



Universidad Tecnológica
de El Salvador

ARES

ASOCIACIÓN DE RESTAURANTES
DE EL SALVADOR



Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador

Investigadores:
Modesta Fidelina Corado
Roberto Filánder Rivas



**Universidad Tecnológica
de El Salvador**

Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador

Investigadores:
Modesta Fidelina Corado
Roberto Filándier Rivas

Esta investigación fue subvencionada por la Universidad Tecnológica de El Salvador. Las solicitudes de información, separatas y otros documentos relativos a este estudio pueden hacerse a la siguiente dirección postal: Universidad Tecnológica de El Salvador, edificio *Dr. José Adolfo Araujo Romagoza*, Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, Dirección de Investigaciones, Calle Arce y 19.^a Avenida Sur n.º 1045, o a modesta.corado@mail.utec.edu.sv y roberto.rivas@mail.utec.edu.sv

San Salvador, 2019



Universidad Tecnológica de El Salvador

641.597 284

C787p Corado, Modesta Fidelina, 1962-

sv Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador /

Modesta Fidelina Corado, Roberto Filándér Rivas. -- 1ª ed. -- San Salvador, el Salv.: Universidad Tecnológica de El Salvador, 2019. 229 p. : il., gráficas ; 23 cm. -- (Colección investigaciones ; v. 84)

URI <http://hdl.handle.net/11298/983>

ISBN 978-99961-86-13-4

1. Restaurantes, cafeterías, etc.-El Salvador-Aspectos socioeconómicos 2. Restaurantes, cafeterías, etc.-Investigaciones 3. Restaurantes de comida rápida-Investigaciones. 4. Servicio de alimentos. 5. Crecimiento empresarial. I. Rivas, Roberto Filándér, 1956-, coaut. II. Título.

BINA/jmh

Autoridades Utec

Dr. José Mauricio Loucel

Presidente Utec y Rector Honorario Vitalicio

Lic. Carlos Reynaldo López Nuila

Vicepresidente

Ing. Nelson Zárate Sánchez

Rector

Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador

Modesta Fidelina Corado • Roberto Filándér Rivas

Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social

Licda. Noris Isabel López Guevara

Vicerrectora de Investigación y Proyección Social

Dra. Camila Calles Minero

Directora de Investigaciones

Noel Castro

Revisión y corrección

Mauricio Gálvez

Diseño de carátula

Fotografía de carátula: www.shutterstock.com

Licda. Evelyn Reyes de Osorio

Diseño y diagramación

PRIMERA EDICIÓN

300 ejemplares

Marzo, 2019

Impreso en El Salvador

Por Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

19 Av. Norte, n°. 125, San Salvador, El Salvador

Tel.:(503) 2275-8861

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirnos llevar a feliz término esta investigación; al darnos vida, salud y fortaleza en abundancia.

A la maestra y licenciada Noris Isabel López Guevara, vicerrectora de Investigación y Proyección Social de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec), por su visión y apoyo incondicional para la ejecución de la investigación.

Al maestro y licenciado Rafael Rodríguez Loucel, por su apoyo en posibilitar la realización de esta investigación.

Al maestro y licenciado Juan Carlos Cerna Aguiñada, decano de la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Utec, por habernos seleccionado para llevar a cabo esta investigación; y por sus iniciativas y apoyo a favor de esta investigación.

A la doctora Camila Calles, directora de Investigaciones de la Utec, por su asesoría integral para la ejecución de la investigación.

Al maestro y licenciado Saúl Enrique Campos Morán, investigador de la Dirección de Investigaciones de la Utec y a su equipo de trabajo, por su decisiva colaboración y asesoría en lo referente a la construcción y manejo de la base de datos de esta investigación.

Al doctor José Ricardo Gutiérrez, investigador de esta misma Dirección y a su equipo de trabajo, por su asesoría en lo referente a la definición del muestreo y diseño del instrumento utilizados en esta investigación.

Al maestro y licenciado Guillermo Antonio Hasbún Gadala-María, experto en mercadeo de la Utec, por su aporte en el diseño del instrumento utilizado en esta investigación.

A la Asociación de Restaurantes de El Salvador, por su visión de investigar la realidad del sector de restaurantes en el país, por su alianza con la Utec y por su apoyo incondicional en diferentes etapas de la investigación.

ÍNDICE

FICHA TÉCNICA	10
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 <i>Antecedentes: origen de la problemática que se plantea</i>	13
1.1.1 <i>Causas directas</i>	15
1.1.2 <i>Causas indirectas</i>	15
1.1.3 <i>Definición o planteamiento</i>	16
1.1.4 <i>Efectos directos</i>	16
1.1.5 <i>Efectos indirectos</i>	16
1.1.6 <i>Pregunta de investigación</i>	17
1.1.7 <i>Hipótesis de investigación</i>	17
1.2 <i>Objetivos</i>	17
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.3 <i>Justificación</i>	18
1.3.1 <i>Teórica</i>	19
1.3.2 <i>Geográfica</i>	19
1.3.3 <i>Temporal</i>	19
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. <i>Conceptos micro y macroeconómicos</i>	20
2.1.1 <i>Macroeconomía</i>	20
2.1.1.1 <i>Producto interno bruto</i>	21
2.1.1.2 <i>La función de producción</i>	21
2.1.2 <i>Microeconomía</i>	22

2.2 Los restaurantes y la economía nacional.....	22
2.3. Los restaurantes y el turismo.....	24
2.4. Diferentes tipos de restaurantes.....	26
2.5. El sector restaurantes en El Salvador	28
2.5.1 Gremial de restaurantes en El Salvador	31
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1 Método	33
3.1.1. Diseño	33
3.1.2. Tipo de estudio	33
3.1.3 Alcance del estudio	33
3.2 Participantes en el estudio	34
3.3 Población y muestra.....	35
3.3.1 Población.....	35
3.3.2 Estimación de la muestra.....	36
3.4 Instrumentos por utilizar para la recolección de datos	37
3.4.1. El cuestionario	38
3.4.2. Grupos focales, técnica de mesa redonda	39
3.4.3. Matrices de datos	40
3.5 Procedimiento para la recolección de datos	40
• Oriente: G-OTE-00	42
• Occidente: G-OCC-00.....	42
• Centro: G-CTR-00	42
3.6 Estrategia de análisis de datos	42
4. RESULTADOS.....	44
4.1 Características del sector.....	44
4.1.1. Aspectos generales de los restaurantes.....	44

4.1.1.1. <i>Ubicación de los restaurantes</i>	44
4.1.1.2. <i>Tipo de administración</i>	45
4.1.1.3. <i>Tipo de restaurante</i>	47
4.1.1.4. <i>Tipo de comida, según país de origen</i>	47
4.1.1.5. <i>Especialidades</i>	48
4.1.2. <i>Marco estratégico</i>	49
4.1.2.1. <i>Visión, misión y valores</i>	50
4.1.2.1. <i>Objetivos estratégicos y medidores de desempeño</i>	52
4.1.3. <i>Cultura / Filosofía de trabajo</i>	54
4.1.4. <i>Ambiente de trabajo</i>	57
4.1.5. <i>Finanzas y contabilidad</i>	61
4.1.5.1. <i>Los ingresos mensuales</i>	61
4.1.5.2. <i>Los gastos mensuales</i>	63
4.1.5.3. <i>Margen de utilidad mensual</i>	64
4.1.5.4. <i>Arrendamiento</i>	66
4.1.5.5. <i>Contabilidad formal</i>	69
4.1.5.6. <i>Pago de impuestos</i>	71
4.1.6. <i>Clientes</i>	76
4.1.6.1. <i>Tipo de clientes</i>	76
4.1.6.2. <i>Cantidad de clientes atendidos por mes</i>	78
4.1.6.3. <i>Ticket promedio de ventas por mes</i>	80
4.1.6.4. <i>Actividades dirigidas a los cliente</i>	82
4.1.6.5. <i>Descuentos y promociones</i>	84
4.1.6.6. <i>Formas de pago</i>	86
4.1.6.7. <i>Horario de servicio</i>	88

4.1.6.8. Encuestas de satisfacción de clientes.....	89
4.1.6.9. Investigación de tendencias de mercado.....	92
4.1.7. Empleados.....	96
4.1.7.1. Cantidad de empleados	96
4.1.7.2. Rotación de personal anual	99
4.1.8. Salarios, prestaciones y beneficios	101
4.1.8.1. Salarios.....	101
4.1.8.1.1. Salario gerencial	101
4.1.8.1.2. Salario administrativo.....	103
4.1.8.1.3. Salario operativo.....	105
4.1.8.2. Pago de prestaciones de ley.....	107
4.1.8.3. Beneficios	109
4.1.9. Gestión del talento humano.....	113
4.1.9.1. Reclutamiento de personal.....	114
4.1.9.2. Selección de personal	118
4.1.9.3. Entrenamiento, capacitación y formación del personal.....	120
4.1.9.3.1. Impartición de entrenamiento, capacitación y formación.....	120
4.1.9.3.2. Procedencia de los fondos para la formación, capacitación y entrenamiento	122
4.1.9.4. Tienen persona responsable de recursos humanos	124
4.1.9.5. Caracterización de quienes dirigen los restaurantes.....	126

4.1.10. <i>Uso del Código de Trabajo para administrar el personal</i>	128
4.1.11. <i>Infraestructura del restaurante</i>	131
4.1.11.1. <i>Aire acondicionado y recepción</i>	131
4.1.11.2. <i>Accesibilidad para niños y niñas</i>	133
4.1.11.3. <i>Accesibilidad para personas con discapacidad y de la tercera edad</i>	135
4.1.12. <i>Prácticas de seguridad, de salud ocupacional y medioambientales</i>	137
4.1.13. <i>Cumplimiento con permisos de salud</i>	144
4.1.14. <i>Tecnologías de información</i>	146
4.1.15. <i>Medios de comunicación</i>	149
4.1.16. <i>Cantidad de sucursales</i>	152
4.1.17. <i>Beneficios del sector</i>	153
4.1.17.1. <i>Beneficios gubernamentales que recibe</i>	153
4.1.17.2. <i>Beneficios gubernamentales que desearía recibir</i>	154
4.2. <i>Resultados del FODA</i>	155
4.2.1. <i>A escala de país</i>	156
4.2.2. <i>Por zonas geográficas</i>	166
4.2.2.1. <i>Zona occidental:</i> <i>departamentos de Santa Ana,</i> <i>Ahuachapán y Sonsonate</i>	166
4.2.2.2. <i>Zona central:</i> <i>departamentos de San Salvador, La Libertad,</i> <i>Cuscatlán, Chalatenango, La Paz, San Vicente</i> <i>y Cabañas</i>	170

4.2.2.3. Zona oriental: departamentos de San Miguel, Usulután, Morazán y La Unión	175
4.3. Contribución a la economía nacional, al PIB del sector de actividades de Alojamiento y Servicios de Comida	178
4.4. Perfil del sector restaurantes en El Salvador	182
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	184
5.1 Conclusiones	184
5.2. Recomendaciones	197
REFERENCIAS.....	201
Anexo 1. Cuestionario para la recolección de datos	204
Anexo 2. Guía de preguntas para la mesa redonda.....	210
Anexo 3. Programa desarrollado en el evento de mesa redonda para la recolección de datos	211
BREVE HOJA DE VIDA DE LOS INVESTIGADORES	213
COLECCIÓN INVESTIGACIONES 2003-2018	215

FICHA TÉCNICA	
Título de la investigación	“Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador”
Equipo de investigación:	Investigadores: MBA Modesta Fidelina Corado MBA Roberto Filánder Rivas
Línea de investigación:	Comercio y Administración
Área de conocimiento:	Economía y Negocios
Tipo de estudio:	Descriptivo
Técnicas e instrumentos:	Cuestionario, mesa redonda y matrices de datos
Muestra o participantes:	Muestreo por conglomerado. Nivel de confianza: 95 %
Fecha de realización:	2017
Alcance geográfico:	El Salvador
Objetivos:	Objetivo general: Caracterizar el sector de restaurantes en El Salvador. Objetivos específicos: - Identificar el impacto del sector en la generación de empleo. - Identificar la influencia del sector en la mejora de la calidad de vida. - Determinar el aporte del sector a la economía nacional. - Identificar oportunidades de mejora en los ejes clave de éxito del sector.

Presupuesto:	\$2.660.00 (sin considerar pago a investigadores)
Beneficiarios:	Asociación de restaurantes de El Salvador, dueños de restaurantes en el país, población salvadoreña en general.

RESUMEN

Los restaurantes, a escala mundial, han representado una gran cantidad de beneficios para la gente. Han pasado ya varios siglos desde los días en que surgieron tabernas y hostales, donde los viajeros podían llegar solicitando alojamiento y comida, hasta ahora, cuando se cuenta con establecimientos que ofrecen menús más variados, que son preparados mediante la ejecución de procesos más sofisticados y en equipos de alta tecnología.

Hoy en día, en El Salvador, los restaurantes se organizan como negocios para obtener beneficios económicos satisfactorios. Sin embargo, existen casos de restaurantes que, frente a un entorno complejo, dinámico y a veces restrictivo, obtienen rentabilidades que les permiten únicamente seguir operando y subsistir.

El sector restaurantes se encuentra presente en las tres zonas geográficas del país, pretendiendo aprovechar los recursos propios de estas, generando así beneficios sociales adicionales a amplios sectores de la población. Pese a que el país es pequeño, cada una de las zonas geográficas muestran características que las diferencian entre sí, las cuales se observan en los restaurantes operados en ellas. Dado el potencial de crecimiento del sector, muchos empresarios han optado por adquirir derechos de franquicia, administrando así sus negocios bajo este régimen. Como consecuencia de ello, estos restaurantes presentan características significativamente diferentes que los distinguen de los restaurantes administrados bajo un régimen independiente.

En El Salvador, el sector restaurantes está interesado en la estructuración y representación de su perfil para poder evidenciar

su contribución a la sociedad y posteriormente buscar los apoyos institucionales necesarios para efectuar un salto de calidad, que les permita avanzar en su desarrollo y mejorar su ejecución, lo cual rendirá beneficios a dicho sector y al país en general.

Palabras clave: restaurantes, gestión, turismo, desarrollo, económico, social.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, la contribución de diversas ramas de actividad es observada desde los ámbitos económicos, sociales y culturales, entre otros. Conocer la situación del sector restaurantes en un país como El Salvador es relevante, pues permite identificar los aportes del sector en distintos ámbitos, sus fortalezas y oportunidades de mejora, pero también sus expectativas y necesidades.

El desconocimiento de dicha situación, limita y no contribuye a que el sector se enfoque y se dinamice en una dirección que les permita avanzar y desarrollarse, establecer alianzas estratégicas y buscar beneficios adicionales provenientes tanto del sector privado como del público. Siendo parte de la economía nacional, el sector hace aportaciones no despreciables para una economía que busca crecimientos sostenidos que la dinamicen. Por otra parte, el país reclama la participación de todos los actores de la sociedad, para el desarrollo humano y la calidad de vida de la población salvadoreña. Un sector como el de los restaurantes aporta a dicho desarrollo mediante la generación de empleo y la formación y el entrenamiento del talento humano, entre otros.

Finalmente, en el ámbito cultural, el sector acompaña la propuesta turística del país y da a conocer algunas características de la cultura salvadoreña, principalmente mediante la comida y bebida, así como de instalaciones diseñadas para dar a conocer al visitante nacional e internacional el arte, las costumbres, las tradiciones, etc.

Esta situación de desconocimiento motivó a la realización de una alianza estratégica entre la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) y la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), que permitió llevar a cabo un estudio con el propósito de conocer más

aspectos relacionados con el tema. El estudio se ha estructurado en cinco apartados. El primero contiene el planteamiento del problema, en el cual se presentan los antecedentes, la definición del problema, las preguntas de investigación, las hipótesis, los objetivos, la justificación y las delimitaciones del estudio. El segundo, se enfoca en el marco teórico, el cual aborda aspectos relacionados con los temas de los restaurantes y su clasificación, el turismo, etc. El tercero se refiere a la metodología que se ha seguido en la investigación, considerando el método y tipo de estudio, los participantes, el método de selección de la muestra, el instrumento, el sistema utilizado para la recolección de los datos y el procedimiento para su análisis. En el cuarto, se presentan los resultados del estudio, considerándolos a nivel de país, por zonas geográficas y por el tipo de administración de los restaurantes. Por otra parte, se da respuesta a las preguntas de investigación y se hace el análisis de las hipótesis. También en este capítulo se presentan los resultados del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y el perfil del sector, que es el tema central de esta investigación. Finalmente, en el quinto apartado, se derivan conclusiones a partir de los resultados y se proponen recomendaciones relevantes que propicien la realización de acciones futuras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes: origen de la problemática que se plantea

La ARES planteó a la Utec la importancia de contar con información confiable y suficiente para el logro de los objetivos institucionales de la Asociación, entre los cuales uno de los más importantes es que el sector restaurantes sea reconocido a escala nacional como uno de los impulsores de la economía y como un atractivo para el turismo local e internacional; y, por otra parte, para apoyar al gremio y a sus miembros en el desarrollo de sus negocios particulares.

Dicho acercamiento tuvo como propósito motivar a la Utec a realizar una investigación que permitiera la identificación y caracterización del perfil del sector de restaurantes en El Salvador, que pueda servir a la ARES y a otros como fuente fiable de consulta.

Esta investigación adquiere relevancia especial por el poco acceso que tienen la ARES y sus miembros a fuentes de financiamiento, a alianzas estratégicas nacionales e internacionales, a participación como gremio en iniciativas gubernamentales y a foros, entre otros. Todo esto debido a que la Asociación no tiene la suficiente visibilidad institucional porque no cuenta con datos que le permitan: a) conocer su sector desde una perspectiva técnica-científica en relación con su aporte al desarrollo económico, social y cultural de El Salvador, b) participar activamente en la generación de políticas públicas que la afectan y c) alcanzar beneficios diversos que podrían provenir de dicha participación, tales como incentivos de gobiernos municipales, del gobierno central y de cooperantes internacionales.

Se requiere un estudio que indique el tamaño del sector y su importancia para el desarrollo económico y social del país, la estructura del sector, los tipos de restaurantes existentes; el impacto del sector en la generación de empleo, de demanda de productos locales, de impuestos directos e indirectos; el impacto del sector en el turismo salvadoreño y el desarrollo de una gastronomía autóctona.

El estudio sobre la industria, se espera que contenga información estadística del sector, donde se incluya información de las alcaldías: cuántos restaurantes están afiliados, cuántas personas trabajan en la industria, cuántas gozan de seguridad social, cuántas familias dependen de esta industria, estadística de cuánta gente está involucrada en la industria y en la aportación al empleo, cuántos dependen directa o indirectamente de la industria.

Dentro de los intereses de la ARES en representación de este sector, está el de continuar incorporando jóvenes; de crear en el departamento de La Libertad una escuela de *bartenders* y de cocina; y aprovechar la ayuda que pueda proporcionar el Fomilenio II. ARES considera que hay gran cantidad de restaurantes y de buena calidad, pero que tienen oportunidad de mejora en cuanto al servicio al cliente, entre otros. En ese sentido, buscan generar beneficios para el sector y los clientes. Según el presidente de la ARES, “en muchas industrias preparan a la gente y se preocupan. Para nosotros eso es normal. Debemos enseñar y lograr que las personas aprendan”.

El sector se constituye como una industria de la cual depende mucha gente, entre ellos los proveedores de materias primas, empaques y servicios como los de seguridad.

Por otra parte, el sector también impacta el turismo, lo que les genera el interés de crecer como industria mediante la diversificación a nivel de la gastronomía, en la cual hay mucha gente involucrada. Se está preparando el talento en diversas escuelas especializadas, pero estas acciones han surgido a nivel intuitivo por el conocimiento que tienen los emprendedores respecto al negocio, no porque cuenten con información del sector que les permita orientar sus acciones más estratégicamente.

En esta industria, el servicio, la calidad y los precios son clave para el éxito. El desconocimiento de información del sector no favorece la búsqueda de acciones orientadas a cerrar las brechas existentes en dichos aspectos.

1.1.1 Causas directas

Entre las posibles causas directas, que pueden generar la falta de reconocimiento del sector restaurantes, se pueden identificar las siguientes:

- a) Desconocimiento de información actualizada sobre el sector.
- b) Falta de visibilidad o no suficiencia de beneficios e incentivos al sector.
- c) Falta de formalización y educación en el sector.
- d) No se tiene claridad de los beneficios que el sector aporta al país.

1.1.2 Causas indirectas

Igualmente, se identifican posibles causas indirectas que pueden generar la falta de reconocimiento al sector, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a) Falta de interés por parte de entidades educativas, tanques de pensamiento, y de instituciones gubernamentales en caracterizar al sector.

- b) Falta de interés del sector por investigar su situación.
- c) Paradigma cultural, relacionado con el recelo para compartir información o para crear alianzas entre los miembros del sector.

1.1.3 Definición o planteamiento

Existe carencia de información consolidada sobre la importancia económica, social y cultural, que tiene el sector restaurantes en El Salvador, lo que puede generar efectos directos e indirectos, tales como:

1.1.4 Efectos directos

Entre los efectos directos, derivados de la falta de reconocimiento del sector restaurantes, se pueden mencionar los que se listan a continuación:

- a) Riesgo de sufrir pérdidas financieras y económicas.
- b) Pérdidas por el no aprovechamiento de los beneficios e incentivos ya existentes a los cuales podría tener acceso el sector, o promover su creación.
- c) Falta de visibilidad del sector y, en consecuencia, también de ponderación de su importancia en la economía nacional.

1.1.5 Efectos indirectos

Entre los efectos indirectos, derivados de la falta de un perfil para el Sector Restaurantes, se pueden mencionar estas:

- a) Impacto negativo en la generación de empleo y la calidad de vida de los empleados.
- b) Disminución de la inversión en el sector.
- c) Disminución e insatisfacción de la demanda de servicios de parte de los clientes al sector.

1.1.6 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación que se respondería en este estudio es la siguiente:

¿Incide favorablemente el sector de restaurantes en el desarrollo económico, social y cultural del país?

1.1.7 Hipótesis de investigación

Las hipótesis que se plantean son:

H1: El sector de restaurantes incide favorablemente en el desarrollo económico del país.

H2: El sector de restaurantes incide favorablemente en el desarrollo social del país.

H3: El sector de restaurantes incide favorablemente en el desarrollo cultural del país.

1.2 Objetivos

Los objetivos que se plantean para la investigación son los siguientes:

1.2.1 Objetivo general

Caracterizar el sector de restaurantes en El Salvador.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el impacto del sector en la generación de empleo.
- b) Identificar la influencia del sector en la mejora de la calidad de vida.
- c) Determinar el aporte del sector a la economía nacional.
- d) Identificar oportunidades de mejora en los ejes clave de éxito del sector.

1.3 Justificación

El problema planteado es importante porque el sector de restaurantes tiene impacto en el ámbito económico, social y cultural del país.

La investigación beneficiará a actores de la sociedad, en la medida que estos tengan acceso a la información generada por esta, tales como los siguientes:

- a) Al sector de restaurantes que al conocer cómo se caracteriza la industria, sus impactos y aportes a la economía del país, le permitirá la búsqueda de oportunidades de mejora en ejes importantes de la industria.
- b) Al país, pues contribuirá presentando información relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos en la Cumbre de Desarrollo Sostenible de septiembre 2015, en la cual los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas, entre los cuales se encuentra El Salvador, específicamente en los objetivos: fin a la pobreza, la igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico. La investigación proporciona información relevante para propiciar la creación de programas de formación de competencias técnicas, que permitan mejorar el acceso al empleo, la productividad y la rentabilidad de los negocios, mejorando así la economía y la calidad de vida, así como poner en evidencia la contribución del sector a dichos objetivos (Medina, 2015).
- c) A los centros de formación técnica, pues al tener información relacionada con las necesidades de formación, capacitación y entrenamiento los puede llevar a crear programas específicos en los temas relativos al sector restaurantes.
- d) A la población, pues podría recibir los beneficios derivados del crecimiento del sector.

Delimitaciones del estudio

1.3.1 Teórica

Los principales temas que sustentan la investigación son los relacionados con conceptos básicos micro y macroeconómicos, tales como: aspectos económicos y sociales de los negocios, el turismo como impulsor del desarrollo económico, social y cultural de un país; cadena de suministros y cadena de valor, modelos de negocios, estrategia empresarial, conceptualización de las mypes, formalización de empresas, impacto fiscal, y empleo y calidad de vida.

Por otra parte, también se abordan temas relacionados con la industria de los restaurantes, entre los cuales se incluyen: conceptualización de los restaurantes como negocio, tipos de restaurantes, tendencias innovadoras del sector restaurantes, *ranking* de restaurantes como las estrellas Michelin, influencias gastronómicas, impacto del sector en el turismo, integración de la cadena productiva, servicio y atención al cliente en restaurantes, medio ambiente, salud y seguridad en la industria de los restaurantes y responsabilidad social empresarial.

1.3.2 Geográfica

A escala geográfica, la investigación se desarrolla en todo El Salvador.

1.3.3 Temporal

El estudio se ha realizado en un período de junio 2017 a julio de 2018.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos micro y macroeconómicos

Para enmarcar adecuadamente esta investigación, se hace necesario presentar algunos conceptos teóricos básicos pertinentes. Estos provienen en su mayoría de la literatura económica, tanto los provenientes de la de la micro como de la macroeconomía. De ahí que, para poder ponderar más adecuadamente la contribución a la economía nacional del sector restaurantes, se hace necesario recordar o reconocer, según sea el caso, algunos conceptos básicos como los siguientes:

En primer lugar, es necesario definir qué es *economía* como ciencia en general. De acuerdo con Parkin, Esquivel, & Ávalos (2010), “la Economía es la ciencia social que estudia las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y la sociedad entera hacen para enfrentar la escasez, así como los incentivos que influyen en esas elecciones y las concilian” (p. 2).

Según la anterior definición, aquella sociedad cuyas elecciones o decisiones la lleven a enfrentar la escasez de una manera más exitosa, tendrá un mejor posicionamiento económico. Podría afirmarse, por tanto, que quienes viven en un país donde exista mayor disponibilidad de productos y servicios, para la satisfacción de necesidades, tanto básicas como las de orden superior será un país donde no hay escasez, lo que implica que en ese país se goza de un mayor bienestar económico.

2.1.1 Macroeconomía

Iniciando, tenemos el concepto de *macroeconomía*, que se refiere al “estudio de la estructura y los resultados de las economías nacionales y de las medidas que emplean los gobiernos para tratar de influir en los resultados económicos” (Abel. & Bernanke, 2004, p. 3). Adicionalmente tenemos la definición que hace Parkin et al (2010): “La macroeconomía es el estudio del desempeño de la economía, tanto nacional como global. (p. 2).

De la definición anterior, podemos deducir que el estudio de la Macroeconomía y el análisis de los resultados macroeconómicos son

indicadores del nivel de producción de bienes y servicios que un país o un territorio ha sido capaz de generar en un período determinado, pudiendo ser este de un mes, un trimestre, un año, etc.

2.1.1.1 *Producto interno bruto*

Del concepto anterior deriva otro que concretiza más en el aspecto de medición de los niveles de producción de bienes y servicios; y este es el concepto de *producto interno bruto* (PIB), el cual se define como “el indicador más amplio de la actividad económica agregada, así como el más conocido y utilizado” (Abel. & Bernanke, 2004, p. 31).

También Blanchard, Rabasco & Albert Verdú (2011) proponen otra definición del PIB bastante similar cuando dicen que el PIB es el indicador de la producción agregada en la contabilidad (p. 52)

Para poder comprender mejor el concepto del PIB, habría que analizarlo desde las perspectivas de sus componentes que, según Blanchard et al. (2011), son los siguientes: a) el consumo, b) la inversión, c) el gasto público, d) las exportaciones netas y e) la variación en existencias (p. 52).

Esta estructura más detallada del PIB indica que, en primer lugar, hay que considerar la variable *Consumo* como una de las más importantes para medir el nivel de actividad económica de un país. El consumo, por su parte, indica la necesidad que tienen los individuos de adquirir bienes y servicios que se ofrecen en el mercado y su disponibilidad en pagar por estos. El consumo de un bien se da como resultado de un proceso que lleva a cabo un individuo que inicia con 1) el hecho de desearlo, 2) la posibilidad que pueda pagarlo y 3) que tenga un plan definido para comprarlo (Parkin et al., 2010).

2.1.1.2 *La función de producción*

La demanda de bienes y servicios incentiva su producción, de ahí la importancia que recae sobre esta función, sobre la cual Abel. & Bernanke, (2004) escriben: “ningún determinante de los resultados económicos y del nivel de vida es más básico que la capacidad física de la economía para producir bienes y servicios” (p. 70). Esto implica que no basta con que los productos o servicios sean necesarios y demandados, sino que las

economías deben ser capaces de producirlos y distribuirlos, con calidad y oportunidad suficientes, respectivamente. Los productos o servicios que no puedan ser generados por las economías locales deberán ser importados para satisfacer su demanda.

2.1.2 Microeconomía

EL ámbito del concepto de *función de producción* nos lleva a la necesidad de enfocarnos en el concepto de *microeconomía*, el cual se toma de Parkin et al. (2010): “La microeconomía es el estudio de las elecciones que hacen los individuos y las empresas, la manera en que dichas elecciones interactúan en los mercados, y la influencia que los gobiernos ejercen sobre ellas (p. 2).

Se puede afirmar que las elecciones microeconómicas de un país influyen decisivamente en las cuentas nacionales. El desempeño de las empresas y de los consumidores tendrá su reflejo en el PIB. De ahí que se hace indispensable que exista una política de Estado para incentivar la constante producción y entrega de bienes y servicios para incrementar el nivel de bienestar de los individuos.

La forma en que una economía se organiza para la producción de bienes y servicios dependerá, en parte de los recursos con que cuenta cada país. En general puede afirmarse que las economías se organizan en sectores para satisfacer sus propias necesidades, así lo define el Banco de la República de Colombia [banrepcultural.org] (2017): “Para satisfacer sus diferentes necesidades, la sociedad está organizada en sectores económicos, cada uno de estos sectores cumple una función social y económica”.

2.2 Los restaurantes y la economía nacional

En El Salvador, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), revisión 4 (Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador [Digestyc], Ministerio de Economía [Minec], El Salvador, 2011) dentro de las ramas de actividad económica, se encuentran diversos sectores, tales como: (a) agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, (b) industrias manufactureras, (c) suministros de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, (d)

suministro de agua y alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento, (e) construcción, (f) comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, (g) transporte y almacenamiento, (h) alojamiento y servicios de comida, (i) información y comunicación, (j) actividades financieras y de seguros, (k) actividades inmobiliarias, (l) actividades de servicios profesionales, científicos y técnicos, (m) actividades administrativas y servicios de apoyo, (n) administración pública y defensa, (ñ) planes de seguridad social de afiliación obligatoria, (o) enseñanza, (p) servicios sociales y relacionados con la salud humana y (q) arte, esparcimiento y ocio, entre otros.

Cabe preguntarse a cuál de estas ramas de actividad económica pertenece el sector de los restaurantes. Al observar detenidamente dicha actividad, se nota que la mayoría de los restaurantes constituyen una fuerza motriz muy particular por cuanto favorecen el crecimiento económico en todos los sectores, debido a que en ellos se ofrecen alimentos y bebidas, los cuales han sido preparados por el talento humano, a partir de recursos adquiridos en diversos sectores, tales como insumos, equipo, infraestructura, tecnología, servicios, etc. La facturación final no solo incluye el costo de los insumos (materiales y mano de obra), sino que conlleva un valor agregado proveniente de los procesos internos de cada establecimiento. Como puede observarse, la actividad de los restaurantes favorece a un gran número de actividades económicas del país.

Adicionalmente al beneficio que los restaurantes producen a nivel de flujos de efectivo en la cadena de suministros, que favorece a muchas empresas y familias salvadoreñas, se puede afirmar que, en la facturación final hacia los clientes de los restaurantes, se produce el beneficio directo a la economía que corresponde al pago del impuesto al valor agregado (IVA).

Como en toda actividad económica, los restaurantes operan eficiente y eficazmente, si cuentan con talento humano que agregue valor en los procesos, en la cultura, en la calidad, etc. Esto permite realizar la misión y aporta para lograr la visión del negocio: En ese sentido, y parafraseando a Blanchard et al. (2011), quien indica que un aumento de la tasa de ahorro eleva el capital físico por trabajador y, por tanto, la producción por trabajador, estas conclusiones se pueden extender al proceso de acumulación del capital humano, de tal forma que un aumento de la

cantidad que ahorra la sociedad en esta forma mediante la educación y formación en el trabajo eleva este tipo de capital por trabajador, lo que aumenta la producción del mismo. (p. 265).

Por otra parte, parafraseando a Parkin et al., (2010, p. 4), otro aspecto que adquiere relevancia es el de las habilidades empresariales. El talento humano que organiza los factores económicos, representado por los empresarios, generan nuevas ideas sobre qué producir y cómo hacerlo, toman decisiones de negocios y asumen riesgos que surgen a partir de la puesta en práctica de dichas habilidades empresariales.

2.3. Los restaurantes y el turismo

Según Porto (2004), “de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (1991), en la ‘Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo’, el turismo se define como las actividades de las personas que se desplazan a un lugar distinto al de su entorno habitual, por menos de un determinado tiempo (sic) y por un motivo principal distinto al de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”. Posteriormente, la misma Organización (1998) delimita algunos de los conceptos de la definición anterior y establece que el turismo se refiere a “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”. Esta definición es amplia y flexible, y materializa los elementos y las características más importantes comunes a la mayoría de las definiciones del fenómeno turístico. (Porto, 2004, p. 19).

Por otra parte, y según J.M. García (2016), quien publica en el blog del restaurante Abades Triana en Sevilla, al referirse al término *restaurante* dice: “El concepto *restaurante* proviene del francés *restaurant*, el cual se asocia con un eslogan que el mesonero Boulanger había escrito afuera de su establecimiento situado en la calle Des Poulies de París. Este eslogan, que originalmente se encontraba escrito en latín, rezaba así: “*Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos*”, y que al castellano podríamos traducir como: “Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os los restauraré”. Dicho término tuvo una amplia difusión en el siglo XVIII, extendiéndose a países como Alemania, Italia y Polonia.

Siguiendo al autor arriba citado, con anterioridad al surgimiento del concepto de *restaurante*, en Europa ya existían tabernas, mesones y posadas donde la gente podía comer, beber y descansar. En dichos establecimientos no existían mesas individuales, sino colectivas, tampoco se contaba con un menú para seleccionar entre la variedad de comidas. Boulanger fue el primero que introdujo, junto con concepto de *restaurante*, las mesas individuales y la carta de comidas. Más tarde, Jean Anthelme Brillat-Savarin añadió otras características para un restaurante, como el “ambiente elegante, servicio amable, la cocina superior y bodega selecta”.

Resulta natural pensar que existe una relación directa entre el sector de los restaurantes y el turismo. La actividad de los restaurantes que impulsa la gastronomía nacional e internacional moviliza de inmediato aspectos culturales y de identidad que se evidencian en las creencias, las costumbres, los hábitos y las emociones, entre otros, los cuales entrega a los consumidores que buscan experiencias gastronómicas, interactuar en los diferentes entornos, identificar ambientes, sabores, olores y sonidos propios de la cultura nacional y evocar incluso la internacional (ver tabla 1).

De ahí que el turismo, sea interno o externo, movilizará a dichos consumidores desde dentro y desde afuera del país. Ante estas oportunidades, la respuesta del sector de restaurantes surge para suplir no solo una necesidad básica de alimento o bebida para quienes realizan actividades turísticas en el país, sino también para satisfacer las necesidades de socializar, de identificarse con las costumbres y emociones que provoca una gastronomía emergente como la de El Salvador.

Una tendencia que actualmente va ganando más adeptos es el turismo gastronómico. Cada vez hay más turistas que, en su ánimo de tener un acercamiento a la comida y bebida, prefieren un lugar según su oferta gastronómica. Por su parte, también hay más negocios que buscan sacar provecho de la cocina, de su gastronomía y de la cultura local para crecer en un mercado emergente de alto potencial (“Tu restaurante en las mejores gastronomías del mundo”, 2016).

2.4. Diferentes tipos de restaurantes

Podría decirse que a escala mundial habrá tantos tipos de restaurantes como nacionalidades existen. Otros podrán decir que la variedad de restaurantes estaría mejor determinada por la diversidad de culturas, tradiciones o regiones. De ahí que, si nos referimos a la gastronomía salvadoreña, podemos notar una marcada diferencia entre las comidas que se preparan en el oriente del país con las que se preparan en la zona central. Al viajar al extranjero, los turistas estarían motivados por probar las especialidades gastronómicas de cada ciudad o región que visitan.

No obstante, lo anterior, de esta rica variedad de posibilidades culinarias surgen y se tipifican algunas de ellas, que han llegado a ser reconocidas y aceptadas internacionalmente, como son las presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Comidas típicas, según país

País	Comidas típicas	Fuente
Alemania	Salchichas, <i>pretzels chukrut</i> , <i>eisbein</i> , <i>strudel</i> de manzana, sopa de patatas, cerdo ahumado, berlinas, pescado, moluscos, sardinas.	("Comida típica alemana", 2017)
Estados Unidos	Pollo frito, <i>meatloaf</i> , chili con carne, hamburguesas, pavo y cena de "Acción de Gracias", <i>pancakes</i> .	("Comida típica de Estados Unidos Restaurantes.com", 2016)
Arabia	<i>Hummus</i> , <i>kibbe</i> , <i>cusús</i> , <i>falafel</i> , <i>maqluba</i> , <i>döner</i> , <i>baklava</i> .	("Lo mejor de la cocina árabe en 7 platos", s/f)
Argentina	Asado argentino, chimichurri, empanadas, choripan, locro, dulce de leche y alfajores, mate.	("7 platos típicos de la comida argentina - Friendly Rentals Blog", s/f)

Brasil	Carne del Sol, <i>acarayé, coxinha, moqueca</i> , casabe de yuca (tapioca), <i>tucupí, pão de queijo, queijo coalho, feijoada</i> .	(“Comida típica de Brasil: platos y postres principales”, s/f)
China	Dim sum, sopa de aleta de tiburón, abalón en lecho de lechuga, <i>siew yhok</i> (carne asada), arroz <i>congee</i> , youtiago, <i>chow mein</i> .	(“Platos, postres y otros alimentos típicos en la gastronomía china”, 2016)
Cuba	Congrí, plátanos maduros fritos, chicharritas, caldosa, carne de puerco asada, fricasé de pollo, potaje de frijoles negros o colorados, tamales, tostones de plátanos, yuca con mojo.	(Quesada, 2017)
España	Tortilla de patatas, gazpacho, paella, calamares en su tinta, chicharro al chacolí, migas de Teruel, escalibada, cocido madrileño, tarta de Santiago, hojuelas.	(“10 platos típicos de España que debes probar una vez en la vida”, s/f)
Francia	<i>Aligot, quenelle, cassoulet, fondue</i> de queso, <i>ratatouille, coq au vin, salade Niçoise</i> , Magret de canard, merluza al <i>beurre blanc, quiche lorraine, vichyssoise, galette, foie gras, confit</i> de pato, etc.	(“Platos y postres típicos de la gastronomía francesa”, 2016)
Italia	Antipasto, <i>Panzerotti</i> , Ensalada <i>capresse</i> , <i>carpaccio, arancini, vitello tonnato, bresaola, prosciutto</i> , salami, <i>bruschetta</i> , berenjenas a la parmesana, etc.	(“Comida italiana”, 2016)
Japón	<i>Onigiri, sashimi, sushi, udon, soba, teriyaki, bento, mochi</i> .	(Leo, 2015)
México	Enchiladas, tacos, fajitas, burritos, pozole blanco, empanadas, totopos, quesadillas, camarón en aguachile, huarache, queso Oaxaca, queso panela, banderillas, tortas, etc.	(“Platos típicos de México”, 2015)

Nicaragua	Nacatamales, vigorón, gallo pinto, vaho, Indio Viejo, sopa de mondongo, rosquillas.	(Rodríguez, 2010) [“Recetas 100% Nicaragüenses Platillos típicos, bebidas nacionales, postres y mucho más..”, s/f]
Perú	Arroz a la chiclayana, arroz chaufa peruano, arroz con pollo peruano, cau-cau, causa a la limeña, ceviche peruano, choritos a la chalaca, chupé de camarones, empanadas rellenas, escabeche, pachamanca.	(“Comida típica de Perú”, 2016)
El Salvador	Pupusas, pasteles, yuca frita o sancochada, tamales, empanadas, canoas de plátano, riguas, enchiladas, panes con pollo, elote.	(“10 platillos típicos salvadoreños para degustar el fin de semana”, 2017)

2.5. El sector restaurantes en El Salvador

De acuerdo con lo publicado por la DIGESTYC (2017), en 2016 habían registradas 787 instituciones cuya actividad económica es denominada *restaurante*. Sin embargo, 3 de dichas entidades no declaraban el número de empleados, por lo que en este análisis se trabajó con la cifra de 784 restaurantes. En la siguiente tabla se muestra un resumen de la información colectada de acuerdo con la distribución de restaurantes en las tres zonas en que tradicionalmente se ha dividido El Salvador: occidental, central y oriental.

Tabla 2. Número de restaurantes y de empleados trabajando en restaurantes en El Salvador

		Restaurantes	Sub-Totales	Porcentajes	Personas ocupadas	Sub-Totales	Porcentajes
Zona Occidental	Ahuachapán	10			110		
	Santa Ana	33	60	7,7%	391	673	2,6%
	Sonsonate	17			172		
Zona Central	Chalatenango	7			49		
	San Salvador	443			14899		
	La Libertad	166			8381		
	La Paz	22	645	82,3%	344	23705	91,3%
	Cuscatlán	3			21		
	San Vicente	0			0		
	Cabañas	4			11		
Zona Oriental	Morazán	8			69		
	La Unión	18			86		
	San Miguel	45	79	10,1%	1378	1576	6,1%
	Usulután	8			43		
Totales			784	100,0%		25954	100,0%

Fuente: Digestyc, 2017: Registro Administrativo de Solvencias 2016.

Tabla de elaboración propia. Incluye 6.949 empleados provenientes de fuentes externas, (*outsourcing*).

La tabla 2 muestra la importancia que tienen las tres zonas geográficas de nuestro país. Se observa que la zona central es la que cuenta con el mayor número de restaurantes: 645, que representa el 82,3 % del total, que es 784 a escala nacional. Por otra parte, tenemos que las zonas occidental y oriental muestran un nivel más bajo en el sector, constituyendo solamente un 7,7 % y un 10,1 %, respectivamente.

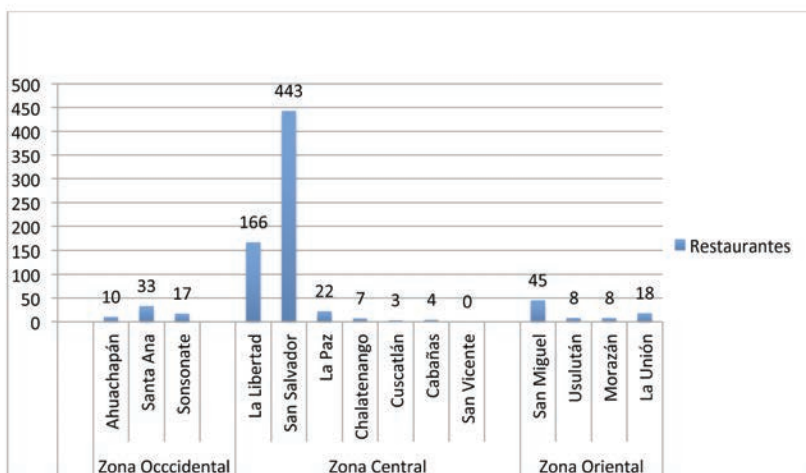
En cuanto a la generación de empleo, también se observa en la misma tabla un mayor dinamismo en los restaurantes de la zona central, que en total dan trabajo a 23705 personas, representando el 91,3 %, siguiéndole en importancia la zona oriental con 1576 personas, representando el 6.1 %; y la zona occidental con 673 empleados, constituyendo el restante 2.6 %. En total, de acuerdo con la información recabada, el sector restaurantes contribuyó a la economía y bienestar nacional, proporcionando empleo a 25954 personas en 2016.

Es necesario aclarar que los datos suministrados por la DIGESTYC se refieren a los municipios donde están registradas las empresas o

sociedades que operan los restaurantes; y esto no necesariamente refleja la distribución física de los puntos de operación y ventas.

La siguiente figura muestra la distribución de restaurantes a escala nacional y por zona, destacándose los departamentos de San Salvador y La Libertad en la zona central, y San Miguel en la zona oriental.

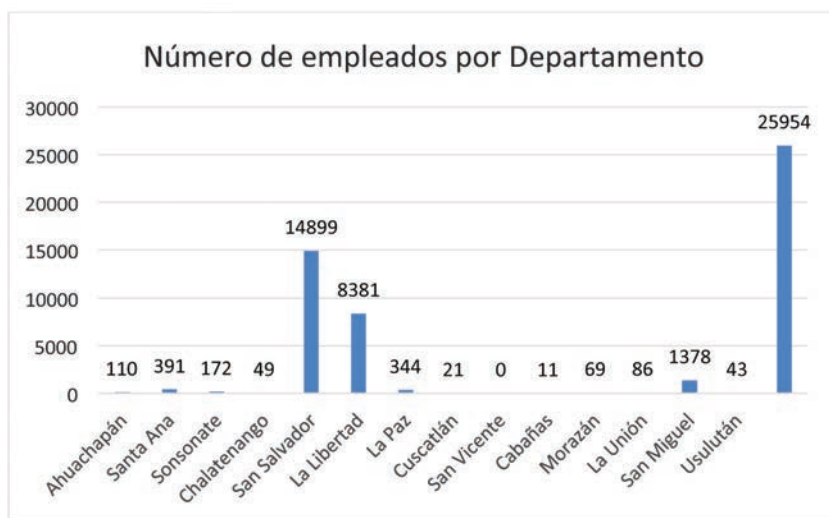
Figura 1. Distribución de restaurantes por zonas y departamentos en El Salvador



Fuente: elaboración propia.

La figura 2, muestra el impacto sobre el empleo que el sector restaurantes tiene en El Salvador. La distribución que se muestra es por departamentos y por zonas. También se observa el grado de importancia que el sector ejerce sobre el empleo, especialmente en los departamentos de La Libertad, San Salvador y San Miguel.

Figura 2. Distribución de número de personas empleadas por restaurantes en El Salvador



Fuente: elaboración propia.

2.5.1 Gremial de restaurantes en El Salvador

La constitución de los gremios en un país como El Salvador es relevante por cuanto estos forman parte de la sociedad civil que, desde ese ámbito, busca incidir en las políticas públicas, especialmente en aquellas que afectan sus intereses. Constituirse formal y legalmente como gremio proporciona, en primera instancia, representatividad en los diversos foros en los cuales pueden participar, por cuanto aglutina a los miembros del sector y puede representarlos en forma activa para lograr beneficios y prevenir riesgos que les afecten sus intereses. Por otra parte, proporcionan la oportunidad de, en forma conjunta, autodesarrollarse, impulsando el crecimiento en aras de la tecnificación, la inversión, la visibilidad y la optimización de recursos, entre otros.

El sector de restaurantes no ha sido la excepción en El Salvador. Como parte de su propio desarrollo, en 1998 un grupo de propietarios de restaurantes, entre los que se encontraban los más conocidos y representativos de la ciudad de San Salvador, decidieron reunirse para

formar la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), con el propósito de:

- Establecer buenas relaciones entre colegas para emprender acciones solidarias en beneficio mutuo.
- Promover la unión y la gestión institucional para encontrar soluciones a problemas comunes.
- Detectar, definir y estudiar los problemas que enfrentan en el desempeño de su actividad.
- Facilitar la capacitación del personal mediante la creación de un instituto especializado en formación profesional.
- Gestionar colectivamente condiciones de oportunidad ante proveedores.
- Promover y cuidar la buena imagen de nuestra industria.

A finales del año 2000, ARES obtuvo su personería jurídica y desde su creación, ha logrado incorporar empresarios de restaurantes que por sus características afines, forma de operar, ética profesional, buena reputación, espíritu de colaboración y similitud de intereses, han logrado que ARES sea considerada por las autoridades gubernamentales, organismos del sector empresarial y demás instituciones, como genuino portavoz de la restaurantería del país por el número de establecimientos que agrupa y la calidad e integridad profesional de los mismos (ARES, 2018).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método

3.1.1. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental porque no se han manipulado deliberadamente las variables ni se hizo uso de ningún procedimiento que generara un cambio en la situación investigada durante el estudio; solo se pretende describir la situación actual de la población investigada en el tema en cuestión (Hernández, 2014).

El enfoque de la investigación es mixto, ya que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo. Por una parte, se obtendrá información que cuantifique diversos elementos, acotando intencionalmente los datos y creando de esta manera enfoque en los aspectos de interés; y por otra, se describirán aspectos de tipo cualitativo para explicar la influencia en temas sociales y culturales en el sector, de tal manera que el uso de este enfoque agregará valor al estudio, pues permitirá complementar datos más ricos y variados, que se pueden obtener solo combinando dichos enfoques, dando una perspectiva más amplia y profunda del tema investigado. (Hernández, 2014).

3.1.2. Tipo de estudio

Es transeccional descriptivo, ya que se pretende especificar las características del sector de restaurantes mediante la recolección y el análisis de los aspectos, dimensiones y componentes que lo conforman. Se recolectará información con el propósito de describir la situación del sector mencionado, en un momento único (Hernández, 2014).

3.1.3 Alcance del estudio

El estudio pretende describir el perfil del sector restaurantes mediante la determinación de sus características, con base en la recolección de información considerada relevante para esa descripción, de una

muestra de los restaurantes de El Salvador obtenida a escala nacional. La investigación se realizó de julio 2017 a octubre de 2018.

3.2 Participantes en el estudio

Los participantes son personas de las instituciones públicas y organizaciones privadas que puedan proveer información relevante acerca del sector.

Para proveer información cualitativa y cuantitativa acerca de la situación del sector, se invitó a participar a 140 miembros activos de la ARES y a 126 propietarios, gerentes o jefes de restaurantes, quienes aún no son miembros de la Asociación.

Participaron un 55,6 % de personas de sexo masculino y un 44,4% de sexo femenino; de 22 años de edad en adelante, siendo un 43 % de personas de edades comprendidas entre 22 a 35 años, y un 56,1 %, mayores de 35 años. Respecto al grado de escolaridad, el 3,3 % tienen educación básica, el 26,9 % son bachilleres, el 20,9 % son estudiantes universitarios, el 12,1 % son egresados de universidad, el 31,3 % son graduados universitarios, el 3,8 % son estudiantes de maestría y el 1,6 % son graduados de maestrías. El 66,6 % están en el campo de la administración de empresas, el 6,5 % en el de hotelería y turismo, y el 26,9 % están en otras carreras.

En cuanto a los puestos que ocupan en los establecimientos, el 64,8 % de los participantes ocupan puestos gerenciales, el 25,1 % ocupan puestos administrativos y el 10,1 % ocupan puestos operativos, por lo tanto, conocen la información solicitada.

La selección de las personas participantes se realizó de manera aleatoria simple, de ahí que la muestra es probabilística, para que cada representante de los restaurantes tuviera la misma posibilidad de participar en el estudio.

La determinación del tamaño de la muestra se realizó considerando la estimación de la población total de restaurantes de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2016, de la Digestyc, que revela que la cantidad de restaurantes registrados en el país era de 787; sin embargo, debido a que se detectaron tres sin recurso humano asociado, se asume que están inactivos, por lo cual la cantidad de restaurantes

que se consideró en el estudio es de 784. Luego, se realizó un muestreo por conglomerado en el cual se separó la muestra por zona geográfica (occidente, centro y oriente) y se ponderó para hacer el cálculo final por estrato.

Una vez identificados los posibles participantes, se procedió a enviarles invitación para que se integraran en el estudio. Los cuestionarios se aplicaron a quienes aceptaron la invitación.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población es finita, ya que se refiere a los restaurantes del país, los cuales, como se mencionó anteriormente, se estima que son 784.

El detalle de restaurantes por zona geográfica, se muestra a continuación.

Tabla 3. Restaurantes por zona geográfica

Zona geográfica	Número de restaurantes	%
Occidente	60	7,7
Centro	645	82,3
Oriente	79	10,0
Total	784	100,0

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la EHPM, 2016.

3.3.2 Estimación de la muestra

Para estimar la muestra, se utilizó la fórmula para la población finita:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / [(N - 1) e^2 + (Z^2 * p * q)]$$

Donde, los parámetros utilizados, fueron los siguientes:

n : tamaño de la muestra

N : población

Z : nivel de confianza de 95 % corresponde el coeficiente 1.96

e : margen de error aceptable: 6 %

p : probabilidad que ocurra el suceso esperado: 0.50

q : probabilidad que no ocurra el suceso esperado: 0.50

El cálculo de la muestra se hizo en el calculador digital Sample Size Calculator (Sample Size Calculator, s/f).

La muestra total estimada y utilizada es:

Tabla 4. Muestra estimada y final

	Muestra estimada	%	Muestra final	%
Total	200	100	203	100

Fuente: elaboración propia.

La muestra ponderada por zona geográfica se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5. Distribución de muestra estimada por zona geográfica

Zona geográfica	Población	%	Muestra por zona
Occidente	60	7,7	15
Centro	645	82,3	165
Oriente	79	10,0	20
Total	784	100,0	200

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Distribución de muestra real por zona geográfica

Zona geográfica	%	Muestra por zona
Occidente	11,3	23
Centro	82,3	167
Oriente	6,4	13
Total	100,0	203

Fuente: elaboración propia.

Nota: en el caso de la zona oriental, se invitó a participar a una cantidad de restaurantes acorde con la muestra requerida; sin embargo, el número de participantes que atendieron la invitación fue menor.

3.4 Instrumentos por utilizar para la recolección de datos

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, los grupos focales en la técnica de mesa redonda y las matrices de datos.

3.4.1. El cuestionario

El cuestionario (anexo 1) fue elaborado por los MBA Fidelina Corado y Roberto Filándier Rivas de la Utec

El instrumento consta de 7 preguntas abiertas y 57 cerradas, de selección múltiple, distribuidas en dos partes, las cuales son:

- a) Parte I. Datos generales: una pregunta abierta y 10 preguntas cerradas.
- b) Parte II. Datos sobre la industria de restaurantes: 6 preguntas abiertas y 47 cerradas, algunas de las cuales permiten ampliar la respuesta en forma abierta.

Para validar el cuestionario se aplicó la técnica de *Juicio de Expertos* en la que participaron expertos en diferentes aspectos relacionados, por lo que se realizaron las siguientes acciones:

- a) Revisión y validación del cuestionario por parte de un grupo experto del sector restaurantes, quienes son propietarios e integran la Junta Directiva de la ARES.

Participaron en dos momentos. (1º) en la etapa de construcción del instrumento, identificando los temas relevantes por abordar en el cuestionario, que están relacionados con la estrategia y operatividad de un restaurante y con la relación del sector a nivel gubernamental y (2º) en la revisión del procedimiento de aplicación y del instrumento a nivel de vocabulario propio del negocio, de la comprensión de las instrucciones, de las preguntas y posibles respuestas y de la temática de aquel.

El cuestionario resultante, luego de ajustes, fue validado por dicha Junta y posteriormente se procedió a su revisión por parte de expertos académicos, que se mencionan a continuación.

- * Revisión y validación del cuestionario, en su parte metodológica, por parte del Dr. José Ricardo Gutiérrez Quintanilla, investigador de la Dirección de Investigaciones y docente de Metodología de Investigación de la Utec.
- * Revisión y validación del cuestionario por parte del maestro Guillermo Antonio Hasbún Gadala-María, director de Mercadeo de la Utec, quien es un experto en la investigación mercadológica

y, por tanto, en la elaboración para y aplicación de encuestas de opinión a diversos sectores.

- * Revisión y validación del cuestionario por parte del maestro Juan Carlos Cerna Aguiñada, director Académico de la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Utec
- b) Con base en las revisiones mencionadas, se hicieron los ajustes al instrumento, el cual finalmente se validó para poder ser aplicado.
- c) El cuestionario se aplicó exitosamente a los participantes, durante una actividad organizada para tal fin, en un ambiente cerrado y controlado, sin interrupciones ni distractores. Se dieron las instrucciones iniciales y se agradeció por la participación de los representantes de los restaurantes, motivándolos a completar el cuestionario.

3.4.2. Grupos focales, técnica de mesa redonda

Los grupos focales se realizaron en las zonas oriental, central y occidental del país, específicamente en San Miguel, Santa Ana y San Salvador. En cada zona, asistieron personas invitadas al evento por parte de la ARES, socias y no socias de ésta, expertos en el sector restaurantes y provenientes de otros departamentos de cada zona.

El objetivo de esta actividad fue obtener información para realizar el análisis interno y externo del sector, a partir de la discusión, interrogación y percepción de los participantes.

Cada mesa redonda estuvo integrada por un grupo homogéneo pequeño, de entre 4 a 5 personas, quienes reunidas alrededor de una mesa nombraron, de entre ellas, a un moderador para responder a cada pregunta mediante una discusión sobre la temática especificada. El ambiente fue relajado, de confianza, cordial y ameno, con refrigerio y bajo la conducción de los dos investigadores responsables de la investigación. En dichos grupos, los expertos del sector interactuaron y dieron su percepción sobre aspectos relevantes del sector de restaurantes basados en su experiencia, emociones y creencias personales y con la participación equitativa de todas las personas del grupo focal.

El instrumento utilizado en el grupo focal fue una guía de preguntas (anexo 2), la cual está formada por cuatro preguntas abiertas relacionadas con el perfil socioeconómico de la industria de restaurantes,

específicamente en lo relacionado con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector restaurantes en El Salvador.

La guía de preguntas fue elaborada por los MBA Fidelina Corado y Roberto Filándher Rivas de la Utec y se basó en los cuatro elementos de la herramienta FODA (Fred, 2010, pág 12).

En este caso no se hizo validación, debido a que el FODA es ya conocido y ampliamente validado como instrumento para identificar los aspectos mencionados.

Cada grupo focal respondió a las preguntas en unas hojas de papel entregadas para tal fin, las cuales fueron recolectadas por los investigadores.

3.4.3. Matrices de datos

Se utilizaron matrices de datos, para el registro de datos provenientes de la investigación documental. Estos se construyeron adecuando los datos en un sentido lógico para facilitar su procesamiento y el análisis; y se utilizó la herramienta ofimática Excel de Microsoft, en la cual se construyeron los tipos de matrices de doble entrada con este mismo propósito.

3.5 Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento seguido para la recolección de datos, mediante el cuestionario y la guía de preguntas, es el siguiente:

- a) Coordinación con Ares para la realización de la actividad, especialmente en cuanto al programa que se desarrollaría (anexo 3) y las condiciones del ambiente.
- b) Definición de las fechas y horas para la aplicación de los instrumentos a cada uno de los grupos, en las zonas geográficas del país objetos del estudio.
- c) Elaboración del listado de invitados, por parte de la Ares.
- d) Remisión, por parte de la Ares, de las invitaciones a los eventos donde se hará el grupo focal y se aplicará el cuestionario.
- e) Aplicación grupal de los cuestionarios y de la guía de preguntas. Se realizó así:

- a. Programación
 - i. Oriente: 19 de septiembre de 2017
 - ii. Occidente: 26 de septiembre de 2017
 - iii. Centro: 24 de octubre de 2017
- b. Aplicación del cuestionario
 - i. Se inició sensibilizando y motivando a los participantes para que contestaran el cuestionario.
 - ii. Se aclaró que el llenado era voluntario.
 - iii. Se entregó el cuestionario y un lapicero.
 - iv. Se dieron las instrucciones para el llenado.
 - v. Se agradeció por aceptar completar el cuestionario.
- f) Codificación de los cuestionarios, según los grupos de aplicación. El código utilizado está conformado por una letra que indica el instrumento y tres correspondientes a la abreviatura de la zona donde fue aplicado el cuestionario, y tres números correlativos, de la siguiente manera:
 - i. Oriente: C-OTE-000
 - ii. Occidente: C-OCC-000
 - iii. Centro: C-CTR-000
- g) Establecimiento de los parámetros por aplicar en el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para el procesamiento de la información.
- h) Entrega a la persona a designada para el procesamiento de los cuestionarios.
- i) Procesamiento en el SPSS en la Dirección de Investigaciones de la Utec.

En cuanto a la guía de preguntas para el abordaje del Foda, el procesamiento se realizó de la siguiente forma:

- a) Se pasaron los datos a formato digital, para cada uno de los elementos: del Foda.

- b) Se tabularon las frecuencias de las respuestas, para cuantificar y hacer comparaciones.
- c) Codificación de las guías de preguntas, según los grupos focales de aplicación. El código utilizado está conformado por una letra que indica el instrumento, por tres correspondientes a la abreviatura de la zona donde fue aplicada la guía de respuestas y dos números correlativos, de la siguiente manera:
 - Oriente: G-OTE-00
 - Occidente: G-OCC-00
 - Centro: G-CTR-00

El procedimiento seguido para la recolección de datos, a nivel documental, es el siguiente:

- a) Se revisó la información contenida en documentos de diferentes fuentes y se establecieron los datos relevantes para la investigación.
- b) Los datos se incorporaron a una matriz de datos que permitió clasificarlos.

3.6 Estrategia de análisis de datos

La estrategia de análisis de datos por utilizar será en base a dos técnicas, la cuantitativa y la cualitativa.

- a) Cuantitativa: el análisis cuantitativo se utilizó para los datos del cuestionario; se presentan los datos numéricos, los cuales permiten establecer los promedios y porcentajes de las respuestas de los cuestionarios. Asimismo, se hizo un análisis utilizando tablas y gráficos de barras y de pastel para presentar los resultados, especificando las correspondientes distribuciones. Este análisis se desglosó a escala de país, de zonas geográficas y por tipo de administración.

A nivel estadístico, se obtuvieron medidas de tendencia central. Se realizó un análisis descriptivo utilizando los resultados provenientes del SPSS. Se construyeron las matrices de datos, se depuraron y evaluaron los datos y se crearon los ficheros de datos.

b) Cualitativa: este análisis se utilizó para:

- i. La guía de preguntas del grupo focal de mesa redonda donde se presentan los datos de manera descriptiva, conforme con las respuestas de este tipo, dadas a la guía de preguntas, de tal manera que permitan complementar los datos para el establecimiento del perfil.

Por otra parte, también se estableció un conteo de frecuencias y porcentajes para cuantificar las respuestas dadas en el grupo focal, estableciendo comparaciones y concordancias para reforzar el análisis y las descripciones generadas.

- ii. Matrices de datos: en este caso, el análisis de los datos se basa en el establecimiento de descripciones y cuantificaciones para hacer comparaciones y establecer similitudes y diferencias que permitan la descripción de aspectos relevantes para determinar el perfil del sector.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, mostrándolos para los distintos aspectos considerados en el cuestionario (anexo 1), haciendo comparaciones con los resultados obtenidos a escala de país, por zonas geográficas: central, occidental y oriental; y por tipo de administración: con o sin franquicia.

Por otra parte, también se presentan los resultados obtenidos en el FODA, el cual proporciona información cualitativa del sector desde el punto de vista de los participantes en los eventos realizados. A partir de los análisis interno y externo del sector, se evidencian tanto las fortalezas y debilidades propias como sus oportunidades y amenazas provenientes de su entorno.

4.1. Características del sector

4.1.1. Aspectos generales de los restaurantes

4.1.1.1. Ubicación de los restaurantes

Se encontró que un 86,9 % de los restaurantes están ubicados en las ciudades principales del país, el 4 % en pueblos vivos, el 7,1 % son de playa y el 2 % de montaña.

Respecto a su ubicación en las zonas geográficas del país y según la DIGESTYC, se ubican así: 7,7 % en la zona occidental, 82,3 % en la central y 10,1 % en la oriental. Los restaurantes por departamento pueden verse en la tabla 7.

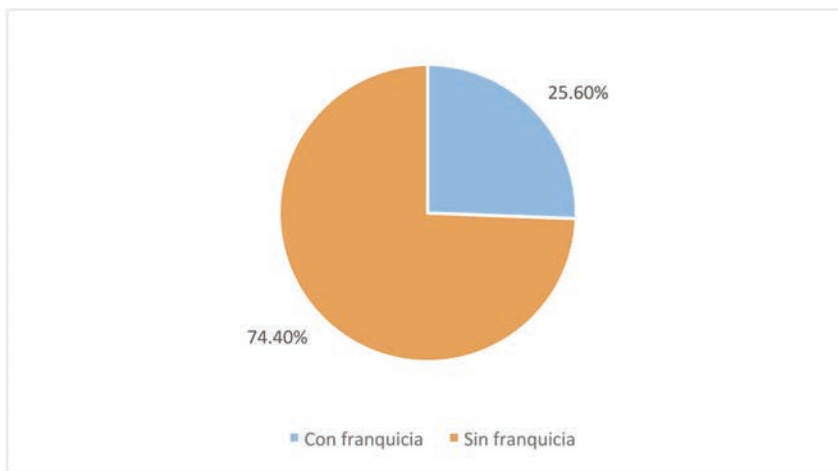
Tabla 7. Ubicación de los restaurantes por zona geográfica y departamento

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

4.1.1.2. Tipo de administración

Respecto al tipo de administración, prevalecen los restaurantes “sin franquicia”, representando el 74,4 %; y el resto son restaurantes administrados bajo un régimen de franquicia. En ese sentido, la mayor parte de los restaurantes asumen la responsabilidad de desarrollar sus propios modelos estratégicos, de negocio y de operación.

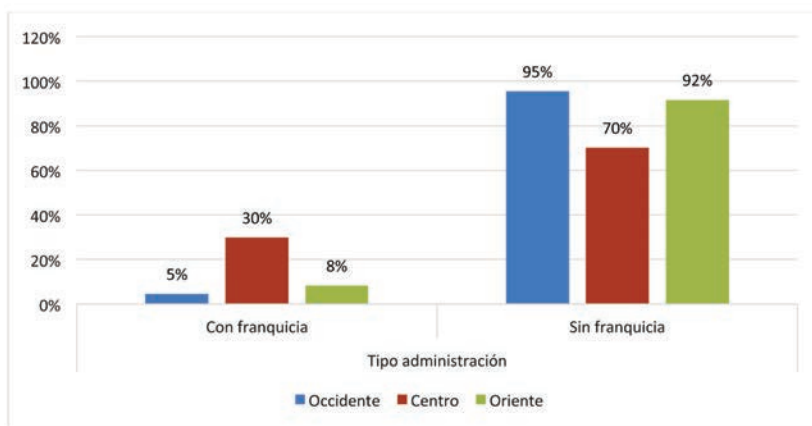
Figura 3. Distribución de restaurantes, a escala de país, según tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

De las tres zonas del país, la central es la que tiene un 30 % de restaurantes con franquicia; en el interior del país, la tendencia es hacia restaurantes sin franquicia. La distribución, puede observarse en la figura 4.

Figura 4. Distribución de restaurantes, a escala de zonas geográficas, según tipo de administración

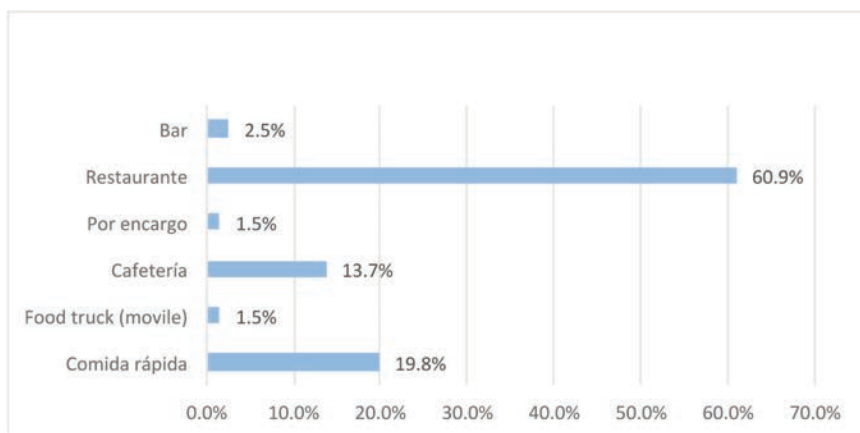


Fuente: elaboración propia.

4.1.1.3. Tipo de restaurante

En cuanto al tipo de establecimiento, puede observarse en la figura 5 que la mayor parte (60,9 %) son considerados *restaurantes* de acuerdo con la definición provista por J.M. García (2016), seguido de los establecimientos de comida rápida, con un 19,8 %, y las cafeterías, con un 13,7 %.

Figura 5. Distribución de restaurantes, a escala de país, según tipo de restaurante



Fuente: elaboración propia.

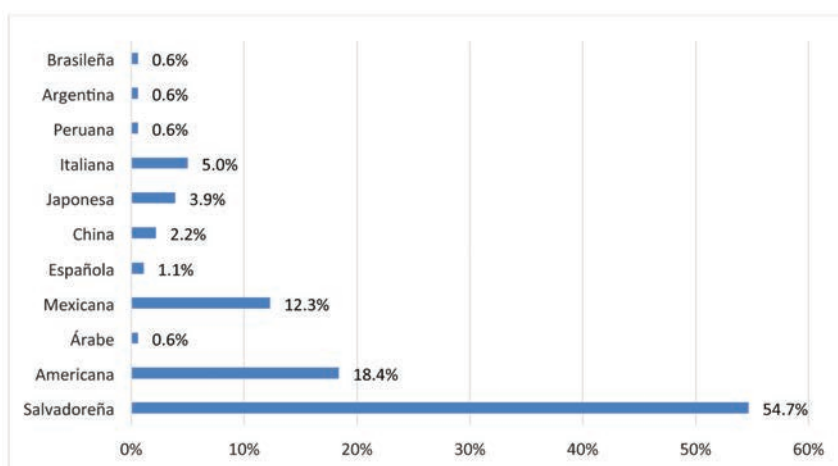
4.1.1.4. Tipo de comida, según país de origen

En el sector, uno de los temas relevantes es el tipo de comida que se ofrece según el país de procedencia, ya que es un factor representativo de la variedad gastronómica existente, tanto de origen nacional como internacional.

En la figura 6, puede observarse que en el 54,7 % de los restaurantes se sirve comida salvadoreña cuyos platos principales aparecen en “10 platillos típicos salvadoreños para degustar el fin de semana” (2017); y en el 45,3 % se sirve comida de otros países, siendo un 18,4 % de comida estadounidense, como se define en “Comida típica de Estados Unidos Restaurantes.com” (2016); y un 12,3 % de comida mexicana, detallada

en “Platos típicos de México” (2015), lo que denota en cierta forma la preferencia de los salvadoreños por este tipo de comida y la amplitud de opciones culinarias que los restaurantes sirven, mostrando el carácter internacional de la comida que los restaurantes salvadoreños pueden ofrecer. El 14,6 % restante se distribuye, entre otros tipos de comida internacional, de acuerdo con el gráfico que sigue.

Figura 6. Distribución de restaurantes, a escala de país, según procedencia de la comida



Fuente: elaboración propia.

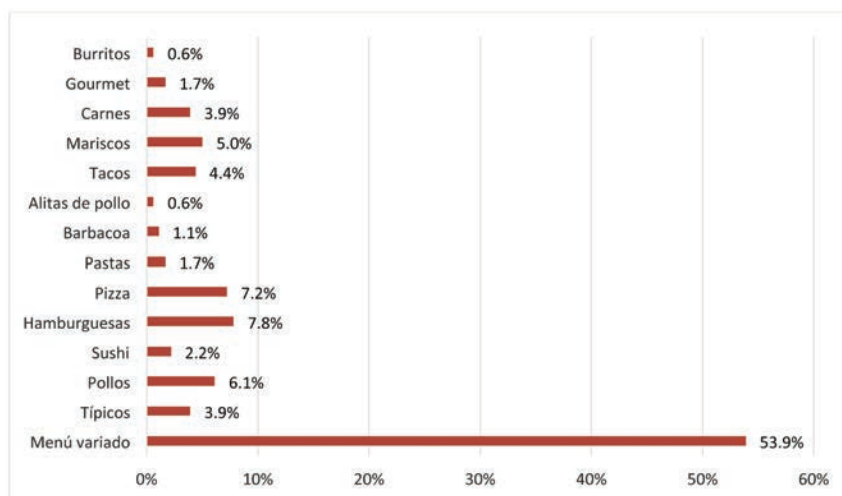
4.1.1.5. Especialidades

Las especialidades que se ofrecen en los restaurantes se evidencian en los menús que ofrecen. A partir de los resultados de esta investigación, se puede afirmar que el 53,9 % de los restaurantes sirven un menú variado, por lo que no se diferencian por el tipo de comida que sirven.

Por otra parte, puede verse en la figura 7 que un 46,1 % de los restaurantes han elegido especializarse en un tipo de comida en particular, como son los típicos, pollos, *sushi*, pastas, carnes, mariscos, tacos, etc., lo cual les permite especializarse y diferenciarse de otros

restaurantes con base en este atributo. Adicionalmente, un 68,5 % externaron que poseen una especialidad adicional.

Figura 7. Distribución de restaurantes, a escala de país, según tipo de especialidad



Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Marco estratégico

El marco estratégico es considerado de gran relevancia para todo negocio. Como partes importantes de ese marco tenemos la visión, la misión y los valores. En primer lugar, la visión es relevante porque es la que provee de guía a largo plazo, para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos. Fred R. David la define como “el enfoque de futuro que se desea para la Organización” Luego define la misión “como la forma peculiar en que la organización se propone realzar la visión”. En tercer lugar, están los valores, que son seleccionados como guías de conducta de quienes participan directamente en la gestión del negocio.

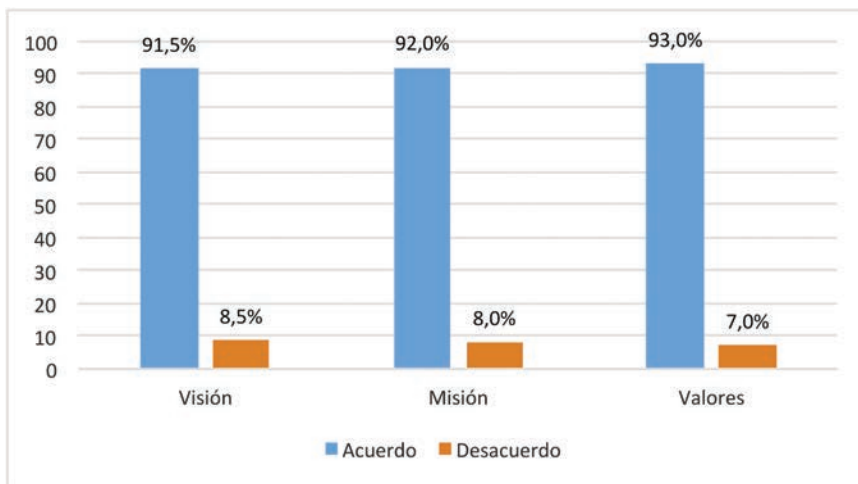
Considerando esa relevancia del marco estratégico para los restaurantes, se encontró lo siguiente:

4.1.2.1. Visión, misión y valores

A partir de los conceptos básicos de *visión*, *misión* y *valores* presentados en el marco teórico de este trabajo, los cuales fueron seleccionados de literatura disponible en Fred (2010) y del *Diccionario de valores* (s/f), se formuló una pregunta cuyo objetivo era evaluar hasta qué punto la administración estratégica de los restaurantes estaba fundamentada en un marco formal. El resultado es el siguiente y puede observarse gráficamente en la figura 8

El 91,5 % de los restaurantes encuestados indicaron que cuentan con una declaración de visión, un 92 % tienen definida su misión y un 93 % tienen una selección de valores. Los tres niveles, por arriba del 90 %, indican que el sector en general tiene un sentido de rumbo y alcance en los temas estratégicos básicos.

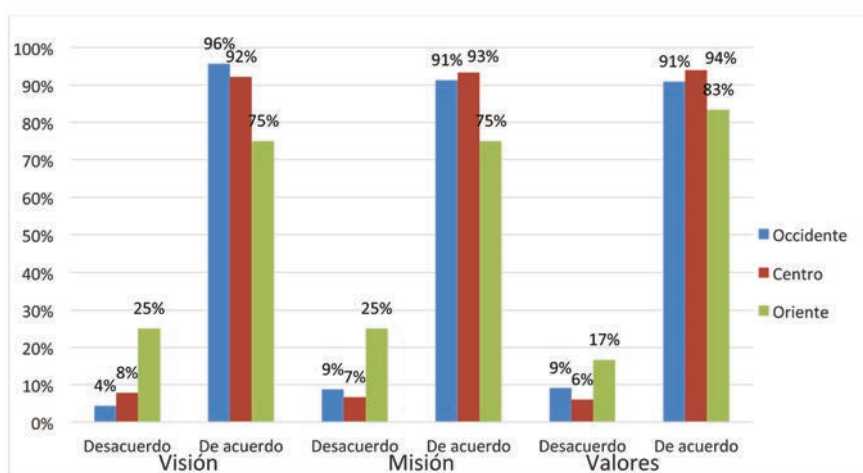
Figura 8. Porcentaje de restaurantes, a escala de país, que tienen declaratoria de visión, misión y valores



Fuente: elaboración propia.

Comparando los resultados obtenidos en las zonas geográficas, que se muestran en la figura 9, en el caso de la visión, la zona que obtuvo mejor resultado es la occidental. Respecto a la misión y los valores, la zona central obtuvo mejor resultado. La zona oriental es la que presenta mayor oportunidad de mejora, pues obtuvo menores resultados en los tres aspectos.

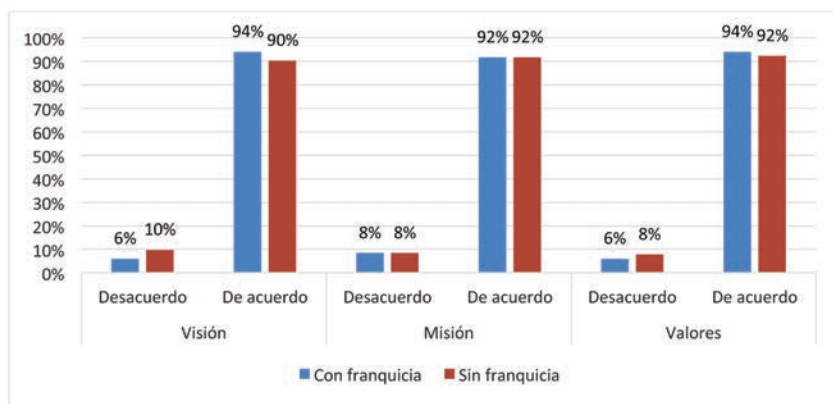
Figura 9. Porcentaje de restaurantes, a escala de zonas geográficas, que tienen declaratoria de visión, misión y valores



Fuente: elaboración propia.

Respecto al tipo de administración, no existe diferencia significativa en cuanto a la declaración de visión, misión y valores, como puede observarse en la figura 10.

Figura 10. Porcentaje de restaurantes, a nivel de tipo de administración, que tienen declaratoria de visión, misión y valores

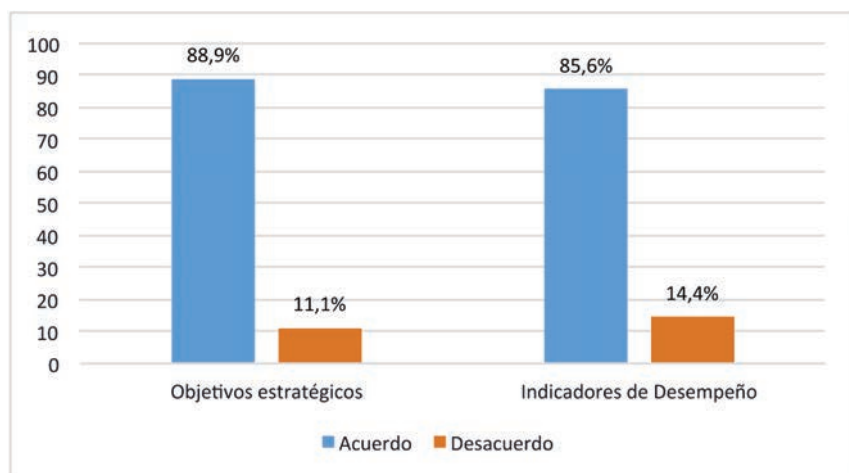


Fuente: elaboración propia.

4.1.2.1. Objetivos estratégicos y medidores de desempeño

En la figura 11, puede observarse que el 88,9 % de los restaurantes afirmaron tener definidos sus objetivos estratégicos; y el 11,1% afirmaron no tenerlos planteados. Por otra parte, el 85,6 % también afirmaron tener definidos los indicadores de desempeño o gestión o (KPIs, siglas del inglés) que les permiten monitorear si los objetivos se están logrando. Un 14,3 % afirmaron no tener definidos dichos medidores.

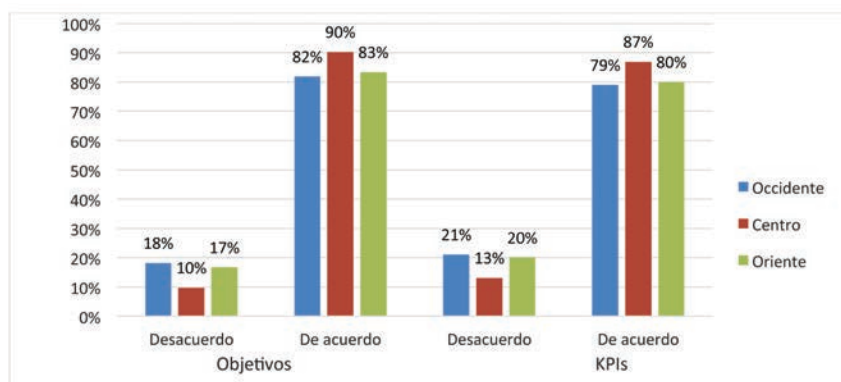
Figura 11. Porcentaje de restaurantes, a escala de país, que tienen definidos sus objetivos estratégicos y los indicadores de gestión.



Fuente: elaboración propia.

Comparando las zonas geográficas del país, se encontró que, tanto en la definición de objetivos como en la de los KPI, la zona central obtuvo el porcentaje más alto, seguida de la zona oriental y la occidental (figura 12).

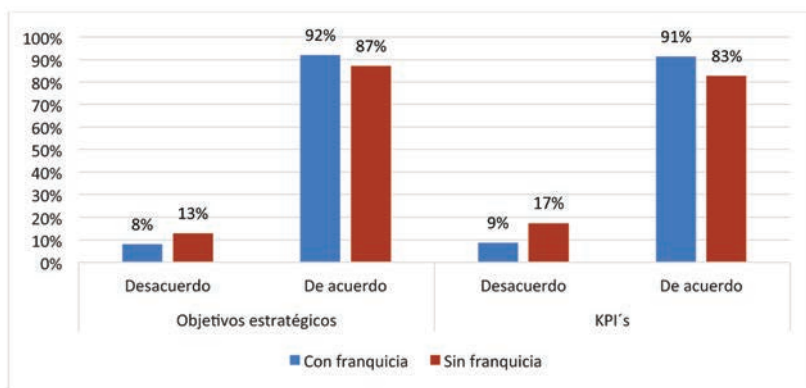
Figura 12. Porcentaje de restaurantes, a escala de zonas geográficas, que tienen definidos sus objetivos estratégicos y los indicadores de gestión o KPIs



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tipo de administración, los restaurantes con franquicia mostraron una tendencia a definir más sus objetivos y los KPI que los que no operan en ese régimen. Específicamente esto se observó en los indicadores de gestión, como se muestra en la figura 13.

Figura 13. Porcentaje de restaurantes, según tipo de administración, que tienen definidos sus objetivos estratégicos y los indicadores de gestión (KPI's)



Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Cultura / Filosofía de trabajo

Partiendo de que la cultura es importante para un negocio, debido a que tiene en su base las creencias, los valores, principios y hábitos conductuales, entre otros, que le proporcionan a la organización identidad, estabilidad y sostenibilidad en el tiempo, así como las condiciones necesarias para implementar planes estratégicos, se evaluaron diferentes aspectos culturales, tales como amigabilidad, trabajo en equipo, confianza, comunicación abierta, cooperación, agilidad para la toma de decisiones y orientación a resultados. Si bien la mayor parte de los participantes externaron que su ambiente de trabajo es bueno porque cumple con las características mencionadas, hay un promedio del 7,8 % que manifestaron que no lo es. A continuación, se presentan los resultados consolidados, en la figura 14.

Figura 14. Características de cultura/filosofía de trabajo, a escala de país

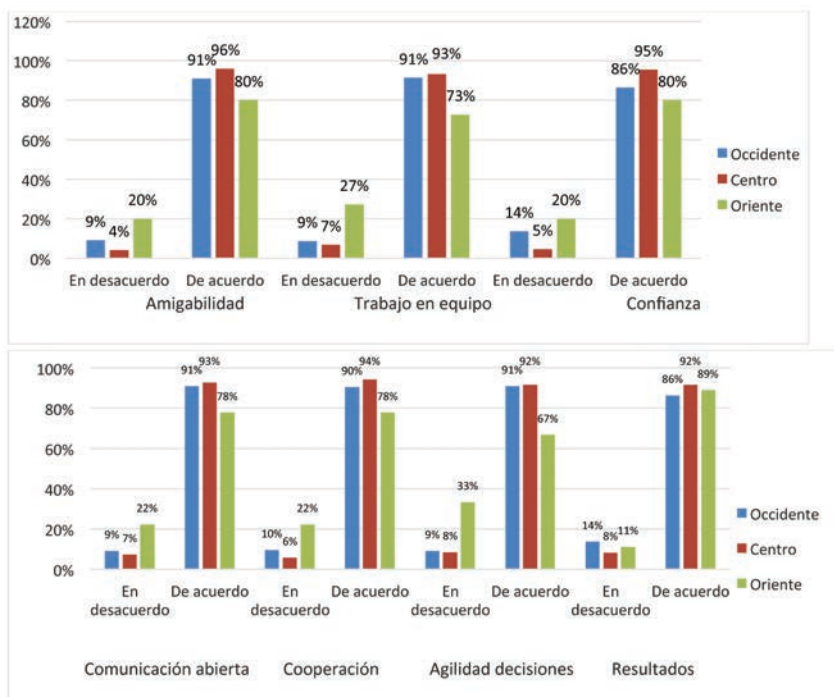


Fuente: elaboración propia.

En general, se puede decir que el 92,2 % del sector restaurantes en El Salvador goza de condiciones favorables de trabajo porque gozan de una cultura que les proporciona estabilidad; esto permite llevar a cabo una mejor gestión que favorece la productividad, mejorando así la cantidad y calidad de los productos y la atención al cliente.

Comparando las zonas del país (figuras 15a y 15b), se observa que la zona oriental tiene mayores oportunidades de mejora, exceptuando en la orientación a resultados; seguida de las zonas occidental y central, en los diferentes criterios considerados como parte de la filosofía de trabajo.

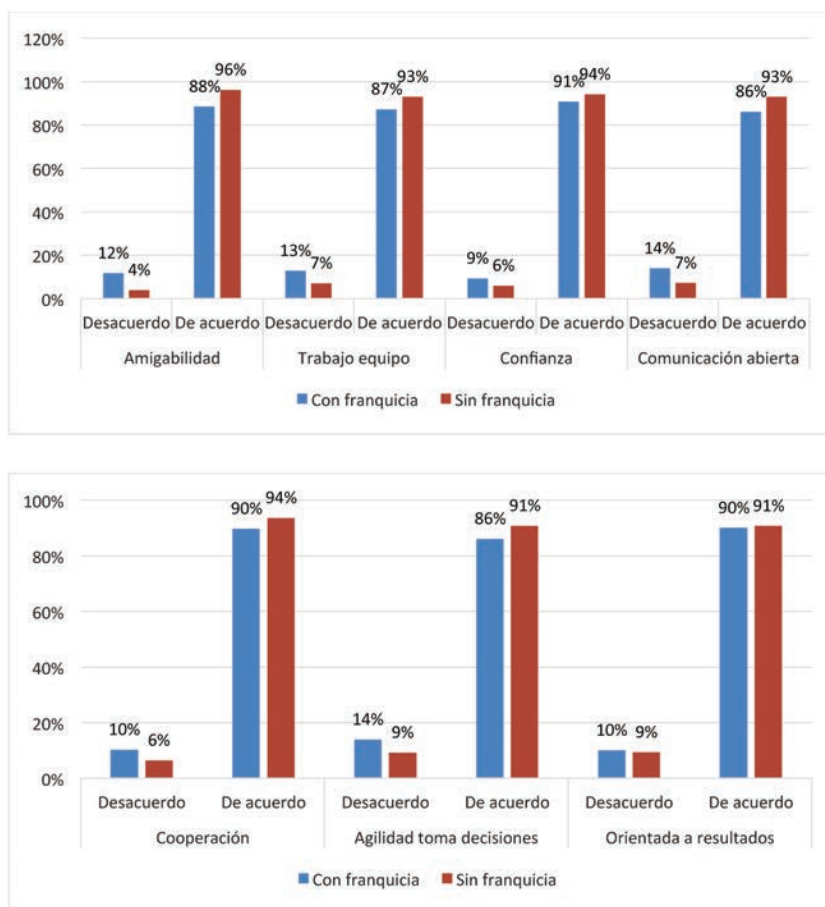
Figuras 15a y 15b. Características de cultura/filosofía de trabajo, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cultura/filosofía de trabajo, se advierte diferencia entre los restaurantes según el tipo de administración, como puede observarse en las figuras 16a y 16b). En las características consideradas, obtuvieron mejor resultado los restaurantes sin franquicia que en los con franquicia, exceptuando orientación a resultados y cooperación.

Figuras 16a y 16b. Características de cultura/filosofía de trabajo, según su tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

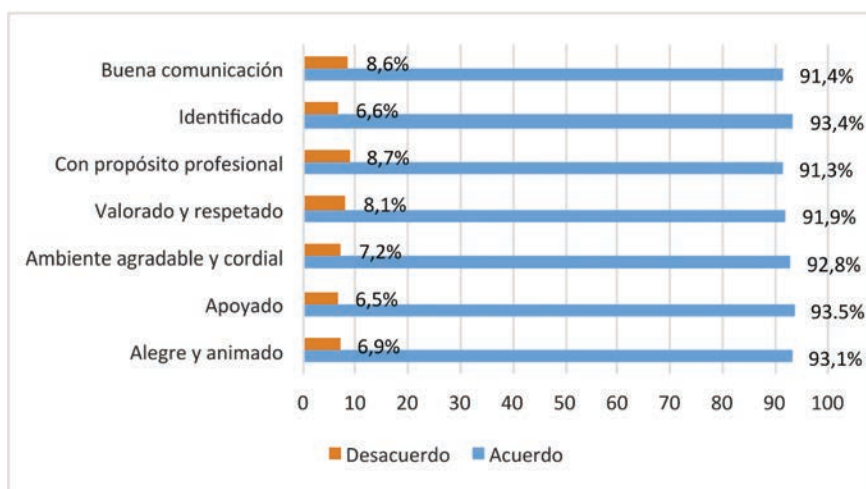
4.1.4. Ambiente de trabajo

En un negocio como el de restaurantes, el ambiente de trabajo es clave para proporcionar una experiencia positiva para el cliente. De ahí que el ambiente está determinado en gran medida por cómo se siente el personal, razón por la se evaluó la percepción sobre aspectos del

ambiente de trabajo que se consideran relevantes para este negocio, tales como: si el personal se siente alegre y animado, apoyado en su gestión, si es un ambiente agradable y cordial, si la persona se siente valorada y respetada, si percibe que trabaja en un ambiente de buena comunicación, si se desempeña con un propósito profesional y si se identifica con el restaurante.

Los resultados que se obtuvieron reflejan que, en general, el ambiente de trabajo tiene esas características. Si bien la mayor parte de los participantes (92,5 %) externan que su ambiente de trabajo es bueno porque cumple con las características mencionadas, hay un promedio del 7,5 % que manifiestan que no lo es (figura 17).

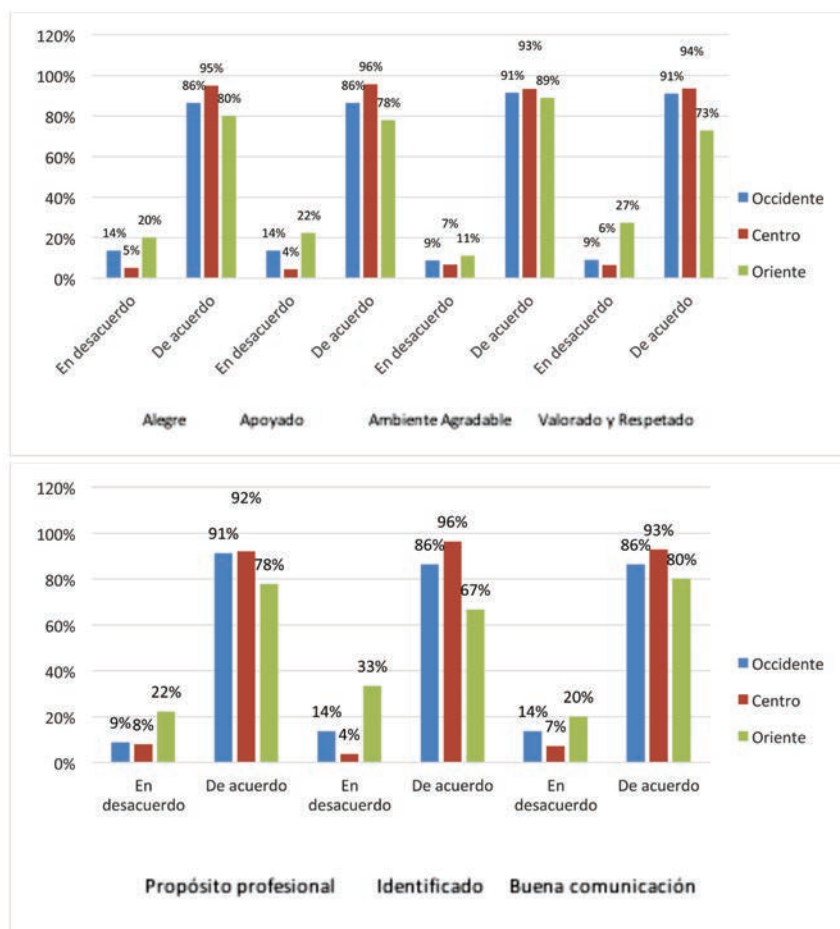
Figura 17. Características del ambiente laboral, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Haciendo una comparación por zonas geográficas (figuras 18a y 18b), se encontró que la zona que mejores resultados obtuvo es la central, con un promedio de 94 % en las características consideradas, seguida de la occidental, con 88 %, y la oriental, con 78 %.

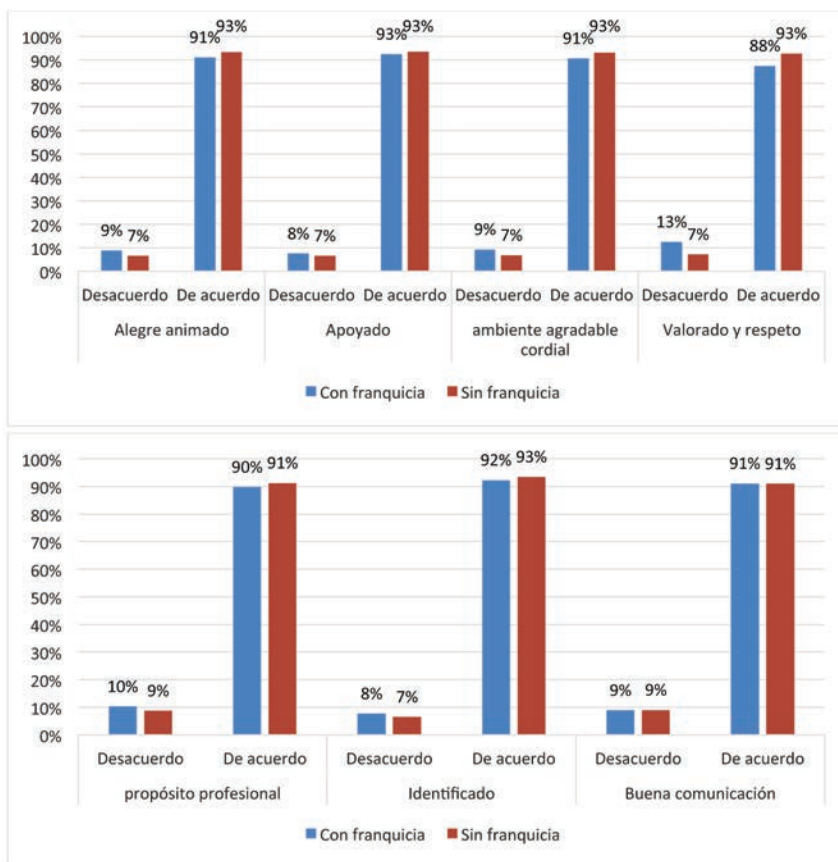
Figura 18a y 18b. Características del ambiente laboral,
a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al ambiente de trabajo, el resultado que obtuvieron los restaurantes, tanto los con franquicia como los sin franquicia, es muy similar (figuras 19a y 19b), lo que indica que no hay diferencia en los ambientes de trabajo que se propician.

Figuras 19a y 19b. Características del ambiente laboral, según su tipo de administración



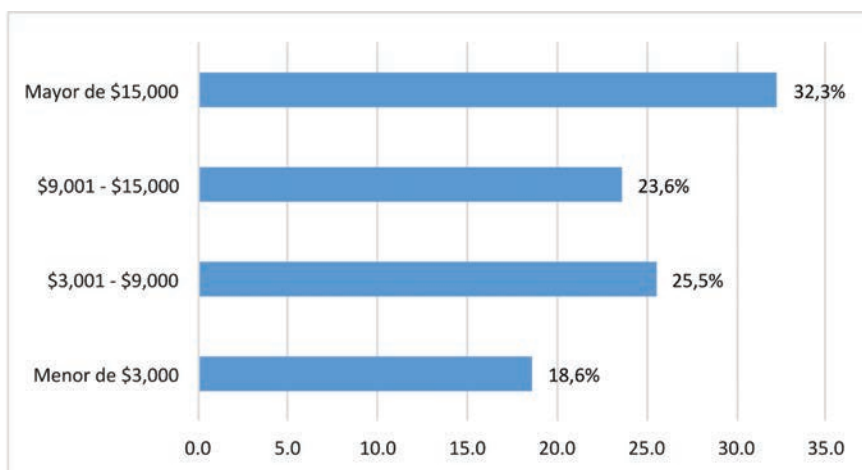
Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Finanzas y contabilidad

4.1.5.1. Los ingresos mensuales

Respecto a las finanzas en los restaurantes, los ingresos mensuales reflejaron los siguientes resultados (figura 20).

Figura 20. Ingresos mensuales de los restaurantes, a escala de país

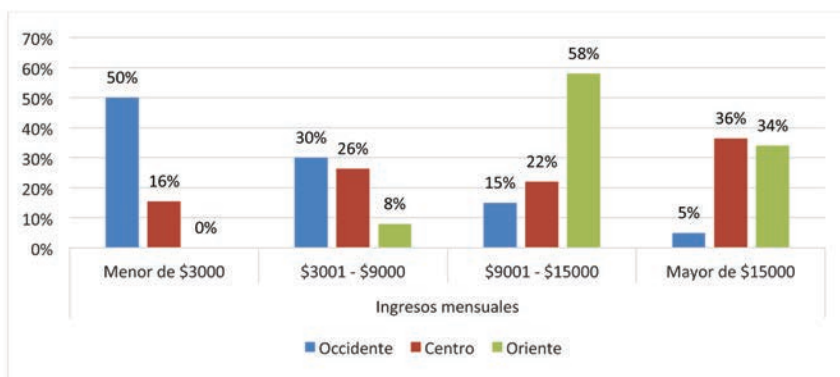


Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que un 18,6 % de los restaurantes reportaron ingresos menores a \$3.000 mensuales; y se destaca que un 32,3 % obtuvieron ingresos mayores a los \$15.000 mensuales. Entre ambos valores está el 49,1 % de los restaurantes.

A escala de zonas, occidente resalta con menores ingresos de \$3.000; y en los mayores de \$15.000 mensuales, la zona central es la que obtuvo mayor porcentaje (figura 21).

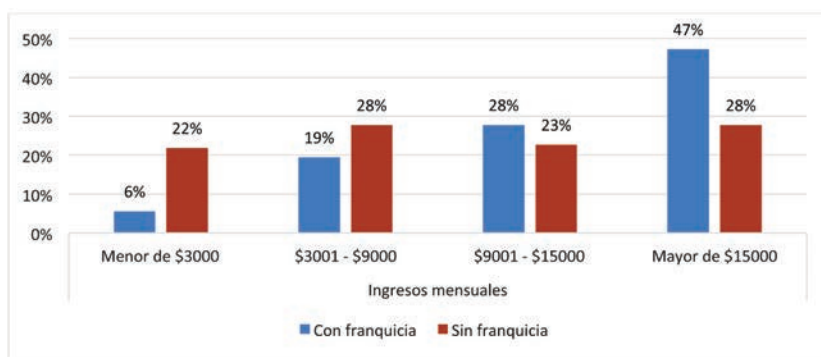
Figura 21. Ingresos mensuales de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En este tema, según el tipo de administración, se encontró que en restaurantes con franquicia los ingresos son mayores que en los sin franquicia, en los niveles mayores a \$9.000, como puede observarse en la figura 22.

Figura 22. Ingresos mensuales de los restaurantes, según su tipo de administración

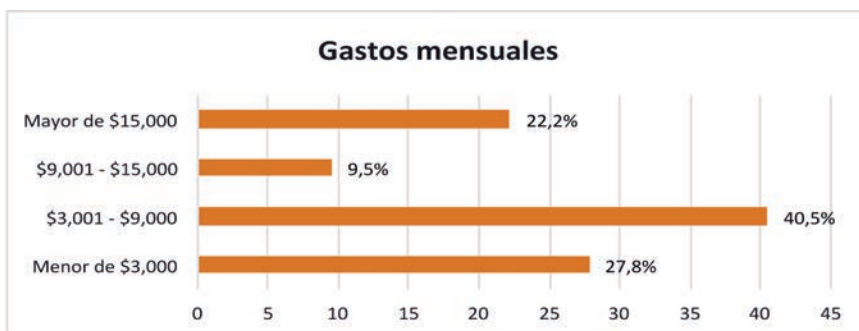


Fuente: elaboración propia.

4.1.5.2. Los gastos mensuales

Los gastos mensuales que tienen los restaurantes (figura 23) se distribuyeron de tal manera que la mayor parte (40,5 %) indicó que sus gastos mensuales están entre \$3.001 y \$9.000, seguidos de los que tienen gastos menores a \$3.000, con un 27,8 %; y los que gastan más de \$9.001 son un 31,7 %.

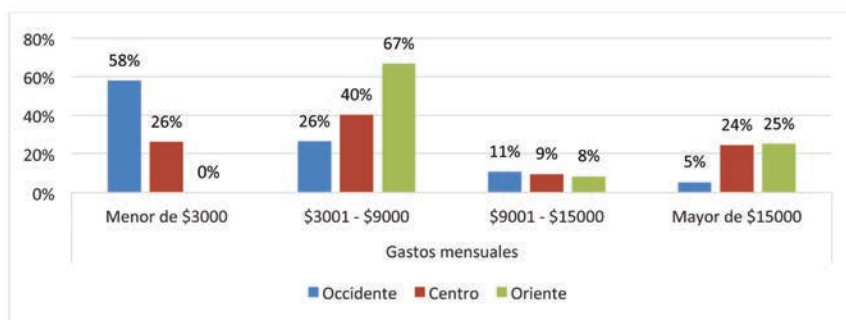
Figura 23. Gastos mensuales de los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Por zonas geográficas, la zona que reportó más gastos en el rango de menos de \$3.000 es la occidental; la zona oriental es la que más alto porcentaje obtuvo en el rango de gastos de \$3.001 a \$9.000 (figura 24).

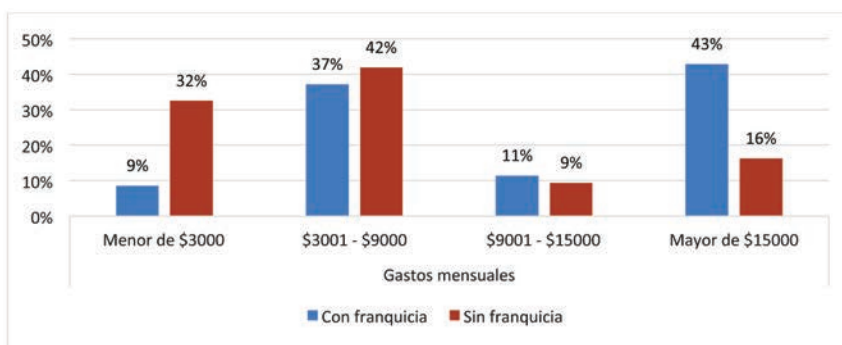
Figura 24. Gastos mensuales de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los gastos mensuales, los restaurantes con franquicia tuvieron los más altos en los niveles mayores a \$9.000, como puede observarse en la figura 25.

Figura 25. Gastos mensuales de los restaurantes, según su tipo de administración

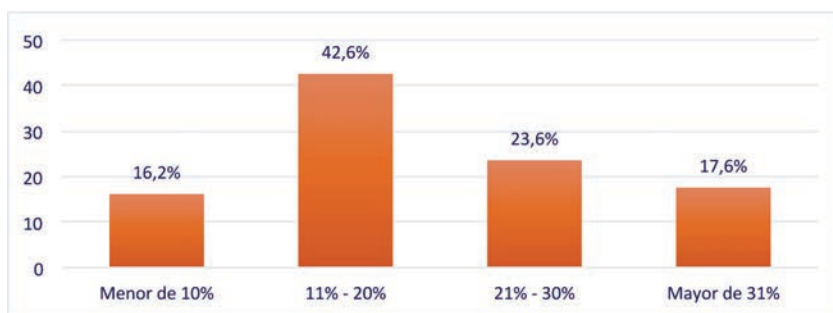


Fuente: elaboración propia.

4.1.5.3. Margen de utilidad mensual

En cuanto al margen de utilidad mensual, la mayor parte de los restaurantes (42,6 %) están entre un 11% y un 20 %, mientras que el 41,2 % están arriba de ese valor; y el 16,2 % están por debajo del 10 % (figura 26).

Figura 26. Margen de utilidad mensual, a escala de país

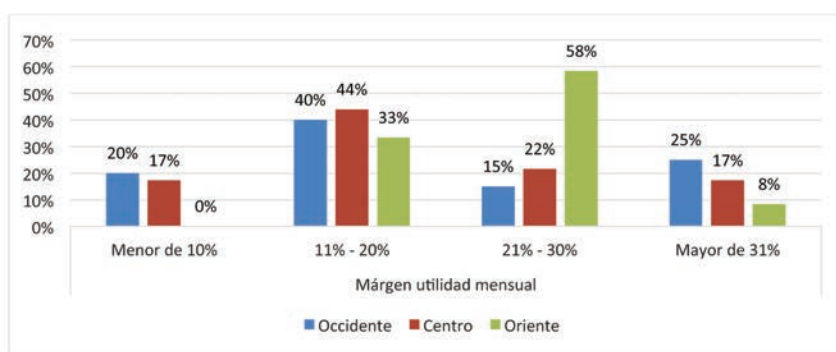


Fuente: elaboración propia.

Mayoritariamente, el sector restaurantes se ve atractivo para nuevas inversiones dado que se observa que se pueden lograr márgenes que pueden llevar a un buen retorno sobre la inversión o sobre el capital.

Por zonas geográficas, resalta la zona oriental en el rango de 21-30 %, con 58 % de los restaurantes. La mayor parte de los restaurantes en las tres zonas del país (figura 27) expresan que tienen márgenes de utilidad de entre 11 y 20 %.

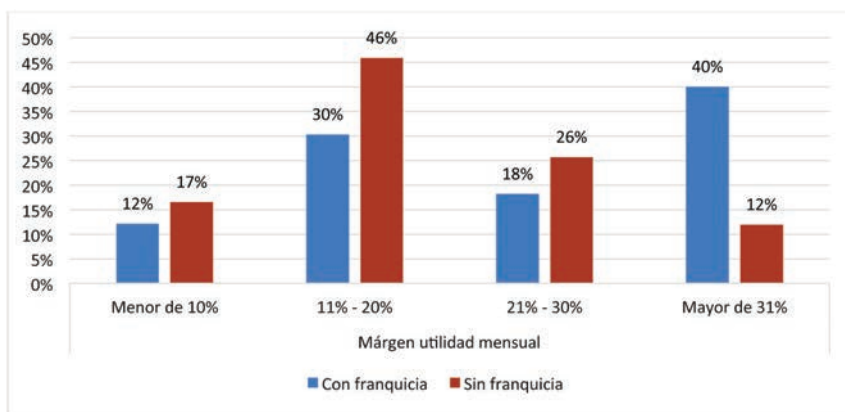
Figura 27. Margen de utilidad mensual, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al margen de utilidad mensual, se observa diferencia significativa en los niveles reportados. Restaurantes con franquicia reportaron mayor utilidad en el nivel de mayor a 31 %. En los niveles menores a 30 %, los restaurantes sin franquicia obtuvieron mejor margen de utilidad (figura 28).

Figura 28. Margen de utilidad mensual, según su tipo de administración



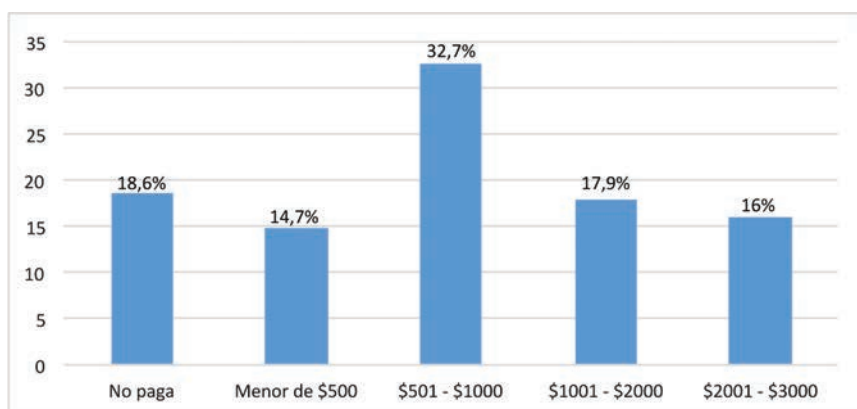
Fuente: elaboración propia.

4.1.5.4. Arrendamiento

Respecto a si pagan arrendamiento por el local que ocupan, el 18,6 % declaró que no lo hacen, lo que permite suponer que ocupan locales propios. Esto podría dar lugar a que se perciba mayor utilidad del negocio por el apalancamiento operativo que genera el no reconocimiento de un gasto fijo como el canon de uso o la depreciación del inmueble.

La mayor parte de los restaurantes pagan entre \$501 y \$1.000 por mes, representando el 32,7 %, mientras que el 14,7 % pagan menos de \$500 mensuales y el 33,9 % lo hacen por sumas arriba de \$1.000 ver (figura 29).

Figura 29. Arrendamiento de local, a nivel de país



Fuente: elaboración propia.

Esto dinamiza la economía, en el sector de bienes raíces. Considerando el promedio de cada rango de la siguiente manera: \$250 para el menor de \$500; \$750, para el de \$501-\$1.000; \$1.500 para el de \$1.001-\$2.000 y \$2.500 para el de \$2.001-\$3.000, podemos asumir que el monto de pago anual en este concepto tiene un valor aproximado de \$8.706.000 (tabla 8). Esto sin considerar el 18,6 % de los establecimientos que no pagan arrendamiento y asumiendo solo una sucursal por empresa.

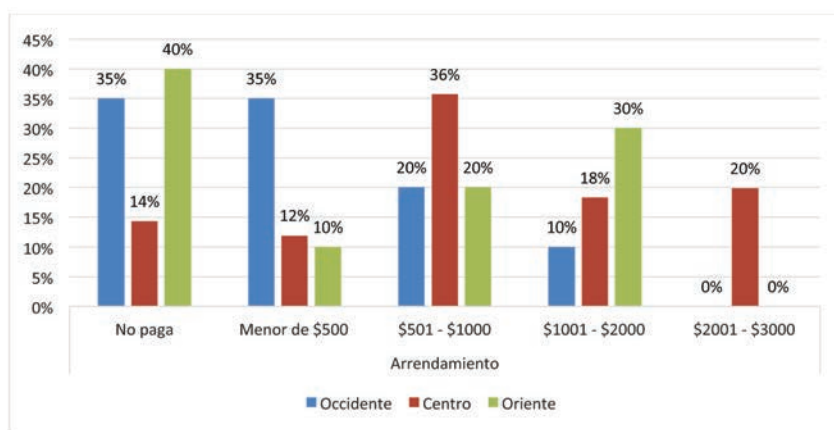
Tabla 8. Pago promedio de arrendamiento anual

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS PARA DETERMINADO PAGO DE ARRENDAMIENTO	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS	PAGO PROMEDIO ARRENDAMIENTO MENSUAL (EN US DOLARES)	TOTAL DE PAGO MENSUAL DE ARRENDAMIENTO (EN US DOLARES)	TOTAL DE PAGO ANUAL DE ARRENDAMIENTO (EN US DOLARES)
784	18,60%	146	\$0	\$0	\$0
	14,70%	115	\$250	\$28.812	\$345.744
	32,70%	256	\$750	\$192.276	\$2.307.312
	17,90%	140	\$1.500	\$210.504	\$2.526.048
	16,00%	126	\$2.500	\$316.100	\$3.793.200
TOTAL	100%			\$747.692	\$8.972.304

Fuente: elaboración propia.

Por zonas geográficas, resalta la zona occidental, donde el 70 % de los restaurantes no paga local o paga menos de \$500. En el caso de oriente, el 50 % está en similar situación. No es el caso de la zona central, donde el 36 % pagan entre \$501 y \$1.000, y un 38 % paga arriba de \$1.001. En occidente y oriente ningún restaurante paga más de \$2.001 (figura 30).

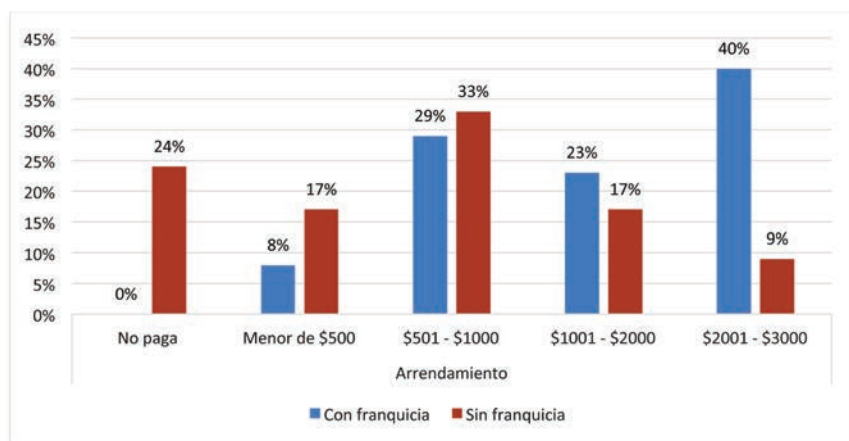
Figura 30. Arrendamiento de local, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere al arrendamiento, se observa diferencia en los restaurantes con y sin franquicia. El pago por arrendamiento en niveles mayores a \$2.000, es significativamente superior en restaurantes con franquicia que sin franquicia. En estos últimos, el resultado es significativamente mayor en los niveles en hasta en el que se paga \$1.000 (figura 31).

Figura 31. Arrendamiento de local, según el tipo de administración del restaurante



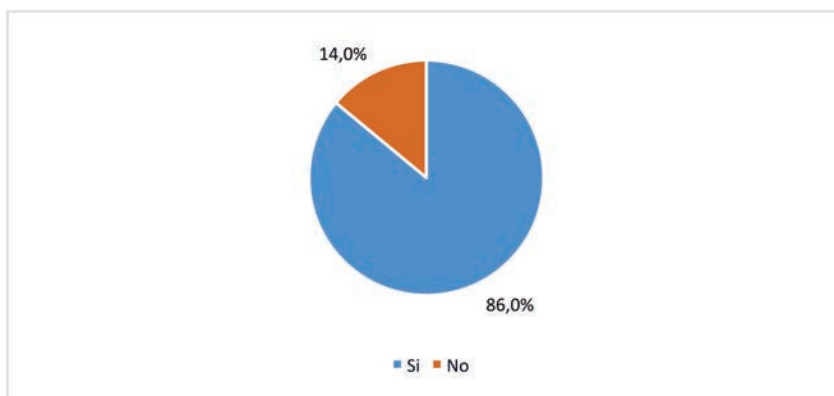
Fuente: elaboración propia.

4.1.5.5. Contabilidad formal

Siendo la contabilidad formal uno de los requisitos para la buena administración de un negocio, se encontró que el 86 % indicaron que sí llevan contabilidad formal, mientras que un 14 % no la están llevando (figura 32).

Esta situación hace que los restaurantes que no llevan contabilidad formal no puedan valorar el cumplimiento de objetivos estratégicos de una forma fiable y, por tanto, no se da el proceso de retroalimentación necesario para que ocurra un aprendizaje basado en el actual desempeño. Lo anterior implica que no exista una base objetiva para tomar acciones correctivas a futuro.

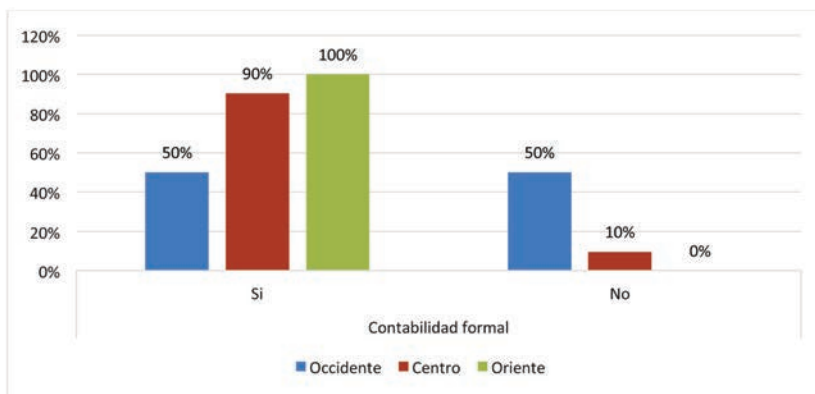
Figura 32. Porcentaje de restaurantes que llevan contabilidad formal, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

De las zonas geográficas, la occidental es la que más oportunidad de mejora tiene en este aspecto, ya que solo el 50 % lleva contabilidad formal. Vale mencionar que, en este caso, la zona oriental destaca por declarar que el 100 % de los restaurantes encuestados informa llevar contabilidad formal (figura 33).

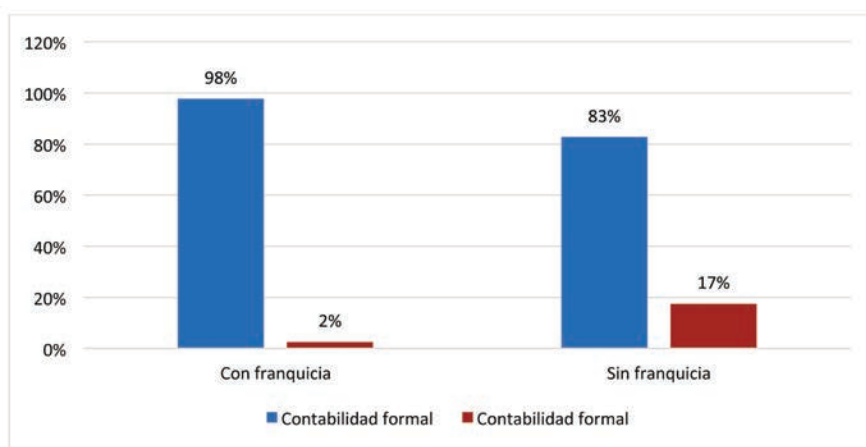
Figura 33. Porcentaje de restaurantes que llevan contabilidad formal, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, tanto los restaurantes con franquicia como los sin franquicia llevan contabilidad formal. Sin embargo, existe una diferencia entre los restaurantes con franquicia, que indicaron que el 98 % de ellos sí llevan contabilidad formal, con los sin franquicia que no la llevan, que fueron el 17 % (figura 34).

Figura 34. Porcentaje de restaurantes que llevan contabilidad formal, según el tipo de administración del restaurante

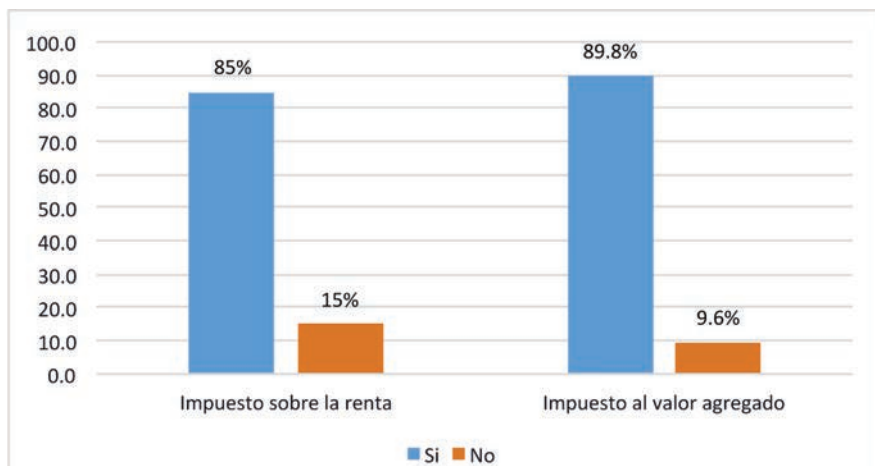


Fuente: elaboración propia.

4.1.5.6. Pago de impuestos

A la fecha del estudio, los encuestados indicaron que los restaurantes están pagando el ISR (85 %) y el IVA (89,8 %), siendo más frecuente el pago del ISR que el del IVA (figura 35). En el caso del IVA, un 0,6 % no respondió.

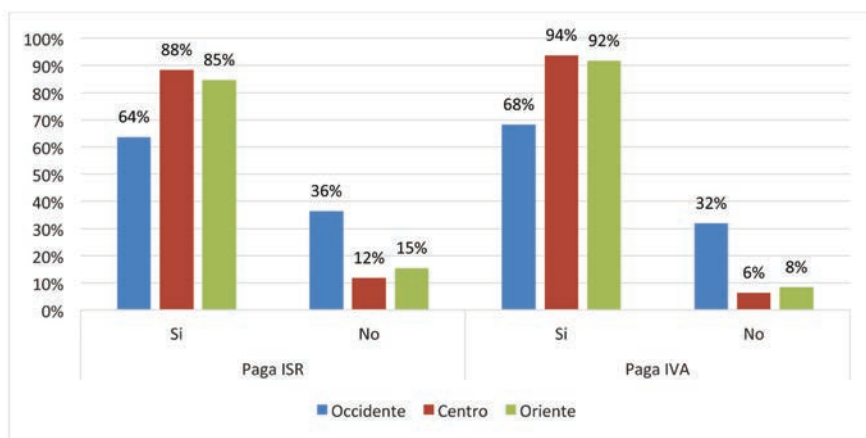
Figura 35. Porcentaje de restaurantes que pagan impuestos, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Por zonas, a diferencia de la oriental y la central, la occidental es la que reflejó niveles relativamente inferiores debido a que, en el caso del ISR, solo un 64 % lo paga; y en el caso del IVA, solo lo paga un 68 % (figura 36).

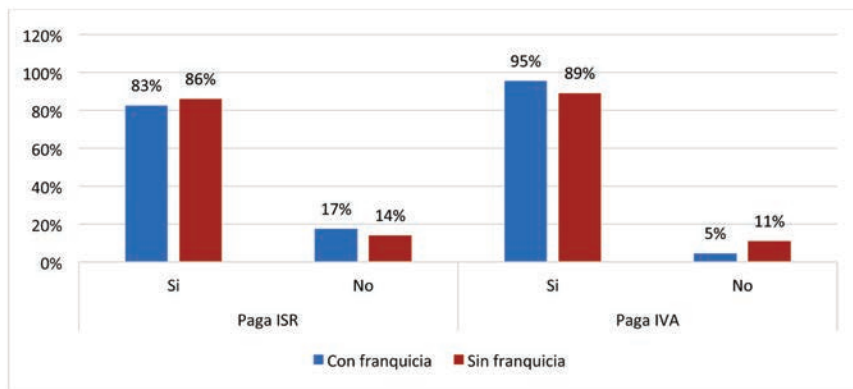
Figura 36. Porcentaje de restaurantes que pagan impuestos, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al pago de impuestos, ambos tipos de administración tienen una tendencia similar, como puede verse en la figura 37.

Figura 37. Porcentaje de restaurantes que pagan impuestos, según su tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

El monto de pago mensual de impuestos del sector tiene la siguiente tendencia (figura 38):

Figura 38. Nivel de pago de impuestos de los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, el nivel de pago del ISR que más frecuencia tiene es el de menor a \$500, con un 34,1 %; mientras que el nivel que va entre \$2.000 y \$3.000 es el que menos restaurantes tiene, con un 15,3 %.

En el caso del IVA, el porcentaje mayor de restaurantes se concentra en un nivel de pago de entre \$1.001 y \$2.000, con 26,5 puntos.

En ese sentido, las aportaciones del sector en concepto de pago del ISR y del IVA son significativas para el país, como puede verse en las tablas 9 y 10, respectivamente, en las cuales se presentan sus proyecciones.

Tabla 9. Proyección de pago promedio mensual y anual del ISR

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS PARA PAGO DE ISR	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS	PAGO PROMEDIO ISR MENSUAL (EN US DOLARES)	TOTAL DE PAGO MENSUAL DE ISR (EN US DOLARES)	TOTAL DE PAGO ANUAL DE ISR (EN US DOLARES)
784	34,10%	267	\$250	\$66.836	\$802.032
	25,90%	203	\$750	\$152.292	\$1.827.504
	15,30%	120	\$1.500	\$179.928	\$2.159.136
	24,70%	194	\$2.500	\$484.120	\$5.809.440
TOTAL	100%			\$883.176	\$10.598.112

Fuente: elaboración propia.

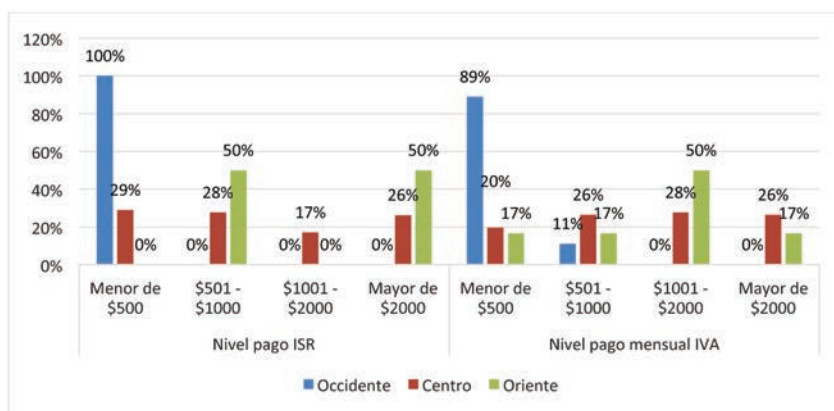
Tabla 10. Proyección de pago promedio mensual y anual del IVA

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS PARA PAGO DE IVA	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS	PAGO PROMEDIO IVA MENSUAL (EN US DOLARES)	TOTAL DE PAGO MENSUAL DE IVA (EN US DOLARES)	TOTAL DE PAGO ANUAL DE IVA (EN US DOLARES)
784	25,50%	200	\$250	\$49.980	\$599.760
	24,50%	192	\$750	\$144.060	\$1.728.720
	26,50%	208	\$1.500	\$311.640	\$3.739.680
	23,50%	184	\$2.500	\$460.600	\$5.527.200
TOTAL	100%			\$966.280	\$11.595.360

Fuente: elaboración propia.

Comparando las zonas geográficas, occidente es la que paga menos de \$500 en ambos impuestos, como puede observarse en la figura 39.

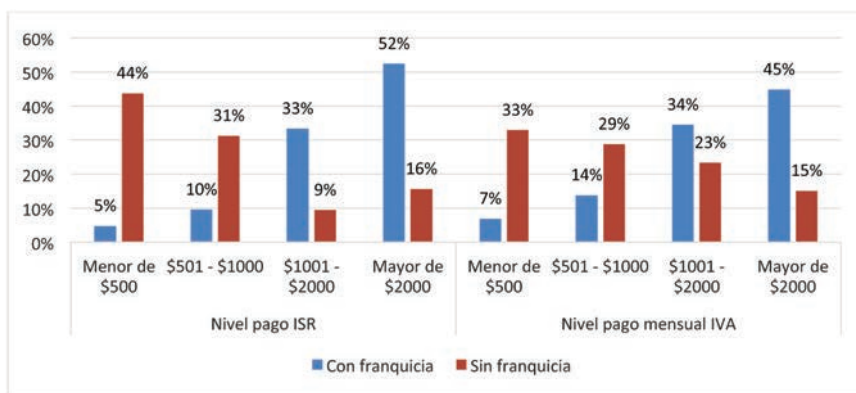
Figura 39. Nivel de pago de impuestos de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

El nivel de pago, según el tipo de administración, varía, siendo mayor en los restaurantes con franquicia, a partir de los \$1.000.00. El resultado que se obtuvo es el de la figura 40.

Figura 40. Nivel de pago de impuestos de los restaurantes, según su tipo de administración



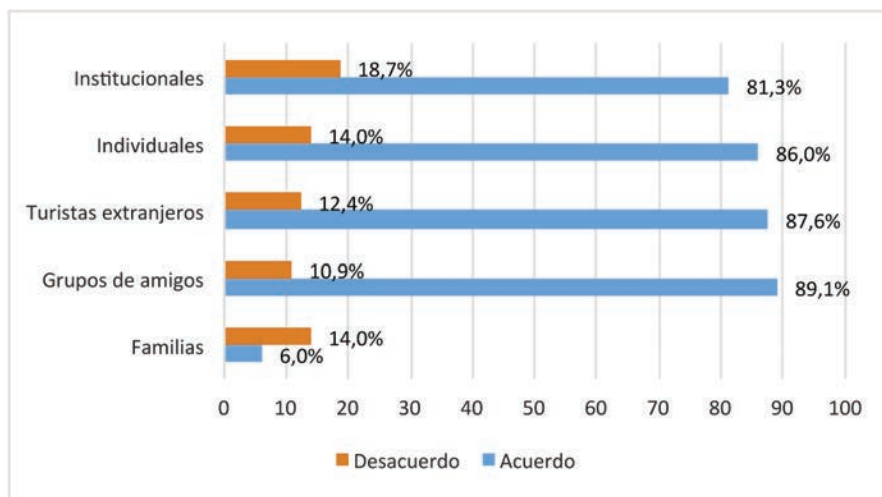
Fuente: elaboración propia.

4.1.6. Clientes

4.1.6.1. Tipo de clientes

En cuanto a los clientes, los participantes concordaron con que el sector atiende prioritariamente a grupos de amigos, turistas extranjeros, individuos e instituciones, quedando los grupos familiares en última posición. En la figura 41, puede observarse la distribución.

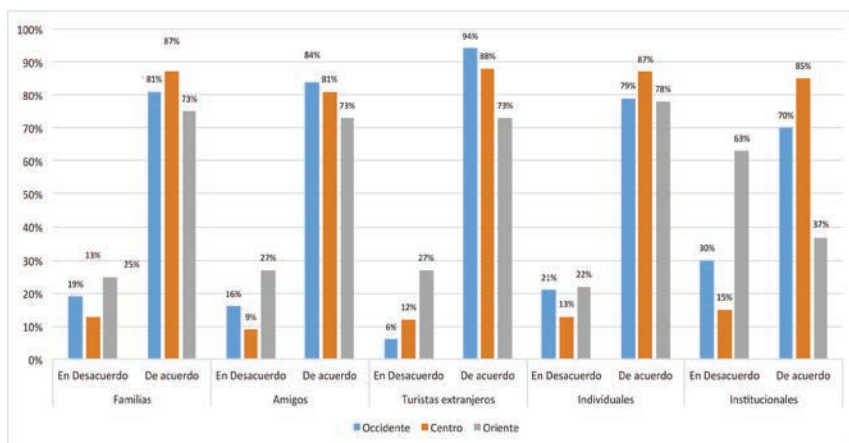
Figura 41. Tipo de clientes de los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

De las zonas geográficas (figura 42), cabe resaltar que en la occidental la mayor parte de los clientes son turistas extranjeros y amigos; en la zona central, son familias, individuos e instituciones; y en la zona oriental son familias, amigos, turistas extranjeros e individuos.

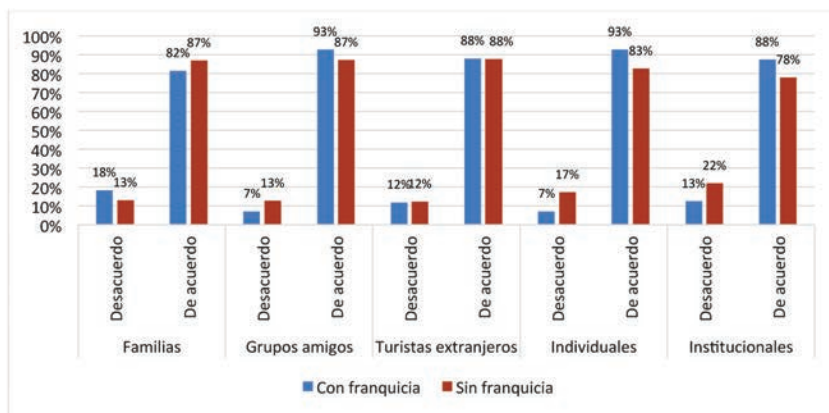
Figura 42. Tipo de clientes de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, no hay diferencia significativa en el tipo de clientes que visitan los restaurantes, como puede verse en la figura 43.

Figura 43. Tipo de clientes de los restaurantes, según su tipo de administración



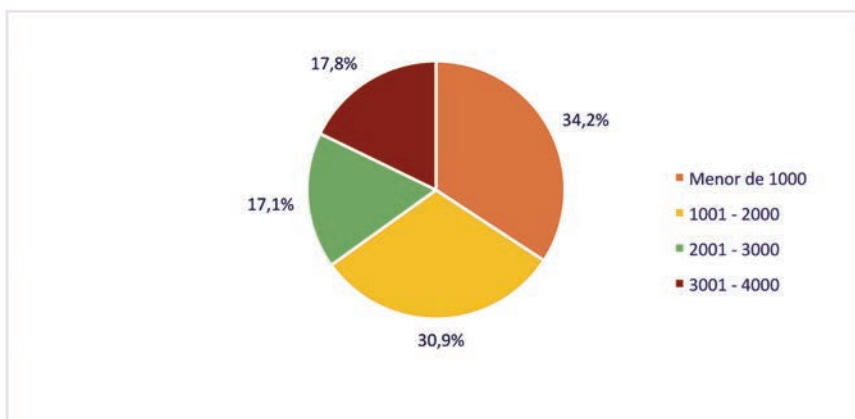
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.2. Cantidad de clientes atendidos por mes

En la figura 44, puede observarse que el 34,2 % de los restaurantes atienden a menos de 1.000 clientes mensuales, mientras que el 30,9 % atienden a más de 1.000 y menos de 2.000. Un 34,9 % atienden entre 2.001 a 4.000 clientes mensuales.

El 65 % del sector restaurantes atienden a más de 1.000 clientes al mes. Este dato refleja la importancia que tiene el sector para atender las necesidades de alimentación, ocio y relajación de la población en general, considerándose esto como un componente vital para el bienestar de esta y de aquellos que visitan los establecimientos por razones de turismo, negocios u otros motivos.

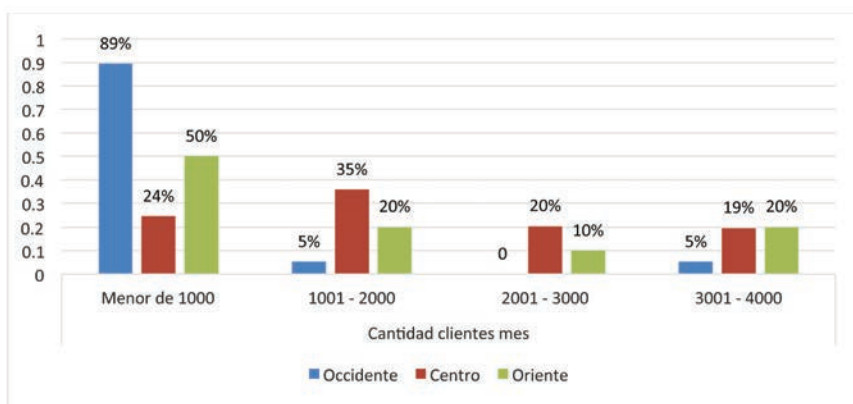
Figura 44. Cantidad de clientes de los restaurantes, por mes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Entre las zonas, occidente resalta porque el 89 % de los restaurantes atiende menos de 1.000 clientes por mes; y el 50 % de oriente tiene este mismo registro. Cabe destacar que el 35 % de los restaurantes de la zona central declaran que atienden clientes en el intervalo de 1.001 a 2.000 clientes (figura 45). Esto puede explicarse porque se debe a la mayor concentración de población en la zona central.

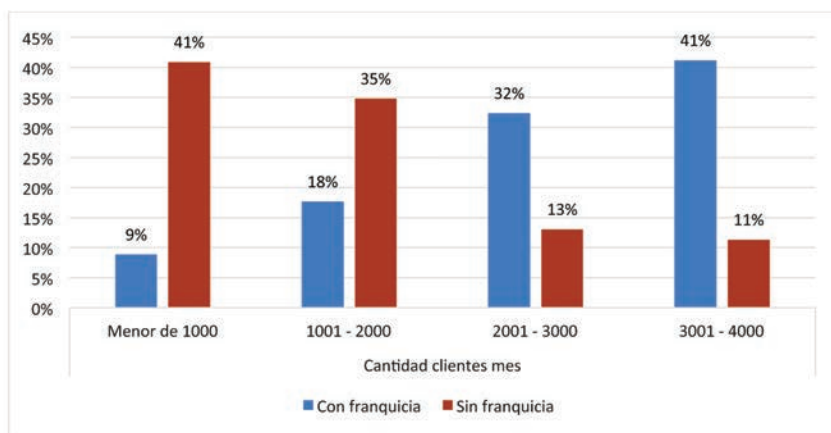
Figura 45. Cantidad de clientes de los restaurantes, por mes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, la tendencia es a que en los restaurantes con franquicia se atienden más de 2.000 clientes por mes, y en los sin franquicia, menos de 2.000, como puede observarse en la figura 46.

Figura 46. Cantidad de clientes de los restaurantes, por mes, según su tipo de administración

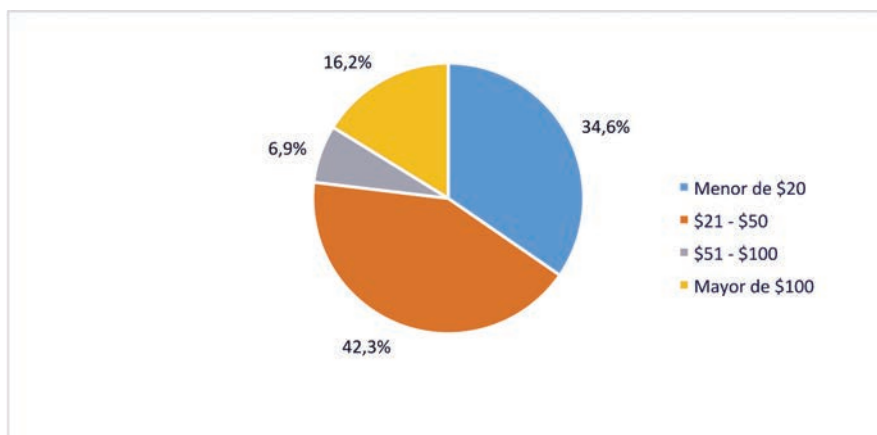


Fuente: elaboración propia.

4.1.6.3. Ticket promedio de ventas por mes

Un indicador clave del negocio de los restaurantes es el de *ticket* promedio de ventas por mes, que representa el importe por venta por cada transacción registrada en caja. En ese sentido, se puede observar, en la figura 47, que la mayor parte de los restaurantes (42,3 %) indicaron que su *ticket* promedio está entre \$21 y \$50, siendo el que le sigue el de un promedio menor a \$20, con un 34,6 %. El 22,4 % afirmó que el *ticket* promedio de venta al mes es mayor a \$100.

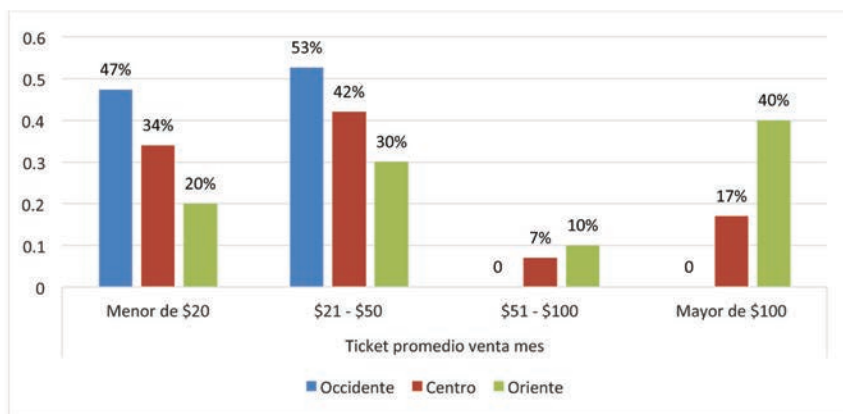
Figura 47. Ticket promedio por mes, de los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Respecto a las zonas geográficas, la figura 48 muestra que la zona occidental tiene un *ticket* promedio de hasta \$50, seguido de la central, el cual es de 76 %. Resalta que, en la zona oriental, el 40 % tiene un *ticket* promedio mayor a \$100.

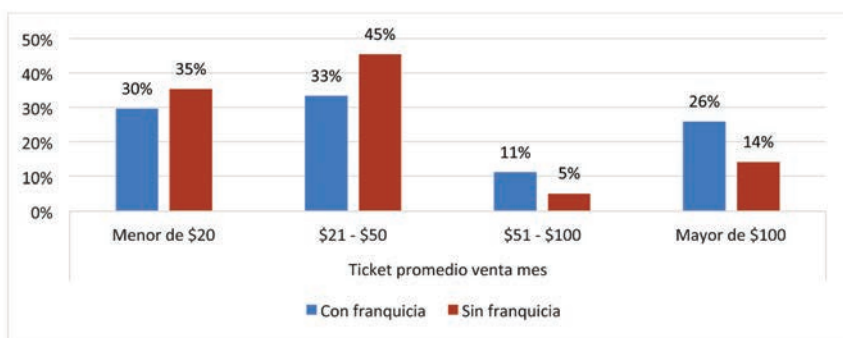
Figura 48. Ticket promedio por mes, de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere al *ticket* promedio de venta por mes, el 80 % de los restaurantes sin franquicia obtuvieron un resultado de uno de hasta \$50. En el caso de los restaurantes con franquicia, este nivel es de 66 % (figura 49).

Figura 49. Ticket promedio por mes, de los restaurantes, según su tipo de administración

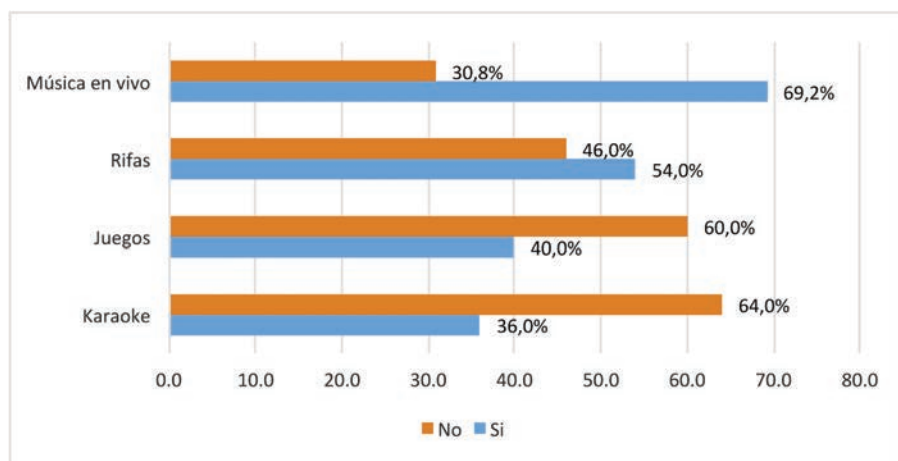


Fuente: elaboración propia.

4.1.6.4. Actividades dirigidas a los clientes

Entre las actividades que los restaurantes realizan para el bienestar de sus clientes, se puede ver en la figura 50 que destacan la música en vivo (69,2 %) y las rifas (54 %); y las que menos realizan son juegos (40 %) y karaoke (36 %).

Figura 50. Actividades dirigidas a los clientes de los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

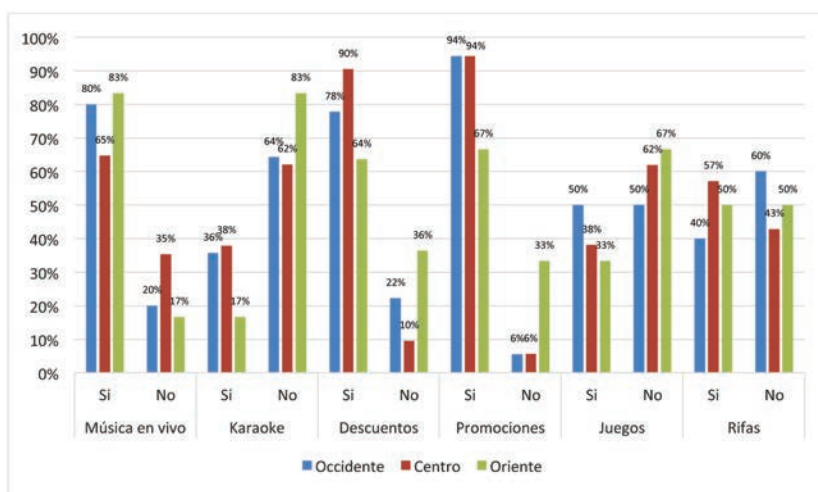
Otras actividades que algunos restaurantes realizan son: cenas románticas, servicio de comida solo para llevar, eventos en apoyo a jóvenes emprendedores, postre o entrada gratis, tardes culturales con poesía, arte y cine fórum.

Estas actividades influyen en la cantidad de clientes que visitan los establecimientos al crear un ambiente agradable.

En el caso de las zonas geográficas (figura 51), resalta que la oriental está más orientada a la música en vivo. En el caso de la occidental, realizan actividades como promociones, descuentos y música en vivo. La zona central se enfoca sobre todo en las promociones y descuentos.

Las otras actividades son realizadas en menor grado en las tres zonas, por lo que podría decirse que las promociones, los descuentos y la música en vivo son las actividades que más se realizan.

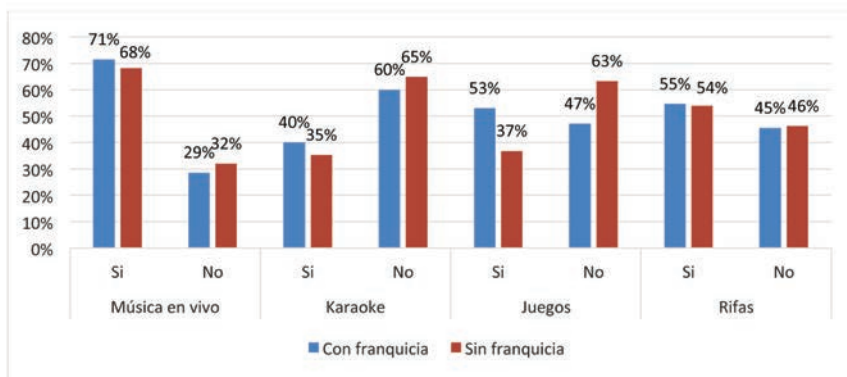
Figura 51. Actividades dirigidas a los clientes de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, los restaurantes con franquicia tienden a tener música en vivo, karaoke y juegos. La tendencia a enfocarse en ciertas actividades, como la música en vivo y las rifas, es similar en ambos tipos de restaurantes (figura 52).

Figura 52. Actividades dirigidas a los clientes de los restaurantes, según su tipo de administración

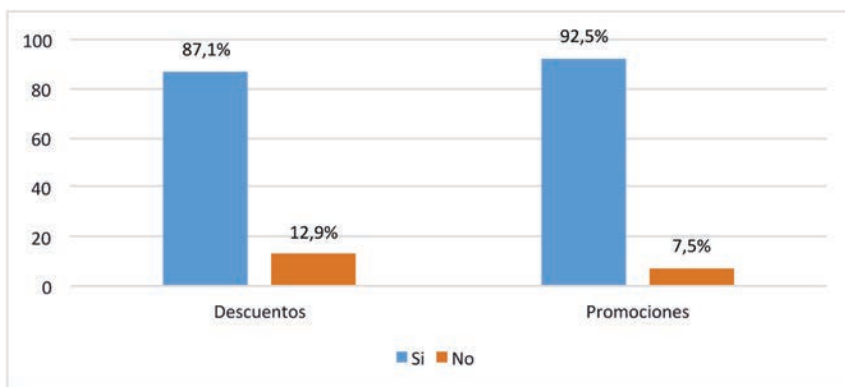


Fuente: elaboración propia.

4.1.6.5. Descuentos y promociones

Referente a descuentos y promociones, la mayor parte de restaurantes los ofrecen, generando así mayor tráfico de clientes o mayor nivel de consumo en el restaurante.

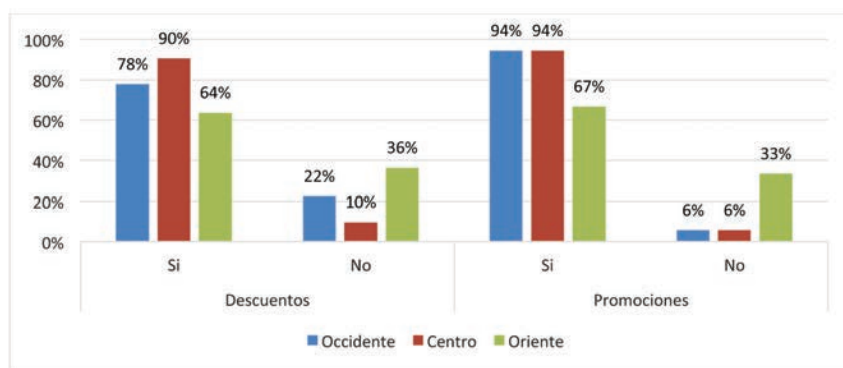
Figura 53. Descuentos y promociones para los clientes de los restaurantes, según su tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

Por zonas, se observa que los restaurantes de la zona central tienden a hacer más descuentos y promociones para sus clientes, seguidos por los de la zona occidental, que realizan sobre todo promociones; la zona oriental realiza menos descuentos y promociones (figura 54).

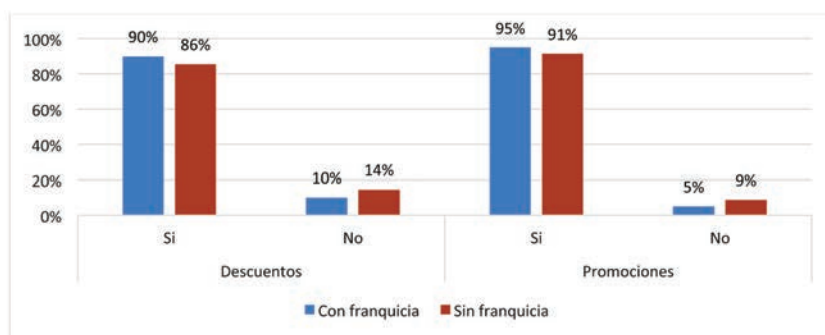
Figura 54. Descuentos y promociones para los clientes de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Indistintamente del tipo de administración, los restaurantes tienden a hacer descuentos y promociones para sus clientes (figura 55).

Figura 55. Descuentos y promociones para los clientes de los restaurantes, según su tipo de administración

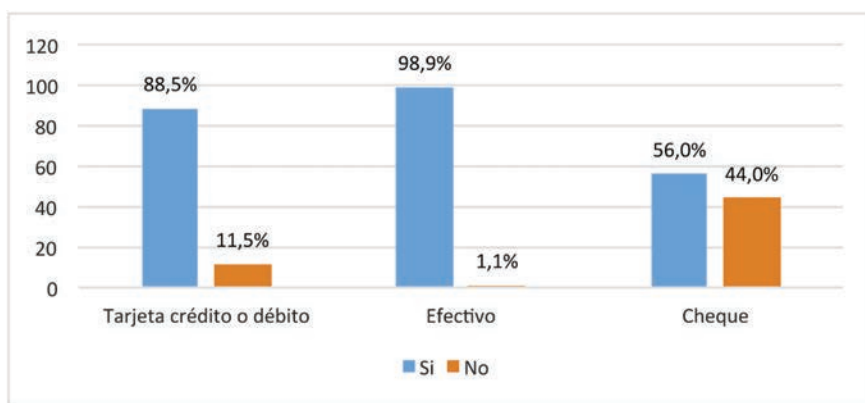


Fuente: elaboración propia.

4.1.6.6. Formas de pago

El sector tiene implementadas diversas formas de pago para facilitar la accesibilidad de recursos a los clientes. De ahí que la forma más usada es la de pago en efectivo, seguida de mediante tarjeta de crédito o débito. Los establecimientos que aceptan cheques representan el 56 %, como puede observarse en la figura 56.

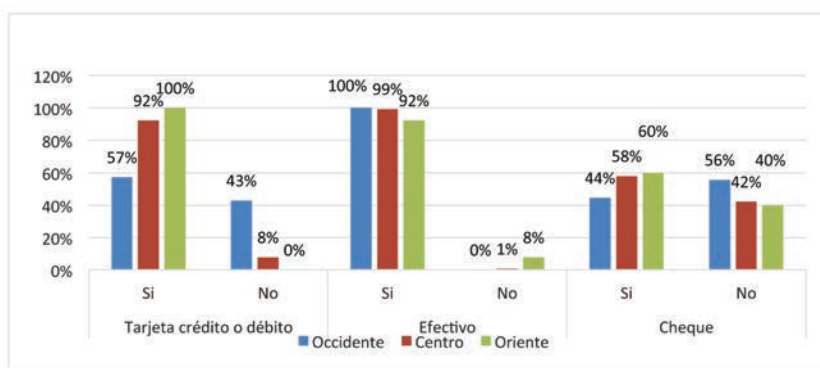
Figura 56. Formas de pago en los restaurantes, escala de país



Fuente: elaboración propia.

En las diversas zonas (figura 57), se observa que el pago con tarjeta de crédito es mayor en el oriente del país, seguido de la zona central y menor en la occidental. El pago en efectivo y con cheques es similar en las tres zonas.

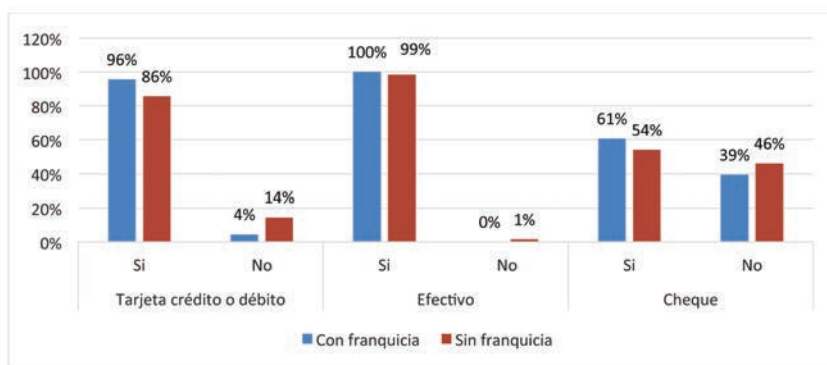
Figura 57. Formas de pago en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Indistintamente de su tipo de administración, los restaurantes aceptan el pago en efectivo. Sin embargo, en lo que respecta a pago con tarjetas de crédito o débito y con cheques, es mayor en los restaurantes con franquicia (figura 58).

Figura 58. Formas de pago en los restaurantes, según su tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

4.1.6.7. Horario de servicio

Respecto a los horarios de servicio, estos son muy variados, dependiendo de si en los establecimientos se sirven desayunos o si tienen actividad nocturna. De ahí que la tendencia en los horarios de apertura son los siguientes:

Tabla 11. Horarios de apertura de los restaurantes

Hora de apertura	Porcentaje
Entre las 6:30 y 8:30 a.m.	28,5
Entre las 9:00 y 11:00 a.m.	46,3
Entre las 12:00 y 2:00 p.m.	12,0
Entre las 4:00 y 5:00 p.m.	3,5
24 horas	1,5
No respondió	8,2
Total	100,0

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse, en la tabla 11, que la mayor parte de los establecimientos (46,3 %) abren entre las 9 y las 11 a.m., y un 15,5% abren del mediodía en adelante.

Por otra parte, la tendencia en los horarios de cierre de los establecimientos es la siguiente:

Tabla 12. Horarios de cierre de los restaurantes

Hora de cierre	Porcentaje
Entre las 4:00 y 6:00 p.m.	9,0
Entre las 7:00 y 8:30 p.m.	20,0
Entre las 9:00 y 12:00 p.m.	57,8
Entre las 12:00 p.m. y 2:00 a.m.	3,5
24 horas	1,5
No respondió	8,2
Total	100,0

Fuente: elaboración propia.

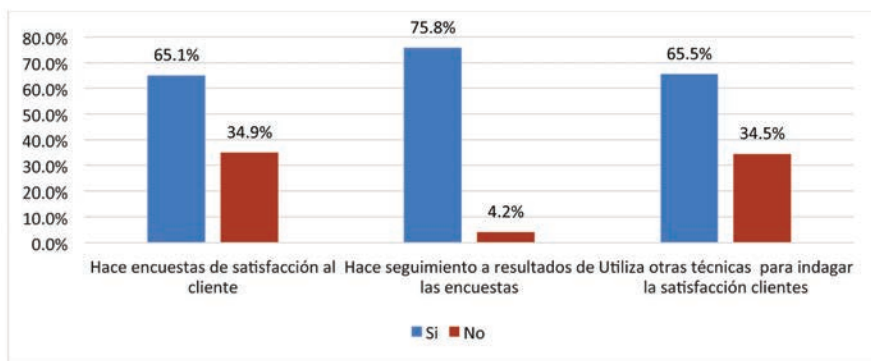
Se puede observar, en la tabla 12, que la mayoría de los restaurantes cierran entre las 9 y las 12 de la noche (57,8 %), seguido de los establecimientos que cierran entre las 7 y 8:30 p.m.

El sector se ha ido desarrollando incluso en el tema de los horarios. Dependiendo de la zona, hay restaurantes que cierran a la media noche, incluso a las 2 a.m.; y otros que no cierran, que sirven las 24 horas. Esto refleja el dinamismo y la competitividad de algunos restaurantes, y el nivel de servicio que ofrecen no solo a clientes nacionales, sino que también a extranjeros que están acostumbrados a horarios más extendidos.

4.1.6.8. Encuestas de satisfacción de clientes

Para conocer la satisfacción de los clientes, el 65.1 % de los restaurantes utiliza las encuestas; y de este porcentaje el 75,8 % da seguimiento a los resultados, y el 65,5 % utiliza otras técnicas para indagar la satisfacción del cliente (figura 59).

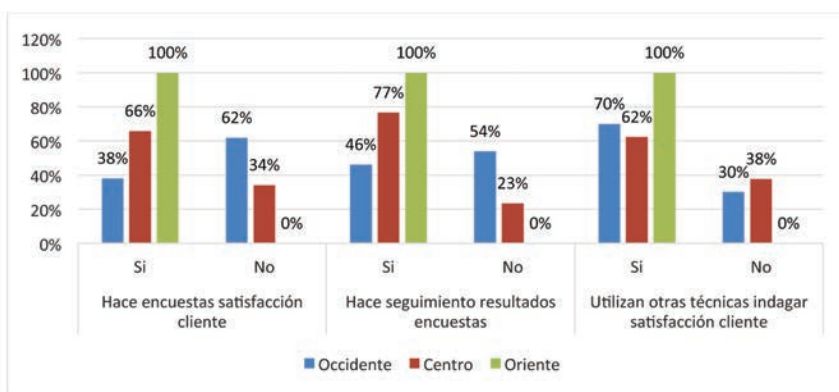
Figura 59. Uso de encuestas y técnicas para indagar la satisfacción de clientes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Respecto a las zonas geográficas, la oriental resalta por el uso de encuestas, seguimiento y uso de otras técnicas, delante de la central y la occidental; esta última es la que menor uso refleja, según la figura 60.

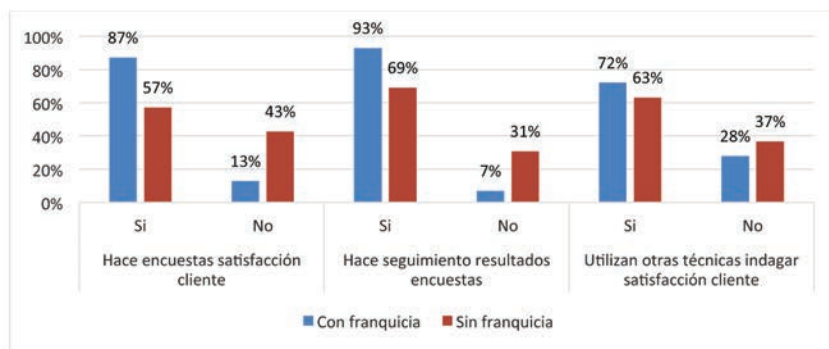
Figura 60. Uso de encuestas y técnicas para indagar la satisfacción de clientes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Respecto a los restaurantes que son administrados con y sin franquicia, los primeros tienden a utilizar más las encuestas y a darle seguimiento a sus resultados (figura 61).

Figura 61. Uso de encuestas y técnicas para indagar la satisfacción de clientes, según su tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el 65,5 % de los restaurantes utilizan otras técnicas para indagar la satisfacción del cliente (tabla 1). Entre las técnicas utilizadas destaca el contacto personal y el telefónico, hablar con el cliente e indagar si está satisfecho con el servicio, seguido de la comunicación vía redes sociales, para conocer la satisfacción del cliente.

Tabla 13. Técnicas para indagar la satisfacción del cliente

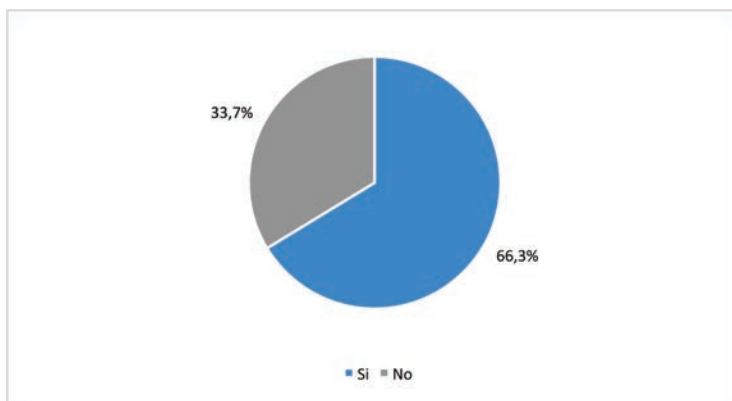
Otras técnicas	Porcentaje
Seguimiento de marca (<i>brand tracker</i>)	1,6
Cliente misterioso	6,5
Grupos focales	1,6
Buzón de sugerencias	3,2
Comentarios <i>trip advisor</i>	1,6
Consulta/Comentarios por correo	3,2
Contacto personal y telefónico	59,7
Encuesta por página web	1,6
Estudio de mercado	6,5
Redes sociales: Facebook, WhatsApp, etc.	14,5
Total	100,0

Fuente: elaboración propia.

4.1.6.9. Investigación de tendencias de mercado

Dos tercios de los restaurantes investigan diferentes fuentes de información acerca de las tendencias de mercado (figura 62).

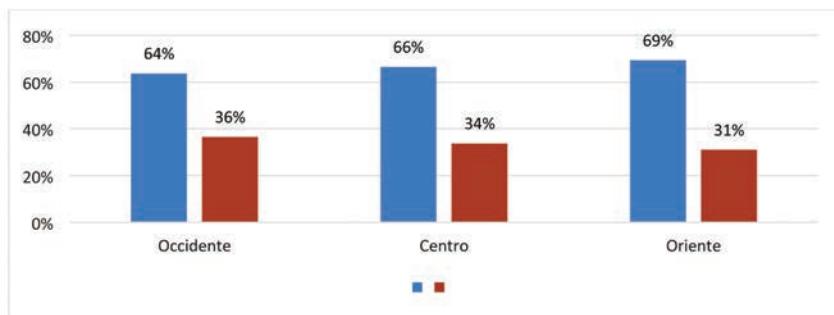
Figura 62. Consultas en diferentes fuentes de información del mercado, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Si se analizan los resultados por zona geográfica se observa la misma tendencia que refleja el país, es decir que aproximadamente 2/3 de los restaurantes si hacen investigación sobre las tendencias del mercado

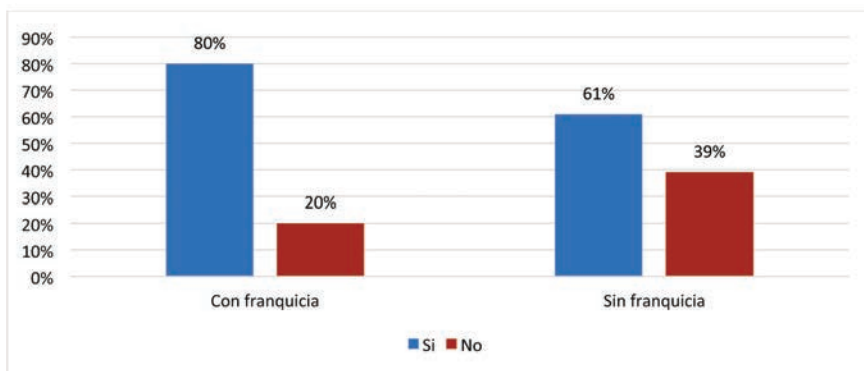
Figura 63. Consultas en diferentes fuentes de información del mercado, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, las empresas con franquicia tienden a consultar en mayor grado, las diversas fuentes de información del mercado, que las administradas sin franquicia (figura 64).

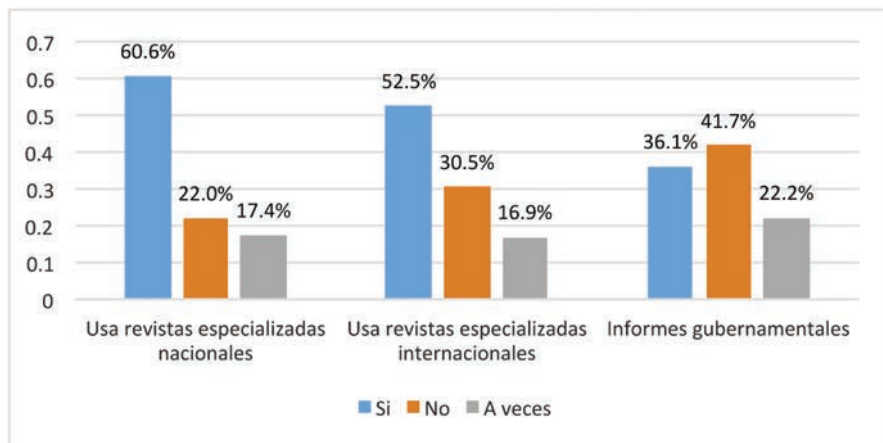
Figura 64. Consultas en diferentes fuentes de información del mercado, según su tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

Las fuentes de información más consultadas son las revistas nacionales e internacionales, así como las redes sociales, páginas en internet, asistencia a ferias, convenciones, *shows* internacionales de gastronomía y visitas a otros restaurantes. (figura 65).

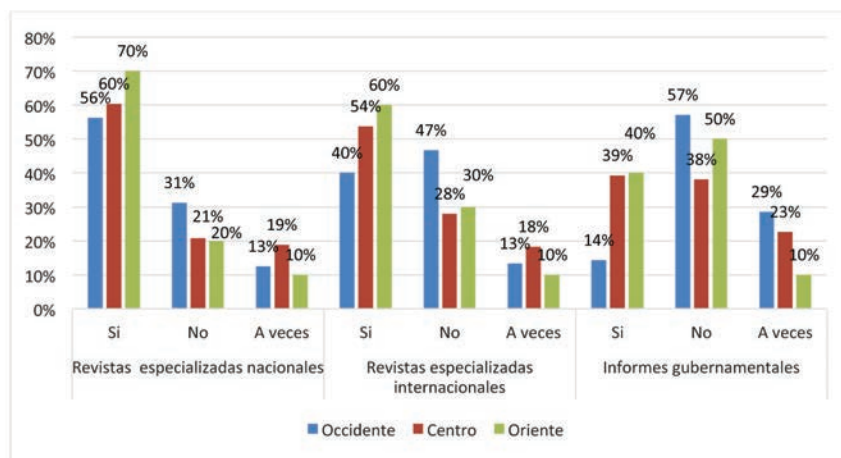
Figura 65. Uso de revistas e informes, por parte de los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Resalta que en las zonas geográficas la tendencia es mayor hacia el uso de revistas nacionales e internacionales, siendo la oriental la que más emplea dicho recurso, seguida de la central y la occidental. En cuanto a informes gubernamentales, estos son menos utilizados que las revistas, pero son mayormente usados por las zonas central y oriental, y muy poco por la occidental (figura 66).

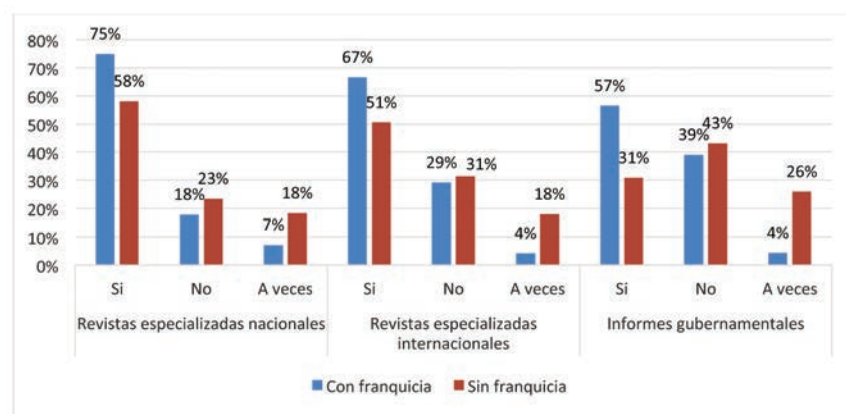
Figura 66. Uso de revistas e informes, por parte de los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, se observa que los restaurantes con franquicia tienden a utilizar más las revistas especializadas nacionales e internacionales, así como los informes gubernamentales (figura 67).

Figura 67. Uso de revistas e informes, por parte de los restaurantes, según su tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

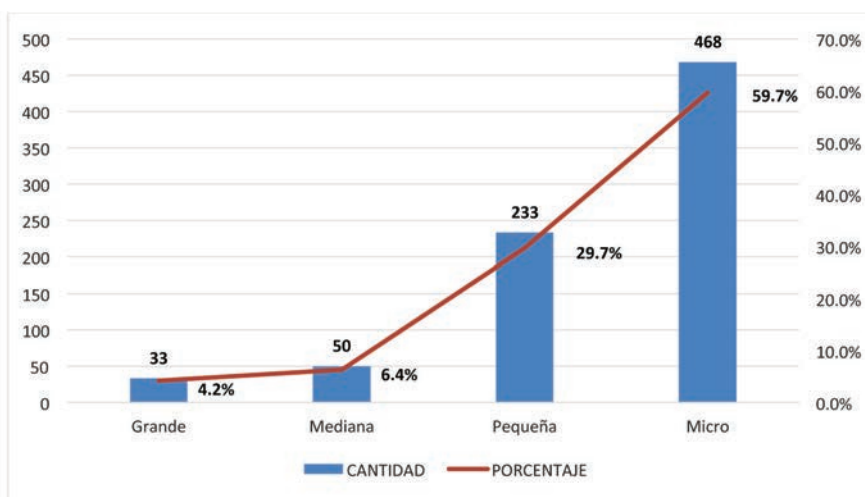
4.1.7. Empleados

4.1.7.1. Cantidad de empleados

En los restaurantes investigados, se emplean mensualmente 4.739 personas en forma permanente, para un promedio de 23.34 personas por restaurante. Por otra parte, se contrata personal temporal/eventual, con un total de 633 empleados, lo que permite estimar, con base en la muestra, que el sector emplea aproximadamente 20.826 personas mensualmente, dato concordante con el establecido por la DIGESTYC en la EHPM del 2016 (DIGESTYC, 2017).

Por otra parte, cabe resaltar que, según dicha encuesta, Digestyc, el sector está compuesto por empresas grandes, medianas, pequeñas y micros, formando la mayor parte estas últimas, con un 59,7 %, seguido de las pequeñas, con un 29,7 %. Las medianas y grandes representan el 10,6 % (figura 68).

Figura 68. Empresas del sector, según su tamaño, con base en datos de la DIGESTYC



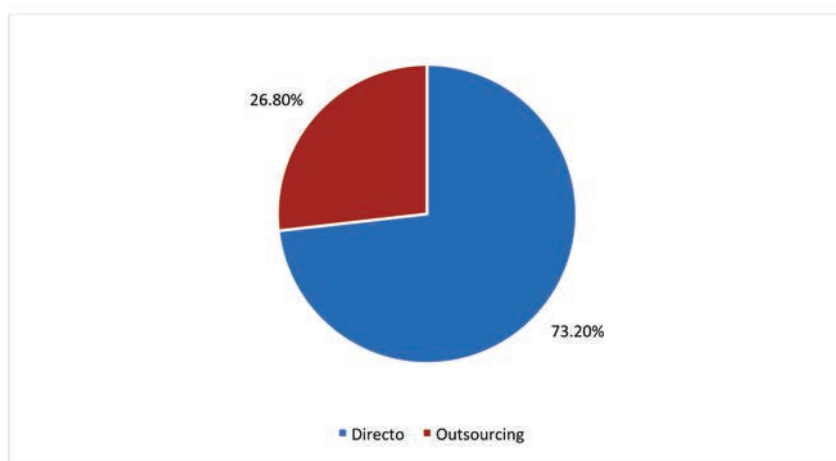
Fuente: elaboración propia

El tamaño de la empresa tiene relación con la cantidad de empleados que labora en el sector. De ahí que este da ocupación, según la DIGESTYC, a 19.005 personas. Sin embargo, si se considera que el sector requiere tercerizar ciertos servicios bajo la figura de personal empleado por *outsourcing*, éste contribuye a mantener 25.954 personas ocupadas, con lo que contribuye a reducir el desempleo en el país, el cual para el año 2017 era del 7 % a escala nacional, 6,8 % urbana y 7,4 % rural (DIGESTYC, 2017).

El dato tiene relevancia, pues, según la misma EHPM del 2016, el número de miembros promedio por hogar para ese año era de 3.65, siendo la cifra del área urbana de 3.54 y para el área rural de 3.85. Considerando el promedio nacional de 3.65; y multiplicándolo por el total de personas ocupadas en el sector, el total de personas beneficiadas por dicha ocupación es de 94.732:

De las personas ocupadas por el sector, la mayor parte es personal directo y representa el 73,2 %; y el *outsourcing*, el 26,8 % (figura 69).

Figura 69. Personal directo y *outsourcing*, ocupado en el sector, con base en datos y terminología utilizada en la EHPM de la DIGESTYC



Fuente: elaboración propia.

A continuación, y basándose en la EHPM referida, se presenta una distribución del personal directo y de *outsourcing*, según el tamaño de la empresa. Puede observarse que, si bien la cantidad de empresas grandes es menor, la cantidad de personas que ocupan es mucho mayor, representando el 63 % del total del personal ocupado por el sector. Esto puede deberse a la cantidad de sucursales que poseen, ya que son cadenas de restaurantes las que integran este grupo.

Caso contrario es el de las microempresas, las cuales representan la mayor cantidad de establecimientos (468), con un 7 % del total del personal ocupado; igualmente también tienen menos personal de *outsourcing*.

Este hecho no debe verse en detrimento de este grupo de establecimientos, ya que su fortaleza está en sus atributos para los clientes y evidencia el emprendimiento del sector.

En la tabla 14, se muestra la distribución del personal ocupado, según el tamaño de la empresa.

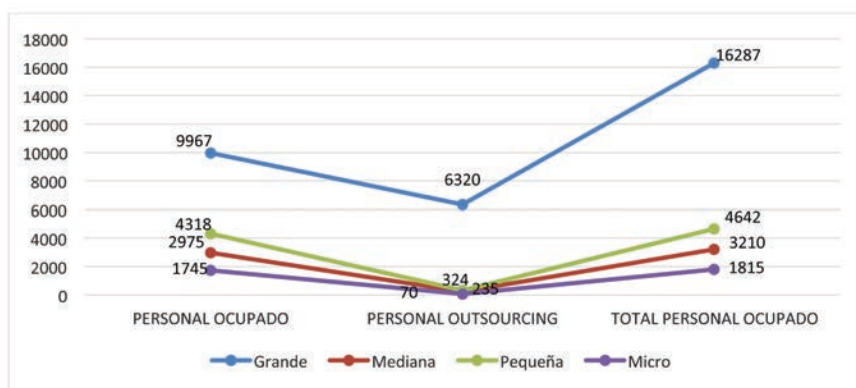
Tabla 14. Desglose del personal ocupado en el sector

Tamaño de empresa	Personal ocupado no remunerado	Personal ocupado remunerado	Personal <i>outsourcing</i>	Total personal ocupado	%
Grande	7	9.960	6.320	16.287	63
Mediana	55	2.920	235	3.210	12
Pequeña	112	4.206	324	4.642	18
Micro	422	1.323	70	1.815	7
Total	596	18.409	6.949	25.954	

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la DIGESTYC.

En estos datos, llama la atención el comportamiento de la pequeña empresa, la cual representa la segunda en cantidad de establecimientos, con 233; representa el 29,7% después de la microempresa, pero tiene más personal ocupado que la mediana empresa del sector. Esto se evidencia con mayor claridad en la figura 70.

Figura 70. Personal ocupado en el sector, según tamaño de empresa, con base en datos de la DIGESTYC

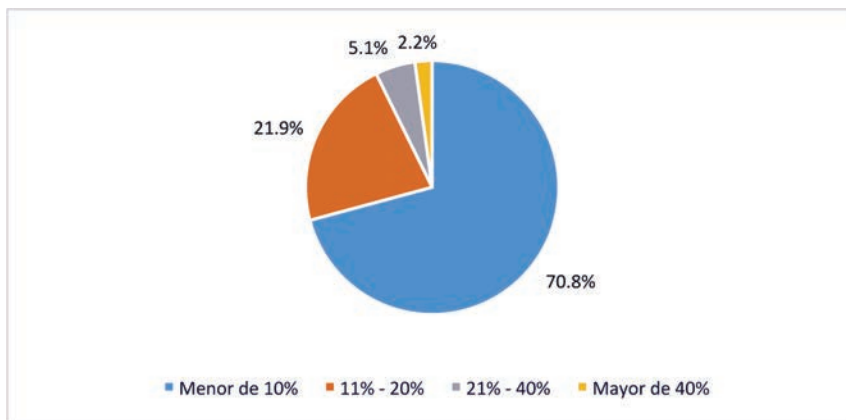


Fuente: elaboración propia.

4.1.7.2. Rotación de personal anual

Los datos muestran que el sector tiene estabilidad laboral, ya que un 70,8 % afirmó que su rotación es menor al 10 %; y un 21,9% aseguró que está entre 11 y 20 % (figura 71). Dicho comportamiento es similar en las tres zonas geográficas del país. La baja rotación del personal permite mantener en el negocio los talentos que este necesita para realizar su misión; asegura un capital humano que utiliza las competencias que ya tiene desarrolladas y las pone al servicio del restaurante para mantener la calidad de productos y del servicio, los cuales son conductores clave del negocio. Por otra parte, la baja rotación del personal también permite que elementos de la cultura organizacional se mantengan y desarrollen para apoyar la ejecución de la estrategia del negocio.

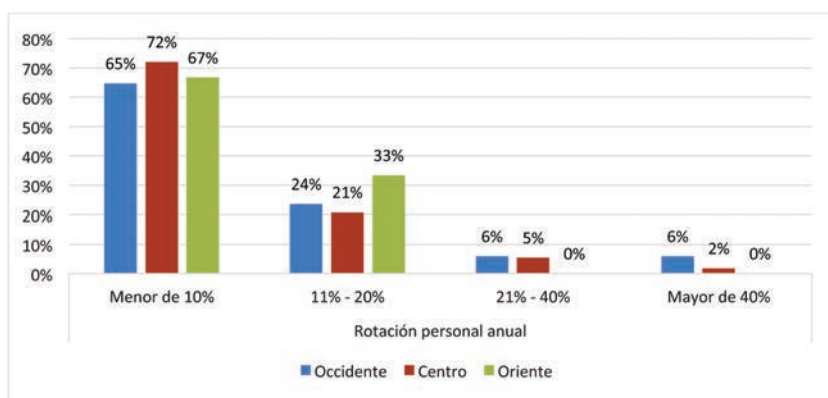
Figura 71. Rotación de personal anual en el sector, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Según las zonas geográficas, la rotación de personal tiene un comportamiento similar. La zona central tiene rotación ligeramente menor que las otras zonas (figura 72).

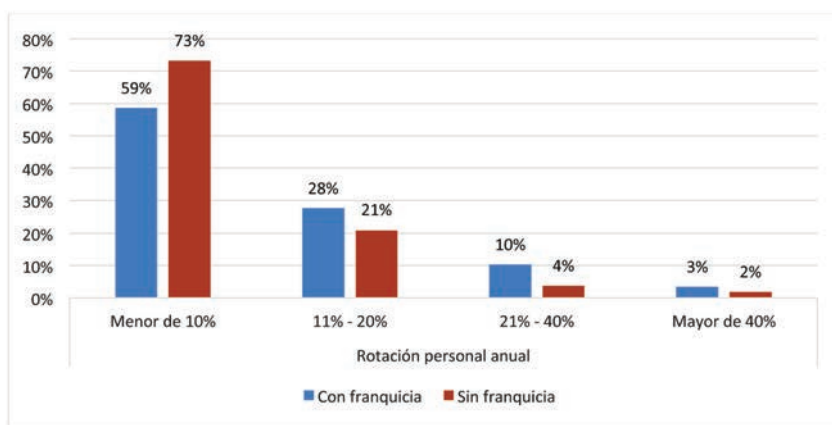
Figura 72. Rotación de personal anual en el sector, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración de los restaurantes, la rotación de personal es más baja en los sin franquicia y más alta en los de administración con franquicia, lo que puede observarse en el gráfico 73 siguiente.

Figura 73. Rotación de personal anual en el sector, según el tipo de administración



Fuente: elaboración propia.

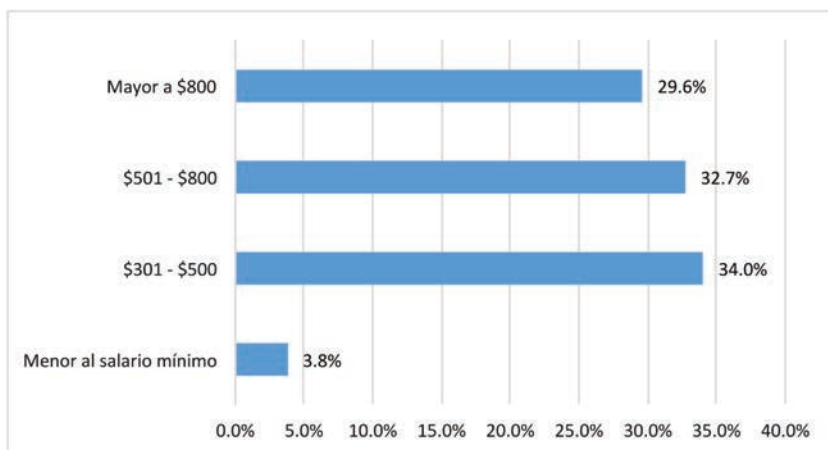
4.1.8. Salarios, prestaciones y beneficios

4.1.8.1. Salarios

4.1.8.1.1. Salario gerencial

Según se puede observar en los datos encontrados (figura 74), los salarios gerenciales se distribuyen en forma similar en diferentes rangos, lo que indica que hay dispersión alta entre los salarios, lo cual podría deberse a la metodología utilizada para su asignación a quienes administran los establecimientos.

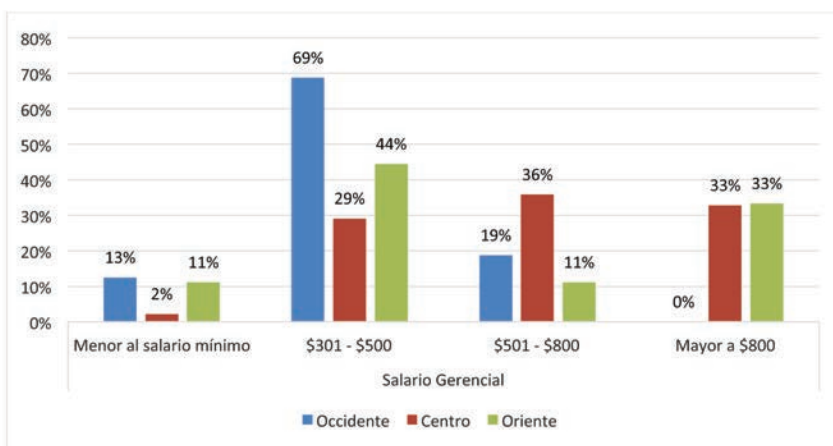
Figura 74. Rangos del salario gerencial pagado en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Por zonas, el salario gerencial sigue la misma tendencia, donde la mayor parte se ubica en el rango de \$301 y \$500 (figura 75).

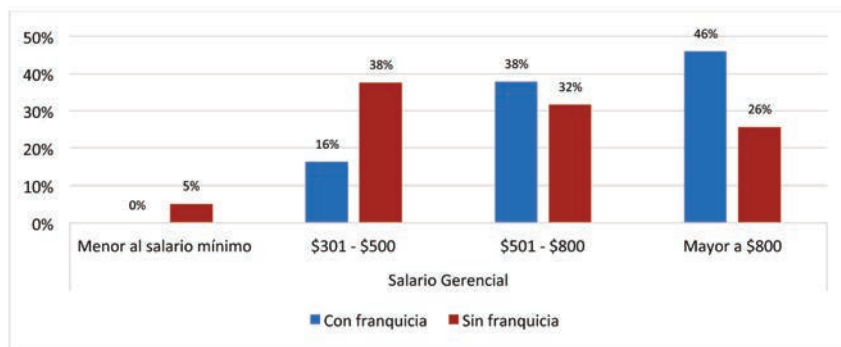
Figura 75. Rangos del salario gerencial pagados en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los salarios en los restaurantes que son administrados con o sin franquicia muestran diferencia (figura 76), siendo mayor en los restaurantes con franquicia, donde el 84 % están arriba de \$501.

Figura 76. Rangos del salario gerencial pagado en los restaurantes, según el tipo de administración del restaurante

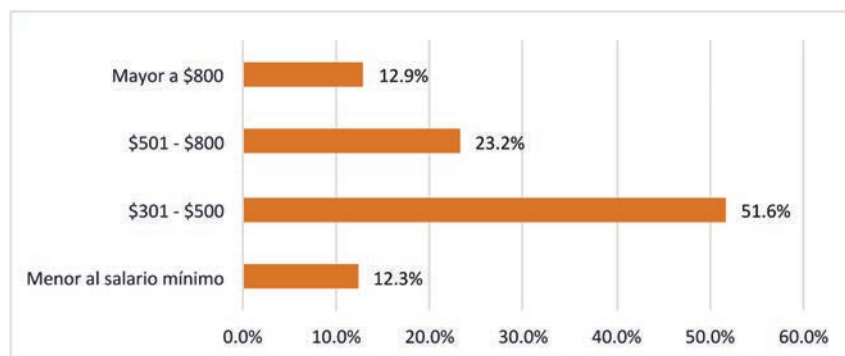


Fuente: elaboración propia.

4.1.8.1.2. Salario administrativo

Por otra parte, un 51,6% de los salarios administrativos están en el rango de los \$301 a \$500 y un 36,1% están arriba de los \$500 (figura 77).

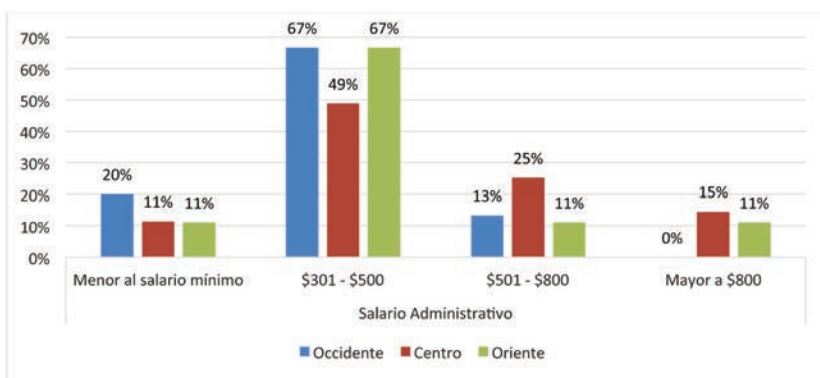
Figura 77. Rangos del salario administrativo pagado en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Por zonas del país, el salario administrativo se presenta más alto en la zona central y tiene el siguiente comportamiento (figura 78).

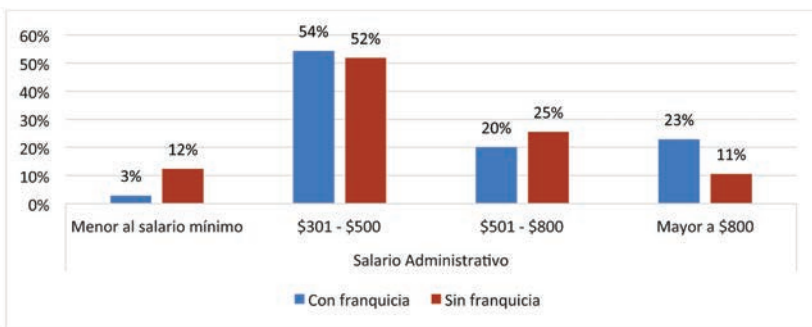
Figura 78. Rangos del salario administrativo pagado en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes con franquicia destacan en el segmento de salarios administrativos arriba a \$800, pero en el rango de \$301 a \$500 tienen un comportamiento similar a los restaurantes sin franquicia. Sin embargo, en el rango de \$501 a \$800 destacan los restaurantes administrados sin franquicia (figura 79).

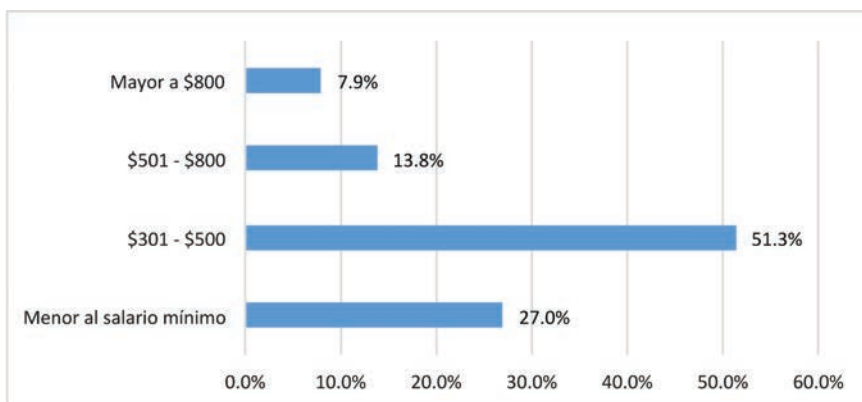
Figura 79. Rangos del salario administrativo pagado en los restaurantes, según el tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

4.1.8.1.3. Salario operativo

Figura 80. Rangos del salario operativo pagados en los restaurantes, a escala de país

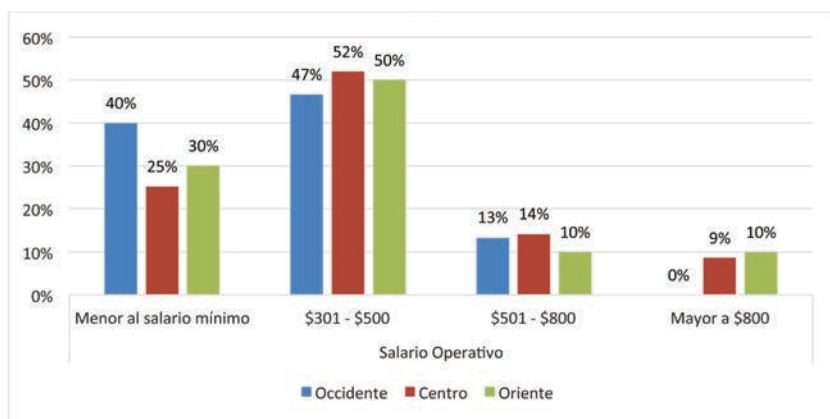


Fuente: elaboración propia.

Respecto al salario operativo, puede observarse en la figura 80 que el 51,3 % responde que devenga un salario de entre \$300 a \$500, un 21,7 % está arriba de \$500, pero un 27 % afirmó que devengan menos del salario mínimo.

Por zonas, el salario operativo mayoritariamente tiende a ubicarse en el rango de \$301 a \$500, pero resalta que también hay un porcentaje relativamente alto en salarios abajo del salario mínimo, especialmente en la zona occidental del país (figura 81).

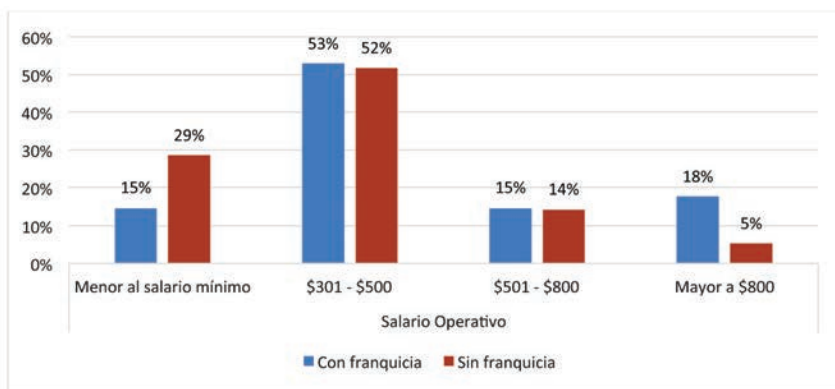
Figura 81. Rangos del salario operativo pagado en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al salario operativo, entre el salario de \$301 a \$800 no hay diferencia entre los restaurantes administrados con o sin franquicia, pero hay un 18 % que paga más de \$800 en los restaurantes con franquicia; y un porcentaje, en ambos, que paga menos del salario mínimo (figura 82).

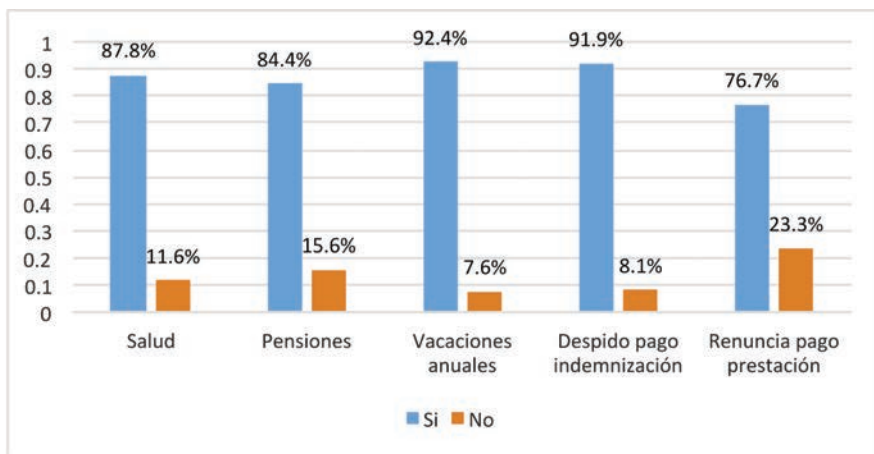
Figura 82. Rangos del salario operativo pagado en los restaurantes, según el tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

4.1.8.2. Pago de prestaciones de ley

Figura 83. Pago de prestaciones en los restaurantes, a escala de país

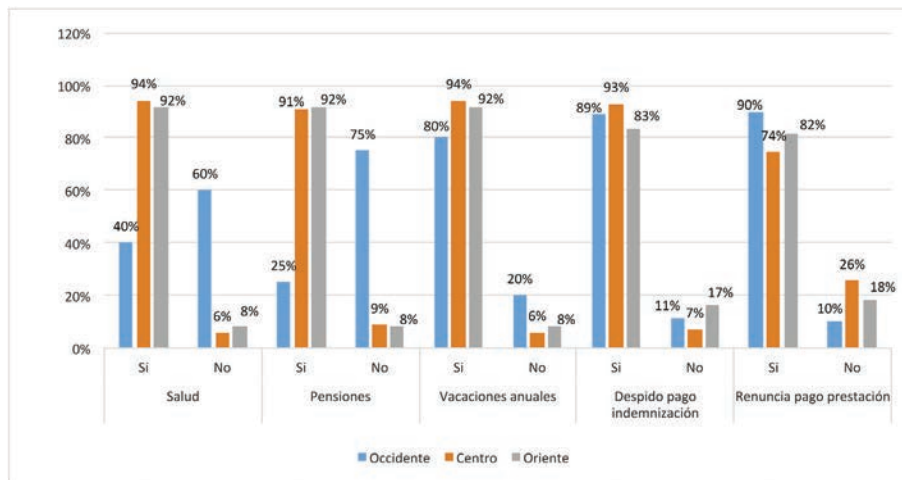


Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la figura 83, la mayor parte de las empresas del sector otorga las prestaciones de ley; sin embargo, hay algunas que aún no las aplican como se estipula en las leyes laborales del país, mostrando mayor oportunidad de mejora en el pago de la prestación por renuncia.

Por zonas, la central y la oriental tienden a un alto nivel de cumplimiento en el pago de todas las prestaciones. En el caso de la zona occidental, en las prestaciones de salud y pensiones muestra el nivel de cumplimiento más bajo que las otras, pero el mejor en el pago por renuncia voluntaria (figura 84).

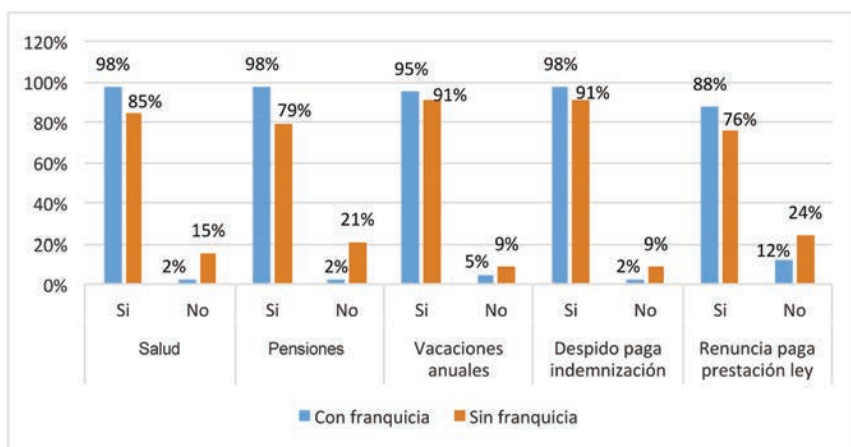
Figura 84. Pago de prestaciones en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, la tendencia es que hay mayor cumplimiento del pago de prestaciones en los restaurantes administrados mediante franquicia (figura 85).

Figura 85. Pago de prestaciones en los restaurantes, según el tipo de administración



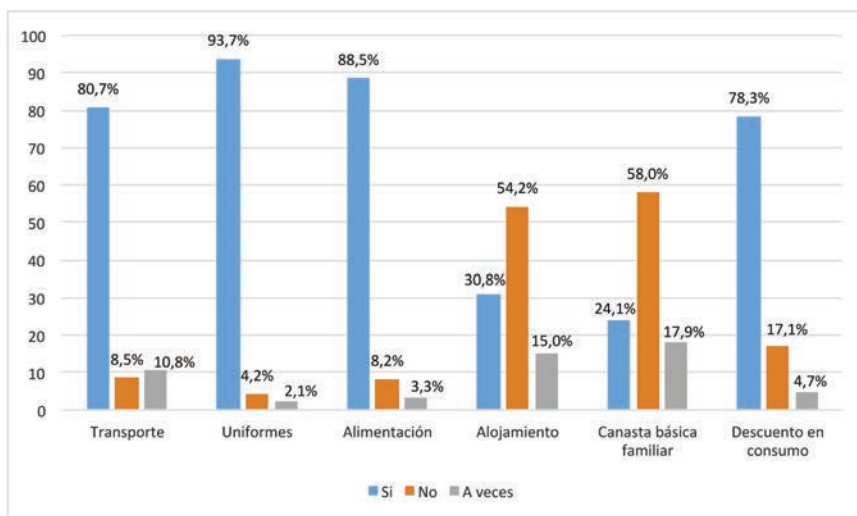
Fuente: elaboración propia.

4.1.8.3. Beneficios

Otro aspecto relevante de las condiciones laborales de los trabajadores del sector es el que concierne a los beneficios. Entre los beneficios que el sector más otorga, se destacan la entrega de uniformes, la alimentación y el transporte, seguidos del descuento por consumo. Los que menos se otorgan son la canasta básica y el alojamiento (figura 86).

Esto denota que el sector se preocupa por cubrir temas sensibles al personal, redundando en una contribución en especie para el bienestar de los trabajadores, lo que contribuye a que estos no tengan que erogar efectivo para cubrir sus necesidades de alimentación y de vestuario durante la jornada de trabajo, ni para transporte laboral.

Figura 86. Otorgamiento de beneficios en los restaurantes, a escala de país



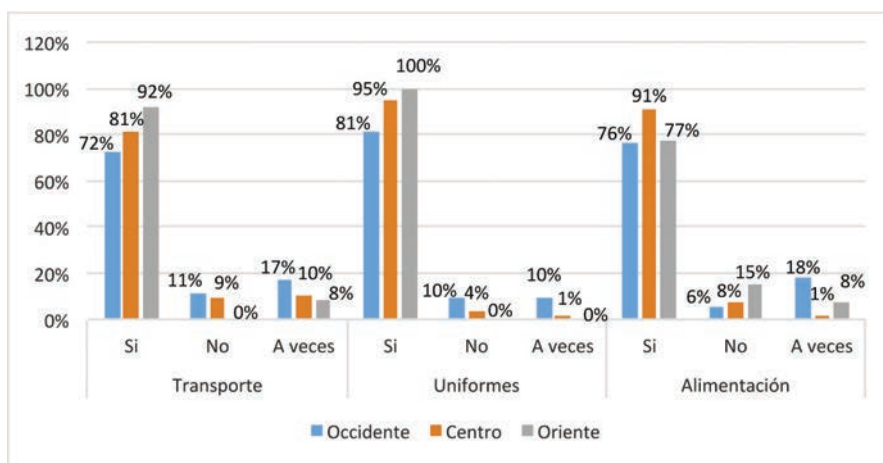
Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente a estos beneficios, hay establecimientos que otorgan otros tales como adelanto salarial y préstamos sin intereses, canasta navideña, bonificación por resultados, descuentos en empresas aliadas; la empresa absorbe todo el monto, propinas, servicios odontológicos y ginecológicos; la empresa absorbe todo el monto que debe pagar al ISSS por empleado.

El otorgamiento de estos beneficios fortalece la estabilidad laboral y por lo tanto la retención del talento; la identificación del personal con la empresa, lo que fomenta la cultura, entre otros.

Por zonas (figura 87), el otorgamiento de los beneficios muestra la siguiente tendencia:

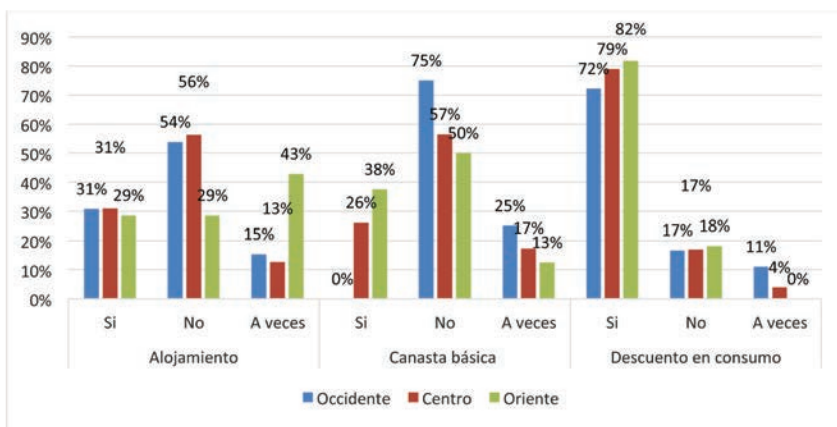
Figura 87. Otorgamiento de beneficios de transporte, uniformes y alimentación en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Puede observarse que el transporte, los uniformes y la alimentación son los que más se otorgan, seguido del descuento en consumo; y los que menos se proveen son el alojamiento y la canasta básica (figura 88). Resalta que la zona que menos beneficios otorga es la occidental; y la que más otorga es la oriental.

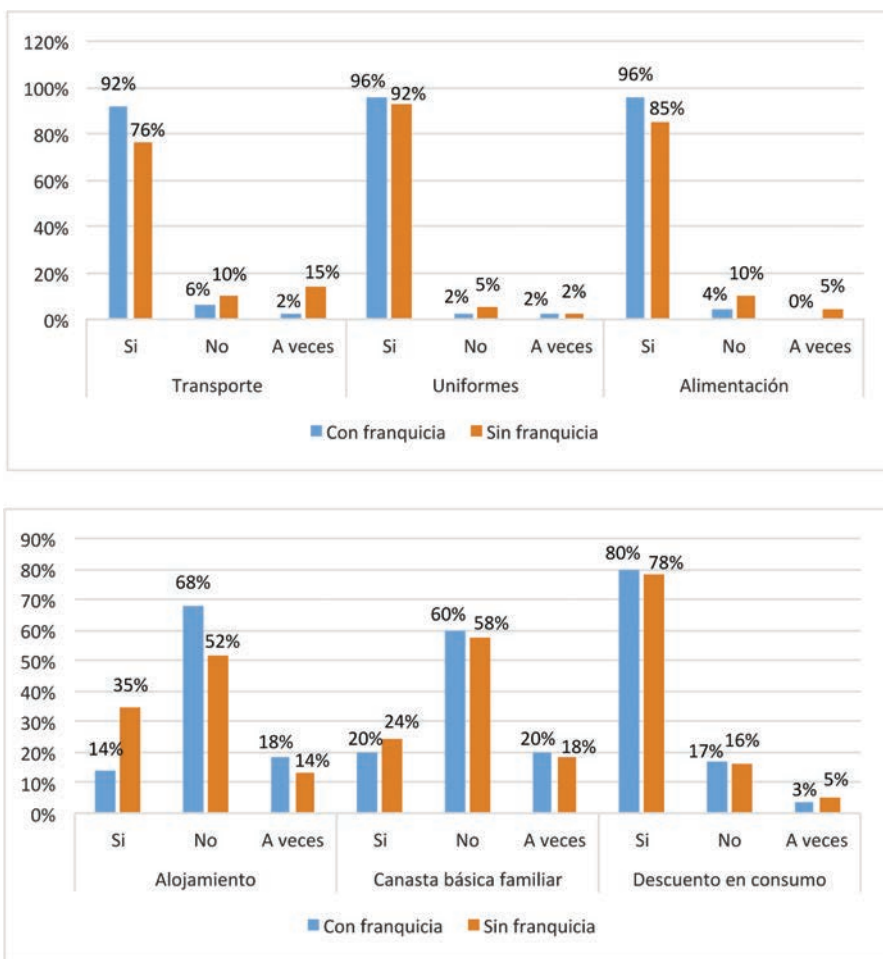
Figura 88. Otorgamiento de beneficios de alojamiento, canasta básica y descuento en consumo en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los beneficios en los restaurantes administrados con franquicia tienden a ser mayormente otorgados que en los sin franquicia, especialmente en cuanto a transporte, alimentación y alojamiento. Es similar en uniformes, canasta básica familiar y descuento en consumo (figuras 89a y 89b).

Figuras 89a y 89b. Otorgamiento de beneficios en los restaurantes, según el tipo de administración del restaurante



Fuente: elaboración propia.

4.1.9. Gestión del talento humano

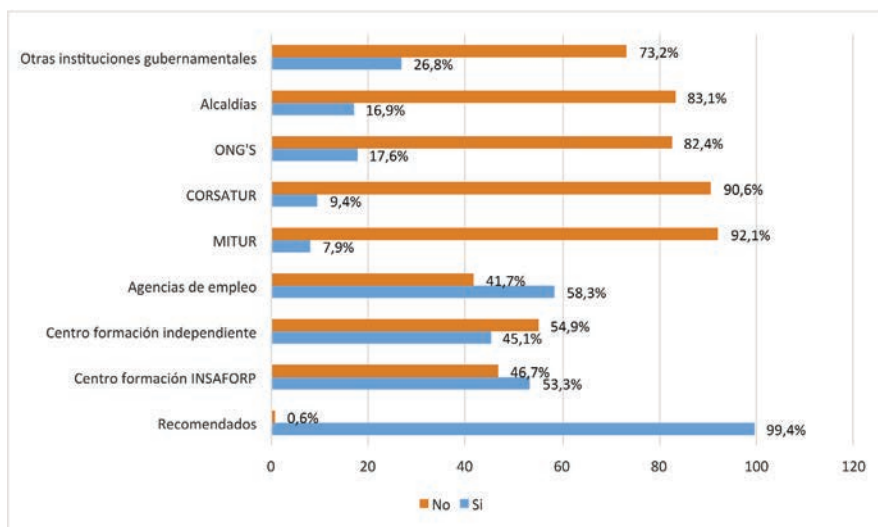
Considerando la relevancia de la gestión del talento humano, se ha investigado cómo el sector realiza algunos de los procesos clave al realizarla, tales como el reclutamiento y la selección de personal, así como el desarrollo del talento. Por otra parte, se investigó si el establecimiento

cuenta con una persona responsable del recurso humano y si se ha realizado una caracterización de quienes dirigen los restaurantes.

4.1.9.1. Reclutamiento de personal

Respecto al reclutamiento de personal, el sector utiliza prioritariamente los recomendados (99,4 %) pero también recurre a agencias de empleo y a los centros de formación independientes y del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (Insaforp). Utiliza en menor grado, las ONG y las instituciones municipales y gubernamentales (figura 90).

Figura 90. Fuentes de reclutamiento de personal utilizadas por los restaurantes, a escala de país

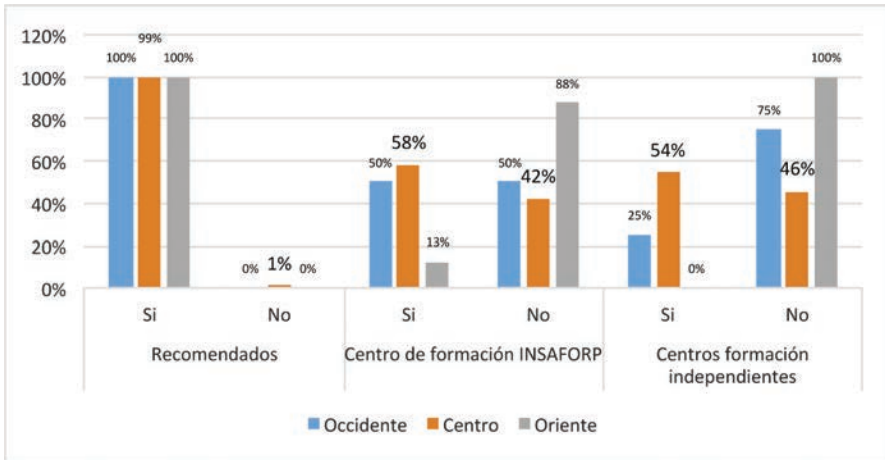


Fuente: elaboración propia.

Otras fuentes de reclutamiento que emplean y que fueron especificadas son: Ágape, anuncios solicitando empleados, ARES (avisos y bases de datos), Ciudad Mujer, escuelas técnicas, publicaciones privadas, redes sociales, sitio web del restaurante, universidades y colegios para pasantías y candidatos que dejan su currículum en el restaurante.

En las zonas geográficas, se puede observar que los recomendados son una fuente común, pero los centros de formación del Insaforp y otros independientes son menos utilizados por la zona oriental (figura 91).

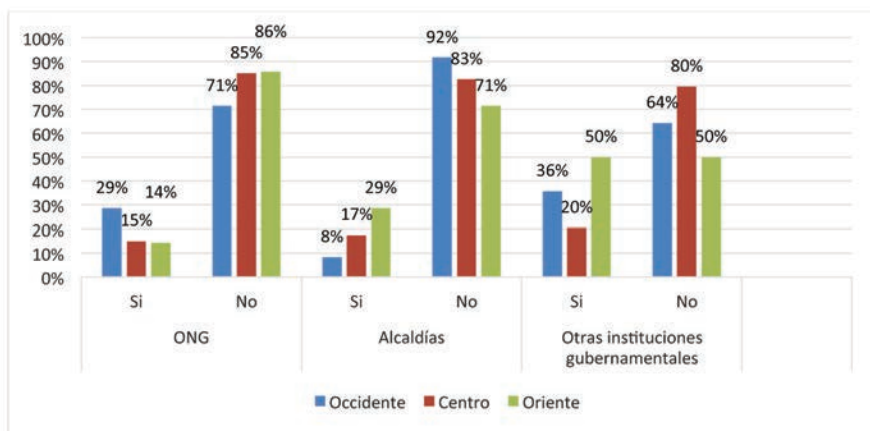
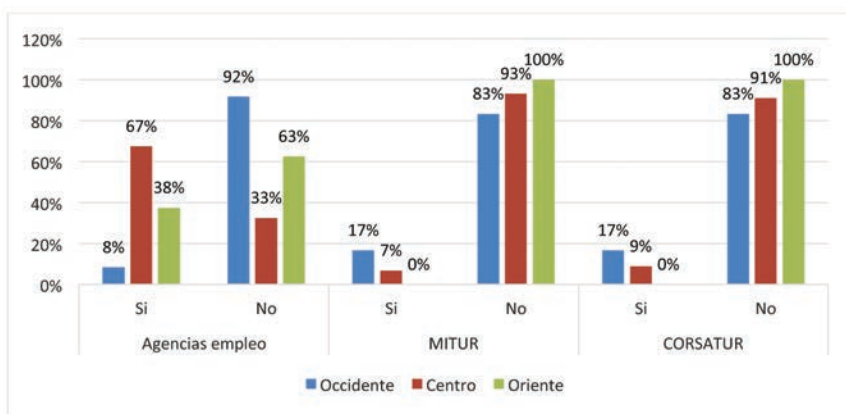
Figura 91. Fuentes de reclutamiento de personal utilizadas por los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Otra fuente de reclutamiento empleada, sobre todo por los restaurantes de la zona central son las agencias de empleo. A nivel país, instituciones como MITUR, CORSATUR, ONG, alcaldías y otras entidades gubernamentales casi no son utilizadas. Esto podría estar planteando una oportunidad de mejora para la colocación de personas en los restaurantes, derivada no solo de la gestión de estos, sino que también de la contribución de entidades gubernamentales y no gubernamentales. (figuras 92a y 92b).

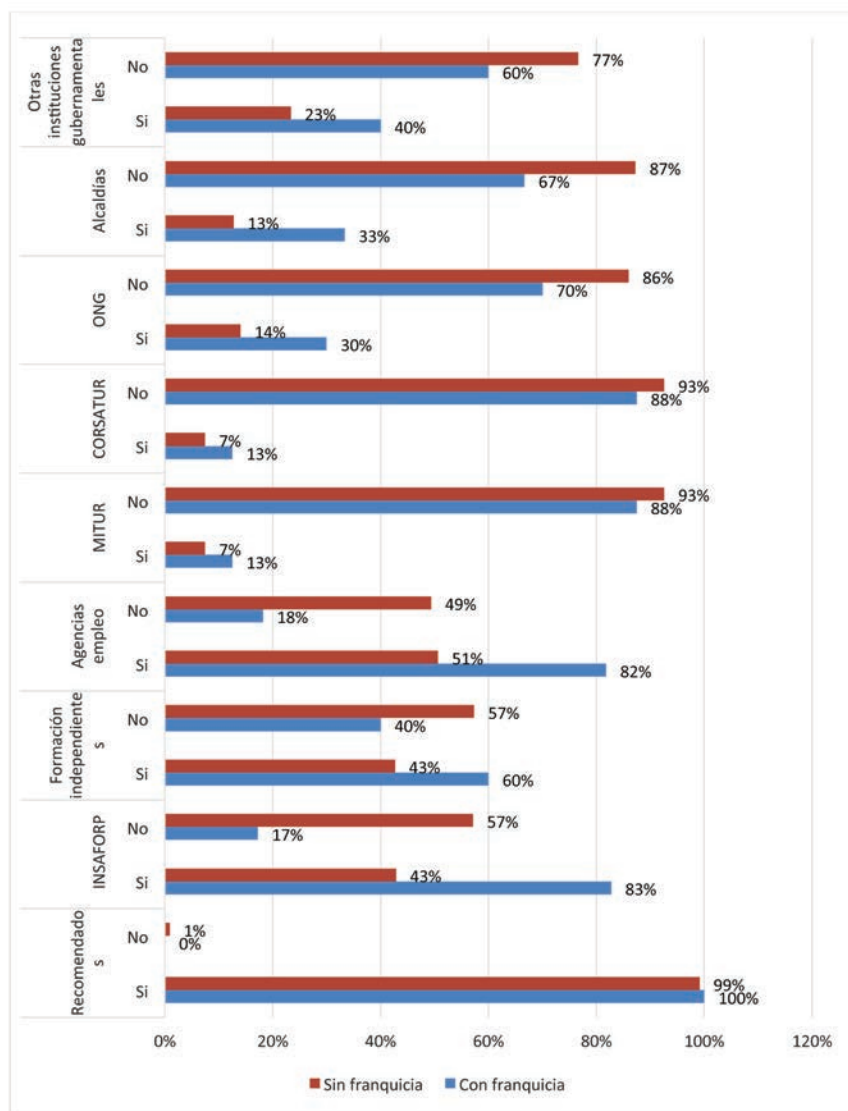
Figuras 92a y 92b. Fuentes de reclutamiento de personal utilizadas por los restaurantes, según el tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al reclutamiento, ambos tipos de restaurantes, los con franquicia como los sin franquicia, dan prioridad a reclutar recomendados. Sin embargo, los primeros tienden a usar más fuentes como el INSAFORP, los centros de formación independientes, las agencias de empleo y, en menor cuantía, algunas instituciones gubernamentales y alcaldías (figura 93).

Figura 93. Fuentes de reclutamiento de personal utilizadas por los restaurantes, según el tipo de administración.

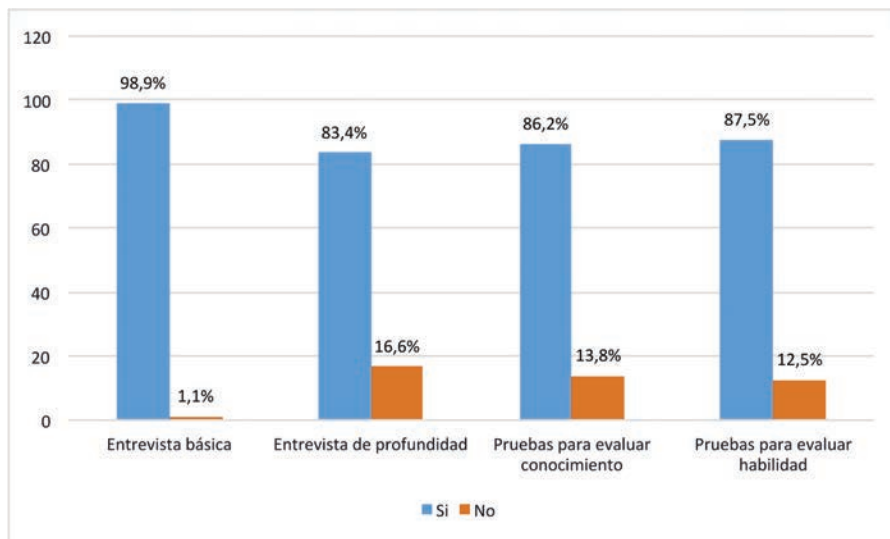


Fuente: elaboración propia.

4.1.9.2. Selección de personal

En cuanto al proceso para seleccionar al personal, el sector utiliza diversas técnicas que le permiten evaluar aspectos relevantes de tipo personal y de conocimientos y habilidades. La técnica más utilizada, a escala de país, es la entrevista básica (98,9 %), seguida de la entrevista en profundidad y de las pruebas para evaluar los conocimientos y las habilidades de los candidatos (figura 94).

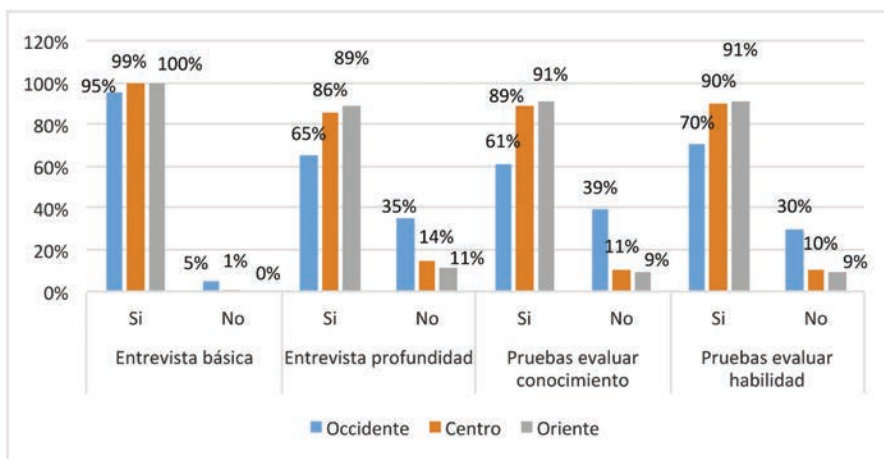
Figura 94. Técnicas de selección de personal utilizadas por los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En las distintas zonas del país resalta que la entrevista básica es también la técnica más utilizada. Se observa también que en las zonas oriental y central se hace mayor uso de las entrevistas en profundidad y de las pruebas de habilidad y de conocimientos que en la occidental (figura 95).

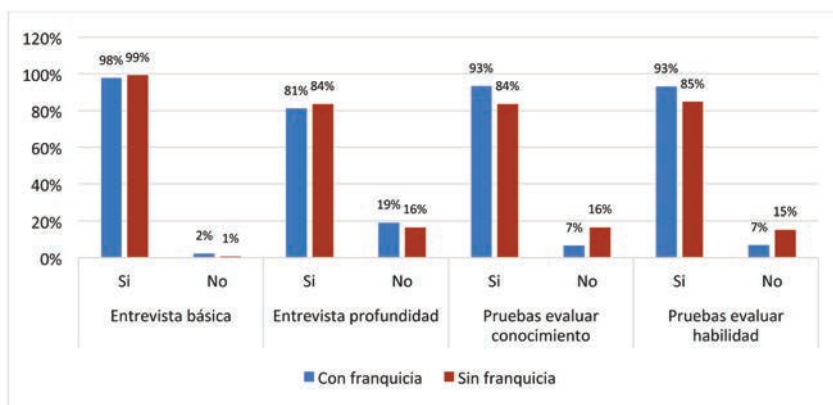
Figura 95. Técnicas de selección de personal utilizadas por los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Tanto los restaurantes con franquicia como los que no la tienen mostraron un comportamiento similar en el proceso de selección; sin embargo, los primeros tienden a hacer mayor uso de pruebas para evaluar conocimientos y habilidades (figura 96).

Figura 96. Técnicas de selección de personal utilizadas por los restaurantes, según el tipo de administración.



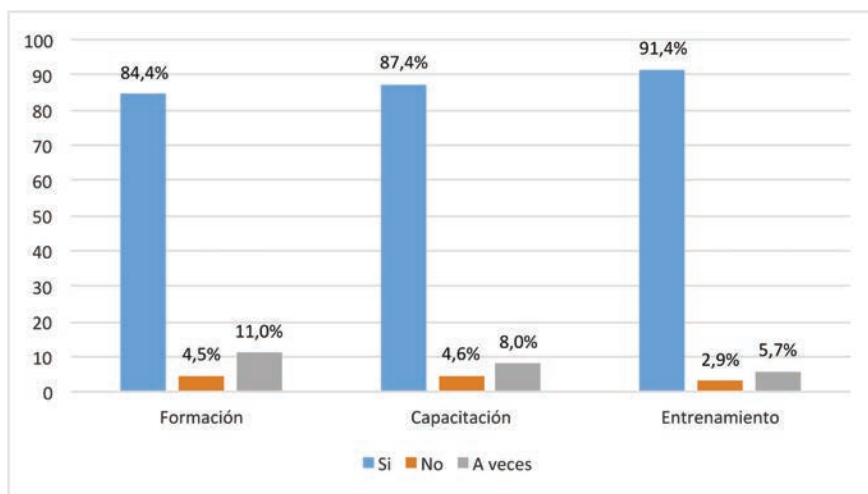
Fuente: elaboración propia.

4.1.9.3. Entrenamiento, capacitación y formación del personal

4.1.9.3.1. Impartición de entrenamiento, capacitación y formación

En este tema, el sector da relevancia a la preparación del personal, priorizando al entrenamiento (91,4 %), seguido de la capacitación y la formación (figura 97). Enfocarse en este tema podría contribuir a que el personal se mantenga actualizado sobre diversos aspectos de la industria, lo que favorecería la competitividad.

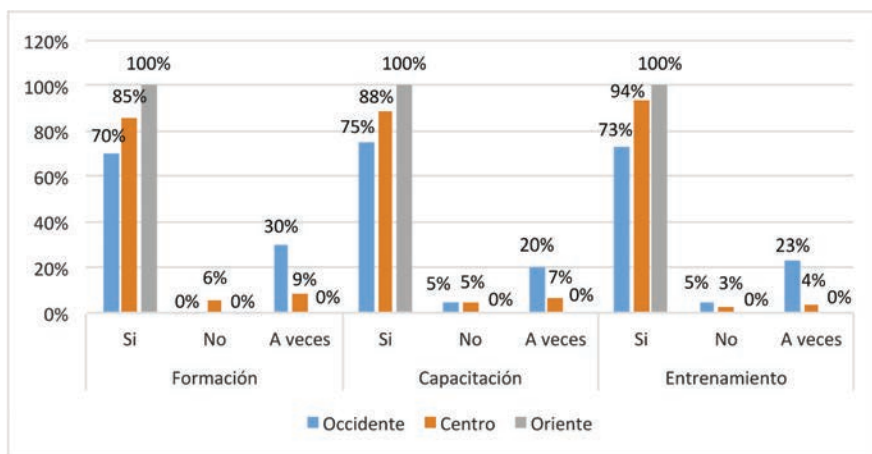
Figura 97. Otorgamiento de formación, capacitación y entrenamiento en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la formación, capacitación y entrenamiento, la tendencia en las zonas es a utilizarlas, siendo la zona occidental la que menos las utiliza; y la que más las utiliza, la oriental (figura 98).

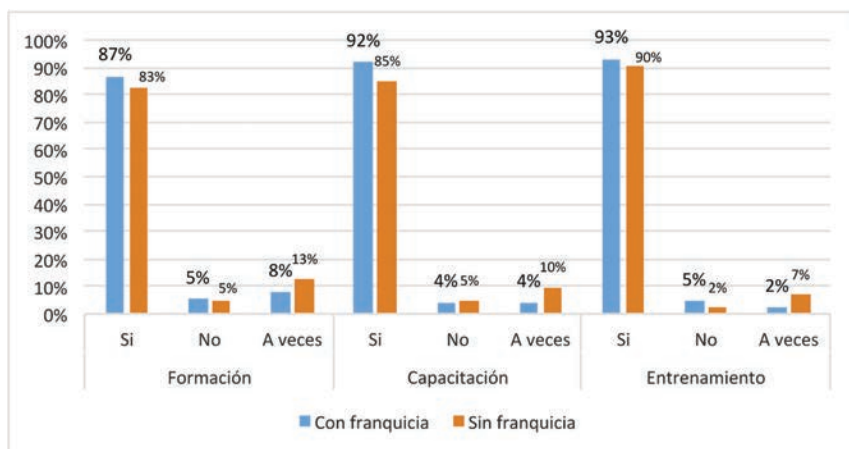
Figura 98. Otorgamiento de formación, capacitación y entrenamiento en los restaurantes, por zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En el caso de los restaurantes administrados con franquicia y o sin franquicia, los resultados se observan similares entre sí (figura 99).

Figura 99. Otorgamiento de formación, capacitación y entrenamiento en los restaurantes, según el tipo de administración.



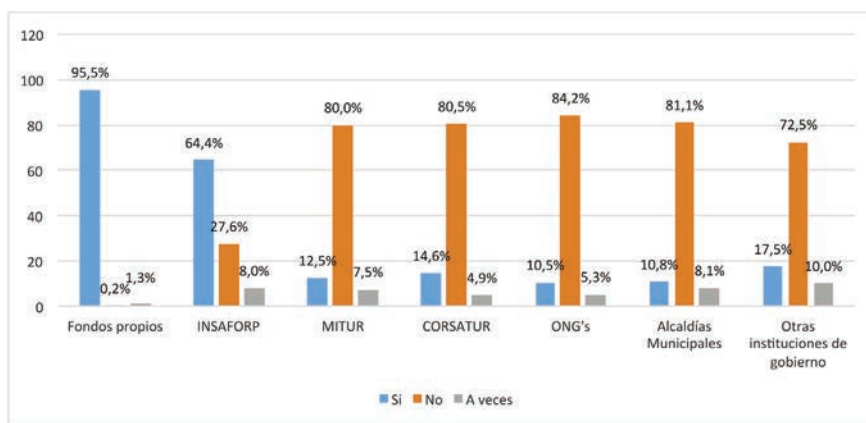
Fuente: elaboración propia.

4.1.9.3.2. Procedencia de los fondos para la formación, capacitación y entrenamiento.

La formación, capacitación y entrenamiento requieren recursos económicos, por lo que su financiamiento en el sector proviene principalmente de fondos propios. También se aprovechan las capacitaciones ofrecidas por el INSAFORP.

Respecto al aprovechamiento de los recursos provenientes de ONG y de las instituciones gubernamentales y municipales es mínimo, según se muestra en la siguiente gráfica, con un promedio del 13,2 % (figura 100).

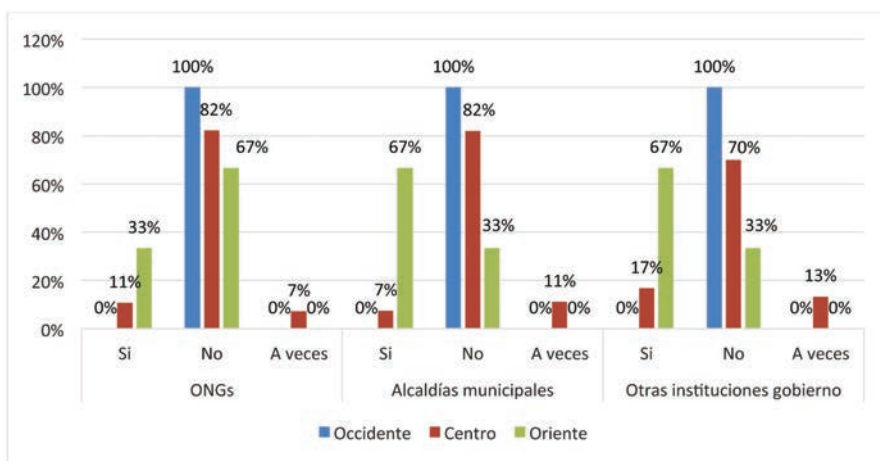
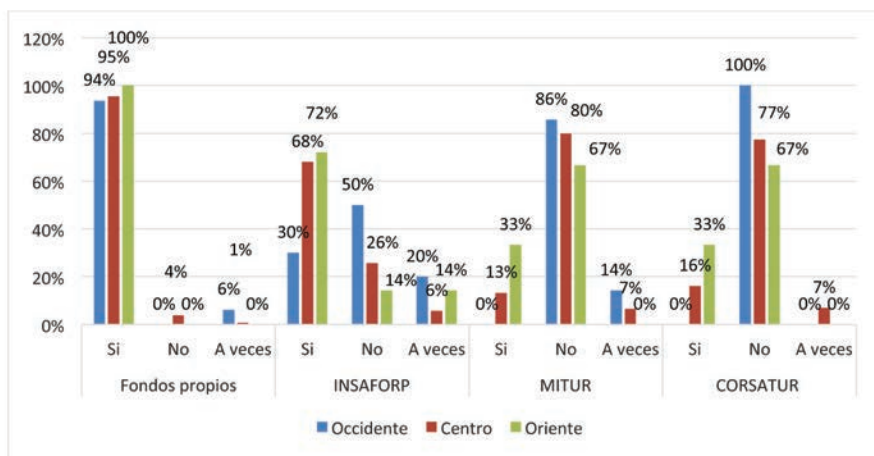
Figura 100. Financiamiento de formación, capacitación y entrenamiento en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En las zonas geográficas referidas, se observa una tendencia a utilizar de manera similar los fondos propios con los cuales financian este tipo de acciones de formación, capacitación y entrenamiento. Las zonas central y oriental son las que más aprovechan los recursos provenientes del INSAFORP. Sin embargo, las tres zonas no utilizan los de la CORSATUR, las ONG, alcaldías y otras instituciones de gobierno (figuras 101a y 101b).

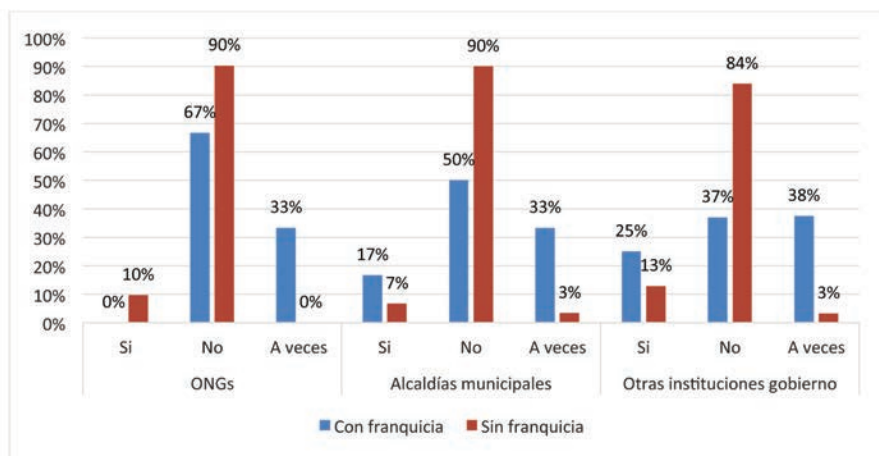
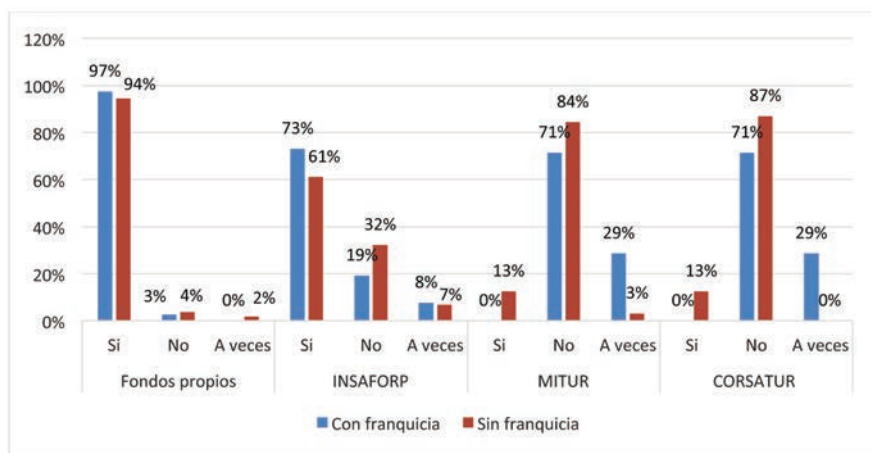
Figuras 101a y 101b. Financiamiento de formación, capacitación y entrenamiento en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los restaurantes con franquicia y sin franquicia, ambas categorías mostraron tendencia a financiar estas acciones con fondos propios. Sin embargo, los restaurantes con franquicia marcaron tendencia a utilizar más los recursos de INSAFORP (figuras 102 a y 102b).

Figuras 102a y 102b. Financiamiento de formación, capacitación y entrenamiento en los restaurantes, según el tipo de administración.

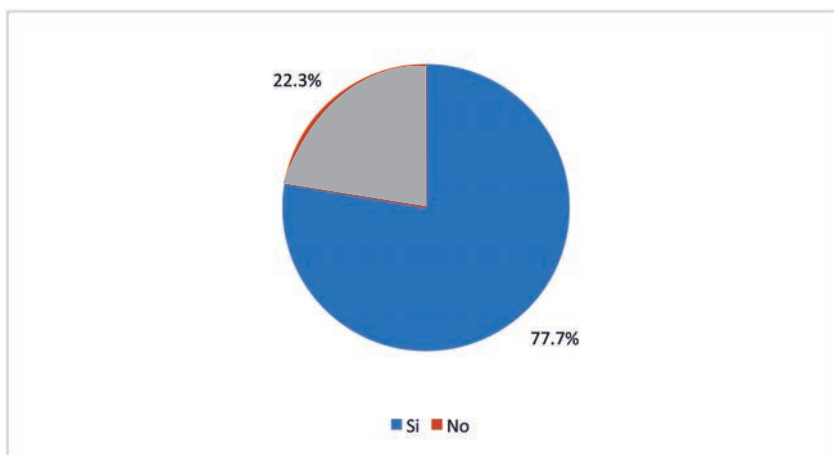


Fuente: elaboración propia.

4.1.9.4. Tienen persona responsable de recursos humanos

En cuanto a si el restaurante tiene una persona responsable del personal, el 77,7 % indicó que sí la tienen, lo que contribuye a la gestión del talento (figura 103).

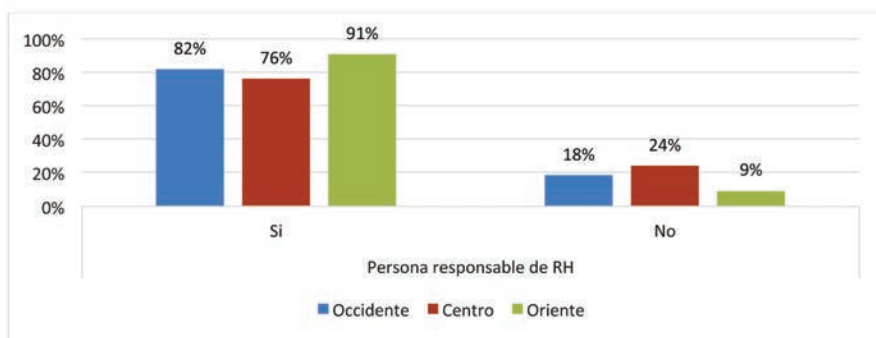
Figura 103. Persona responsable de la administración del recurso humano en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En las zonas, la tendencia es similar. La zona que menos porcentaje mostró es la central (figura 104).

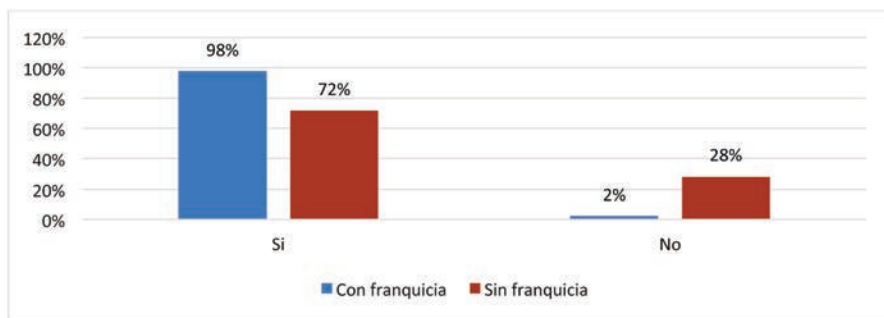
Figura 104. Persona responsable de la administración del recurso humano en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, los restaurantes con franquicia tienen a tener una persona responsable de recursos humanos (figura 105).

Figura 105. Persona responsable de la administración del recurso humano en los restaurantes, según el tipo de administración.

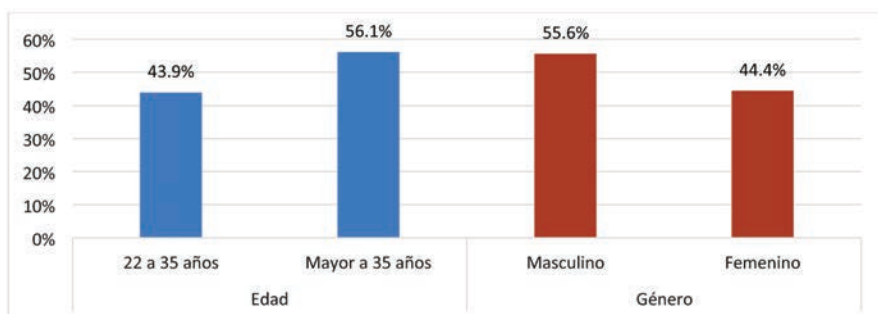


Fuente: elaboración propia.

4.1.9.5. Caracterización de quienes dirigen los restaurantes

Con base en los datos encontrados, se puede decir que el 43.9% de los restaurantes son administrados por personas cuyas edades oscilan entre 22 a 35 años. El resto de restaurantes, que constituyen el (56,1 %) es administrado por personas con edades superiores a dicho rango. En cuanto al género, el 55,6 % son dirigidos por personas de género masculino y el 44,4 % por personas de género femenino, lo que permite concluir que no se discrimina por edad ni por género (figura 106).

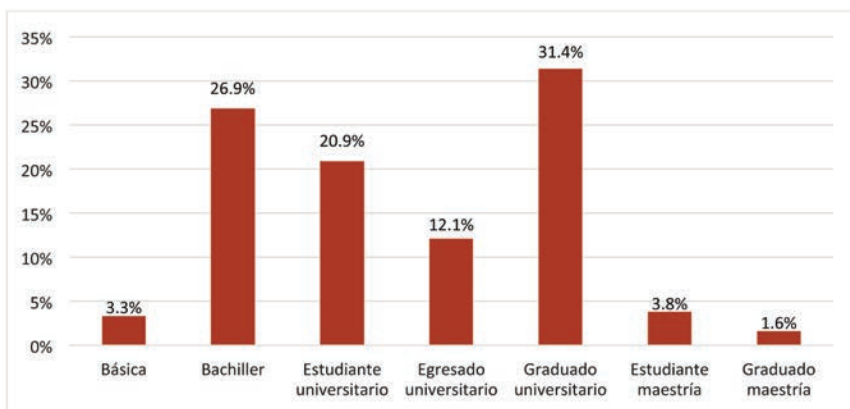
Figura 106. Edad y género de quienes dirigen los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la escolaridad, quienes dirigen los restaurantes son personas con un nivel de estudio alto, ya que el 5,4 % tienen estudios de maestrías y el 64,3% de pregrado (estudiantes, egresados y graduados universitarios), lo que les permite aplicar conocimientos administrativos, que sumándose a las experiencias adquiridas en el día a día, van desarrollando las competencias necesarias para administrar este tipo de negocio. El 66,6 % están en el campo de la administración de empresas, el 6,5 % en el de hotelería y turismo y el 26,9 % en otras carreras, como puede observarse en la figura 107.

Figura 107. Escolaridad de quien dirige el restaurante, a escala de país

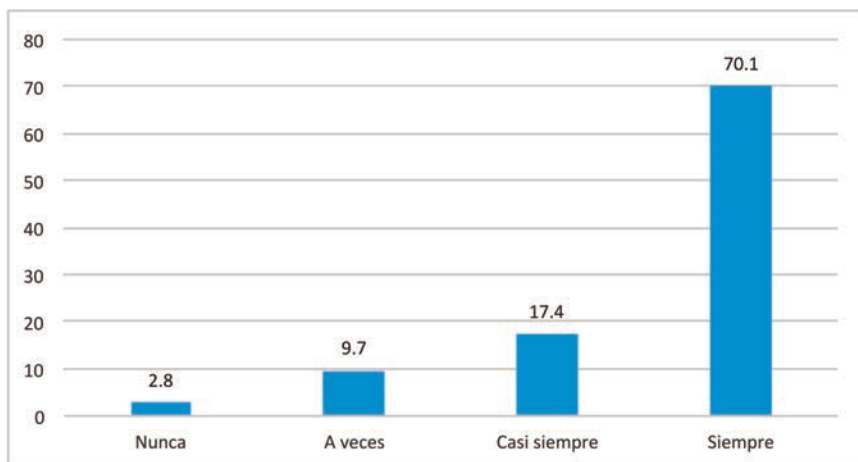


Fuente: elaboración propia.

4.1.10. Uso del Código de Trabajo para administrar el personal

Para la administración del personal, un 87,5% del sector toma como guía siempre o casi siempre el Código de Trabajo del país, lo que deja un 12,5 % que no lo están utilizando para la aplicación de las condiciones laborales (figura 108).

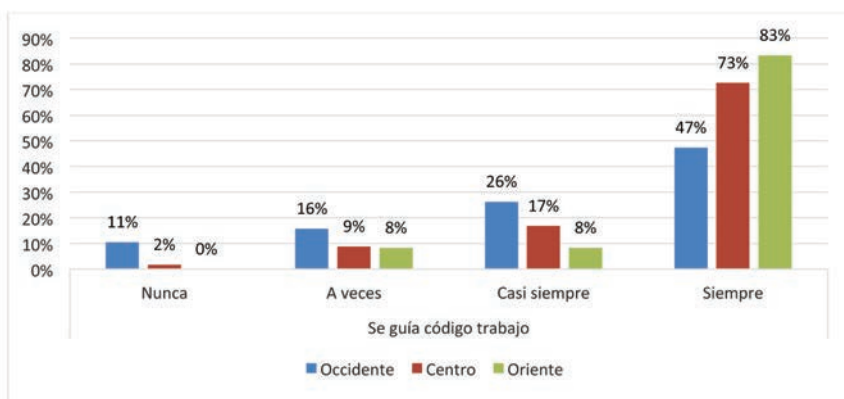
Figura 108. Uso del Código de Trabajo para la administración del personal, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En las distintas zonas del país, la oriental resalta en el uso del Código de Trabajo como guía para la toma de decisiones laborales, seguida de la zona central; a diferencia de la occidental, en la que se utiliza menos el Código de Trabajo para la toma de dichas decisiones (figura 109).

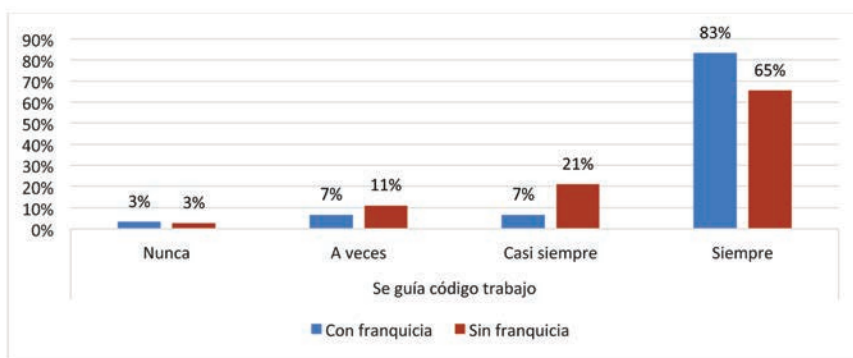
Figura 109. Uso del Código de Trabajo para la administración del personal, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes administrados con franquicia se guían más por el Código de Trabajo que los sin franquicia, como se observa en la figura 110.

Figura 110. Uso del Código de Trabajo para la administración del personal, según el tipo de administración del restaurante



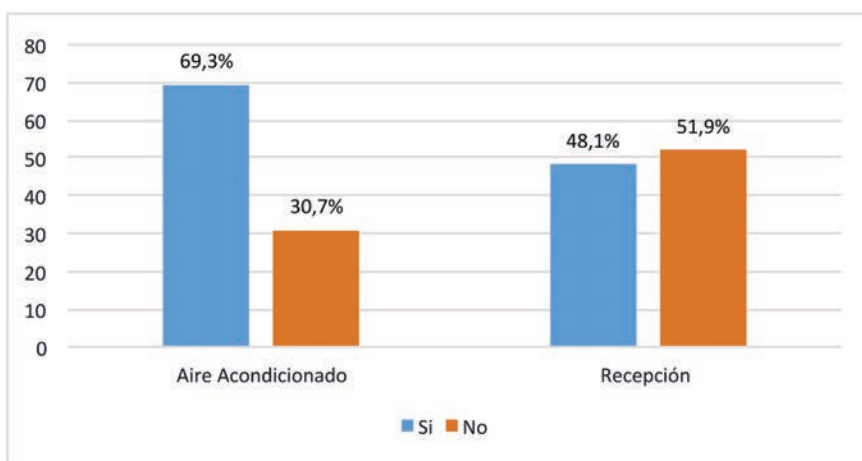
Fuente: elaboración propia.

4.1.11. Infraestructura del restaurante

4.1.11.1. Aire acondicionado y recepción

En cuanto al aire acondicionado, el 69,3 % de los establecimientos lo poseen; y el 48,1 % cuentan con un área de recepción para los clientes (figura 111). En gran medida, estas facilidades dependerán también del diseño del restaurante, dado que, en algunos casos, ni la recepción ni el aire acondicionado son necesarios.

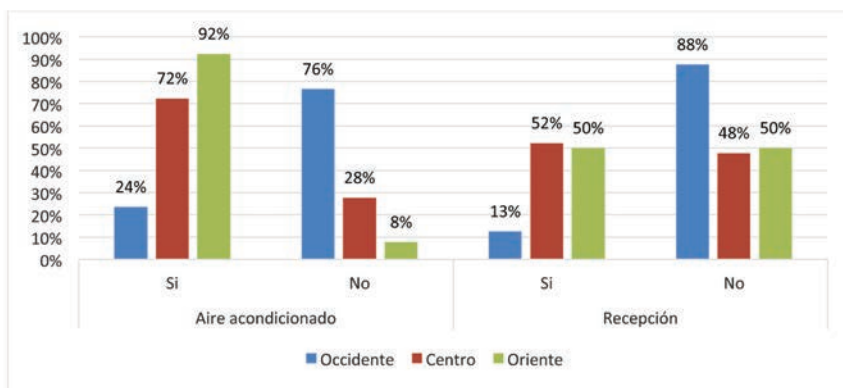
Figura 111. Uso de aire acondicionado y área de recepción, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

La zona oriental es la que hace más uso del aire acondicionado, y la zona occidental es la que menos lo utiliza. En cuanto al área de recepción, las zonas oriental y central, en un rango cercano al 50 %, reportaron que contaban con dicha facilidad; a diferencia de lo que se encontró en la zona occidental, que en un 88 % de los casos no cuentan con área de recepción para los clientes (figura 112).

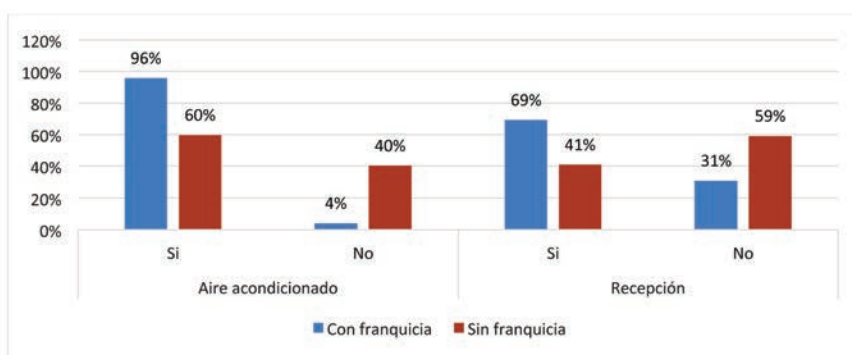
Figura 112. Uso de aire acondicionado y área de recepción en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En el caso de los restaurantes con franquicia, tienden a tener aire acondicionado y recepción en mayor grado que los sin franquicia, como se observa en la figura 113.

Figura 113. Uso de aire acondicionado y área de recepción en los restaurantes, según el tipo de administración.

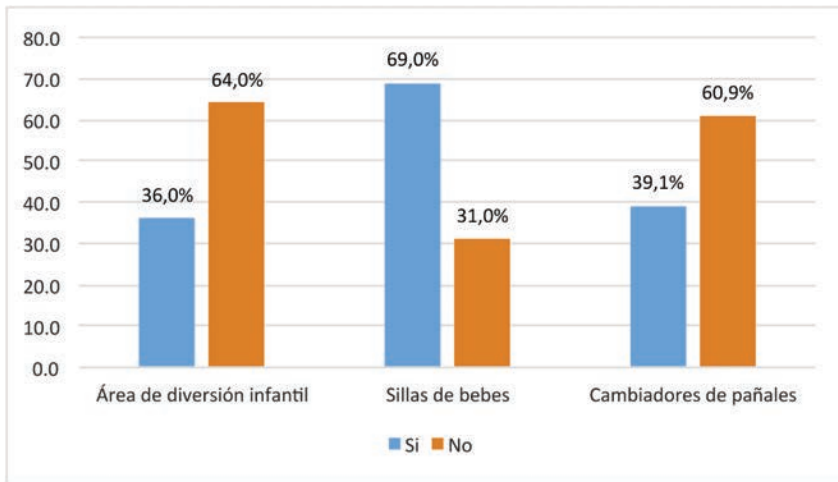


Fuente: elaboración propia.

4.1.11.2. Accesibilidad para niños y niñas

Debido a que muchos establecimientos atienden familias, la accesibilidad a los menores tiene relevancia. El 36 % tienen área de diversión para niños; un 69 % tienen sillas para bebés y un 39,1 % tienen cambiadores de pañales (figura 114).

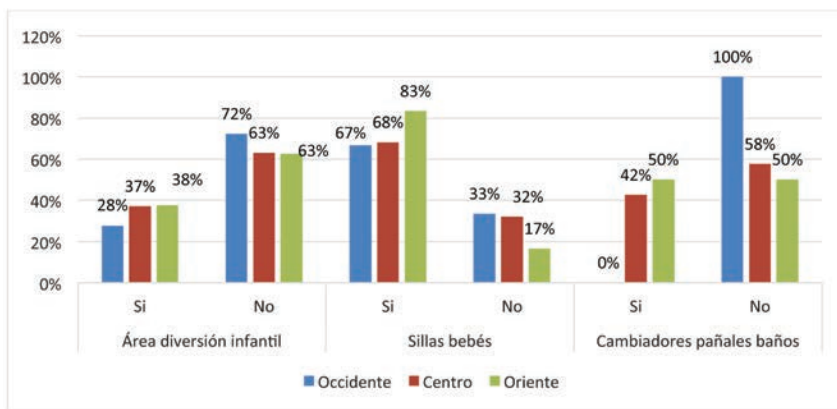
Figura 114. Accesibilidad para niños y niñas en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

La tendencia en las zonas es a tener disponibles sillas para bebés, siendo la zona oriental la que más resalta en este aspecto (figura 115).

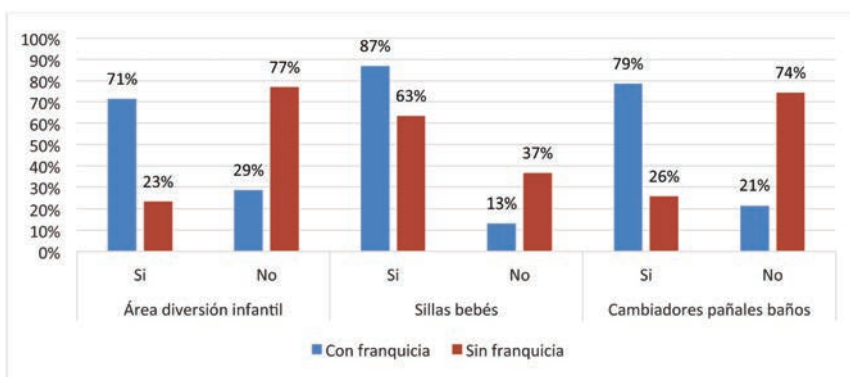
Figura 115. Accesibilidad para niños y niñas en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes con franquicia tienden a contar más con este tipo de accesibilidades para niños y niñas que los sin franquicia (figura 116).

Figura 116. Accesibilidad para niños y niñas en los restaurantes, según el tipo de administración.



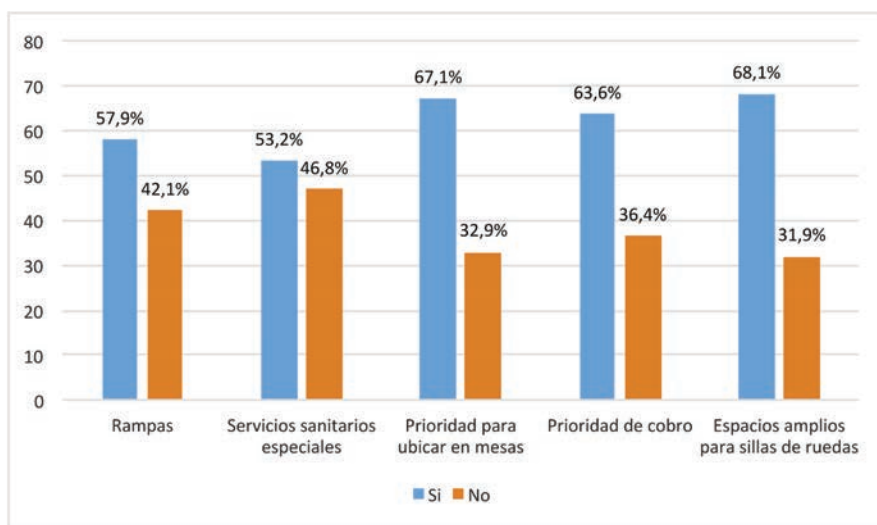
Fuente: elaboración propia.

4.1.11.3. Accesibilidad para personas con discapacidad y de la tercera edad

Las personas con discapacidad y de la tercera edad son un grupo relevante en este negocio, por lo que requieren ciertas facilidades que les permitan tener accesibilidad al establecimiento.

Según los resultados que se muestran en la figura 117, esta área representa una oportunidad de mejora, porque entre un 63 % y un 67,1 % indicaron que dan, a personas con discapacidad o de la tercera edad, prioridad para ubicar en mesas y en el de cobro, respectivamente. El 68,1 % afirmó tener espacios amplios para sillas de ruedas, y cerca del 50 % no cuentan con servicios sanitarios especiales ni con rampas.

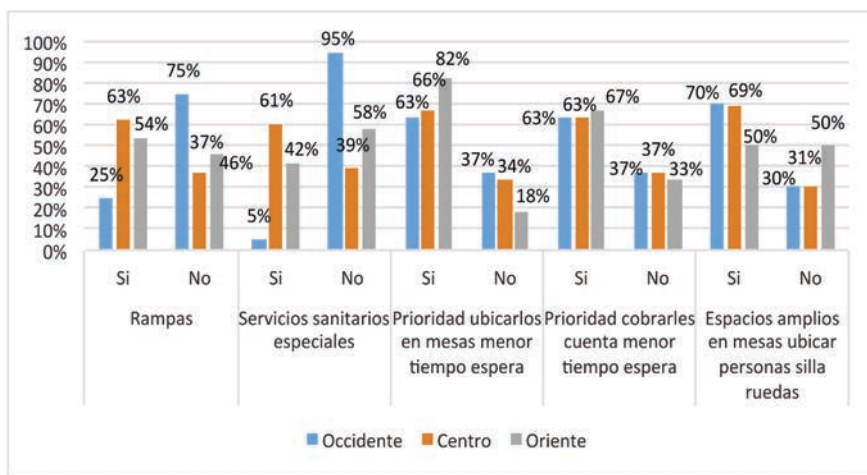
Figura 117. Accesibilidad para personas con discapacidad y de la tercera edad en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

En las distintas zonas del país, puede observarse que dan diferente prioridad a cada facilidad. Así, el occidente resalta, junto con la zona central, en dar prioridad para ubicar en mesas, cobrar y por tener espacios para ubicar las sillas de ruedas. En el caso de la zona oriental, se da mayor prioridad para ubicar en mesas y en el cobro. La zona central resalta en el uso de rampas y por los servicios sanitarios especiales (figura 118).

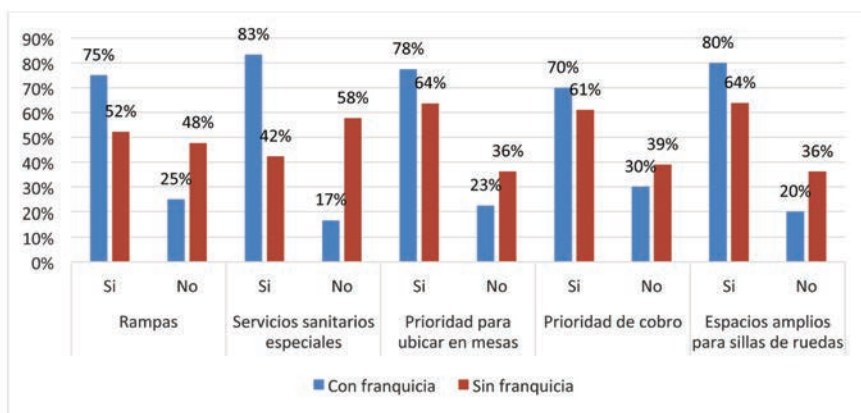
Figura 118. Accesibilidad para personas con discapacidad y de la tercera edad en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes con franquicia tienden a contar con más servicios para la accesibilidad a las personas con discapacidad y de la tercera edad (figura 119).

Figura 119. Accesibilidad para personas con discapacidad y de la tercera edad en los restaurantes, según el tipo de administración.

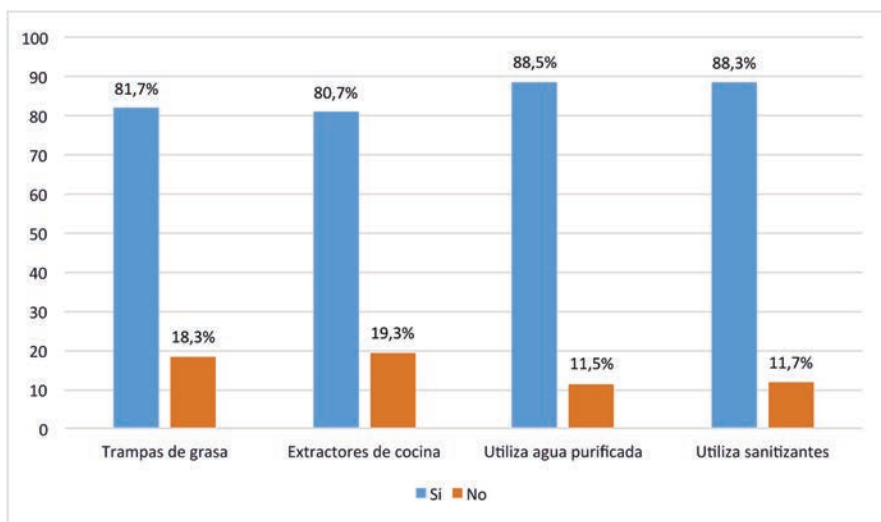


Fuente: elaboración propia.

4.1.12. Prácticas de seguridad, de salud ocupacional y medioambientales

En cuanto a este tipo de prácticas, el sector cuenta con permisos de salud y utiliza agua y sanitizantes, trampas de grasa y extractores de cocina, como se observa en la figura 120.

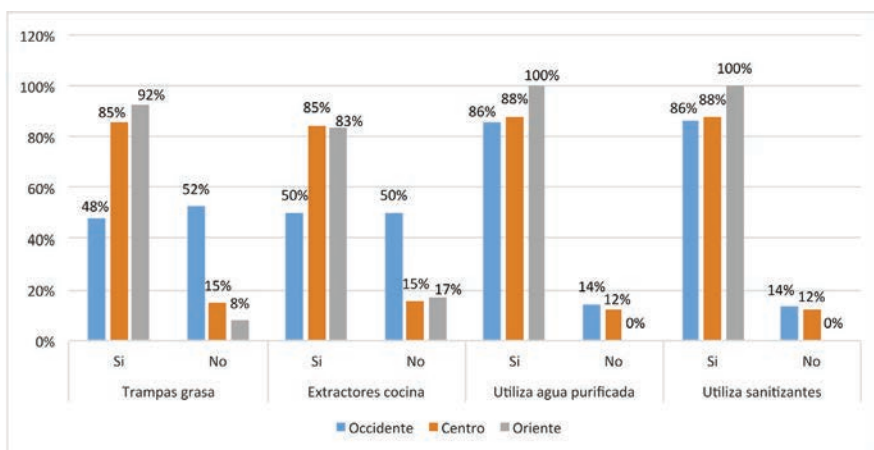
Figura 120. Prácticas de seguridad, de salud ocupacional y medioambientales en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

A escala de zonas, tanto la oriental como la central realizan este tipo de prácticas. Sin embargo, la zona occidental muestra un menor uso de trampas de grasa y de extractores de cocina, comparado con las otras zonas (figura 121).

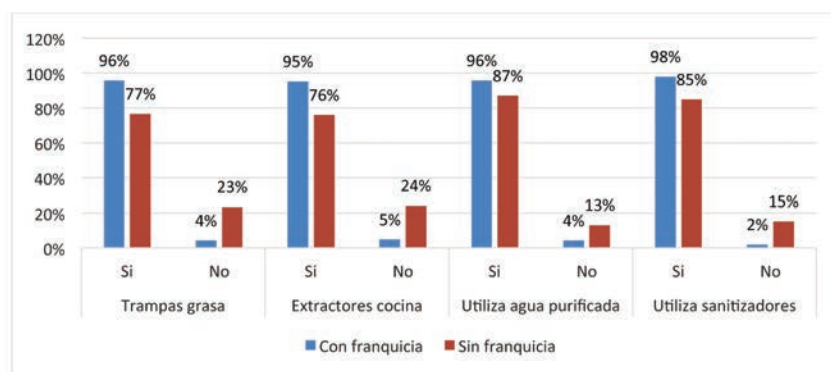
Figura 121. Prácticas de seguridad, salud ocupacional y medioambientales en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Según el tipo de administración, los restaurantes con franquicia mostraron mayor uso de estas prácticas que los sin franquicia (figura 122).

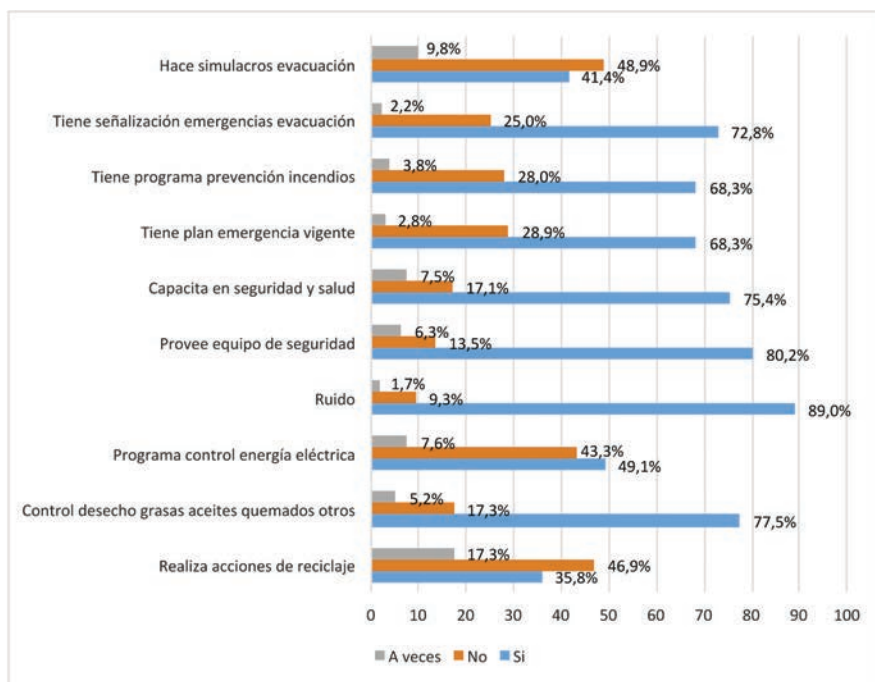
Figura 122. Prácticas de seguridad, salud ocupacional y medioambientales en los restaurantes, según el tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, resaltan otros tipos de prácticas (figura 123), tales como el control de ruido, la provisión de equipo de seguridad al personal, el control de desechos de grasas y aceites quemados y la capacitación en seguridad y salud ocupacional para el personal. Sin embargo, hay prácticas que deberán ser fomentadas para mejorar en aspectos de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

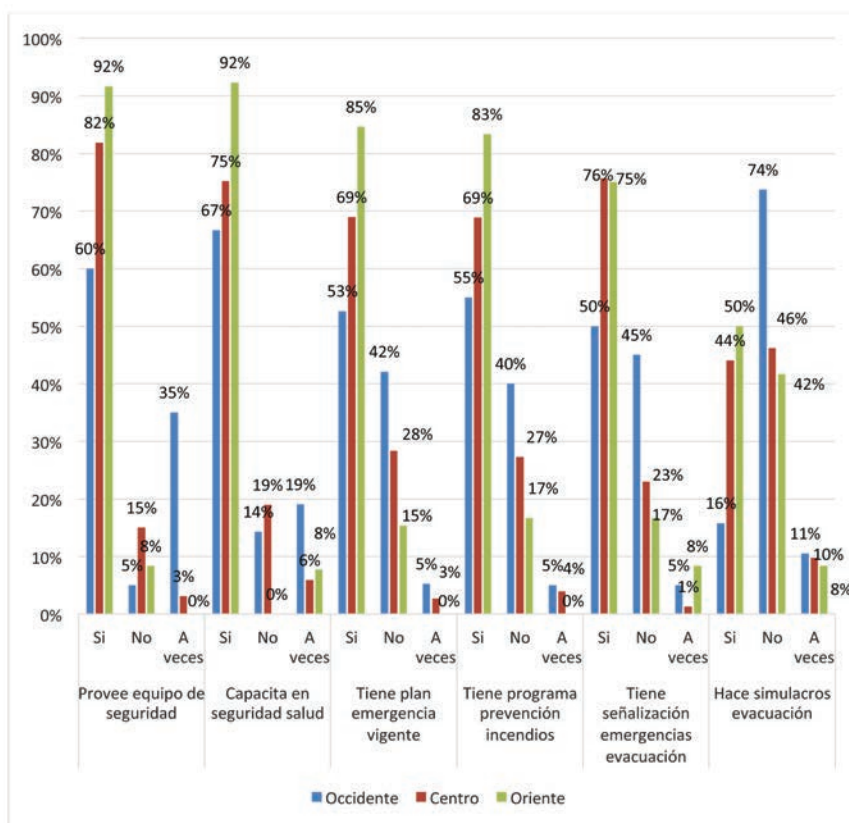
Figura 123. Prácticas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en los restaurantes, a escala de país.



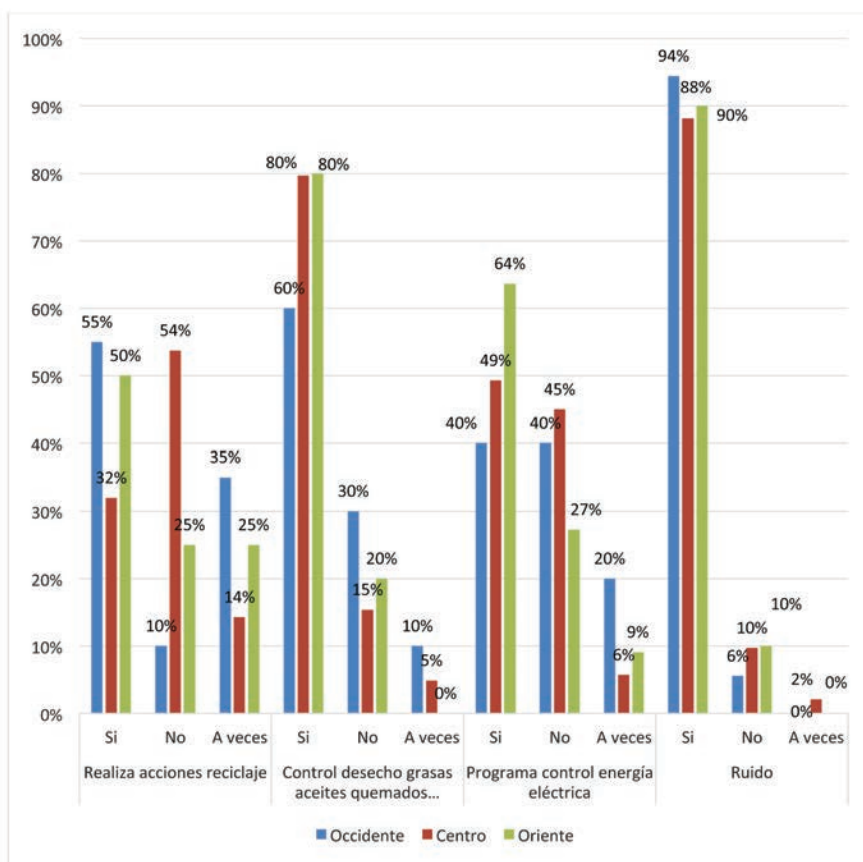
Fuente: elaboración propia.

A escala de zonas, la oriental es la que más usa estas prácticas, seguida de la central. La zona occidental tendió a mostrar menor uso de estas, excepto en las acciones de reciclaje y control de ruido, donde muestra mejor resultado que en las otras (figuras 124a y 124b).

Figuras 124a Prácticas de seguridad, de salud ocupacional y de medio ambiente en los restaurantes, a escala de zonas geográficas.



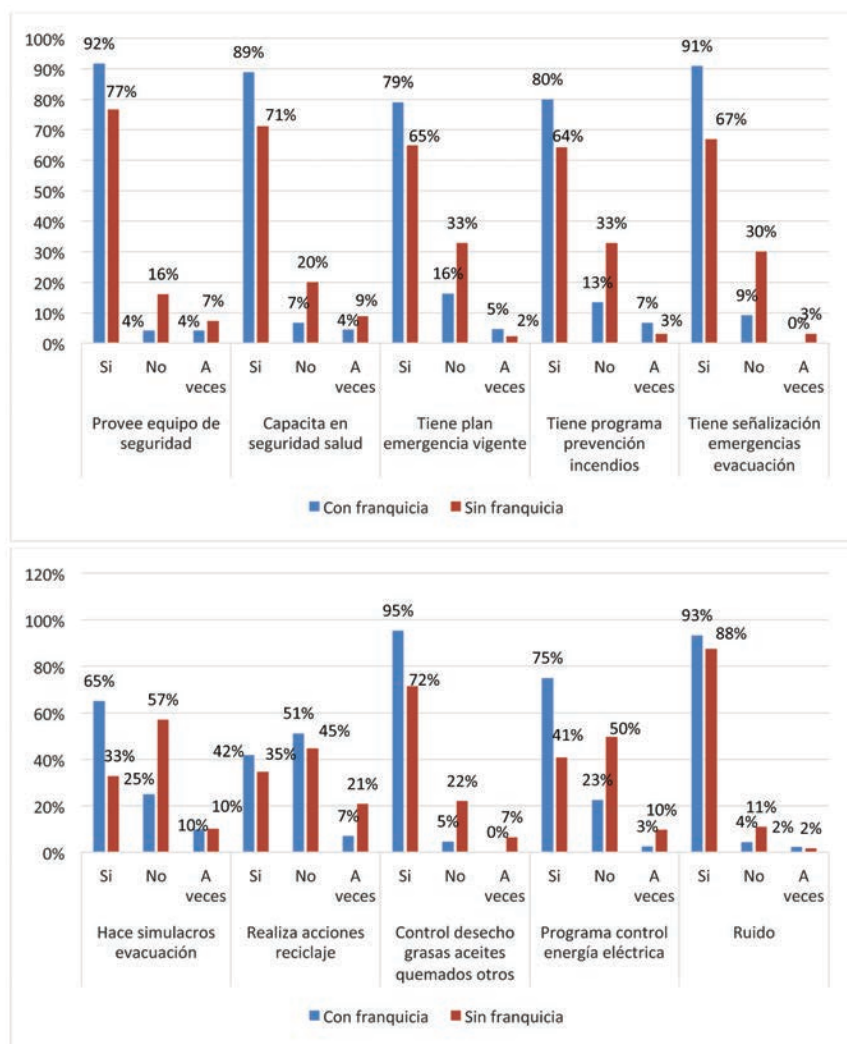
Figuras 124b. Prácticas de seguridad, de salud ocupacional y de medio ambiente en los restaurantes, a escala de zonas geográficas.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los restaurantes con franquicia, mostraron un mayor uso de este tipo de prácticas que los administrados sin franquicia (figuras 125a y 125b).

Figuras 125a y 125b. Prácticas de seguridad, de salud ocupacional y de medio ambiente en los restaurantes, según el tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

Respecto a los simulacros de evacuación, quienes los supervisan afirmaron que han realizado la siguiente cantidad en el último año:

Tabla 15. Cantidad de simulacros por año

Cantidad simulacros en el último año	%
0	4,5
1	41,8
2	31,3
3	10,4
4	6,0
6	4,5
12	1,5
Total 100.0 %	

Fuente: elaboración propia

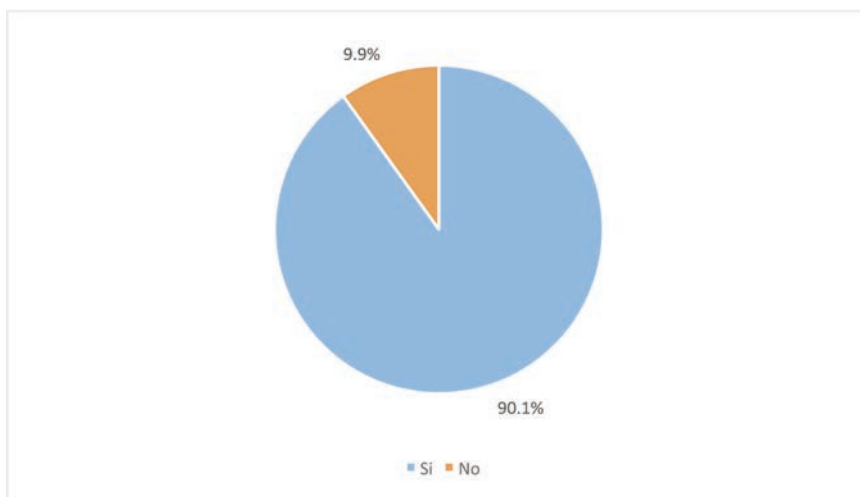
Puede observarse, en la tabla 15, que el 73,1 % han realizado entre uno y dos simulacros, lo que contribuye a generar condiciones de seguridad ante posibles emergencias.

Quienes realizan acciones de reciclaje, indicaron que los materiales que reciclan son aceite, plásticos, botellas, latas, aluminio, vidrio, cartón, papel, y otros desechables como platos, vasos, cubiertos, etc., y que hacen separación de material orgánico.

4.1.13. Cumplimiento con permisos de salud

La mayor parte de los restaurantes tiene permisos de salud, lo que da certeza a los clientes acerca del cumplimiento de diversos aspectos relacionados con la salud (figura 126).

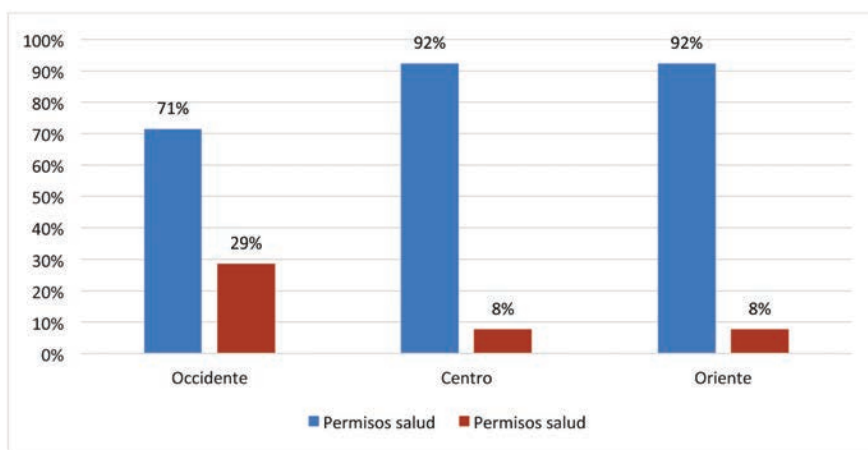
Figura 126. Permisos de salud en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Por zonas geográficas, la central y la oriental tienden a un mayor cumplimiento en este requisito que la zona occidental, como puede observarse en la figura 127.

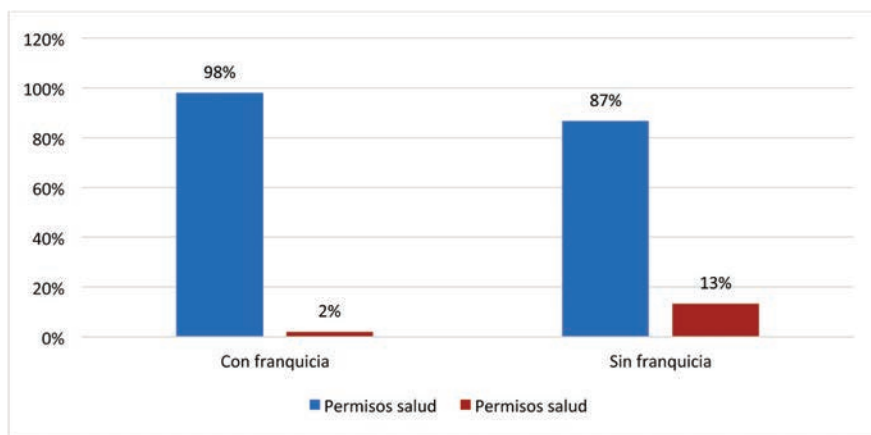
Figura 127. Permisos de salud en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

En la siguiente figura (128), se puede observar que indistintamente del tipo de administración, los restaurantes, tienden a cumplir con esta disposición, resaltando los con franquicia, con un mayor porcentaje de cumplimiento.

Figura 128. Permisos de salud en los restaurantes, según el tipo de administración.

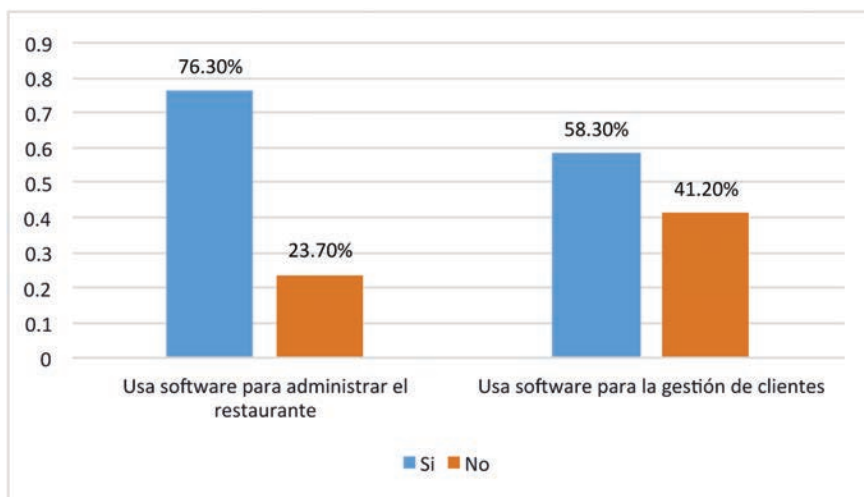


Fuente: elaboración propia.

4.1.14. Tecnologías de información

Respecto a las tecnologías de información, el sector da prioridad a usar *software* para la administración del establecimiento (76,3 %); y menos prioritario es el uso de *software* para la gestión de los clientes (58,3 %), lo que podría estar generando una disminución de la oportunidad de conocer mejor al cliente y satisfacer sus necesidades (figura 129)

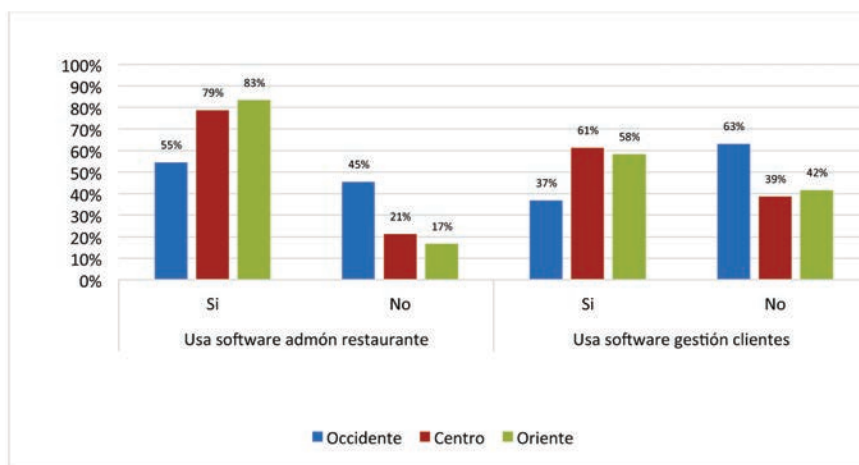
Figura 129. Uso de *software* en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Entre las zonas, resalta que la occidental es la que menos uso de tecnología hace; las otras dos tienen un comportamiento similar (figura 130).

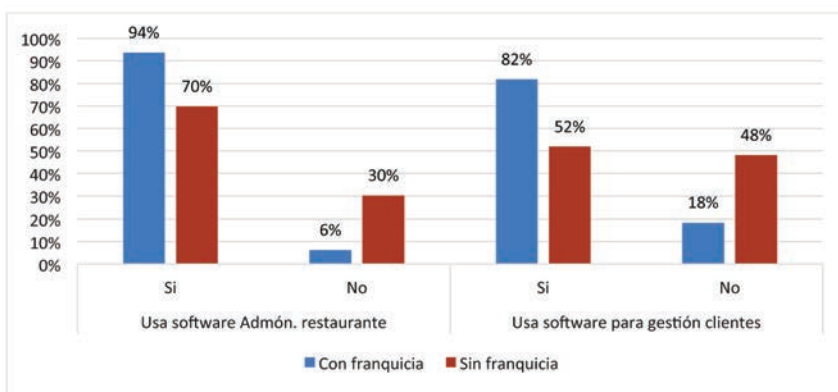
Figura 130. Uso de *software* en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes con franquicia tienden a utilizar más algún tipo de *software* para su administración y para la gestión de clientes que los restaurantes sin franquicia (figura 131).

Figura 131. Uso de *software* en los restaurantes, según el tipo de administración.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al *hardware*, puede observarse, en la tabla 16, que solo un 5,4 % de establecimientos no cuentan con una computadora, el 20,2 % tienen una y el 21,2 % cuentan con dos. La cantidad de computadoras que se utilizan en los restaurantes son las que se muestran en la tabla 16.

Tabla 16. Cantidad de computadoras

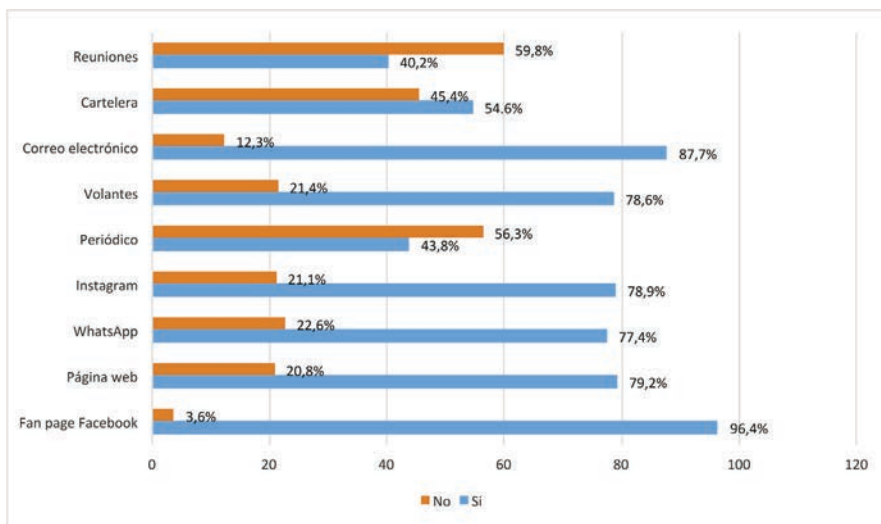
Cantidad de computadoras	% de empresas
No respondió	15,3
0	5,4
1	20,2
2	21,2
3	14,3
4	10,3
5	6,9
6	1,5
7	1,5
8	0,4
10	1
14	2
Total	100,0

Fuente: elaboración propia.

4.1.15. Medios de comunicación

Los medios de comunicación más utilizados en el sector son la *fan page* de Facebook, página web, Instagram, volantes, WhatsApp y el correo electrónico, algunos de los cuales son utilizados en el ámbito externo y otros en el interno. Las redes sociales son utilizadas con frecuencia, lo que permite comunicar menús, promociones, publicar fotografías, dando como resultado el aumento del tráfico en el establecimiento (figura 132).

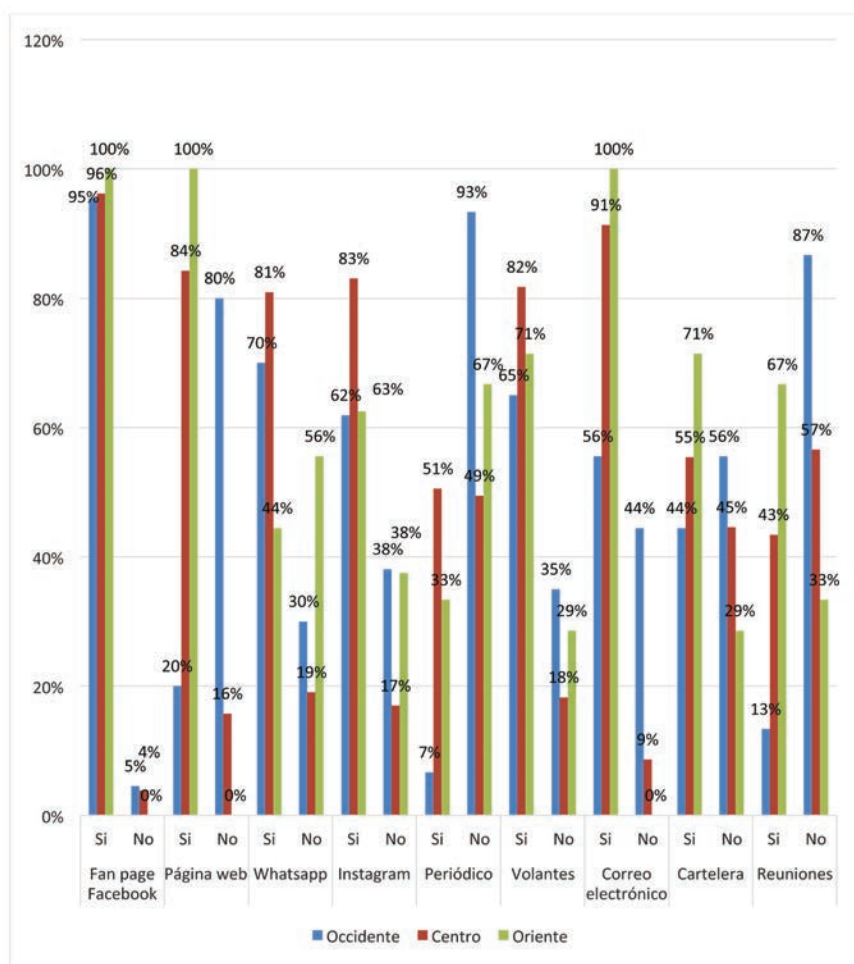
Figura 132. Uso de *software* en los restaurantes, a escala de país



Fuente: elaboración propia.

Resalta el uso de la *fan page* de Facebook en las tres zonas del país, pero la zona central destaca más en el uso de dicho recurso, seguido de la oriental, y en menor grado la occidental (figura 133).

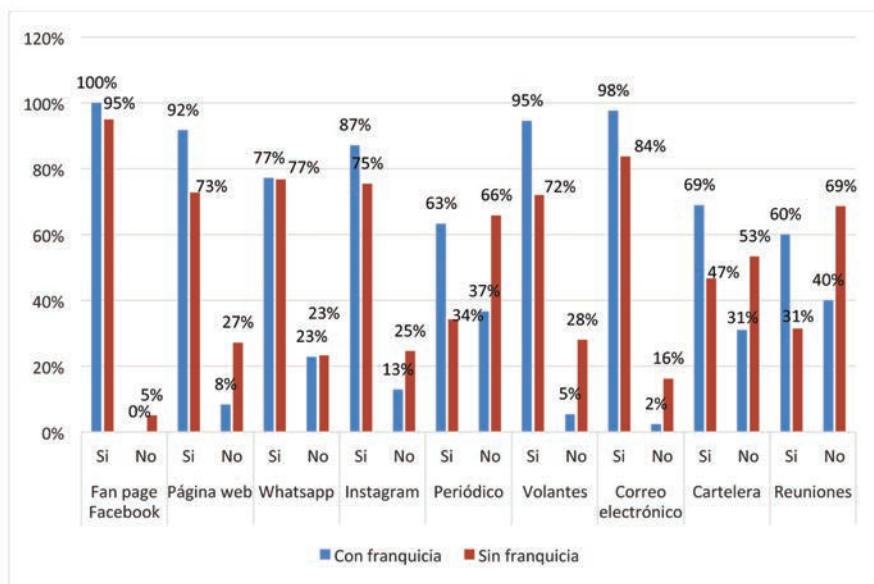
Figura 133. Uso de *software* en los restaurantes, a escala de zonas geográficas



Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes con franquicia tienden a utilizar más este tipo de recursos que los restaurantes sin franquicia, como puede observarse en la figura 134.

Figura 134. Uso de *software* en los restaurantes, según el tipo de administración del restaurante



Fuente: elaboración propia.

4.1.16. Cantidad de sucursales

Respecto a la cantidad de sucursales, la mayor parte tienen un local y el resto varía en cantidad. De los participantes, 56 no respondieron a la pregunta. El detalle se puede observar en la tabla 17, donde se registra que la mayor parte tienen una sola sucursal.

Tabla 17. Cantidad de sucursales

Cantidad de sucursales	Número de empresas
1	70
2	25
3 - 10	33
11 - 20	12
21 - 30	3
31 - 40	3
50	1
Total	147

Fuente: elaboración propia.

4.1.17. Beneficios del sector

4.1.17.1. Beneficios gubernamentales que recibe

En cuanto al tema de beneficios gubernamentales, los cuales recibe el sector, el 89,1 % no respondió; eso podría significar que no perciben beneficios para sus negocios o no los conocen. El 3 % expresa que no tienen ningún beneficio y el 7,9 % percibe como beneficios los siguientes: caseta de turismo de la alcaldía, descuentos en supermercados y otros, dispensa de multas, documentación de personal, enfoque al turismo, seguridad, exención de impuestos, participación en eventos gubernamentales y promociones y los apoyos que ofrecen instituciones gubernamentales como CORSATUR, INSAFORP y MITUR.

4.1.17.2. Beneficios gubernamentales que desearía recibir

El 25 % de participantes considera que el sector de los restaurantes se beneficiaría si se le otorgaren los siguientes beneficios gubernamentales:

Relacionados con turismo	Financieros
Apoyo incondicional en turismo para el restaurante Apoyo para permisos de la alcaldía para desarrollar actividades, eventos y otros	Acceso a créditos blandos
Alcaldía de San Salvador y CORSATUR deben llegar a la 'zona de las carnitas' en la 5.^a avenida Norte	La protección de equipos, mantenimiento de piezas, incentivos para los primeros años de operación
Mercadeo e imagen del mercado de restaurantes	Incentivos fiscales, por turismo
Mejoramiento de calles y vías de acceso en la "Ruta de Las Flores"	Líneas de crédito para capital de trabajo a tasas preferenciales, flexibilidad a préstamos
Participación del MITUR	Reducción de tasas de impuesto
Participación en mesas de trabajo, foros.	Subsidio al gas
Pertenecer a un directorio del MITUR	Importaciones de equipo
Publicidad en oficinas de turismo, pueblos vivos, televisión, y en las dependencias de la Dirección General de Migración y Extranjería	Facilidad de permisos y licencias
Ferias locales para dar a conocer marcas	
Promoción por parte de alcaldías	

Reconocimiento del lugar en bases de datos	
Señalización de los lugares	
Seguridad	Formación y asistencia
Mayor vigilancia	Capacitaciones
	Asistencia técnica
	Apoyo normativo y contrataciones fomentando al gremio de gastronomía y alimentos
	Asesoramientos
	Programas de capacitación para empleados, INSAFORP

El otro 75 % no respondió a esta pregunta, lo que podría significar que no perciben que las instituciones gubernamentales puedan otorgarles beneficios para sus negocios o que no los han conceptualizado.

4.2. Resultados del FODA

Como parte de la investigación, también se realizó el análisis del entorno del sector restaurantes, tanto desde el aspecto interno como del externo, considerando, en el interno, sus fortalezas y debilidades inherentes que le permiten enfrentar las oportunidades y amenazas que provienen de su entorno, las cuales también fueron identificadas y analizadas por parte de los dueños y administradores, quienes emitieron su punto de vista.

Los siguientes resultados reflejan dicha percepción, emitida desde su propia experiencia acerca de la realidad del sector; y muestran sus pensamientos, sentimientos, expectativas, vivencias y criterio experto en el negocio de restaurantes.

Las frases repetidas, iguales o similares reflejan la coincidencia en los puntos de vista de los diferentes grupos de participantes,

siendo esa la razón por la cual se presentan textualmente, tal y como fueron expresadas.

Los resultados del FODA se presentan a nivel de país y por zonas geográficas. Se han transcrito los conceptos expresados por los participantes, tal y como ellos los escribieron.

4.2.1. A escala de país

Fortalezas	
• Variedad de opción • Rango de precios diferenciado • Incremento en la inversión del sector • Libertad de creatividad • Facilidad de apertura de restaurante • Cantidad de comensales • Tener mercados segmentados • Tener una temática (estilo) • Ubicación en ciudad turística • Buen sabor de las comidas • Variedad de productos • Facilidad para implementar servicio a domicilio • La mayoría son espacios de entretenimiento • Amplia variedad gastronómica local • Recetario auténtico e innovador • Mobiliario y equipo adecuado para satisfacer la demanda actual • Buena ambientación	• La mayoría de las marcas del sector son empresas con trayectoria y son reconocidas por la población de la zona • Desarrollo y auge de la gastronomía como carrera profesional • Ubicación de restaurantes en la zona estratégica de San Miguel, exactamente en la Av. Roosevelt • Crecimiento de pequeñas empresas dedicadas al sector • Marcas con identidad y sabor propio bien definidos • Gastronomía única y especial • Gente cálida, amable y servicial • Platos propios de la zona: mariscos • El menú competitivo • Organización • Personal capacitado • Productos de calidad • Presencia en el mercado • Calidad de servicio • Variedad de gastronomía

• Precios accesibles • Ubicación estratégica • Mejor tiempo de entrega • Fidelización de clientes • Atención al cliente • Atención personalizada • Higiene • Seguridad • Calidad y buen precio • Productos de calidad • Innovación en los productos • Excelente atención al cliente • Buena ubicación del lugar • Precios accesibles • Ánimo de no darse por vencido • Diferenciación de la propuesta gastronómica • Tener buen personal eficiente • Buen restaurante • Tener comida de calidad • Ser diferente • Innovación • Ser producto nostálgico	• Precios que compiten en el mercado • Sector que menos sufre la fluctuación de la economía • Es el rubro con más demanda a escala nacional • Aceptación de nuevas tendencias gastronómicas en nuestro mercado y ofertas <i>gourmet</i> • Buena actitud del inversionista. • Amplio portafolio de productos (diversidad). • Personal capacitado para todas las áreas del restaurante (escuelas de aprendizaje) • Capacitaciones • Generación de empleos directos e indirectos • Fuentes de ingresos para el rubro • Amplios conocimientos en el rubro • Proyectos de responsabilidad social • Oferta gastronómica variada y descentralizada • Diversidad de gastronomía • Siempre hay demanda • Diversificación de productos y precios
---	---

Debilidades	
• Bajo perfil del empleado • Limitaciones a nivel de planilla (para contratación de personal experto) • Falta de investigación de mercado • Falta de educación comercial	• No tener higiene • Mal posicionamiento • No tener trabajo en equipo, como gremio • Mejorar el restaurante a una mejor zona y local

• Algunos no cumplen con instalaciones adecuadas • Algunos carecen de áreas de juegos para niños • Restaurantes sin parqueo para cliente • Falta de innovación • No tener precios establecidos acordes con el mercado • No hay asignación de líderes • Falta de capacitación y motivación de personal • Faltan planes para la mejora continua • Falta de alianzas estratégicas • Posicionamiento de marca • Falta de cascadeo de calidad de alta gerencia • Falta de filosofía laboral • Integración y creación de líderes • Tiempo de servicio • Promoción, más publicidad = <i>marketing</i> • El local • Equipo básico, no industrial • Mejoramiento de equipo • Mejor capacitación de personal • Mejora de publicidad • Mejora en seguridad • Juegos infantiles • Local pequeño • Falta de capital para inversión • Falta de publicidad • Falta de organización interna	• Tener acceso a buena mercadería • Falta de alianzas estratégicas • Gran parte del sector, opera en el área informal • El equipo de cocina se desgasta por el medio ambiente • Desperdicio de producto • Falta de equipo adecuado • No capacitaciones constantes • Conformidad del sector • Explotar la cultura: espacios gastronómicos • Dar a conocer los lugares que ofrece la zona • Dar a conocer empleos en el sector gastronómico • Falta de experiencia en programas culinarios de ciertas academias dedicadas al arte gastronómico • Costos que incrementan debido a los gastos excesivos en mecanismos de seguridad y protección • Mal uso de las redes sociales • Bajo nivel de preparación culinaria • Guerra de precios y egoísmo en el rubro • Somos mezquinos, no nos queremos ayudar • Empleados desleales y antiéticos • Desarrollo y apoyo entre empresas del gremio • Poca comunicación dentro del sector • Falta de conocimiento dentro del sector • Ineficiencia en gestión financiera
--	---

• Promociones como un atractivo para los clientes • Pocas capacitaciones o poco conocimiento técnico • Innovación mínima en el sector • Conocimiento administrativo y de gestión • Usar ingredientes de mala calidad • Brindar mala atención	• Falta de controles financieros dentro de cada empresa • Falta de educación en cuestión de buenas prácticas • No se cuenta con personal calificado y capacitado • Empresas iniciadas empíricamente • Una gran mayoría no está legalmente establecida • Falta de recursos económicos • Miedo al cambio
---	--

Oportunidades	
• Facilidad de apertura de negocios • Cantidad de restaurantes locales y pequeños, con ganas de crecimiento para lograr hacer alianzas con productos • Disposición de comunicación entre los pequeños empresarios • Materias primas cómodas y con flexibilidad de marcas • Oportunidad de expansión y aprovechamiento del recurso natural (montañas, playas, lagos) • Cualquier persona puede abrir un negocio • Gran diversidad de tipos de clientes a quienes atender • Crecimiento en el mercado • Franquicias • Generación de turismo interno • Ubicación estratégica • Publicidad informática (Facebook, WhatsApp, etc.)	• Alta demanda de clientes exigentes en nuevas y mejores opciones • El rubro de alimentos es muy ventajoso, debido a la necesidad primaria de las personas • Alta población de comensales en diferentes horas del día • Alta densidad poblacional dispuesta a ser servida, con alta exigencia • Zonas portuarias y playas • Facilidad de la tecnología • Inversión extranjera. • Alto nivel de consumo • Turismo • Situación geográfica • Poder adquisitivo en jóvenes • Apertura de escuelas especializadas en el rubro • Convenio de alianzas entre el sector gobierno y el privado (pueblos vivos)

• Ubicación de la ciudad, a 45 minutos de San Salvador • Atractivos turísticos cercanos: Chalchuapa, lagos de Coatepeque y de Güija • Ser parte de las rutas turísticas de las zonas promocionadas por Mitur: “Ruta del Café” y “Ruta Arqueológica” • Conectividad por medio de buses públicos. • Cercanía a la frontera: Anguiatú, San Cristóbal, Las Chinamas • Santa Ana, centro histórico de importancia patrimonial, turicentro Sihuatehuacán • Identidad de la población con su ciudad • Turismo local y extranjero • Corsatur: promoción • Entrada en la región de marcas multinacionales, las cuales generan más actividad económica • Incremento de turismo de ‘hermanos lejanos’, e incentivar su regreso/visita a la zona • Aprovechar todos los desarrollos y las herramientas de la tecnología y el aumento del área digital para tener mejor comunicación con nuestros clientes • Excelentes playas, atractivas a turistas nacionales y extranjeros • Destinos sin explotar turísticamente • Un buen número de orientales radicados en Estados Unidos, que vuelven	• Ferias de proveedores para restaurantes • Festivales gastronómicos • Tecnología (aplicaciones en línea) • Interés extranjero en El Salvador • Demanda a pesar de la crisis • Poder adquisitivo ha crecido en la juventud • Capacitaciones accesibles • Redes sociales • Convenciones • Amplia variedad de proveedores. • Materia prima accesible • Incremento de la demanda por mujeres que ya no quieren cocinar • Acceso a gremiales y a desarrollos turísticos, para pertenecer • Acceso a personal capacitado, por el aumento de carreras en universidades • Innovaciones en el sector • Realización de congresos para actualización de conocimientos • Tendencias del mercado • Mercado orientado al consumo • Restaurantes igual entretenimiento • Flujo de turismo por temporada (hermanos lejanos-internos) • Amplio mercado para innovar con nuevos conceptos o dentro del mismo restaurante • Calidad cultural orientada al servicio • Clientes más exigentes contribuyen a la mejora continua
--	--

• Tendencias gastronómicas • Demanda de la población • Espacios no explotados • Oportunidad de crecimiento gastronómico. • Gente trabajadora y dinámica • Acceso a mucha información • Apoyo de asociaciones como el Ministerio de Turismo y gobiernos locales	• Nueva marca país (promoción) • Hay más oportunidades de profesionalizarse, en diferentes áreas • Creatividad, emprendimiento del salvadoreño. A nada le dice que no
--	---

Amenazas	
• Alto costo de la seguridad • Incremento en servicios básicos • Incremento en los impuestos • Inseguridad local y criminalidad • Bajo incentivo al turismo interno y externo • Establecimiento de cadenas que desplazan al negocio local • Falta de financiamiento al emprendedor • Inseguridad, violencia, delincuencia • Cantidad de competencia • Capacidad adquisitiva del público • Altos costos de publicidad en medios tradicionales • Desastres naturales • Falta de cultura de la población (limpieza) • Delincuencia • Falta de apoyo gubernamental • Falta de cultura	• Se necesita más impulso de entidades gubernamentales en la zona oriental • Falta de proyección turística • Falta de programas de formación de la zona • Accesibilidad vial • Problemas de electricidad a causa de las lluvias • Competidores informales • Temporadas de accesibilidad de producto • Flujo de clientes por temporada • Inclemencia del tiempo • No apoyo al sector • Delincuencia • Inseguridad • Olvido del sector • Falta de oportunidad de hacer valer la gastronomía • Competencia desleal del mismo sector.

• Falta de apoyo institucional público • Bajo crecimiento económico • Competencia desleal • Incremento en los impuestos • Falta de apoyo gubernamental • Inseguridad delincuencia • Incremento en el precio de los insumos sin previo aviso • Competencia desleal • Exceso de competencia • Falta de imagen sólida del local • Precios altos de materia prima • Alquileres altos • Falta de festivales gastronómicos en Santa Ana • Falta de apoyo económico para la microempresa • Falta de apoyo de turismo en las alcaldías • Falta de atracción extranjera • La inseguridad • Vulnerabilidad a desastres naturales • Deficientes vías de comunicación (carreteras y aceras) • Santa Ana: problemas con las inundaciones del centro histórico • Inestabilidad política local y nacional • Influencia en los precios de mercado por las grandes franquicias • Poco apoyo institucional municipal, solo apoyan a la gran empresa • Policía de turismo, no hay para la zona	• Delincuencia • Competencia desleal • Burocracia • Permisos y licencias • Inseguridad y delincuencia • Alza de precios en materias primas • Aumento de carga tributaria municipal • Falta de regulación de precios • Falta de apoyos financieros al sector por parte de diferentes instituciones, tanto privadas como gubernamentales • Falta de políticas de incentivos en el mercado de comercialización de alimentos, con apoyo al turismo • Delincuencia • Mal clima en zonas de riesgo • Inestabilidad económica estatal • Falta de capital semilla por parte de las instituciones bancarias • Altos costos de la materia prima • Delincuencia, inseguridad, extorsiones • Creación de <i>food trucks</i> • Vulnerabilidad a estados de la naturaleza. • Ventas en línea y guerra de precios • Competencia desleal • Comercio informal • Redes sociales que vienen a devaluar el precio del producto • Falta de un gremio responsable de velar por los derechos de los restaurantes formales en contra de ventas informales
--	---

• Poca accesibilidad a créditos bancarios • Mucha competencia • Aumento de impuesto • Delincuencia • Favoritismo comercial por parte del Estado hacia los grandes • Ideologías políticas • Falta de acceso a buenos créditos • Entrada al país de competidores multinacionales • Incremento de precios de la materia prima • Aumento de impuestos • Trámites demasiado burocráticos para la legalización de empresas • Falta de incentivos por parte del gobierno de El Salvador, para inversión en el sector gastronómico • Falta de desarrollo de identidad culinaria del país y de la zona oriental • Falta de promoción de El Salvador como un destino gastronómico a escala mundial • Inseguridad (Politur) del país • Promoción de imagen negativa del país • Competencia desleal • Falta de apoyo económico de los bancos o las financieras • Clima • Falta de desarrollo de carreteras que acerquen a los visitantes	• Competencia creciente • Competencia desleal • Desempleo en otros rubros, lleva a que todos quieran cocinar sin realmente ganarse el puesto • Falta de creatividad, implica copiar en vez de crear • Falta de oportunidad de crédito • Delincuencia • Falta de líneas de financiamiento • Inseguridad del país (extorsión) • Pandillas • Delincuencia • Aumento de impuestos • Cambio de partido político • Falta de apoyo de alcaldías para el ámbito de ordenanza • Falta de asesorías sobre el rubro • Falta de apoyo por parte de asociaciones gubernamentales • Falta de asesorías para extranjeros, para legalizar la empresa • Inseguridad y violencia que vive el país. • Crisis económica que vive el país- Desarrollo económico • Impuestos altos por publicidad • Poco apoyo de las entidades gubernamentales • Incremento de tarifas de servicios públicos y materias primas • Competencia desleal • Renta de maras
---	--

Análisis

En cuanto a las fortalezas, el sector restaurantes declara que entre las principales con las que cuenta están la amplia variedad de platillos que actualmente se ofrecen, así como también los distintos precios que permiten acceso a una mayor cantidad de clientes, a los que se les ofrece una atención de calidad. También se menciona como fortaleza el hecho de que muchos restaurantes ya tienen un prestigio ganado con el tiempo, lo que hace que se reconozcan sus marcas en el sector. Por otra parte, los restaurantes dinamizan la economía por ser una importante fuente de empleos directos e indirectos.

Finalmente se mencionan otras fortalezas adicionales, tales como la facilidad para implementar servicio a domicilio y la higiene.

En relación con las debilidades se destacan las siguientes: la falta de líderes y de la influencia necesaria para la toma de decisiones a efecto de lograr mejoras en el desempeño, y de la capacidad de establecer alianzas estratégicas. También se refieren repetidamente a que el personal no siempre es leal y tampoco se muestra motivado para el trabajo, especialmente para el trabajo en equipo. Asimismo, no se observan iniciativas innovadoras para mejorar procesos y se destaca la falta de personal competente, tanto en lo relacionado con el arte culinario como con técnicas administrativas.

Otros aspectos que necesitan mejorarse son la publicidad, en particular la relacionada con la oferta gastronómica y las promociones para atraer clientela, y la modernización del equipo de cocina, que en muchos casos ya está obsoleto.

Dentro de las oportunidades destacan el hecho de que muchos restaurantes se encuentran en zonas de atractivo turístico y de fácil acceso para los clientes; asimismo, se mencionan las facilidades que existen para que cualquier persona pueda iniciar su negocio en ese rubro. También se señala la facilidad que ofrece internet para hacer publicidad y el apoyo promocional que brindan entidades como MITUR y CORSATUR. Por otra parte, el sector identifica como una oportunidad el hecho de que existen destinos turísticos sin explotar, en particular en la zona oriental. Y, adicionalmente, se mencionan como oportunidades el surgimiento de escuelas de cocina y de carreras universitarias

orientadas a la operatividad del sector y el mayor acceso a información sobre temas culinarios.

Como principales amenazas se presentan la inseguridad y la delincuencia, que están presentes a escala nacional, y los altos costos asociados estas. Otro factor que se perfila como amenaza es la competencia, en especial la desleal proveniente de restaurantes legalmente establecidos, así como del sector informal. También consideran amenaza el funcionamiento de los *food trucks* como alternativa de consumo para los clientes. Adicionalmente, se mencionan la falta acceso al financiamiento y de apoyo gubernamental y municipal para el sector.

Otras amenazas son los costos crecientes provenientes de los aumentos de precio en los insumos, en los servicios básicos, en los alquileres y en las tasas e impuestos municipales; la excesiva burocracia en los trámites para legalizar las empresas y la promoción en el exterior de una imagen negativa del país.

También se señalan como amenazas la falta de carreteras adecuadas y la inestabilidad política y económica del país, que tiene como una consecuencia la pérdida de empleos en otros sectores de la economía, provocando así la entrada de nuevos emprendimientos en el sector restaurantes, lo que aumenta la competencia.

4.2.2. Por zonas geográficas

4.2.2.1. Zona occidental: departamentos de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate

Fortalezas	
• Variedad de opción • Rango de precios diferenciado • Incremento en la inversión del sector • Libertad de creatividad • Facilidad de apertura de restaurante • Cantidad de comensales • Tener mercados segmentados • Tener una temática (estilo) • Ubicación en ciudad turística • Buen sabor de las comidas • Variedad de productos • Facilidad para implementar servicio a domicilio • La mayoría son espacios de entretenimiento • Amplia variedad gastronómica local • Recetario auténtico e innovador • Mobiliario y equipo adecuado para satisfacer la demanda actual • Buena ambientación • Precios accesibles • Ubicación estratégica	• Mejor tiempo de entrega • Fidelización de clientes • Atención al cliente • Atención personalizada • Higiene • Seguridad • Calidad y buen precio • Productos de calidad • Innovación en los productos • Excelente atención al cliente • Buena ubicación del lugar • Precios accesibles • Ánimo para no darse por vencido • Diferenciación de la propuesta gastronómica • Tener buen personal eficiente • Buen restaurante • Tener comida de calidad • Ser diferente • Innovación • Ser producto nostálgico

Debilidades	
• El personal • Tiempo de servicio • Promoción, más publicidad = <i>marketing</i> • El local • Equipo básico, no industrial • Mejoramiento de equipo • Mejor capacitación de personal • Mejora de publicidad • Mejora en seguridad • Juegos infantiles • Local pequeño • Falta de capital para inversión • Falta de publicidad • Falta de organización interna	• Promociones como un atractivo para los clientes • Pocas capacitaciones o conocimiento técnico • Innovación mínima en el sector • Conocimiento administrativo y de gestión • Usar ingredientes de mala calidad • Brindar mala atención • No tener higiene • Mal posicionamiento • No tener trabajo en equipo, como gremio • Cambiar el restaurante a una mejor zona y local • Tener acceso a buena mercadería • Falta de alianzas estratégicas

Oportunidades	
• Facilidad de apertura de negocios • Cantidad de restaurantes locales y pequeños, con ganas de crecimiento para lograr hacer alianzas en productos • Disposición de comunicación entre los pequeños empresarios • Materias primas cómodas y con flexibilidad de marcas • Oportunidad de expansión y aprovechamiento del recurso natural (montañas, playas, lagos) • Cualquier persona puede abrir un negocio	• Ubicación estratégica • Publicidad informática (Facebook, WhatsApp, etc.) • Ubicación de la ciudad, a 45 minutos de San Salvador • Atractivos turísticos cercanos: Chalchuapa, lagos de Coatepeque y de Güija • Ser parte de las rutas turísticas de las zonas promocionadas por Mitur: “Ruta del Café” y “Ruta Arqueológica” • Conectividad mediante buses públicos

• Gran diversidad de tipos de clientes a quienes atender • Crecimiento en el mercado • Franquicias • Generación de turismo interno	• Cercanía a las fronteras: Anguiatú, San Cristóbal, Las Chinamas • Santa Ana, centro histórico de importancia patrimonial, turicentro Sihuatehuacán • Identidad de la población con su ciudad • Turismo local y extranjero • Corsatur: promoción
---	---

Amenazas	
• Alto costo de la seguridad • Incremento en servicios básicos • Incremento en los impuestos • Inseguridad local y criminalidad • Bajo incentivo al turismo interno y externo • Establecimiento de cadenas que desplazan al negocio local • Falta de financiamiento al emprendedor • Inseguridad, violencia, delincuencia • Cantidad de competencia • Capacidad adquisitiva del público • Altos costos de publicidad en medios tradicionales • Falta de cultura de la población (limpieza) • Delincuencia • Falta de apoyo gubernamental • Falta de cultura • Falta de apoyo institucional público	• Exceso de competencia • Falta de imagen sólida del local • Precios altos de materia prima • Alquileres altos • Falta de festivales gastronómicos en Santa Ana • Falta de apoyo económico para la microempresa • Falta de apoyo al turismo en las alcaldías • Falta de atracción extranjera • Vulnerabilidad a desastres naturales • Deficientes vías de comunicación (carreteras y aceras) • Santa Ana: problemas con las inundaciones del centro histórico • Inestabilidad política nacional y local • Influencia en los precios de mercado por las grandes franquicias • Poco apoyo institucional municipal, solo apoyan a la gran empresa

• Bajo crecimiento económico • Competencia desleal • Falta de apoyo gubernamental • Inseguridad delincriminal • Incremento de insumos sin previo aviso	• Poca accesibilidad a créditos bancarios • Favoritismo comercial por parte del Estado hacia los grandes • Ideologías políticas • Falta de acceso a buenos créditos
--	--

Análisis

De acuerdo con los datos recopilados de los diversos representantes de los restaurantes encuestados, se pueden resumir los aspectos del FODA de la siguiente forma:

En cuanto a lo declarado por los representantes del sector de la zona occidental, consideran como fortalezas la variedad en el menú que se ofrece a los comensales, los precios accesibles y diferenciados y la buena calidad de servicio, siendo estos tres aspectos los que más se repitieron en las declaraciones recopiladas. Otro aspecto mencionado fue el nivel de nuevas inversiones observadas. Así también se menciona la buena ubicación del local y la capacidad de innovar como factores que han fortalecido al sector en dicha zona.

En cuanto a las debilidades, los entrevistados se refieren principalmente a la falta de formación de los empleados, tanto en competencias culinarias como administrativas. También se refieren a que tienen personal poco motivado, dificultando así aspectos como la motivación para el trabajo y la creatividad, necesarios para el buen desempeño empresarial. Otros aspectos mencionados fueron la falta de investigaciones de mercado, publicidad y promociones, así como la carencia de instalaciones adecuadas para bienestar y satisfacción de los clientes.

En lo referente a las oportunidades, los entrevistados de la zona occidental mencionan la facilidad de apertura de nuevos restaurantes, especialmente en las rutas turísticas propias de la zona y las promociones turísticas originadas en entes como MITUR y CORSATUR.

En cuanto a las amenazas para el sector, se mencionan como principales la delincuencia y la inseguridad, así como los costos

asociados con estas. También se hace referencia repetitiva a la falta de apoyos municipales y gubernamentales y un constante temor a los desastres naturales, como las inundaciones en la ciudad de Santa Ana. También se hace referencia al incremento en costos provenientes de impuestos, servicios básicos, materias primas y alquileres. Finalmente, los entrevistados también se refieren a la inestabilidad política en este sentido. Además, los entrevistados mencionan la falta de inversión en equipamiento y el difícil acceso a créditos bancarios.

4.2.2.2. *Zona central: departamentos de San Salvador, La Libertad, Cuscatlán, Chalatenango, La Paz, San Vicente y Cabañas*

Fortalezas	
• Sector que menos sufre la fluctuación de la economía. • Es el rubro con más demanda a escala nacional. • Se pueden encontrar en el mercado, local y materias primas que se adaptan a los requerimientos de los clientes. • Aceptación de nuevas tendencias gastronómicas en nuestro mercado y ofertas <i>gourmet</i>. • Buena actitud del inversionista. • Amplio portafolio de productos (diversidad). • Personal capacitado para todas las áreas de restaurante (escuelas aprendizaje).	• Capacitaciones • Generación de empleos directos e indirectos • Fuentes de ingresos para el rubro • Amplios conocimientos en el rubro • Proyectos de responsabilidad social • Oferta gastronómica variada y descentralizada • Diversidad de gastronomía • Siempre hay demanda • Diversificación de productos y precios

Debilidades	
• Falta de experiencia en programas culinarios de ciertas academias dedicadas al arte gastronómico • Costos que incrementan debido a gastos excesivos en mecanismos de seguridad y protección • Mal uso de las redes sociales. • Bajo nivel de preparación culinaria • Guerra de precios y egoísmo en el rubro • Somos mezquinos, no nos queremos ayudar • Empleados desleales y antiéticos • Desarrollo y apoyo entre empresas del gremio	• Poca comunicación dentro del sector • Falta de conocimiento dentro del sector • Ineficiencia en gestión financiera • Falta de controles financieros dentro de cada empresa • Falta de educación en cuestión de buenas prácticas • No se cuenta con personal calificado y capacitado • Empresas iniciadas empíricamente • Una gran mayoría no están legalmente establecidos • Falta de recursos económicos. • Miedo al cambio

Oportunidades	
• Gente trabajadora y dinámica • Acceso a mucha información • Apoyo de asociaciones como el MITUR y los gobiernos locales • Alta demanda de clientes exigentes en nuevas y mejores opciones • El rubro de alimentos es muy ventajoso, debido a la necesidad primaria de las personas • Alta población de comensales a distintas horas del día • Alta densidad poblacional dispuesta a ser servida, con alta exigencia • Zonas portuarias/playas • Facilidad de la tecnología • Inversión extranjera • Alto nivel de consumo • Turismo • Situación geográfica • Poder adquisitivo en jóvenes • Apertura de escuelas especializadas en el rubro • Convenio de alianzas sector gobierno y privado (“Pueblos Vivos”) • Ferias de proveedores para restaurantes • Festivales gastronómicos • Tecnología (aplicaciones en línea) • Interés extranjero en El Salvador. • Demanda a pesar de la crisis	• Poder adquisitivo ha crecido en la juventud • Capacitaciones accesibles • Redes sociales • Convenciones • Amplia variedad de proveedores • Materia prima accesible • Incremento de la demanda por mujeres que ya no quieren cocinar • Acceso a gremiales y a desarrollos turísticos, para pertenecer • Acceso a personal capacitado, por el aumento de carreras en universidades. • Innovaciones en el sector • Realización de congresos para actualización de conocimientos • Tendencias de mercado • Mercado orientado al consumo • Restaurantes igual entretenimiento • Flujo de turismo por temporada (hermanos lejanos-internos) • Amplio mercado para innovar con nuevos conceptos o dentro del mismo restaurante • Calidad cultural orientada al servicio • Clientes más exigentes contribuyen a la mejora continua • Nueva marca país (promoción) • Tenemos más oportunidades de profesionalizarse, en diferentes áreas • Creatividad, emprendimiento del salvadoreño. A nada le decimos que no

Amenazas	
• Delincuencia • Competencia desleal • Burocracia • Permisos y licencias • Inseguridad y delincuencia • Alza de precios en materias primas • Aumento de carga tributaria municipal • Falta de regulación de precios • Falta de apoyos financieros al sector por parte de diferentes instituciones, tanto privadas como gubernamentales • Falta de políticas de incentivos en el mercado de comercialización de alimentos, con apoyo al turismo • Delincuencia • Mal clima en zonas de riesgos • Inestabilidad económica estatal • Falta de capital semilla por parte de las instituciones bancarias • Altos costos de materia prima • Delincuencia, inseguridad, extorsiones • Creación de <i>food trucks</i> • Vulnerabilidad a estados de la naturaleza • Ventas en línea y guerra de precios • Competencia desleal • Comercio informal • Redes sociales que vienen a devaluar el precio del producto	• Competencia creciente • Competencia desleal • Desempleo en otros rubros, lleva a que todos quieran cocinar sin realmente ganarse el puesto • Falta de creatividad, implica copiar en vez de crear • Falta de oportunidad de crédito • Delincuencia. • Falta de líneas de financiamiento. • Inseguridad del país (extorsión) • Pandillas • Delincuencia • Aumento de impuestos • Cambio de partido político • Falta de apoyo de alcaldías para ámbito de ordenanza • Falta de asesorías sobre el rubro • Falta de apoyo de parte de asociaciones gubernamentales • Falta de asesorías para extranjeros, para legalizar la empresa • Inseguridad y violencia que vive el país • Crisis económica que vive el país-desarrollo económico • Impuestos altos por publicidad • Poco apoyo de las entidades gubernamentales • Incremento de tarifas de servicios públicos y materias primas

• Falta de un gremio responsable de velar por derechos de los restaurantes formales en contra de ventas informales	• Competencia desleal • Renta de maras
--	---

Análisis

De acuerdo con los participantes de la zona central, la principal fortaleza es la aceptación de sector de las nuevas tendencias gastronómicas. Esto se refleja en la diversidad de productos ofrecidos. Otra de las fortalezas es la importancia económica que representa el sector para el país, pues este es considerado por los participantes como generador de empleos directos e indirectos. También se observa una buena actitud del inversionista.

En cuanto a las debilidades, lo más frecuentemente declarado es que no se cuenta con personal calificado ni en los aspectos culinarios ni en buenas prácticas.

También se menciona una falta de unidad en el sector, situación que se ve agravada por la competencia desleal y por la falta de fidelidad por parte de algunos empleados. En cuanto a la situación legal de las empresas, se manifiesta que muchas de ellas se mantienen en el sector informal. También se indica que hay un incremento en los costos de seguridad, lo que disminuye su fortaleza financiera, la cual también se ve afectada por la falta de competencias financieras por parte de los administradores.

En lo referente a las oportunidades, lo que se manifestó es que se cuenta con una amplia red de proveedores y con acceso a materias primas de calidad. También se mencionó que está aumentando la exigencia de calidad por parte de los clientes, redundando en oportunidades de mejora continua, lo que puede obtenerse dada la accesibilidad a capacitaciones en entidades especializadas y a carreras universitarias. También se destaca el tamaño del mercado como una gran oportunidad de crecimiento del sector.

En cuanto a las amenazas, se destacan la inseguridad y la delincuencia como lo más mencionado. Asimismo, se menciona con mucha frecuencia la falta de apoyo tanto del sistema financiero como de las entidades

gubernamentales. También se destaca la competencia desleal como una de las amenazas más importantes para el gremio, seguida de los altos costos de la materia prima, que se exacerban por la mala situación económica nacional. También se refieren al funcionamiento de *food trucks* como una amenaza, y también la guerra de precios, que se estaría efectuando mediante las redes sociales.

4.2.2.3. Zona oriental: departamentos de San Miguel, Usulután, Morazán y La Unión

Fortalezas	
• La mayoría de las marcas del sector son empresas con trayectoria y son reconocidas por la población de la zona • Desarrollo y auge de la gastronomía, como carrera profesional • Ubicación de restaurantes en zona estratégica de San Miguel, exactamente en la Av. Roosevelt • Crecimiento de pequeñas empresas dedicadas al sector • Marcas con identidad y sabor propios, bien definido • Gastronomía única y especial	• Gente cálida, amable y servicial • Platos propios de la zona: mariscos • El menú es competitivo • Organización • Personal capacitado • Productos de calidad • Presencia en el mercado • Calidad de servicio • Variedad de gastronomía • Precios que compiten en el mercado
Debilidades	
• Gran parte del sector opera en el área informal • El equipo de cocina se desgasta por el medio ambiente • Desperdicio de producto • Falta de equipo adecuado • No capacitaciones constantes	• Conformidad del sector • Explotar la cultura: espacios gastronómicos. • Dar a conocer los lugares que ofrece la zona • Dar a conocer empleos en el sector gastronómico

Oportunidades	
• Entrada en la región de marcas multinacionales, las cuales generan más actividad económica • Incremento de turismo de hermanos lejanos, e incentivar su regreso para visitar la zona • Aprovechar todos los desarrollos y herramientas de la tecnología y el aumento del área digital para tener mejor comunicación con nuestros clientes	• Excelentes playas, atractivas a turistas nacionales y extranjeros • Destinos sin explotar turísticamente • Un buen número de orientales radicados en Estados Unidos que vuelven • Tendencias gastronómicas • Demanda de la población • Espacios no explotados • Oportunidad de crecimiento gastronómico

Amenazas	
• Entrada al país de competidores multinacionales • Incremento de precios de materia prima • Aumento de impuestos • Trámites demasiado burocráticos para la legalización de empresas • Falta de incentivos por parte del gobierno de El Salvador, para inversión en el sector gastronómico • Falta de desarrollo de identidad culinaria del país y de la zona oriental • Falta de promoción de El Salvador como un destino gastronómico a escala mundial • Inseguridad (Politur) del país • Promoción de imagen negativa del país.	• Falta de desarrollo de carreteras que acerquen a los visitantes • Se necesita más impulso de entidades gubernamentales a la zona oriental • Falta de proyección turística • Falta de programas de formación de la zona • Accesibilidad vial • Problemas de electricidad a causa de las lluvias • Competidores informales • Temporadas de accesibilidad de producto • Flujo de clientes por temporada • Inclemencia del tiempo • No apoyo al sector • Delincuencia

• Falta de apoyo económico de los bancos o financieras • Clima • Policía de Turismo, no hay para la zona	• Inseguridad • Olvido del sector • Falta de oportunidad para hacer valer la gastronomía • Competencia desleal del mismo sector
--	--

Análisis

Para los entrevistados en la zona oriental de El Salvador, la principal fortaleza es la variedad gastronómica que se ofrece, principalmente los platillos propios de la zona, los que se ofrecen a precios competitivos. También destacan que hay algunos restaurantes que han logrado una identidad de marca bien establecida, relacionada con el menú y la calidad gastronómica.

Los entrevistados también destacan que la atención al cliente es de primera clase, basada en un trato cálido, amable y servicial. También manifiestan que en esa región hay restaurantes que han crecido, aun cuando han empezado como pequeñas empresas. Finalmente mencionan la ubicación estratégica como un factor clave para el éxito.

En lo que corresponde a las debilidades, los entrevistados manifestaron que el hecho de que la mayor parte de estas empresas operan dentro del sector informal es algo que limita su crecimiento. Por otra parte, indicaron que el equipo de cocina que utilizan está desgastándose y se necesita nueva inversión en ese rubro. Adicionalmente, la falta de capacitación afecta la economía del sector; y también manifiestan que se desperdicia el producto. Finalmente hacen notar que no hay suficiente publicidad para dar a conocer a los restaurantes y su ubicación.

En lo relacionado con las oportunidades, los entrevistados destacaron que el turismo proveniente de extranjeros y de ‘hermanos lejanos’ es fundamental para el crecimiento del sector. Estas personas se sienten atraídas por las playas y otros sitios, entre los cuales hay algunos que todavía no se han desarrollado turísticamente. También destacan que las nuevas tendencias gastronómicas constituyen una oportunidad de crecimiento empresarial, lo cual se ve favorecido por la demanda de la población.

En cuanto las amenazas, los entrevistados indicaron que la delincuencia y la inseguridad son las principales que experimentan en el sector. Esto se ve agravado porque, de acuerdo con las declaraciones, no cuentan con el apoyo de la Policía de Turismo. También manifiestan que tampoco lo hay para la promoción turística y que, por el contrario, se da una promoción negativa fuera del país. También denotan que hay falta de desarrollo de una identidad culinaria de la zona y del país. Refieren además que otras amenazas son la competencia desleal, la falta de acceso a financiamiento y el mal estado de las carreteras.

4.3. Contribución a la economía nacional, al PIB del sector de actividades de Alojamiento y Servicios de Comida

De acuerdo con las estadísticas encontradas en las publicaciones del Banco Central de Reserva de El Salvador, los restaurantes se han considerado dentro de un segmento denominado *Alojamiento y Servicios de Comida*, lo que indica que las cifras que en ellas se muestran representan el conjunto de la gestión, tanto de los hoteles como de los restaurantes registrados en las instancias gubernamentales. Las cifras que corresponden a la contribución al PIB de ese segmento son las siguientes:

Tabla 18. PIB del Segmento Alojamiento y Servicios de comida,
Series homogéneas, de 1990 a 2016

En Millones de Dólares							
Años	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
PIB	137,75	169,94	199,99	242,31	264,69	309,77	337,86
Años	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PIB	357,45	375,16	377,13	374,19	369,47	366,38	374,12
Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB	379,62	384,65	408,14	420,11	435,78	419,92	450,48
Años	2011	2012	2013	2014	2015 ^(e)	2016 ^(e)	2017 ^(e)
PIB	505,02	570,75	605,07	656,12	676,40	692,18	709,95

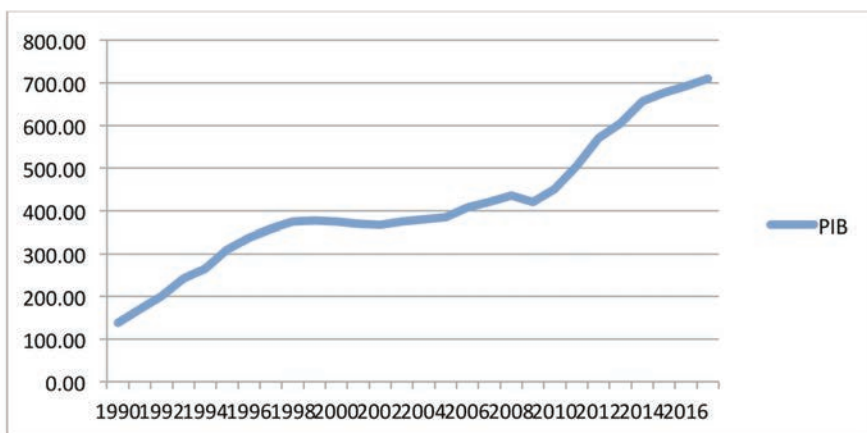
(e) 2015, 2016 y 2017 (Cifras Preliminares)

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador, 2016).

Tabla: elaboración propia.

En la figura 135, puede observarse la tendencia creciente de la aportación al PIB por ese segmento, evidenciando su contribución, cada vez más relevante, a la economía del país.

Figura 135. PIB del segmento *Hoteles y Restaurantes*, de 1990-2017



Fuente: elaboración propia.

Se observa, tanto en la tabla 18 como en la figura 135, que el sector *Hoteles y Restaurantes* ha cobrado gran importancia para la economía nacional a partir de 2009. Esto se refleja en su contribución al PIB, que pasa del orden de los \$419.92 millones en 2009 a los \$605.07 millones en 2013, para llegar a los \$709.95 millones en 2017.

Lo anterior denota la importancia que tiene el sector *Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida* para el aporte al PIB, cuya serie inicia con \$137.7 millones en 1990; y llega a ser \$709.95 millones para 2017, lo que denota un crecimiento total del 516 %. Por otra parte, en los últimos 12 años, incluyendo el 2005, el aporte al PIB de este sector es del 185%, hecho muy significativo para la economía nacional.

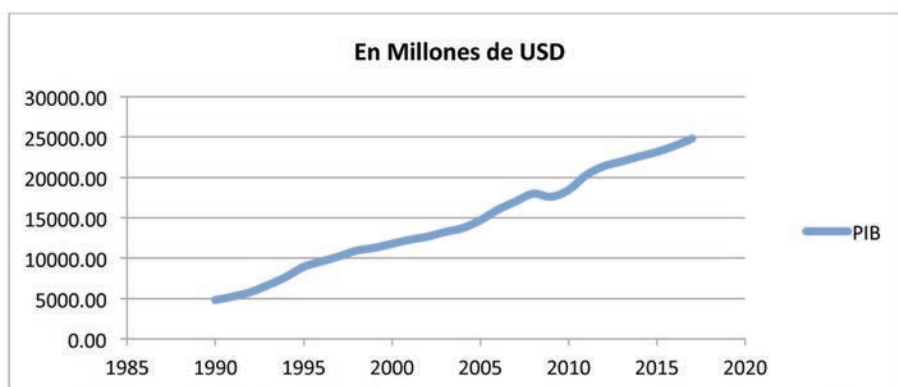
El comportamiento del PIB total de El Salvador, durante el período en análisis, se observa a continuación.

Tabla 19. PIB Total de El Salvador 1990-2017 (en millones de dólares)

Años	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
PIB	4,817.54	5,252.34	5,813.40	6,680.27	7,679.38	8,921.95	9,586.33
Años	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PIB	10,221.71	10,936.67	11,284.20	11,784.93	12,282.53	12,664.19	13,243.89
Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB	13,724.81	14,698.00	15,999.89	17,011.75	17,986.89	17,601.62	18,447.92
Años	2011	2012	2013	2014	2015 ^(e)	2016 ^(e)	2017 ^(e)
PIB	20,283.78	21,386.15	21,977.40	22,585.84	23,166.03	23,912.23	24,805.44

Tomando en consideración que el PIB nacional a precios constantes para 2017 fue de \$24,805.44 millones (cifras preliminares), se denota que, para ese año, la participación del segmento *Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas* es del 2,86 %.

Figura 136. PIB total de El Salvador 1990-2017



Fuente: elaboración propia.

En la figura 136, se observa que el PIB total crece en casi todo el intervalo a una velocidad relativamente constante; la pendiente de la curva es de aproximadamente 30° . Al contrastar estas cifras con las del PIB del sector de *Alojamiento y Servicios de Comida*, observamos que este crece a mayor velocidad que el PIB total, lo que refleja el dinamismo de dicho sector.

Por otra parte, al examinar EHPM de la DIGESTYC para 2016 (DIGESTYC, 2017), se tiene que para dicho año fueron 787 los restaurantes que estaban registrados en esa entidad. También de esa misma fuente se conoce que el total de hoteles registrados en ese mismo año fue de 272, asumiendo que algunos hoteles, especialmente los pequeños, aunque tengan servicios de alimentación, no serían clasificados como restaurantes, se puede inferir que en total tendríamos 1.059 establecimientos, de los cuales el 25,7 % son hoteles y el 74,3 % son restaurantes.

De acuerdo con las cifras arriba presentadas, no se puede calcular la contribución al PIB por parte de los hoteles ni de los restaurantes en forma separada, aunque sí se observa que los restaurantes son de suma importancia por su contribución a la economía nacional.

4.4. Perfil del sector restaurantes en El Salvador

Con base en los resultados obtenidos, se presenta a continuación el perfil del sector.

ITEM	DESCRIPCIÓN
Ubicación del restaurante	El 86.9% están ubicados en las ciudades principales del País, el resto en pueblos vivos (4%), playas (7.1%) y montañas (2%).
Tipo de Administración	Sin franquicia son el 74.4% y con Franquicia el 25.6%.
Tipo de restaurante	El 60.9% son tipificados como restaurantes, el 19.8% como de comida rápida, el 13.7% son cafeterías, el 2.5% son bares, el 3% son por encargo y food truck.
Tipo de comida por país y especialidad	El 54.7% sirve comida salvadoreña, el 19.4%, comida americana, el 12.3% mexicana y el resto es comida internacional de diversos países. El 53.9% sirven un menú variado, seguido de otros especializados en hamburguesas, pizza, pollo, mariscos, entre otros.
Marco estratégico	El 91.5% de los restaurantes tiene definida la Visión, el 92%, tiene la Misión y el 93% tienen declarados los valores. El 88.9% tienen definidos objetivos estratégicos y el 85.6% afirma que tienen los KPI's
Filosofía de trabajo	El 92.2% indican que la filosofía de trabajo está caracterizada por orientación a resultados, agilidad para la toma de decisiones, cooperación, comunicación abierta, confianza, trabajo en equipo y amigabilidad.
Sentir del personal	El 92.5% indican que el personal se siente identificado, valorado, respetado, con un propósito profesional, alegre y animado, en un ambiente laboral está caracterizado por ser agradable, cordial y de buena comunicación.
Ingresos, gastos y utilidad	Un 19.6% de los restaurantes, obtienen ingresos menores a \$3000 y un 32.3% obtienen ingresos mayores a los \$15,000. El 49.1% restante está entre ambos valores. Los gastos mayores a \$15000, los incurren un 22.2% y menores a \$3000 un 27.8%. El 50% restante está entre \$3000 y \$15000. En cuanto a la utilidad mensual, el 42.6% están entre 11% y 20%, el 41.2% está arriba de ese valor y el 16.2%, tiene márgenes menores a 10%.
Arrendamiento de local	El 32.7% de los restaurantes pagan entre \$501 y \$1000 por mes, mientras que el 14.7% de los restaurantes pagan menos de \$500.00 mensuales, y el 33.9% pagan arriba de \$1000. El 16% declaran no pagan arrendamiento.
Contabilidad formal	El 86% afirman que llevan contabilidad formal y el resto no la llevan.
Impuestos	Más del 85% de los restaurantes pagan impuestos sobre la renta y al valor agregado. La aportación proyectada del sector, por estos conceptos, es de más de \$21.6 MM al año.
Clientes	Los clientes atendidos son prioritariamente grupos de amigos, turistas extranjeros, individuos e instituciones. El 34.2% de los restaurantes atienden menos de 1000 clientes mensuales, un 30.9% entre 1000 y 2000 y un 34.9% de 2000 a 4000 clientes. El ticket promedio de venta menor a \$20, la tiene un 34.6% de los restaurantes, y mayor a \$100 un 16.2%, el resto oscila entre \$20 y \$100.
Actividades a clientes	Los restaurantes realizan para el bienestar de sus clientes, actividades entre las que destacan la música en vivo (69.2%) y las rifas (54%) y las que menos realizan son juegos (40%) y karaoke (36%). Un 87.1% hacen descuentos y un 92.5% realizan promociones.
Forma de pago	Las formas de pago aceptadas en los restaurantes son el pago en efectivo (98.9%), tarjeta de crédito o débito (88.5%) y un 56% aceptan pago en cheques.
Horarios de servicio	La mayor parte de los establecimientos (46.3%) abren entre las 9 y las 11 a.m., y un 15.5% abren del mediodía en adelante. En cuanto al cierre, la mayor parte cierran entre las 9 y las 12 de la noche (57.8%), seguido de los establecimientos que cierran entre las 7 y 8:30 p.m.
Encuestas a clientes	Para conocer la satisfacción de los clientes, el 65.1% de los restaurantes utiliza las encuestas y de este porcentaje el 75.8% da seguimiento a los resultados. El 65.5% utilizan otras técnicas entre las cuales están el contacto personal y telefónico, seguido de las redes sociales, Facebook y WhatsApp. Dos tercios de los restaurantes investigan diferentes fuentes de información acerca de las tendencias de mercado. Las fuentes de información más consultadas son las revistas nacionales e internacionales, las redes sociales, páginas en internet, asistencia a ferias, convenciones, shows internacionales de gastronomía y visitas a otros lugares.
Cantidad de sucursales	La mayor parte tienen un local y el resto varía en cantidad.

Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador

ITEM	DESCRIPCIÓN
Medios de comunicación	Los medios de comunicación más utilizados en el sector son la fan page de Facebook, página web, Instagram, volantes, WhatsApp y el correo electrónico. Algunos de los cuales son utilizados a nivel externo y otros a nivel interno. Las redes sociales son utilizadas con frecuencia, lo que permite comunicar menús, promociones, publicar fotografías dando como resultado el aumento del tráfico en el lugar.
Empleados	Se estima que el sector emplea aproximadamente 25,954 personas mensualmente, entre directos e indirectos. El total de personas beneficiadas por ese empleo es de 94,732. El sector tiene estabilidad laboral, ya que un 70,8% afirman que su rotación es menor al 10% y un 21,9% aseguran que está entre 11 y 20%. Los salarios gerenciales oscilan entre el salario mínimo nacional hasta más de \$1000, lo cual refleja mayor dispersión; los salarios administrativos y operativos, en su mayoría, están entre el mínimo y \$500.
Prestaciones y beneficios	La mayor parte de los restaurantes paga las prestaciones de ley y se guía en el Código de Trabajo para la toma de decisiones laborales. Los beneficios que otorgan, son en su mayoría, uniformes, alimentación, transporte y descuentos por consumo.
Gestión del talento humano	El restaurante asigna una persona para administrar el personal. Para el reclutamiento se utiliza prioritariamente los recomendados (99,4%), pero también recurre a agencias de empleo y a los centros de formación independientes y de INSAFORP. Las técnicas de selección utilizadas son: la entrevista básica (98,9%), así como la entrevista de profundidad y las pruebas para evaluar los conocimientos y las habilidades de los candidatos. Dan prioridad al entrenamiento (91,4%), seguido de la capacitación y la formación, utilizando fondos propios y algunos de Insaforp.
Perfil del administrador	Los administrados son personas de 22 años en adelante, siendo la mayor parte (56,1%), mayores de 35 años de edad. El 55,6% son dirigidos por personas de género masculino y el 44,4% por personas de género femenino y con grados de escolaridad de un nivel de estudio alto, ya que el 5,4% tienen estudios de nivel de Maestría, el 64,3% de nivel de pregrado. El 66,6% están en el campo de la Administración de Empresas, el 6,5% en el de Hotelería y Turismo y el 26,9% están en otras carreras.
Infraestructura	El 69,3% de los establecimientos poseen aire acondicionado y el 48,1% tienen una recepción para recibir a los clientes. Un 90,1% cuentan con permisos de salud y un 84,8% utilizan agua y sanitizadores, trampas de grasa y extractores de cocina.
Accesibilidad	El 36% tienen área de diversión para niños; un 69% tienen sillas para bebés y un 39,1% tienen cambiadores de pañales. Entre un 63% y 67,1% dan a personas con discapacidad o de tercera edad, prioridad para ubicar en mesas y prioridad de cobro respectivamente; el 68,1% afirma tener espacios amplios para sillas de ruedas y cerca de la mitad, no cuentan con servicios sanitarios especiales ni rampas.
Prácticas SSO y MA	El sector realiza prácticas entre las que resaltan el control de ruido, la provisión de equipo de seguridad al personal, el control de desechos de grasas y aceites quemados, simulacros y la capacitación en seguridad y salud ocupacional para el personal. Pero, hay prácticas que deberán ser fomentadas para una mejor ejecución de la seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
Tecnología	El sector da prioridad a usar software para la administración del establecimiento (76,3%) y menos a usar software para la gestión de los clientes (58,3%). Un 5,4% de establecimientos no cuentan con una computadora, el 20,2% tienen una y el 21,2% cuentan con dos, el resto tiene más de 2 computadoras.
Beneficios del sector	Únicamente el 7,9% perciben como beneficios los siguientes: Caseta de turismo de la alcaldía, Corsatur, descuentos en supermercados y otros, dispensa de multas, documentación de personal, enfoque al turismo, seguridad, exención de impuestos, INSAFORP, MITUR, participación en eventos gubernamentales y promociones. El sector espera beneficios gubernamentales diversos. El sector espera apertura gubernamental, tanto del gobierno central como local, con beneficios diversos que les permitan crecer y desarrollarse, especialmente en temas de seguridad y de acompañamiento con asesorías, beneficios económicos, etc., que refuercen su posición de contribución al turismo nacional.
Auto-percepción del sector dentro de la economía nacional	El sector restaurantes se ve a sí mismo como un sector con amplio potencial de crecimiento y contributivo a la economía nacional, con alto dinamismo y capacidad creativa y de servicio. Se consideran una pieza fundamental y clave para el desarrollo turístico en el país. Hay debilidades en cuanto a mejorar en la competencia desleal, el equipamiento, fortalecer la unidad dentro del sector y la capacitación y formación del talento.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio.

1. El sector restaurantes incide favorablemente en el desarrollo económico, social y cultural del país, lo que permite aceptar la *H1*, *H2* y *H3* por cuanto:
 - a. Si bien no se pudo estimar el monto de aportación particular del sector restaurantes al PIB nacional, sí se pudo determinar que dicho sector junto con el de alojamiento generó un aporte al PIB de \$709.95 millones en el 2017 (cifras preliminares del Banco Central de Reserva [BCR]), equivalente al 2,86 % del PIB total. Con una tendencia creciente que muestra que la contribución del sector a partir del 2005 creció en 185 %.
 - b. El sector aporta al desarrollo social mediante la generación de empleo que incide en la mejora de la calidad de vida de cerca de 95.000 personas.
 - c. El sector contribuye en forma directa en la promoción de la cultura nacional y en el fomento del turismo, tanto nacional como extranjero. Un 86,9 % se ubican en las ciudades principales y un 13,1% en pueblos, playas y montañas, donde dan a conocer la cocina salvadoreña y la internacional, con actividades diversas de tipo cultural.
2. Tamaño del sector de restaurantes: de acuerdo con las estadísticas de la Digestyc, para 2016 sería de 787 entidades registradas a escala nacional. Debido a que en el dato mencionado existen tres restaurantes que no tienen empleados registrados, para efectos del análisis se utilizó la cantidad de 784 restaurantes. Esto sin contar con aquellos que no aparecen en las estadísticas gubernamentales por no estar registrados, lo que permitiría intuir que el tamaño del sector podría ser ligeramente superior y, por tanto, también su aportación al país podría ser mayor.

La zona geográfica que posee el mayor número de restaurantes en El Salvador es la central. De acuerdo con las estadísticas

proporcionadas por la Digestyc, para 2016 el total de restaurantes registrados en la zona central fue de 645, representando el 82,3 % del total de país, que es de 784. Correlativamente se observa que la zona que sigue en importancia es la oriental, con 79 restaurantes registrados, que representan el 10,1 % del total. El resto corresponde a la zona occidental, que tiene 60 restaurantes registrados, representando el 7,7 % del total.

3. Influencia del sector en la generación de empleo. Uno de los objetivos de la investigación era determinar la influencia del sector en la generación de empleo. Se pudo determinar que, en su totalidad, los restaurantes en El Salvador proporcionan empleo a 25.954 personas, de las cuales 6.949 provienen de fuentes externas (*outsourcing*) y el resto, 19.005, son empleados remunerados directamente.

Se observa que, tanto en el número de restaurantes como en la generación de empleo, son los departamentos de San Salvador y La Libertad los que más destacan. En cuanto al número de restaurantes, el departamento de San Salvador registra 443, proporcionando empleo a 14.899 personas; y el departamento de La Libertad registra 166, proporcionando empleo a 8.381 personas.

En la zona oriental, el departamento que destaca es San Miguel con 45 restaurantes que proporcionan empleo a 1.378 personas. En cuanto a la zona occidental, destaca el departamento de Santa Ana, con 33 restaurantes, proporcionando empleo a 391 personas.

Si se considera que cada empleado estaría relacionado con una familia de 3.65 integrantes en promedio, según dato de la EHPM 2016, se puede afirmar que los restaurantes en El Salvador contribuyen al bienestar y calidad de vida de 94.732 personas a escala nacional.

4. Oferta gastronómica. Partiendo de que los restaurantes transmiten y fomentan la cultura mediante la experiencia gastronómica, se encontró que, en lo que respecta al tipo de comida que se sirve en los restaurantes salvadoreños, la comida salvadoreña, la estadounidense y la mexicana son las ofertas gastronómicas que prevalecen.

Esto, por una parte, puede manifestar una debilidad, por cuanto no se ofrece mayor variedad de platillos ni a nacionales ni a extranjeros. Se tendría una oferta gastronómica más equilibrada si se contara con una mayor presencia, adicional a la que ya se tiene,

de restaurantes que ofrezcan otros tipos de comida, tales como árabe, hindú, tailandesa, coreana, japonesa, etc. Lo anterior podría incentivar la competencia entre los restaurantes, beneficiando así los consumidores en general.

Por otra parte, una oferta gastronómica más amplia podría atraer a más turistas que no solamente esperarían deleitarse con la cocina típica salvadoreña, sino que también tendrían disponible una oferta gastronómica alternativa y complementaria, de acuerdo con sus motivos de viaje al país.

La oferta gastronómica internacional es importante, por cuanto se conoce que el turismo no es solo motivado por ocio o recreación, sino que también hay extranjeros que visitan El Salvador para realizar negocios, para participar en congresos y convenciones profesionales internacionales, o por motivos religiosos, etc., que podrían inclinarse por un menú más internacional. Esto permite identificar oportunidades de mejora en los ejes clave de éxito del sector.

5. Marco estratégico en los restaurantes. En cuanto al tema estratégico, más del 80 % de los restaurantes indicaron que cuentan con definiciones particulares de su visión, misión y valores, por lo que se podría concluir que, en gran medida, ya existe conciencia en los propietarios y administradores de restaurantes nacionales acerca de la importancia de desarrollar un pensamiento estratégico de acuerdo con los diferentes retos que el entorno les plantea para la sostenibilidad del negocio.

En otro aspecto, la mayoría de los propietarios o representantes de los restaurantes manifestaron que contaban con objetivos estratégicos y los KPI, lo que en el corto y largo plazo permitiría el control estratégico oportuno para realizar la misión y la visión de cada organización y así asegurar el éxito empresarial.

6. Filosofía del trabajo y el ambiente laboral. La tendencia obtenida es que en los restaurantes se desarrolla un buen ambiente laboral, como producto del desarrollo de valores como la orientación a resultados, amigabilidad, el trabajo en equipo, la cooperación, comunicación abierta, confianza, etc. Como resultado de lo anterior, puede inferirse que estos ambientes positivos son percibidos por la clientela, lo que fortalece la fidelidad y el incremento en la cartera de clientes.

7. Finanzas y contabilidad en los restaurantes. Respecto a las finanzas y la contabilidad, se concluye sobre aspectos tales como ingresos, gastos, impuestos, si se lleva contabilidad formal, márgenes de ganancia, etc., los cuales son relevantes para la toma de decisiones financieras y de control. Estos permiten determinar los aportes del sector a la economía nacional.
- a. Respecto a la generación de ingresos, estos tienen dos variables principales: los precios de venta y las cantidades vendidas, por tanto, no se puede afirmar que un restaurante que reporta mayores niveles de ingresos por ventas lo hacen porque sus precios sean más altos; puede ser el caso que los precios no sean altos, pero que las cantidades vendidas sí lo sean, como sucede con los restaurantes franquiciados. Entre estos se tienen las ventas de pollo frito, rostizado o empanizado, las ventas de hamburguesas, los establecimientos con franquicia para la venta de comida china o los restaurantes que venden comida típica como pupusas, nuégados, yuca frita, etc. No obstante, en cuanto a ingresos por ventas, se han podido identificar los siguientes segmentos de restaurantes: aquellos que facturan arriba de \$15.000 mensuales, y que representan el 32,3 % de la muestra; esto significaría que, en promedio, estos establecimientos estarían facturando más de \$500 diarios. En el otro extremo se encuentran los establecimientos que facturan menos de \$3.000 mensuales, que constituyen el 18,6 % de la muestra; el resto, 49,1% de los restaurantes estarían facturando entre \$3.001 y \$15.000 mensuales.

También se puede concluir que, de acuerdo a las cifras mostradas, el negocio de los restaurantes en el país ha constituido y constituye una gama de oportunidades de mejora para emprendedores, tanto para aquellos que tienen el capital suficiente para establecer un negocio de primer nivel como para otros que con poco capital pueden iniciar su empresa y crecer según logro de sus metas de corto y largo plazo.

- b. El nivel de ingresos por ventas en los restaurantes, como en todo negocio, constituye la base fundamental para el éxito estratégico, especialmente si se considera que son entidades con

finés de lucro. De estos ingresos, los restaurantes pagarán por sus costos directos e indirectos de producción: proveedores de materia prima, mano de obra y todos los servicios asociados y necesarios para llevar a cabo el proceso de producción y entrega del producto al cliente. El pago de factores de producción implica un efecto positivo en la recaudación impuestos, en particular por el pago del IVA. Adicionalmente se genera el pago del impuesto sobre la renta (ISR), el cual se calcula en función de las utilidades. Este efecto positivo en cadena que se genera, tanto para proveedores, trabajadores y otros como para el país por el pago de los impuestos directos e indirectos y otros tributos, hacen del sector restaurantes uno de los más importantes para la economía salvadoreña, dado el nivel de aporte que hace a la economía nacional.

- c. La mayoría de restaurantes, el 86 %, declaran llevar contabilidad formal, facilitando el control estratégico y la toma de decisiones, así como el cálculo y pago del IVA y del ISR. Por otra parte, es importante mencionar que, mientras más empresas normalicen su situación y la evidencien, alcanzarán mejores niveles de transparencia ante todos sus grupos de interés, lo que viabiliza la inversión, el financiamiento, la reputación, el cumplimiento de ley, etc.
 - d. En relación con el pago de impuestos, la operatividad del sector restaurantes en El Salvador impulsa la economía nacional por cuanto contribuye a incrementar el erario público mediante el pago de impuestos directos e indirectos. El 85 % de los restaurantes encuestados declararon pagar ISR, y el 89,8 % son agentes de recaudación y pago del IVA. Esto concuerda con el dato de que el 86 % de los restaurantes encuestados declaran llevar contabilidad formal.
8. Los restaurantes en El Salvador ejercen una influencia muy positiva en el ambiente salvadoreño, al proveer no solo de alimentos, sino que también de oportunidades de descanso, ocio y recreación a diferentes grupos de consumidores como institucionales, turistas extranjeros, grupos de amigos, familias y a individuos particulares. El efecto positivo que se logra mediante la operatividad de los restaurantes es multidimensional al favorecer el ambiente de negocios, logrando

un efecto positivo en la economía nacional; adicionalmente, mejora las relaciones familiares y entre amigos, lo que a su vez, como consecuencia, también en alguna medida mejora la convivencia entre los habitantes del territorio nacional. En ese sentido, se pone en evidencia la influencia del sector en la mejora de la calidad de vida de la población y en el aporte a la economía nacional.

9. Talento humano en los restaurantes. En un negocio como el de los restaurantes, el éxito depende en gran medida del personal empleado. De ahí que en este tema se analiza el impacto en la generación de empleo, la rotación de personal, las compensaciones en términos de salarios, prestaciones y beneficios, y si se guían por el Código de Trabajo para la toma de decisiones laborales.

- a. Los restaurantes en El Salvador tienen un impacto positivo en la generación de empleo, contribuyendo así a la reducción del desempleo nacional, tanto urbano como rural. Proveen de trabajo directo, o en *outsourcing*, a 25.954 personas, lo que no solo es beneficioso para los empleados y sus familias, sino que también favorece el ambiente laboral general contribuyendo así al desarrollo económico y social, tanto en las ciudades principales como en lugares turísticos diversos, tales como playas, montañas, etc., que en muchos de los casos son zonas donde el empleo formal es escaso y las competencias de la gente requieren mayor desarrollo.

Adicionalmente, el sector es generador de empleo formal o informal en forma indirecta, ya que la ubicación de restaurantes en ambientes alejados de las ciudades principales ocasiona beneficio a la economía nacional, por cuanto genera demanda de insumos producidos localmente, tales como aves, mariscos, carnes, vegetales, etc., lo cual favorece a los productores locales y genera ocupación en la zona.

- b. Por otra parte, la rotación de personal, en el sector, está dentro de los rangos aceptables en las empresas. El 70 % de los restaurantes declaran tener una rotación de personal menor al 10 %, y 92,9 % declaran tener una rotación menor al 20 %. La estabilidad laboral favorece la exitosa ejecución de los planes estratégicos de cada establecimiento, porque provee de suficiente tiempo para que los empleados adopten como propias las técnicas y los

- procedimientos de cada restaurante, así como también los valores culturales sobre los cuales estos planes se encuentran diseñados.
- c. Para seleccionar al personal, el sector recurre prioritariamente al uso de recomendados (99,4 %) como fuente de reclutamiento, lo que les da más confianza para su incorporación. Sin embargo, están utilizando muy poco fuentes tales como centros de formación independientes e Insaforp, entre otras; por otra parte, utilizan la técnica de entrevista básica (98,9 %) y algunas pruebas de habilidades (87,5 %) para hacer la selección final de los candidatos.
 - d. Siendo que el sector es muy dinámico, requiere de competencias en el personal que permitan lograr la calidad y el servicio que están asociados con la visión, misión y los planes estratégicos. El sector está consciente de este tema, por lo que el 95,5 % de los restaurantes capacita a su personal utilizando fondos propios, seguido del 64,4 % que lo hace apoyado por el Insaforp. El 91,4 % de los restaurantes le da prioridad al entrenamiento, mientras que el 87,4 % a la capacitación y el 84,4 % a la formación. En cualquiera de los casos, hay preocupación de parte del sector por mejorar las competencias del personal y mantenerse actualizado. (EL SECTOR)
 - e. En cuanto a las compensaciones, el sector restaurantes en El Salvador paga salarios gerenciales, administrativos y operativos que tienen a la base el salario mínimo nacional y que aumentan según el puesto y la ubicación en la estructura organizacional.

Respecto al pago de prestaciones, más del 80 % de los establecimientos declaran que pagan prestaciones de salud, pensiones, vacaciones anuales e indemnizaciones por despido; arriba del 75 % pagan prestación por retiro voluntario.

Los restaurantes en El Salvador otorgan al personal otros beneficios, tales como transporte, uniformes, alimentación y descuentos en el consumo. Adicionalmente, dependiendo de las circunstancias, también declaran proveer de alojamiento y ayuda a la canasta básica familiar.
 - f. Un tema relevante es que el 87,5 % del sector utiliza, para la toma de decisiones laborales, el Código de Trabajo del país, lo que les permite actuar en cumplimiento de la ley.

10. La contribución del sector restaurantes en El Salvador a la economía nacional mediante el sector inmobiliario se muestra relevante, especialmente en lo que se refiere a arrendamientos. El 81,3 % de los restaurantes encuestados declaran pagar cánones mensuales de arrendamiento, de los cuales arriba del 33 % paga cánones superiores a \$1.000 mensuales, y 66,7 % arriba de \$500.00 Se puede inferir que, gracias a la operatividad del sector, se hace posible una importante contribución al desarrollo del sector inmobiliario y de la economía en el país.
11. Orientación al cliente. Por la índole del negocio de restaurantes, la orientación al cliente es altamente relevante, por lo que el análisis se ha realizado considerando los horarios de atención, uso de encuestas de satisfacción del cliente, estudios de mercado, medios de comunicación, experiencia de clientes, etc., lo cual contribuye a la mejora en la calidad de vida de la población.
 - a. En cuanto a los horarios de servicio, muchos de ellos, el 28.5%, abren al público desde las 6:30 a.m., y el 57,8 % están cerrando a la media noche. Esto no solo beneficia a la economía nacional, sino que también favorece el ambiente de descanso y ocio en los ámbitos de grupos de amigos, familiares, personal y de negocios. Adicionalmente se observa innovación en cuanto a los horarios, debido a que ya se cuenta con restaurantes que ofrecen servicios las 24 horas, abarcando así a mayor número de clientes, proveyendo de alimentación y de un lugar de encuentro y de descanso a aquellas personas que por diversos motivos necesitan alimentarse en horas avanzadas de la noche y madrugada.
 - b. Los restaurantes en El Salvador, en su mayoría, realizan encuestas de satisfacción de clientes e investigaciones de tendencias de mercado, y toman decisiones para corregir las deficiencias detectadas. Esto es algo muy positivo porque permite hacer los cambios tácticos y estratégicos, principalmente en relación con la oferta de productos y sus precios, como también en lo que atañe a los procesos de calidad que influyen en la imagen que se forman los clientes cada vez que viven una experiencia gastronómica. Esto denota la identificación de oportunidades de mejora en los ejes clave de éxito del sector.
 - c. Los restaurantes en El Salvador, en su mayoría, han invertido en el bienestar y mejora de la experiencia de sus clientes en general y

especialmente de los grupos familiares, tanto en las condiciones ambientales, donde el 70 % de dichos establecimientos están equipados con aire acondicionado, como en la accesibilidad para personas de diferentes edades, tales como bebés, infantes y personas con discapacidad y de la tercera edad. El 69 % de los restaurantes tienen sillas para bebés, otros han invertido en rampas para personas con discapacidad, servicios sanitarios especiales y espacios amplios para sillas de ruedas. Por otra parte, también dan acceso a facilitar la ubicación prioritaria para estos segmentos de la población, así como para agilizar el cobro de las cuentas generadas por el servicio. Esto denota la sensibilidad de muchos establecimientos hacia los grupos etarios.

- d. En cuanto a los medios de comunicación, se concluye que los restaurantes utilizan mayoritariamente los medios informativos para comunicarse con sus clientes. Entre ellos destacan *fan page* de Facebook, correo electrónico, página web, Instagram, WhatsApp y volantes, siendo los restaurantes con franquicia los que hacen mayor uso de estos recursos, que destaca la tendencia de los restaurantes a estar actualizados en el uso de las más recientes tecnologías comunicacionales, que les permiten captar en forma más eficiente y efectiva las opiniones, expectativas e intereses de sus clientes, para darles una respuesta más apropiada y rápida.
12. Seguridad industrial y salud ocupacional. Respecto a este tema, se incluyen aspectos relacionados con las prácticas de seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y emergencias, así como lo relacionado a los permisos de salud.
- a. La mayoría de restaurantes en El Salvador van continuamente adoptando estándares internacionales en aspectos de seguridad y salud ocupacional y de protección al medio ambiente, especialmente en el control de grasas y aceites quemados y de ruidos, planes de emergencia y capacitaciones en salud y seguridad; también cuentan con señalización de emergencia; algunos no tienen prácticas de reciclaje.
 - b. En relación con las prácticas de simulacros de evacuación por incendios, terremotos, etc., la mayoría de restaurantes declararon que los realizan al menos dos veces al año, por lo que se considera que se va fomentando cada vez más el nivel de conciencia

necesario para poder prevenir o minimizar las pérdidas humanas y materiales en el caso de que llegue a suceder algún siniestro de dicha naturaleza. Sin embargo, existen algunos restaurantes que aún no hacen simulacros de emergencias que les permitan estar preparados ante un evento de esta índole.

- c. De la mayoría de restaurantes en El Salvador, arriba del 95 % cumplen con la obligación de tener los permisos de salud requeridos para su funcionamiento. En este aspecto también destacan los que trabajan bajo régimen de franquicia.
13. Tecnologías de información. En esta área se analiza el uso de la tecnología informática, en cuanto a *software* y *hardware*.
- a. En relación con el uso de tecnología informática en los restaurantes, se encontró que la mayoría de ellos usa *software* para administrar los establecimientos; y en menos proporción lo usan para gestión de clientes. En este sentido se observa que los restaurantes de la zona occidental son los que menos uso hacen de dichos recursos, y los que más los aprovechan son los restaurantes administrados bajo franquicia.
 - b. En lo que respecta al uso de *hardware*, la gran mayoría de restaurantes cuentan con al menos una computadora, observándose que solo un 5,4 % no cuentan con este tipo de equipo, lo que les permite registrar y generar información relevante en forma más exacta y rápida para la operatividad del negocio.
14. El sector por zonas geográficas. Los resultados muestran que, en general y en orden de desarrollo del sector, la zona más desarrollada es la central, y en menor grado, la occidental.
- a. La zona central destaca por ser la zona con mayor desarrollo en el sector, en los diversos aspectos investigados; es la que genera mayor cantidad de empleo, ingresos, pago de impuestos y cumplimiento de normativas, así como en formalización de empresas.
 - b. La zona oriental sería la segunda en el desarrollo del sector, por cuanto es la segunda en la generación de empleo, así como en cantidad de establecimientos, lo que por consecuencia también genera ingresos y pago de impuestos significativos; tiene un nivel de compensaciones similar a las otras zonas, etc. Por otra

parte, presenta fortalezas en diferentes aspectos que la hacen comparable con la zona central, pero tiene oportunidades de mejora respecto a la definición del marco estratégico, así como en aspectos relacionados con la cultura y el ambiente laboral.

- c. En cuanto a la zona occidental, esta presenta mayores oportunidades de crecimiento, sobre todo considerando que tiene recursos naturales y patrimonio cultural que son propicios para el turismo, tanto nacional como internacional. Por otra parte, presenta fortalezas en diferentes aspectos que la hacen comparable con la zona central, tales como los aspectos estratégicos, de filosofía de trabajo y el ambiente laboral. Los hallazgos muestran que, de las tres zonas, la occidental es la que evidencia mayores oportunidades de mejora en varios de los aspectos investigados, ya que genera menor nivel de empleo que las otras zonas, la que debe tecnificarse más, etc.
15. Tipo de administración. Comparando los restaurantes administrados con franquicia o sin franquicia, se encontró que los diferencian o tienen similitudes, tales como los siguientes:
- a. En aspectos relacionados con el marco estratégico, no existe diferencia significativa entre los restaurantes, ya que ambas categorías manifiestan tener definidas la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos y los KPI.
 - b. Por otra parte, tampoco existe diferencia significativa en aspectos relacionados con la cultura y filosofía de trabajo, ambiente laboral y rotación de personal.
 - c. Muestran que, en diversos aspectos operativos, como finanzas y contabilidad, gestión del talento humano, uso de tecnologías de información, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, investigaciones de mercado, etc., los establecimientos administrados bajo el régimen de franquicia aventajan a los que no están administrados bajo dicho régimen. Esta circunstancia ocurre debido a que las franquicias exigen el cumplimiento de normas y estándares previamente establecidos.
16. Beneficios gubernamentales. El 89,1 % de los participantes no respondieron ante el cuestionamiento de si reciben o no beneficios gubernamentales, lo que podría significar que efectivamente no los reciben o, si los reciben, son poco significativos. Los que respondieron

que perciben beneficios indicaron que estos son indirectos por cuanto están orientados a favorecer el turismo en la zona donde está ubicado el restaurante, entre los cuales están la seguridad, la agilización de trámites en alcaldías y otros asociados con el turismo.

17. Autodiagnóstico sobre aspectos internos y externos del sector. La percepción de los dueños y administradores de los restaurantes sobre diversos aspectos que les atañen es importante, ya que muestra sus pensamientos, sentimientos, expectativas, vivencias y criterio experto acerca de su situación particular. Esta percepción es generada desde su experiencia y vivencia en relación con las variables internas y externas que les afectan, positiva o negativamente, y proveen un reflejo de la realidad del sector.

a. Percepción del sector sobre sus aspectos internos:

- i. Fortalezas: el sector restaurantes reconoce estar fortalecido en aspectos como variedad en los menús ofrecidos, calidad en el servicio, precios adecuados, marcas de restaurantes ampliamente reconocidas, ubicación y seguimiento a normativa de responsabilidad social empresarial, etc.
- ii. Debilidades: se reconocen principalmente el bajo perfil del empleado, la falta de recursos para contratar personal experto, la poca investigación de mercado, la falta de adecuación en las instalaciones, la falta de higiene, la deficiencia en habilidades para trabajar en equipo, la falta de liderazgo y el equipo de cocina obsoleto, entre otros.

b. Percepción del sector sobre aspectos externos al sector:

- i. Oportunidades: entre estas se mencionan la facilidad para abrir nuevos restaurantes, generación de turismo interno, publicidad en medios electrónicos, excelentes playas, nuevas tendencias gastronómicas, acceso a mucha información sobre el rubro restaurantes, nueva marca país, apoyo institucional como del MITUR, de gobiernos locales, de ONGs, etc.
- ii. Amenazas: dentro de éstas se identifica que les afectan la inseguridad y la delincuencia, los incrementos en los insumos, específicamente los materiales y el costo de servicios básicos; también algunos restaurantes pequeños se ven afectados por la llegada de cadenas de restaurantes, como las franquicias, que influyen en la baja en las ventas. Adicionalmente se

identifican como amenazas, los altos costos de publicidad en los medios locales, la competencia informal, especialmente la proveniente de los *food-trucks*, así como la ausencia de beneficios gubernamentales y municipales que impulsen al sector, sin dejar de mencionar la falta de reconocimiento del sector como protagonista indispensable para el desarrollo del turismo y para la economía del país, entre otros.

18. La información presentada sobre el sector restaurantes pone en evidencia que, por las aportaciones a nivel social y económico que hace el sector al país, también contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, aceptados por El Salvador, los cuales están relacionados con el *fin a la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico*, entre otros.
19. Los resultados presentados en este reporte han sido logrados gracias a la existencia del gremio de restaurantes en el país, aglutinado en la ARES, cuya visión y capacidad organizativa y de convocatoria propició la participación de sus miembros en este esfuerzo para construir y representar su propio perfil. Esto denota la relevancia y el potencial de desarrollo de este gremio, que a partir de sus intereses legítimos y de su quehacer empresarial aporta al desarrollo nacional y es un actor clave en la sociedad civil, que busca participación en las decisiones de política pública que lo afectan.

5.2. Recomendaciones

Con base en las oportunidades de mejora encontradas en el estudio, se recomienda lo siguiente:

1. Divulgar los resultados de esta investigación a diversos grupos de interés relacionados con el sector de restaurantes, sean estos autoridades de gobierno, especialmente del ramo de turismo (MITUR, CORSATUR), economía, agricultura y ganadería, entre otras, así como a proveedores de bienes y servicios, y a propietarios de restaurantes, etc., para que, al identificar el impacto que tiene el sector en la economía nacional en lo social y cultural, intervengan a favor de este, para la obtención de incentivos y beneficios que le permitan continuar fortaleciéndose y desarrollándose, para lograr una participación aún mayor en el desarrollo del país.
2. Que la ARES propicie su participación en diversos foros nacionales e internacionales para identificar oportunidades de desarrollo para el sector, así como para incidir en las decisiones estratégicas que afectan el turismo y el sector de restaurantes. Esto contribuirá a mantener una imagen institucional que le permitirá ser convocada para participar en actividades, hacer presencia, emitir opinión y construir relaciones, lo que podría derivar en la obtención de los apoyos institucionales que necesita.
3. Que la ARES, utilizando su capacidad de convocatoria, promueva la identificación y certificación de la gastronomía salvadoreña, para darle reconocimiento internacional.
4. Que la ARES fortalezca su estructura organizacional y amplíe su alcance, dando mayor atención a las zonas occidental y oriental del país, de tal manera que pueda incidir más decisivamente en el desarrollo del sector en dichas zonas.
5. Que la Ares promueva eventos de entrenamiento, formación y capacitación del talento humano en general, para mantenerlo al día en lo relacionado con las nuevas tendencias culinarias, los procesos de buenas prácticas de manufactura y el control de calidad, la atención al cliente, supervisión, gestión del talento humano, el idioma inglés o algún otro que permita romper las barreras culturales derivadas

del idioma. Todo esto encaminado a potenciar el posicionamiento del sector tanto a escala nacional como internacional.

6. Que la ARES establezca alianzas estratégicas con INSAFORP y otros organismos de cooperación para fortalecer la formación y contratación de personas calificadas en oficios como cocinero, *bartender*, mesero, etc.
7. Que en los planes estratégicos de la Ares en general, y de cada restaurante en lo particular, se tenga como propósito incrementar el nivel cultural de la población, exponiéndola a nuevas experiencias gastronómicas de clase mundial.
8. Que los restaurantes lleven registros contables formales, cumpliendo las normativas, leyes y los reglamentos aplicables a este tipo de negocio. Esto beneficiaría a los empresarios por cuanto estarían siempre al tanto de los ingresos, costos, gastos y resultados relevantes para la toma de decisiones; y les facilitaría cumplir con sus obligaciones administrativas, financieras laborales y fiscales con mayor exactitud y a tiempo.
9. Que se realicen acciones que fortalezcan aún más la generación de una cultura y un clima organizacional, tales como mediciones y planes de acción; esto propiciará el buen desempeño de las personas, aumentando su contribución al logro de los objetivos del negocio.
10. Que, dentro de la gestión humana de los restaurantes, especialmente los administrados sin franquicia, tanto para la selección del personal como para la capacitación, se utilicen más los recursos actualmente existentes en los centros de formación municipales, gubernamentales y privados, a efecto de contratar personal más capacitado. Igualmente, utilizar herramientas técnicas para dicho proceso, como pruebas de habilidad y conocimiento.
11. Que los restaurantes utilicen aún más la información proveniente de encuestas, estudios y revistas especializadas para identificar y satisfacer necesidades y expectativas de los clientes, así como el uso de medios de comunicación digitales, tales como las redes sociales, WhatsApp, correo electrónico y otros. Esto contribuirá a potenciar la satisfacción de los clientes mediante la obtención de mejores experiencias de servicio.
12. Que los restaurantes inviertan en mejoras en la accesibilidad de sus instalaciones y en la atención al cliente, a fin de proveer facilidades

para la atención de personas diversas, sean infantes, o personas con discapacidad o de la tercera edad. Esto mejorará la reputación y la imagen de los restaurantes, ante necesidades de esos sectores amplia y mundialmente reconocidas, lo que favorecerá la percepción general de la clientela.

13. Que los restaurantes inviertan en mejorar las prácticas internacionales de seguridad industrial, salud ocupacional, emergencias y medioambientales, con el fin de contar con instalaciones más seguras, minimizar los riesgos ocupacionales, al patrimonio y los surgidos ante diversos tipos de emergencia, tanto para los empleados como para los clientes. Una tendencia recomendable es adoptar normas internacionales certificables, tales como las de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y de las Buenas Prácticas de Manufactura, entre otras.
14. Que los restaurantes hagan uso de *software* orientado tanto a los aspectos administrativos del negocio como a la gestión de clientes, que se está volviendo cada vez más importante para el éxito estratégico porque tiende a crear fidelidad en la clientela, lo que permite mantener al cliente actual, aumentar la cartera de clientes a futuro e incrementar la participación en el mercado.
15. Que, se fomente la superación de las debilidades detectadas en el FODA entre estas: el bajo perfil del empleado, la falta de recursos para contratar personal experto, la poca investigación de mercado, la falta de adecuación en las instalaciones, la falta de higiene, la deficiencia en habilidades para trabajar en equipo, la falta de liderazgo y el equipo de cocina obsoleto.
16. Buscar los apoyos necesarios para superar las amenazas detectadas en el FODA, especialmente las relacionadas con la delincuencia e inseguridad asociada con sus altos costos, los incrementos en los precios de los insumos, específicamente los materiales y el costo de servicios básicos, los altos costos de publicidad en los medios locales, la incursión de nuevos competidores al mercado, la falta de incentivos gubernamentales y municipales.
17. Fomentar los aspectos positivos y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece, detectados en el FODA, como la variedad en los menús, las mejoras en la calidad del servicio, los precios competitivos, la imagen y marca institucional de cada establecimiento, la facilidad de apertura de nuevos restaurantes y el impulso al turismo.

18. Que todos los restaurantes continúen fortaleciendo los procesos relacionados con la responsabilidad social empresarial, porque ello significa estar alineados con los máspreciados intereses de la sociedad en general, en dos vías: por ser un sector que sirve a la sociedad y porque, a su vez, se sirve de la sociedad en una relación ganar-ganar.
19. Que los restaurantes se mantengan en cumplimiento de ley, tanto en lo laboral, fiscal, comercial, salud, ambiental, etc., lo que contribuirá a prevenir riesgos diversos que afectarán al negocio y a su entorno.
20. Que la Ares, en sus programas y proyectos, considere el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, aceptados por El Salvador, relacionados con los restaurantes, tales como el fin de la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico, entre otros.

REFERENCIAS

- “Abel, A., & Bernanke, B. S. (2004). *Macroeconomía* (4ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Alas, L. (2017, 09 de septiembre). 10 platillos típicos salvadoreños para degustar el fin de semana. *Elsalvador.com*. Recuperado el 18 de octubre de 2017, de [http://www.elsalvador.com/vida/gastronomia /127854/10-platillos-tipicos-salvadorenos-para-degustar-el-fin-de-semana/](http://www.elsalvador.com/vida/gastronomia/127854/10-platillos-tipicos-salvadorenos-para-degustar-el-fin-de-semana/)
- Asociación de Restaurantes de El Salvador. (2017). *Nuestra historia*. Recuperado de [http:// ares.sv/nuestra-historia/](http://ares.sv/nuestra-historia/)
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (s. f.). *Producto Interno Bruto (PIB) por rama de actividad económica: a precios constantes de 1990. Millones de Dólares*. Recuperado de [http://www.bcr.gob.sv / bcrsite/?cdr=30](http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=30)
- Blanchard, O., Amighini, A., Giavazzi, F., Rabasco Espáriz, E., & Toharia Cortés, L. (2011). *Macroeconomía*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Cedro, C. (2014). *10 platos típicos de España que debes probar una vez en la vida*. Recuperado de <https://www.skyscanner.es/noticias/10-platos-tipicos-de-espana-que-debes-probar-una-vez-en-la-vida>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Dirección General de Estadística y Censos. (2017). *Directorio de Empresas -Restaurantes a nivel nacional-* 2016. San Salvador: Ministerio de Economía.
- García, J. M. (2016). *Los restaurantes, su origen e historia*. Recuperado de <http://www.abadestriana.com/los-restaurantes-su-origen-e-historia/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- JoseanWebs. (s. f.). *10 platos típicos de Japón*. Recuperado de [https:// elviajerofeliz.com/10-platos-tipicos-de-japon/](https://elviajerofeliz.com/10-platos-tipicos-de-japon/)
- L. (2012, enero 24). *7 platos típicos de la comida argentina*. [Registro web]. Recuperado de <https://blog.friendlyrentals.com/es/7-platos-tipicos-de-la-comida-argentina/>

- López, V. (2017). *Comida típica alemana*. Recuperado de <http://xn--turismogastronomico-31b.com/comida-tipica-alemana/>
- Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos. (2011). *Clasificación de actividades económicas de El Salvador (CLAEES), BASE CIUU, 4.0*. Recuperado de <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>
- Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Parkin, M., Loría, E. (2010). *Microeconomía versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Porto, N. (2004). *Economía del Turismo. Un enfoque desde la Teoría del Comercio Internacional*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, AR. Recuperado de <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/doctorado/tesis/tesis-porto.pdf>
- Quesada, L. M. (2017). *Las 15 comidas cubanas más populares*. Recuperado de <https://www.cubanos.guru/las-15-comidas-cubanas-mas-populares/>
- Recetas 100% nicaragüenses. (2018). *Disfruta cocinar: explore muchas recetas nicaragüenses*. Recuperado de <https://www.recetasnicaraguenses.com/>
- Reservas de Restaurantes. (2016, septiembre 07). *Comida típica de Estados Unidos*. [Registro web]. Recuperado de <https://www.restaurantes.com/blog/comida-tipica-de-estados-unidos/>
- Rodríguez, K. (2010, octubre). *Diccionario de valores*. [Registro web]. Recuperado de <http://eticalinarivaskatherinerodriguez.blogspot.com/>
- Rodríguez, M. V. (2010). *Nicaragua: los platos típicos que debes probar*. Recuperado de <https://www.diariodelviajero.com/americ/nicaragua-los-platos-tipicos-que-debes-probar>
- Sample Size Calculator (s. f.). *Calculate simple size*. Recuperado de <http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>
- Sánchez, P. (2018, julio 16). *Lo mejor de la cocina árabe en 7 platos*. [Registro web]. Recuperado de <https://www.intermundial.es/blog/lo-mejor-de-la-cocina-arabe-en-7-platos/>

- Toro Garnacha Marbella, D. L. (2016, mayo 30). El secreto de las mejores gastronomías del mundo. [Registro web]. Recuperado de <https://www.theforkmanager.com/es/blog/como-aplicar-el-turismo-gastronomico-en-el-marketing-de-restaurantes/>
- Viaje Jet. (s. f.). *Comida italiana: recetas de los platos y postres típicos*. Recuperado de <https://www.viajejet.com/platos-tipicos-de-italia/>
- Viaje Jet. (s. f.). Comida típica de Brasil: platos y postres principales. Recuperado de <https://www.viajejet.com/comidas-tipicas-brasil/>
- Viaje Jet. (s. f.). *Comida típica de Perú: todos los platos principales*. Recuperado de <https://www.viajejet.com/platos-tipicos-de-peru/>
- Viaje Jet. (s. f.). *Platos típicos de México*. Recuperado de <https://www.viajejet.com/platos-tipicos-de-mexico/>
- Viaje Jet. (s. f.). *Platos y postres típicos de la gastronomía francesa*. Recuperado de <https://www.viajejet.com/platos-tipicos-de-francia/>
- Viaje Jet. (s. f.). *Platos, postres y otros alimentos típicos en la gastronomía china*. Recuperado de <https://www.viajejet.com/platos-tipicos-de-china/>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para la recolección de datos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE MAESTRÍAS Y POSTGRADOS



ASOCIACIÓN DE RESTAURANTES DE EL SALVADOR

**CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL DEL SECTOR
RESTAURANTES EN EL SALVADOR.**
Septiembre 2017

La agradecemos su participación en completar de este cuestionario, que estamos realizando con el propósito de obtener información sobre diferentes aspectos relacionados con el perfil del sector restaurantes en El Salvador.

La información que proporcione será tratada con la debida confidencialidad, por lo que le pedimos proporcionar información lo más objetiva, veraz y sincera posible.

INSTRUCCIONES

Le pedimos responda a las siguientes afirmaciones, marcando la casilla correspondiente.

A) Datos generales

Marque la casilla que responda a sus datos.

Edad: 22-35 ☐ + de 35 ☐ **Sexo:** Masculino ☐ Femenino ☐

Escolaridad: Básica ☐ Bachiller ☐ Estudiante universitario ☐ Egresado universitario ☐
Graduado universitario ☐ Estudiante Maestría ☐ Graduado Maestría ☐

Si está estudiando, es egresado o graduado universitario, escriba la carrera: _____

Puesto que ocupa: Gerencial ☐ Administrativo ☐ Operativo ☐

Ubicación del restaurante: Occidente ☐ Centro ☐ Oriente ☐
Ahuachapán ☐ Morazán ☐ Cabañas ☐ Cuscatlán ☐ San Salvador ☐
Santa Ana ☐ San Miguel ☐ Chalatenango ☐ La Paz ☐ San Vicente ☐
Sonsonate ☐ Usulután ☐ La Unión ☐ La Libertad ☐

Ubicación específica del restaurante:

De ciudad ☐ De playa ☐
Pueblos vivos ☐ De montaña ☐

Tipo de administración del restaurante:

Con Franquicia ☐ Sin Franquicia ☐

Tipo de restaurante que administra:

Comida rápida ☐ Cafetería ☐ Restaurante ☐
Food truck (móvil) ☐ Por encargo ☐ Bar ☐

Tipo de comida que se ofrece, según país que representa:

Salvadoreña ☐ Americana ☐ Árabe ☐ Mexicana ☐ Española ☐
China ☐ Japonesa ☐ Alemana ☐ Italiana ☐ Cubana ☐
Peruana ☐ Argentina ☐ Brasileña ☐ Nicaraguense ☐ Francesa ☐

Otro: _____

Especialidad del restaurante:

Variado ☐	Típicos ☐	Pollos ☐	Sushi ☐	Crepas ☐
Hamburguesas ☐	Pizza ☐	Pastas ☐	Barbacoa ☐	Alitas de pollo ☐
Tacos ☐	Mariscos ☐	Carnes ☐	Gourmet ☐	Pupusas ☐
Costillas ☐	Burritos ☐	Ensaladas ☐	Vegetariana ☐	

Otro: _____

B) Indicaciones

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones, y marque en la casilla correspondiente el número que más responda a su opinión.

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Muy de acuerdo (4)
1. Está definida y declarada la Visión del restaurante	☐	☐	☐	☐
2. Está definida y declarada la Misión del restaurante	☐	☐	☐	☐
3. Están definidos y declarados los Valores del restaurante.	☐	☐	☐	☐
4. Están definidos los Objetivos estratégicos del restaurante.	☐	☐	☐	☐
5. Están definidos los indicadores de desempeño (KPI) del restaurante.	☐	☐	☐	☐
6. La filosofía de trabajo dentro del restaurante es de:				
Amigabilidad	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐
Confianza	☐	☐	☐	☐
Comunicación abierta	☐	☐	☐	☐
Cooperación	☐	☐	☐	☐
Agilidad para la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Orientada a resultados	☐	☐	☐	☐
7. En el restaurante, el personal se siente:				
Alegre y animado	☐	☐	☐	☐
Apoyado en lo que hace	☐	☐	☐	☐
En un ambiente agradable y cordial	☐	☐	☐	☐
Valorado, tratado con respeto	☐	☐	☐	☐
Con un propósito profesional	☐	☐	☐	☐
Identificado	☐	☐	☐	☐
Con buena comunicación	☐	☐	☐	☐
PREGUNTAS	RANGOS			
8. Nivel de ingresos por ventas totales mensuales por restaurante.	Menor de \$3000	\$3,001 - \$9,000	\$9,001 - \$15,000	Mayor de \$15,000
9. Nivel de gastos totales mensuales por restaurante.	Menor de \$3000	\$3,001 - \$9,000	\$9,001 - \$15,000	Mayor de \$15,000
10. Nivel de margen de utilidad mensual sobre total de ventas, por restaurante.	Menor de 10%	11 - 20%	21 - 30%	Mayor de 31%
11. Pago de arrendamiento de local.	No paga	Menor de \$500	\$501 - \$1000	\$1001 - \$2000 \$2000 - \$3000
12. El restaurante lleva contabilidad formal.	Si ☐	No ☐		

13. Paga impuesto sobre la renta (ISR).	Si ☐	No ☐		
14. Paga impuesto sobre el valor agregado (IVA).	Si ☐	No ☐		
Si su respuesta es Si, pase a la 14 y 15. Si es No, pase a la pregunta 16.				
15. Nivel de pago a cuenta mensual de ISR del restaurante.	Menor de \$500	\$501 - \$1000	\$1001 - \$2000	Mayor de \$2,001
16. Nivel de pago mensual de IVA del restaurante.	Menor de \$500	\$501 - \$1000	\$1001 - \$2000	Mayor de \$2,001

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Muy de acuerdo (4)
17. Tipo de clientes.				
Familias	☐	☐	☐	☐
Grupos de amigos	☐	☐	☐	☐
Turistas extranjeros	☐	☐	☐	☐
Individuales	☐	☐	☐	☐
Institucionales	☐	☐	☐	☐
18. Cantidad de clientes por mes.	Menor de 1000	1001 - 2000	2000 - 3000	3001 - 4000
19. Ticket promedio de venta por mes.	Menor de \$20	\$21 - \$50	\$51 - \$100	Mayor a \$100
20. Cantidad de empleados fijos: _____				
21. Cantidad de empleados temporales/eventuales: _____				
22. La rotación de personal anual (empleados que salen de la empresa entre total de empleados), es de:	Menor de 10%	11% - 20%	21% - 40%	Mayor de 40%
23. Los salarios base mensuales son:	Menor al S. mínimo	\$301 - \$500	\$501 - \$800	Mayor a \$800
Nivel gerencial	☐	☐	☐	☐
Nivel administrativo	☐	☐	☐	☐
Nivel operativo	☐	☐	☐	☐
24. Paga las cotizaciones del seguro social (ISSS).	Si ☐	No ☐		
25. Paga las cotizaciones de pensiones (AFP).	Si ☐	No ☐		
26. Otorga vacaciones anuales.	Si ☐	No ☐		
27. En casos de despido, paga la indemnización.	Si ☐	No ☐		
28. En casos de renuncia, paga la prestación de acuerdo a ley.	Si ☐	No ☐		
29. Se guía por el código de trabajo, para administrar al personal.	Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
30. Beneficios adicionales que otorga a los empleados: (puede marcar más de uno)				
Transporte	Si ☐	No ☐	A veces ☐	
Uniformes	Si ☐	No ☐	A veces ☐	
Alimentación	Si ☐	No ☐	A veces ☐	
Alojamiento	Si ☐	No ☐	A veces ☐	
Canasta básica familiar	Si ☐	No ☐	A veces ☐	
Descuento en consumo	Si ☐	No ☐	A veces ☐	
Otro: _____				

31. El reclutamiento de personal se realiza a través de: (puede marcar más de uno, todos los que aplica)

Recomendados por el personal o personas conocidas	Si	☐	No	☐
Centros de formación relacionados con INSAFORP	Si	☐	No	☐
Centros de formación independientes	Si	☐	No	☐
Agencias de empleo	Si	☐	No	☐
MITUR	Si	☐	No	☐
CORSATUR	Si	☐	No	☐
ONG's	Si	☐	No	☐
Alcaldías	Si	☐	No	☐
Otras instituciones gubernamentales	Si	☐	No	☐

Otro: _____

32. Para la selección de personal se utiliza: (puede marcar más de uno)

Entrevista de aspectos básicos	Si	☐	No	☐
Entrevista de profundidad	Si	☐	No	☐
Pruebas para evaluar su conocimiento	Si	☐	No	☐
Pruebas para evaluar su habilidad	Si	☐	No	☐

33. En el restaurante, al personal se le imparte: (puede marcar más de uno)

Formación	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Capacitación	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Entrenamiento	Si	☐	No	☐	A veces	☐

Si su respuesta es Si o A veces, pase a la pregunta 33, si es No pase a la 34.

34. La impartición de formación, capacitación y entrenamiento al personal se hace con apoyo financiero o en especie de: (puede marcar más de uno)

Fondos propios	Si	☐	No	☐	A veces	☐
INSAFORP	Si	☐	No	☐	A veces	☐
MITUR	Si	☐	No	☐	A veces	☐
CORSATUR	Si	☐	No	☐	A veces	☐
ONG's	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Alcaldías	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Otras instituciones gubernamentales	Si	☐	No	☐	A veces	☐

Otro: _____

35. En el restaurante, se cuenta con una persona responsable de la administración del recurso humano.

Si ☐ No ☐

36. Cantidad de sucursales: _____

37. Beneficios gubernamentales que aprovecha el restaurante: _____

38. Beneficios gubernamentales que desearía se otorguen a los restaurantes: _____

39. Actividades que realiza dirigidas a los clientes: (puede marcar más de uno)

Música en vivo	Si	☐	No	☐
Karaoke	Si	☐	No	☐
Descuentos	Si	☐	No	☐
Promociones	Si	☐	No	☐
Juegos	Si	☐	No	☐
Rifas	Si	☐	No	☐

Otras: _____

40. En cuanto a infraestructura, el restaurante posee: (puede marcar más de uno)

Trampas para grasa	Si	☐	No	☐
Extractores de cocina	Si	☐	No	☐
Aire acondicionado	Si	☐	No	☐
Recepción para espera de clientes mientras son ubicados	Si	☐	No	☐
Área de diversión para niños	Si	☐	No	☐
Sillas para bebés	Si	☐	No	☐
Cambiadores de pañales en baños	Si	☐	No	☐

41. En cuanto a accesibilidad para personas con discapacidad y de tercera edad, el restaurante posee: (puede marcar más de uno, todas las que aplican)

Rampas	Si	☐	No	☐
Servicios sanitarios especiales	Si	☐	No	☐
Prioridad para ubicarlos en las mesas, con menor tiempo de espera	Si	☐	No	☐
Prioridad para cobrarles la cuenta, con menor tiempo de espera	Si	☐	No	☐
Espacios amplios en las mesas para ubicar personas en silla de ruedas	Si	☐	No	☐

42. Formas de pago utilizadas por el restaurante: (puede marcar más de uno)

Tarjeta de crédito o débito	Si	☐	No	☐
Efectivo	Si	☐	No	☐
Cheque	Si	☐	No	☐

43. Horario de servicio: _____ a.m. _____ p.m.

44. Prácticas medio ambientales: (puede marcar más de uno)

Realiza acciones de reciclaje	Si	☐	No	☐	A veces	☐
-------------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

¿Cuáles materiales recicla? _____

Tiene control de desecho de grasas, aceites quemados y otros similares	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Realiza algún programa de control de energía eléctrica	Si	☐	No	☐	A veces	☐
El ruido está dentro del rango permitido para el entorno	Si	☐	No	☐	A veces	☐

45. Prácticas de seguridad y salud ocupacional

Provee equipo de seguridad a los empleados	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Capacita en temas de seguridad y salud, a los empleados	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Tiene un plan de emergencia vigente	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Tiene un programa de prevención de incendios	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Tiene señalización de emergencias y evacuación	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Hace simulacros de evacuación	Si	☐	No	☐	A veces	☐
Se utiliza agua purificada para empleados y clientes	Si	☐	No	☐		

Se utiliza sanitizadores para empleados y clientes		Si	☐	No	☐
Si hace simulacros, ¿cuántos realizó en el último año? _____					
46. El restaurante posee permisos de salud.	Si	☐	No	☐	
47. El restaurante hace encuestas de satisfacción del cliente.	Si	☐	No	☐	
48. Si hace encuestas, el restaurante hace seguimiento a los resultados de las mismas.	Si	☐	No	☐	
49. Se utilizan otras técnicas para indagar la satisfacción del cliente	Si	☐	No	☐	
Cuáles: _____					
50. El restaurante consulta en diferentes fuentes las tendencias del mercado.	Si	☐	No	☐	
51. Si hace esas consultas, cuales son las fuentes: (puede marcar más de uno)					
Revistas especializadas nacionales	Si	☐	No	☐	A veces ☐
Revistas especializadas internacionales	Si	☐	No	☐	A veces ☐
Informes gubernamentales	Si	☐	No	☐	A veces ☐
Otros: _____					
52. En cuanto tecnología de información. (puede marcar más de uno)					
¿Cuántas computadoras tiene el restaurante? _____					
Usa software para la administración del restaurante	Si	☐	No	☐	
Usa software para la gestión de clientes	Si	☐	No	☐	
53. Medios de comunicación que utiliza el restaurante: (puede marcar más de uno)					
Fanpage de Facebook	Si	☐	No	☐	
Página web	Si	☐	No	☐	
Whatsapp	Si	☐	No	☐	
Instagram	Si	☐	No	☐	
Periódico	Si	☐	No	☐	
Volantes	Si	☐	No	☐	
Correo electrónico	Si	☐	No	☐	
Cartelera	Si	☐	No	☐	
Reuniones	Si	☐	No	☐	
Otro: _____					
Comentario adicional: _____					

Anexo 2. Guía de preguntas para la mesa redonda



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE MAESTRÍAS Y POSTGRADOS



ASOCIACIÓN DE RESTAURANTES DE EL SALVADOR

FODA DEL SECTOR RESTAURANTES EN EL SALVADOR.

Septiembre 2017

En el grupo, escriban lo siguiente en forma espontánea y en base al conocimiento que tienen sobre el sector.

1.	Haga una lista de las FORTALEZAS del sector restaurantes en El Salvador.	ANÁLISIS INTERNO
2.	Haga una lista de las DEBILIDADES del sector restaurantes en El Salvador.	
3.	Haga una lista de las OPORTUNIDADES del sector restaurantes en El Salvador.	ANÁLISIS EXTERNO
4.	Haga una lista de las AMENAZAS del sector restaurantes en El Salvador.	

Anexo 3. Programa desarrollado en el evento de mesa redonda para la recolección de datos

A. Zona oriental y occidental

PROGRAMA MESA REDONDA
INVESTIGACIÓN UTEC-ARES
FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

Fechas: Oriente: martes 19 de septiembre de 2017

Occidente: martes 26 de septiembre de 2017

Lugar: Restaurantes Beto's y Lovers, respectivamente

Hora: 8:00 a.m.

No.	ACTIVIDAD	INICIO	DURACIÓN	FINAL
1.	Registro	08:00	00:30	08:30
2.	Bienvenida: Lic. Roberto Filánder Rivas	08:30	00:10	08:40
3.	Video y palabras del presidente de la Ares, chef Leonardo Guzmán	08:50	00:10	09:00
4.	Conferencia “ <i>Outbound marketing</i> ”: Lic. Luis Irizarry y Dr. Carlos Romero Cañadas	09:00	00:30	09:30
5.	Ejercicio 1. Llenado de cuestionario por restaurante (mensaje sobre la investigación y provisión de información para motivar a participar): Licda. Fidelina Corado	09:30	00:45	10:15
6.	Ejercicio 2. Instrucciones de mesa redonda: Foda. Lic. Roberto Filánder Rivas	10:15	00:10	10:25
7.	Refrigerio	10:25	00:30	10:55
8.	Mesa Redonda	10:55	00:30	11:25
9.	Rifas	11:25	00:15	11:40
10.	Cierre	11:40	00:05	11:45

B. Zona central

**PROGRAMA MESA REDONDA
INVESTIGACIÓN UTEC-ARES
FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Fecha: martes 24 de octubre de 2017

Lugar: Aula Magna 2 y otras áreas anexas, campus de la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado Utec

Hora: 8:30 a.m.

No.	ACTIVIDAD	INICIO	DURACIÓN	FINAL
1.	Registro	08:00	00:30	08:30
2.	Bienvenida: Lic. Nelson Saldaña, director de Operaciones de Facultad de Maestrías Utec	08:30	00:10	08:40
3.	Video y palabras de presidente de la Ares, chef Leonardo Guzmán	08:50	00:10	09:00
4.	Conferencia “De mesero a vendedor”: Lic. y chef Elvis Quevedo	09:00	00:30	09:30
5.	Ejercicio 1. Llenado de cuestionario por restaurante (mensaje sobre la investigación y provisión de información para motivar a participar): Licda. Fidelina Corado	09:30	00:45	10:15
6.	Ejercicio 2. Instrucciones de mesa redonda: Foda. Lic. Roberto Filánder Rivas	10:15	00:10	10:25
7.	Refrigerio	10:25	00:30	10:55
8.	Mesa redonda	10:55	00:30	11:25
9.	Rifas	11:25	00:15	11:40
10.	Cierre	11:40	00:05	11:45

BREVE HOJA DE VIDA DE LOS INVESTIGADORES

Fidelina Corado. Máster en Administración Ejecutiva de Empresas y Postgrado en Administración Funcional de Empresas por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y licenciada en Psicología por la Universidad Centroamericana *José Simeón Cañas*. Postgrado en Educación en entornos virtuales de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec). *Coach* ejecutiva certificada. Facilitadora acreditada por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. Diversas certificaciones en temas relacionados con la gestión humana y la responsabilidad social empresarial.

Consultora, facilitadora y conferencista en temas relacionados con la gestión humana y la inclusión. Ejecutiva con más de 25 años de experiencia en la gestión humana en empresas privadas de diferentes tamaños y giros de negocio, nacionales e internacionales.

Docente por más de 9 años a nivel de maestrías y postgrados, jurado y asesora de procesos de graduación de pregrado y maestrías en la Utec y otras universidades. Investigadora científica en la Utec. Actualmente colabora en la elaboración de planes de estudio de maestrías con enfoque en competencias.

Ha escrito artículos para la revista *enlaces INCAE-Utec* y en revistas de gremiales. Miembro del comité editorial de la *Revista Salvadoreña de Psicología*. Ha ocupado puestos en juntas directivas en empresas y diversas gremiales.

Roberto Filánder Rivas. Master of Business Administration por la Boston University y licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana *José Simeón Cañas*. Postgrado como Especialista en Investigación Científica por la Universidad de Alicante, España; diplomado en Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera y diversos diplomados en docencia universitaria.

Docente por más de 15 años a nivel de maestrías y postgrados, jurado y asesor de procesos de graduación de pregrado y maestrías en la Utec y otras universidades, como la Thunderbird University-TEC de Monterrey y la Nebrija Business School de España. Investigador científico en la Utec.

Ejecutivo en organizaciones nacionales e internacionales en las áreas de contabilidad, inversiones en el exterior, créditos, banca y finanzas.

COLECCIÓN INVESTIGACIONES 2003-2018

Publicación	Nombre	ISBN
2003	Historia de la Economía de la Provincia del Salvador desde el siglo XVI hasta nuestros días. Primer Tomo Siglo XVI Jorge Barraza Ibarra	99923-21-12-1 (v 1) 99923-21-11-3 (Edición completa)
Diciembre 2003	Recopilaciones Investigativas. Tomos I, II y III	SIN ISBN
2004	Historia de la Economía de la Provincia del Salvador desde el siglo XVI hasta nuestros días. Segundo Tomo Siglos XVII y XVIII Jorge Barraza Ibarra	99923-21-14-8 (v 2) 99923-21-11-3 (Edición completa)
2004	Historia de la Economía de la Provincia del Salvador desde el siglo XVI hasta nuestros días. Tercer Tomo Siglo XIX Jorge Barraza Ibarra	99923-21-15-6 (v 3) 99923-21-11-3 (Edición completa)
2005	Historia de la Economía de la Provincia del Salvador desde el siglo XVI hasta nuestros días. Cuarto Tomo Siglo XIX Jorge Barraza Ibarra	99923-21-31-8 99923-21-11-3 (Edición completa)
2006	Historia de la Economía de la Provincia del Salvador desde el siglo XVI hasta nuestros días. Quinto Tomo Siglo XX Jorge Barraza Ibarra	99923-21-39-3 (v 5) 99923-21-11-3 (Edición completa)
2009	Recopilación Investigativa. Tomo I	978-99923-21-50-8 (v1)
2009	Recopilación Investigativa. Tomo II	978-99923-21-51-5 (v2)
2009	Recopilación Investigativa. Tomo III	978-99923-21-52-2 (v3)
Enero 2010	Casa Blanca Chalchuapa, El Salvador. Excavación en la trinchera 4N. Nobuyuki Ito	978-99923-21-58-4
Marzo 2010	Recopilación Investigativa 2009. Tomo 1	978-99922-21-59-1 (v.1)
Marzo 2010	Recopilación Investigativa 2009. Tomo 2	978-99922-21-60-7 (v.2)
Marzo 2010	Recopilación Investigativa 2009. Tomo 3	978-99922-21-61-7 (v.3)
Octubre 2010	Obstáculos para una investigación social orientada al desarrollo. Colección Investigaciones José Padrón Guillen	978-99923-21-62-1
Febrero 2011	Estructura familia y conducta antisocial de los estudiantes en Educación Media. Colección Investigaciones n.º 2 Luis Fernando Orantes Salazar	

Febrero 2011	Prevalencia de alteraciones afectivas: depresión y ansiedad en la población salvadoreña. Colección Investigaciones n.º 3 José Ricardo Gutiérrez Ana Sandra Aguilar de Mendoza	
Marzo 2011	Violación de derechos ante la discriminación de género. Enfoque social. Colección Investigaciones n.º 4 Elsa Ramos	
Marzo 2011	Recopilación Investigativa 2010. Tomo I	978-99923-21-65-2 (v1)
Marzo 2011	Recopilación Investigativa 2010. Tomo II	978-99923-21-65-2 (v2)
Marzo 2011	Recopilación Investigativa 2010. Tomo III	978-99923-21-67-6 (v3)
Abril 2011	Diseño de un modelo de vivienda bioclimática y sostenible. Fase I. Colección Investigaciones n.º 5 Ana Cristina Vidal Vidales Luis Ernesto Rico Herrera Guillermo Vásquez Cromeyer	
Noviembre 2011	Importancia de los indicadores y la medición del quehacer científico. Colección Investigaciones n.º 6 Noris López de Castaneda	978-99923-21-71-3
Noviembre 2011	Memoria Sexta Semana del Migrante	978-99923-21-70-6
Mayo 2012	Recopilación Investigativa 2011. Tomo I	978-99923-21-75-1 (tomo 1)
Mayo 2012	Recopilación Investigativa 2011. Tomo II	978-99923-21-76-8 (tomo 2)
Mayo 2012	Recopilación Investigativa 2011. Tomo III	978-99923-21-77-5 (tomo 3)
Abril 2012	La violencia social delincriminal asociada a la salud mental en los salvadoreños Colección Investigaciones n.º 7 Ricardo Gutiérrez Quintanilla	978-99923-21-72-0
Octubre 2012	Programa psicopreventivo de educación para la vida efectividad en adolescentes Utec-PGR. Colección Investigaciones Ana Sandra Aguilar de Mendoza Milton Alexander Portillo	978-99923-21-80-6

Noviembre 2012	Causas de la participación del clero salvadoreño en el movimiento emancipador del 5 de noviembre de 1811 en El Salvador y la postura de las autoridades eclesiales del Vaticano ante dicha participación. Claudia Rivera Navarrete	978-99923-21-88-1
Noviembre 2012	Estudio Histórico proceso de independencia: 1811-1823. José Melgar Brizuela	978-99923-21-87-4
Noviembre 2012	El Salvador insurgente 1811-1821 Centroamérica. César A. Ramírez A.	978-99923-21-86-7
Enero 2012	Situación de la educación superior en El Salvador. Colección Investigaciones n.º 1 Carlos Reynaldo López Nuila	
Febrero 2012	Estado de adaptación integral del estudiante de educación media de El Salvador. Colección Investigaciones n.º 8 Luis Fernando Orantes	
Marzo 2012	Aproximación etnográfica al culto popular del Hermano Macario en Izalco, Sonsonate, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 9 José Heriberto Erquicia Cruz	978-99923-21-73-7
Mayo 2012	La televisión como generadora de pautas de conducta en los jóvenes salvadoreños. Colección Investigaciones n.º 10 Edith Ruth Vaquerano de Portillo Domingo Orlando Alfaro Alfaro	
Mayo 2012	Violencia en las franjas infantiles de la televisión salvadoreña y canales infantiles de cable. Colección Investigaciones n.º 11 Camila Calles Minero Morena Azucena Mayorga Tania Pineda	
Junio 2012	Obrajes de añil coloniales de los departamentos de San Vicente y La Paz, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 14 José Heriberto Erquicia Cruz	

Junio 2012	San Benito de Palermo: elementos afrodescendientes en la religiosidad popular en El Salvador. Colección Investigaciones n.º 16 José Heriberto Erquicia Cruz Martha Marielba Herrera Reina	978-99923-21-80-5
Julio 2012	Formación ciudadana en jóvenes y su impacto en el proceso democrático de El Salvador. Colección Investigaciones n.º 17 Saúl Campos	
Julio 2012	Factores que influyen en los estudiantes y que contribuyeron a determinar los resultados de la PAES 2011. Colección Investigaciones n.º 12 Saúl Campos Blanca Ruth Orantes	978-99923-21-79-9
Agosto 2012	Turismo como estrategia de desarrollo local. Caso San Esteban Catarina. Colección Investigaciones n.º 18 Carolina Elizabeth Cerna Larissa Guadalupe Martín José Manuel Bonilla Alvarado	
Agosto 2012	Conformación de clúster de turismo como prueba piloto en el municipio de Nahuizalco. Colección Investigaciones n.º 19 Blanca Ruth Gálvez García Rosa Patricia Vásquez de Alfaro Juan Carlos Cerna Aguiñada Óscar Armando Melgar.	
Septiembre 2012	Mujer y remesas: administración de las remesas. Colección Investigaciones n.º 15 Elsa Ramos	978-99923-21-81-2
Octubre 2012	Responsabilidad legal en el manejo y disposición de desechos sólidos en hospitales de El Salvador. Colección Investigaciones n.º 13 Carolina Lucero Morán	978-99923-21-78-2
Febrero 2013	Estrategias pedagógicas implementadas para estudiantes de Educación Media y el Acoso Escolar (<i>bullying</i>). Colección Investigaciones n.º 25 Ana Sandra Aguilar de Mendoza	978-99923-21-92-8

Marzo 2013	Representatividad y pueblo en las revueltas de principios del siglo XIX en las colonias hispanoamericanas. Héctor Raúl Grenni Montiel	978-99961-21-91-1
Marzo 2013	Estrategias pedagógicas implementadas para estudiantes de educación media. Colección Investigaciones n.º 21 Ana Sandra Aguilar de Mendoza	978-99923-21-92-8
Abril 2013	Construcción, diseño y validez de instrumentos de medición de factores psicosociales de violencia juvenil. Colección Investigaciones José Ricardo Gutiérrez Quintanilla	978-99923-21-95-9
Mayo 2013	Participación política y ciudadana de la mujer en El Salvador. Colección Investigaciones n.º 20 Saúl Campos Morán	978-99923-21-94-2
Mayo 2013	Género y gestión del agua en la mancomunidad La Montañona, Chalatenango, El Salvador. Normando S. Javaloyes Laura Navarro Mantas Ileana Gómez	978-99923-21-99-7
Junio 2013	Libro Utec 2012 Estado del medio ambiente y perspectivas de sostenibilidad. Colección Investigaciones José Ricardo Calles Hernández	978-99961-48-00-2
Julio 2013	Guía básica para la exportación de la flor de loroco desde El Salvador hacia España, a través de las escuelas de hostelería del país vasco. Álvaro Fernández Pérez	978-99961-48-03-3
Agosto 2013	Proyecto Migraciones Nahua-pipiles del Postclásico en la cordillera del Bálsamo. Colección Investigaciones n.º 24 Marlon V. Escamilla William R. Fowler	978-99961-48-07-1
Agosto 2013	Transnacionalización de la sociedad salvadoreña, producto de las migraciones. Colección Investigaciones n.º 25 Elsa Ramos	978-99961-48-08-8

Septiembre 2013	La regulación jurídico penal de la trata de personas especial referencia a El Salvador y España. Colección Investigaciones Hazel Jasmin Bolaños Vásquez	978-99961-48-10-1
Septiembre 2013	Estrategias de implantación de clúster de turismo en Nahuizalco. Colección Investigaciones n.º 22 Blanca Ruth Gálvez Rivas Rosa Patricia Vásquez de Alfaro Óscar Armando Melgar Nájera	978-99961-48-05-7
Septiembre 2013	Fomento del emprendedurismo a través de la capacitación y asesoría empresarial como apoyo al fortalecimiento del sector de la Mipyme del municipio de Nahuizalco en el departamento de Sonsonate. Diagnóstico de gestión Colección Investigaciones n.º 23 Vilma Elena Flores de Ávila	978-99961-48-06-4
Septiembre 2013	Imaginarios y discursos de la herencia afrodescendiente en San Alejo, La Unión, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 26 José Heriberto Erquicia Cruz Martha Marielba Herrera Reina Wolfgang Effenberger López	978-9961-48-09-5
Septiembre 2013	Memoria Séptima Semana del Migrante	978-99961-48-11-8
Septiembre 2013	Inventario de las capacidades turísticas del municipio de Chiltiupán, departamento de La Libertad. Colección Investigaciones n.º 33 Lisette Cristalina Canales de Ramírez Carlos Jonatan Chávez Marco Antonio Aguilar Flores	978-99961-48-17-0
Septiembre 2013	Condiciones culturales de los estudiantes de educación media para el aprendizaje del idioma Inglés. Colección Investigaciones n.º 35 Saúl Campos Morán Paola María Navarrete Julio Aníbal Blanco	978-99961-48-22-4

Septiembre 2013	Recopilación Investigativa 2012. Tomo I	978-99923-21-97-3
Septiembre 2013	Recopilación Investigativa 2012. Tomo II	978-99923-21-98-0
Noviembre 2013	Infancia y adolescencia como noticia en El Salvador. Camila Calles Minero	978-99961-48-12-5
Diciembre 2013	Metodología para la recuperación de espacios públicos. Ana Cristina Vidal Vidales Julio César Martínez Rivera	978-99961-48-4-9
Marzo 2014	Participación científica de las mujeres en El Salvador. Primera aproximación. Camila Calles Minero	978-99961-48-15-6
Abril 2014	Mejores prácticas en preparación de alimentos en la micro y pequeña empresa. Colección Investigaciones n.º 29 José Remberto Miranda Mejía	978-99961-48-20-0
Abril 2014	Historias, patrimonios e identidades en el municipio de Huizúcar, La Libertad, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 31 José Heriberto Erquicia Martha Marielba Herrera Reina Ariana Ninel Pleitez Quiñonez	978-99961-48-18-7
Abril 2014	Evaluación de factores psicosociales de riesgo y de protección de violencia juvenil en El Salvador. Colección Investigaciones n.º 30 José Ricardo Gutiérrez	978-99961-48-19-4
Abril 2014	Condiciones socioeconómicas y académicas de preparación para la de los estudiantes de educación media. Colección Investigaciones n.º 32 Saúl Campos Paola María Navarrete	978-99961-48-21-7
Mayo 2014	Delitos relacionados con la pornografía de personas menores de 18 años: especial referencia a las tecnologías de la información y la comunicación con medios masivos. Colección Investigaciones n.º 34 Hazel Jasmín Bolaños Miguel Angel Boldova Carlos Fuentes Iglesias	978-99961-48-16-3

Junio 2014	Guía de buenas prácticas en preparación de alimentos en la micro y pequeña empresa	
Julio 2014	Perfil actual de la persona migrante en El Salvador. Utec-US COMMITTE	978-99961-48-25-5
Septiembre 2014	Técnicas de estudio. Recopilación basada en la experiencia docente. Flavio Castillo	978-99961-48-29-3
Septiembre 2014	Valoración económica del recurso hídrico como un servicio ambiental de las zonas de recarga del río Acelhuate. Colección Investigaciones n.º 36 José Ricardo Calles	978-99961-48-28-6
Septiembre 2014	Migración forzada y violencia criminal una aproximación teórica practica en el contexto actual. Colección Investigaciones n.º 37 Elsa Ramos	978-99961-48-27-9
Septiembre 2014	La prevención del maltrato en la escuela. Experiencia de un programa entre alumnos de educación media. Colección Investigaciones n.º 38 Ana Sandra Aguilar de Mendoza	978-99961-48-26-2
Septiembre 2014	Percepción del derecho a la alimentación en El Salvador. Perspectiva desde la biotecnología. Colección Investigaciones n.º 39 Licda. Carolina Lucero	978-99961-48-32-3
Diciembre 2014	El domo el Guegüecho y la evolución volcánica. San Pedro Perulapán (Departamento de Cuscatlán), El Salvador. Primer Informe. Colección Investigaciones n.º 41 Walter Hernández Guillermo E. Alvarado Brian Jicha Luis Mixco	978-99961-48-34-7
Enero 2015	Publicidad y violencia de género en El Salvador. Colección Investigaciones n.º 40 Camila Calles Minero Francisca Guerrero Morena L. Azucena Hazel Bolaños	978-99961-48-35-4

Marzo 2015	Imaginario colectivo, movimientos juveniles y cultura ciudadana juvenil en El Salvador. Colección Investigaciones n.º 42 Saúl Campos Morán Paola María Navarrete Carlos Felipe Osegueda	978-99961-48-37-8
Mayo 2015	Estudio de buenas prácticas en clínica de psicología. Caso Utec. Colección Investigaciones n.º 44 Edgardo Chacón Andrade Sandra Beatriz de Hasbún Claudia Membreño Chacón	978-99961-48-40-8
Junio 2015	Modelo de reactivación y desarrollo para cascos urbanos. Colección Investigaciones n.º 48 Coralía Rosalía Muñoz Márquez	978-99961-48-41-5
Junio 2015	Niñas, niños, adolescentes y mujeres en la ruta del migrante. Colección Investigaciones n.º 54 Elsa Ramos	978-99961-48-46-0
Julio 2015	Historia, patrimonio e identidades en el Municipio de Comasagua, La Libertad, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 49 José Heriberto Erquicia Cruz Martha Marielba Herrera Reina	978-99961-48-42-2
Agosto 2015	Evaluación del sistema integrado de escuela inclusiva de tiempo pleno implementado por el Ministerio de Educación de El Salvador. (Estudio de las comunidades educativas del municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad). Colección Investigaciones n.º 43 Mercedes Carolina Pinto Benítez Julio Aníbal Blanco Escobar Guillermo Alberto Cortez Arévalo Wilfredo Alfonso Marroquín Jiménez Luis Horaldo Romero Martínez	978-99961-48-43-9
Agosto 2015	Aplicación de una función dosis-respuesta para determinar los costos sociales de la contaminación hídrica en la microcuenca del Río Las Cañas, San Salvador, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 45 José Ricardo Calles Hernández	978-99961-48-45-3

Octubre 2015	El derecho humano al agua en El Salvador y su impacto en el sistema hídrico. Colección Investigaciones n.º 50 Sandra Elizabeth Majano Carolina Lucero Morán Dagoberto Arévalo Herrera	978-99961-48-49-1
Octubre 2015	Análisis del tratamiento actual de las lámparas fluorescentes, nivel de contaminantes y disposición final. Colección Investigaciones n.º 53 José Remberto Miranda Mejía Samuel Martínez Gómez John Figerald Kenedy Hernández Miranda	978-99961-48-48-4
Noviembre 2015	El contexto familiar asociado al comportamiento agresivo en adolescentes de San Salvador. Colección Investigaciones n.º 52 José Ricardo Gutiérrez Quintanilla Delmi García Díaz María Elisabet Campos Tomasino	978-99961-48-52-1
Noviembre 2015	Práctica de prevención del abuso sexual a través del funcionamiento familiar. Colección Investigaciones n.º 55 Ana Sandra Aguilar de Mendoza María Elena Peña Jeé Manuel Andreu Ivett Idayary Camacho	978-99961-48-53-8
Diciembre 2015	Problemas educativos en escuelas de Cojutepeque contados por los profesores y profesoras. Escuela de Antropología. Julio Martínez	
Febrero 2016	Desplazamiento interno forzado y su relación con la migración internacional. Colección Investigaciones n.º 56 Elsa Ramos	978-99961-48-56-9
Marzo 2016	Monografía Cultural y socioeconómica del cantón Los Planes de Renderos. Colección Investigaciones n.º 57 Saúl Campos Paola Navarrete Carlos Osegueda Julio Blanco Melissa Campos	978-99961-48-60-6

Abril 2016	Modelo de vivienda urbana sostenible. Colección Investigaciones n.º 58 Coralía Rosalía Muñoz Márquez	978-99961-48-61-3
Mayo 2016	Recopilación de Investigaciones en Tecnología 2016: Colección Investigaciones n.º 59 Internet de las cosas: Diseño e implementación de prototipo electrónico para el monitoreo vía internet de sistemas de generación fotovoltaico. Omar Otoniel Flores Cortez German Antonio Rosa Implementación de un entorno de aprendizaje virtual integrando herramientas de <i>E-learning</i> y CMS. Marvin Elenilson Hernández Carlos Aguirre <i>Big data</i> , análisis de datos en la nube. José Guillermo Rivera Verónica Idalia Rosa Urrutia	978-99961-48-62-0
Julio 2016	Aplicación de buenas prácticas de negocio (pequeña y mediana empresa de los municipios de San Salvador, Santa Tecla y Soyapango en El Salvador.) Colección Investigaciones n.º 46 Vilma de Ávila	978-99961-48-44-6
Julio 2016	Afectaciones psicológicas en estudiantes de instituciones educativas públicas ubicadas en zonas pandilleriles. Colección Investigaciones n.º 60 Edgardo R. Chacón Manuel A. Olivar Robert David MacQuaid Marlon E. Lobos Rivera	978-99961-48-67-5
Octubre 2016	Los efectos cognitivos y emocionales presentes en los niños y las niñas que sufren violencia intrafamiliar. Colección Investigaciones n.º 61 Ana Sandra Aguilar Mendoza	978-99961-48-69-9
Noviembre 2016	Historia, patrimonio e identidad en el municipio Puerto de La Libertad, El Salvador. Colección Investigaciones n.º 62 José Heriberto Erquicia Cruz Paola María Navarrete Gálvez	978-99961-48-70-5

Febrero 2017	El comportamiento agresivo al conducir asociado a factores psicosociales en los conductores salvadoreños. Colección Investigaciones n.º 63 José Ricardo Gutiérrez Quintanilla Óscar Williams Martínez Marlon Elías Lobos Rivera	978-99961-48-72-9
Marzo 2017	Relaciones interétnicas: afrodescendientes en Centroamérica. Colección Investigaciones n.º 64 José Heriberto Erquicia Rina Cáceres	978-99961-48-73-6
Abril 2017	Diagnóstico de contaminación atmosférica por emisiones diésel en la zona metropolitana de San Salvador y Santa Tecla. Cuantificación de contaminantes y calidad de combustibles. Colección Investigaciones n.º 65 José Remberto Miranda Mejía Samuel Martínez Gómez Yonh Figerald Kenedy Hernández Miranda René Leonel Figueroa Noé Aguirre	978-99961-48-75-0
Mayo 2017	Causas y condiciones del incremento de la migración de mujeres salvadoreñas. Colección Investigaciones n.º 66 Elsa Ramos	978-99961-48-76-7
Junio 2017	Etnografía del volcán de San Salvador. Colección Investigaciones n.º 67 Saúl Campos Morán Paola María Navarrete Carlos Felipe Osegueda	978-99961-48-77-4
Agosto 2017	Modelo de e-Turismo cultural aplicando tecnología <i>m-Learning</i> , georreferencia, visitas virtuales y realidad aumentada para dispositivos móviles. Colección Investigaciones n.º 68 Elvis Moisés Martínez Pérez Melissa Regina Campos Solórzano Claudia Ivette Rodríguez de Castro Ronny Adalberto Cortez Reyes Rosa Vania Chicas Molina Jaime Giovanni Turcios Dubón	978-99961-48-80-4

Octubre 2017	Influencia de la tradición oral, la cocina que practican los pueblos indígenas y las variantes dialectales en la conservación y difusión de la lengua náhuat pipil. Colección Investigaciones n.º 69 Morena Guadalupe Magaña de Hernández Jesús Marcos Soriano Aguilar Clelia Alcira Orellana Mercedes Carolina Pinto Julio Aníbal Blanco José Ángel García Tejada	978-99961-48-84-2
Noviembre 2017	Propuesta de políticas públicas frente al perfil demográfico de El Salvador Carolina Lucero Morán Guiomar Bay Saúl Campos Morán Lucía del Carmen Zelaya de Soto	978-99961-48-87-3
Noviembre 2017	El estado de las competencias de desarrollo de la mujer en la zona de La Libertad Ana Sandra Aguilar de Mendoza	978-99961-48-88-0
Diciembre 2017	Conocimiento financiero y económico entre estudiantes universitarios: un estudio comparativo entre El Salvador y Puerto Rico Modesta Fidelina Corado Roberto Filándier Rivas Ronald Hernández Maldonado	978-99961-48-89-7
Enero 2018	Situación actual del manejo de las aguas ordinarias en lotificaciones y parcelaciones habitacionales de la zona rural de El Salvador. Un análisis de cumplimiento técnico y legal aproximado Alma Carolina Sánchez Fuentes María Teresa Castellanos Araujo Ricardo Calles Hernández Erick Abraham Castillo Flores	978-99961-48-91-0
Abril 2018	Aplicación de herramientas <i>big data</i> al Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano del Ministerio de Obras Públicas de El Salvador Verónica Idalia Rosa José Guillermo Rivera	978-99961-48-97-2
Mayo 2018	Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de empresas del sector turismo del municipio de La Libertad Carlos Rolando Barrios López Blanca Ruth Gálvez Rivas	978-99961-48-98-9

Junio 2018	Etnografía de Santa María Ostuma: tierra de la piña, leyendas y tradiciones Carlos Felipe Osegueda Osegueda Miguel Ángel Hernández Vásquez Georgina Sulamita Ordóñez Valle Francisco Enrique Santos Alvarenga Josué Mauricio López Quintana Miguel Ángel Rodas Ramírez	978-99961-48-99-6
Julio 2018	El <i>ombudsman</i> de las audiencias de los medios de comunicación en El Salvador: factibilidad y aceptación Camila Calles Minero Leida Monterroza Matute	978-99961-86-00-4
Agosto 2018	Compilación de investigaciones de tecnología 2017 Extracción de conocimiento a partir de texto Ronny Adalberto Cortez Reyes Aulas conectadas: sistema IoT para el registro de asistentes Omar Otoniel Flores Cortez Verónica Idalia Rosa Urrutia	978-99961-86-01-1
Septiembre 2018	Sistematización y registro de banco de datos de proyectos en oportunidades para deportados salvadoreños Paola María Navarrete	978-99961-86-02-8
Septiembre 2018	Migración y cambio climático Elsa Ramos	978-99961-86-04-2
Octubre 2018	La salud general relacionada con la adaptación a la vida universitaria. Análisis de factores asociados Edgardo René Chacón Andrade José Ricardo Gutiérrez Quintanilla Marlon Elías Lobos Rivera Robert David MacQuaid Marvin Josué Flamenco Cortez	978-99961-86-06-6

Noviembre 2018	El estado de las competencias de desarrollo socioeconómico y psicosocial de las familias en el área costera de El Salvador. Fase II. Estudio multicéntrico Ana Sandra Aguilar de Mendoza José Rigoberto Vaquerano Benavides Lizzie Nájera de Henríquez Larissa Hernández Monterrosa Glenda Yamileth Trejo Magaña Osmel Alberto Sánchez Granados Elmer José René Hernández Romero Edwin Osmil Coreas Flores Diana Beatriz Moreno Ventura Ramón Edgardo Marquina Martínez	978-99961-86-10-3
Diciembre 2018	Historia del VIH en El Salvador y calidad de vida en personas adultas viviendo positivas a VIH Ana Sandra Aguilar de Mendoza Rolando Alberto Alas Ramírez Jorge Alberto Panameño, Médico infectólogo	978-99961-86-09-7



*Este libro se terminó de imprimir
en el mes de marzo de 2019
en los talleres de Tecnoimpresos, S.A. de C.V.
19ª. Av. Norte N.º 125,
ciudad de San Salvador, El Salvador, C.A.*



**Universidad Tecnológica
de El Salvador**

La investigación Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador surge en respuesta a la necesidad de la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES) de conocer su situación y evidenciar su contribución a la sociedad y posteriormente, buscar los apoyos institucionales necesarios para efectuar un salto de calidad que les permita avanzar en su desarrollo y mejorar su ejecución, lo cual rendirá beneficios al sector, a la población en general y al país. Esta investigación muestra identifica las principales características del sector, sus fortalezas y debilidades, expectativas y necesidades, así como las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno.

La Colección Investigaciones tiene el objetivo de evidenciar el trabajo científico de la Universidad Tecnológica de El Salvador ante la comunidad científica nacional e internacional, y la sociedad.

No hay enseñanza sin investigación ni investigación sin enseñanza
Pablo Freire



Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social
Calle Arce y 19ª avenida Sur n.º 1045,
edificio Dr. José Adolfo Araujo Romagoza,
San Salvador, El Salvador, (503) 2275 1013 / 2275 1011

