



## **UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES**

### **PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD (PEGC)**

#### **PLAN DE MEJORA EN EL RESTAURANTE SAYULAPA CONFORME NTN 28 001-08 EN EL PERIODO AGOSTO A NOVIEMBRE, 2019**

##### **ELABORADO POR:**

**JOSE SALVADOR CASTELLÓN MUÑOZ  
ALEJANDRO ANTONIO CHAVARÍA TALENO  
SKARLETH GABRIELA SEQUEIRA ZELEDÓN  
NICOLE VIRGINIA INCIARTE HERNÁNDEZ  
MARLING JAVIERA LACAYO GONZÁLEZ**

**Managua, Nicaragua**

**Noviembre, 2019**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado en cada paso que hemos dado, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quiénes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado, a nuestros compañeros de especialización, al restaurante Sayulapa por brindarnos el apoyo e información para poder realizar nuestra propuesta de plan de mejora.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad de Ciencias Comerciales por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, por brindarnos la confianza y apoyo para el desarrollo de nuestro trabajo para la obtención de nuestros títulos universitarios y a todos aquellos que estuvieron dispuestos a ayudarnos cuando lo necesitamos.

## INDICE

CAPITULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCIÓN.....	2
III. OBJETIVOS .....	4
III.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
IV. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL.....	5
IV.1 FACTORES POLÍTICOS .....	5
IV.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	8
IV.3 FACTORES SOCIOCULTURALES .....	11
IV.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	13
IV.5 FACTORES ECOLÓGICO - AMBIENTALES.....	17
IV.6 FACTORES LEGALES .....	20
V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES EN MANAGUA Y LEÓN .....	22
V.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA .....	22
V.1.1 CONDICIONES BÁSICAS .....	22
V.1.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO .....	24
V.1.3 CONDUCTA.....	26
V.1.4 EJECUTORIA .....	28
VI. ANÁLISIS INTERNO RESTAURANTE SAYULAPA.....	31
VI.1 ANTECEDENTES.....	31
VI.2 DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS .....	33
VI.3 SITUACIÓN ACTUAL .....	34
VI.4 PERSPECTIVAS .....	40
VI.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	42
VII. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONFORME LA NTN 28 001 08 EN EL ....	45
RESTAURANTE SAYULAPA EN EL PERIODO DE AGOSTO A NOVIEMBRE 2019.	45
.....	45
VII.1. JUSTIFICACIÓN.....	45
VII.2. METODOLOGÍA .....	46

VII.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA .....	48
VIII. CONCLUSIONES .....	81
IX. RECOMENDACIONES.....	82
ANEXOS.....	84

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
FIGURA 4.1 RESULTADOS DE LAS VOTACIONES 2016 .....	6
FIGURA 4.2 COMPORTAMIENTO DEL PIB ÚLTIMOS TRES AÑOS .....	8
FIGURA 4.3 ESTRATO TRABAJADOR .....	11
FIGURA 5.1 MAPA DE PROCESO DE RESTAURANTE .....	26
FIGURA 5.2 PARTICIPACIÓN DE OCUPADOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA ..	30
FIGURA 6.1 PROPUESTA ORGANIGRAMA RESTAURANTE SAYULAPA .....	42
FIGURA 7.1 ¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED EL RESTAURANTE SAYULAPA? .....	51
FIGURA 7.2 ¿CREE USTED QUE EL ESPACIO DESTINADO PARA SU ATENCIÓN ES EL ADECUADO? .....	52
FIGURA 7.3 EL AMBIENTE Y DECORACIÓN SE ENCUENTRAN ACORDE AL TIPO Y UBICACIÓN DEL RESTAURANTE? .....	53
FIGURA 7.4 CALIFIQUE EL ORDEN Y LIMPIEZA QUE USTED OBSERVA EN EL RESTAURANTE: .....	53
FIGURA 7.5 CREE USTED QUE LA ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DEL PERSONAL DE SERVICIO EN CUANTO A CORDIALIDAD Y AMABILIDAD FUE: .....	54
FIGURA 7.6 LA PRESENTACIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL FUE: .....	55
FIGURA 7.7 CREE USTED QUE EL SERVICIO RECIBIDO EN EL RESTAURANTE SE CALIFICA COMO: .....	56
FIGURA 7.8 ¿CREE USTED QUE EL RESTAURANTE OFRECE VARIEDAD EN SUS PLATILLOS? .....	57
FIGURA 7.9 LA CALIDAD ASI COMO LA PRESENTACIÓN DEL PLATILLO ES: ..	58
FIGURA 7.10 EL PRECIO CON RELACIÓN AL PRODUCTO / SERVICIO FUE: .....	59
FIGURA 7.11 EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS DE RESTAURANTE, EL SERVICIO AL CLIENTE ES: .....	60
FIGURA 7.12 EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS DE RESTAURANTE, EL PRODUCTO OFRECIDO ES: .....	61

FIGURA 7.13 RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE SAYULAPA A SUS FAMILIAS Y CONOCIDOS? .....	62
FIGURA 7.14 RESUMEN DE LAS INTERROGANTES DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12).....	63
FIGURA 7.15 DIAGRAMA DE RADAR DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE CALIDAD. ....	72
FIGURA 7.16 DIAGRAMA ISHIKAWA .....	73
FIGURA 7.17 GRAFICO DEL CONSOLIDADO DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>PÁGINA</b>
TABLA 4.1 PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS.....	9
TABLA 4.2 DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL POR DEPARTAMENTOS.....	12
TABLA 4.3 RELIGIÓN EN NICARAGUA POR CENSO.....	13
TABLA 4.4 OFERTAS POR SERVICIOS DE INTERNET.....	16
TABLA 4.5 INSTITUCIONES REGULATORIAS DEL TEMA AMBIENTAL.....	20
TABLA 5.1 CANTIDAD DE RESTAURANTES POR CATEGORIA DEL DEPARTAMENTO DE LEON Y MANAGUA.....	24
TABLA 5.2 OFERTA NACIONAL DE HOTALES Y RESTAURANTES POR CATEGORIA .....	31
TABLA 6.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS .....	33
TABLA 6.2 PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES PUESTOS .....	44
TABLA 7.1 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA. ....	50
TABLA 7.2 CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES.....	64
TABLA 7.3 CHEK-LIST NTN 28 001 -08 CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL.....	65
TABLA 7.4 CHEK – LIST NTN 28 001 – 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE PERSONAL ESPECIFICACIONES GENERALES SOBRE EL ESTABLECIMIENTO ...	65
TABLA 7.4.1 CHEK- LIST NTN 28 001 - 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE PERSONAL ESPECIFICACIONES ORIENTADAS A LA DIRECCION Y EL PERSONAL .....	67
TABLA 7.4.2 CHEK- LIST NTN 28 001-08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE PERSONAL ESPECIFICACIONES DE HIGIENE.....	68
TABLA 7.5 CHAEK-LIST NTN 28 001- 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE SERVICIO. ....	69
TABLA 7.6 CHEK-LIST NTN 28 001- 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE EQUIPAMIENTO. ....	70
TABLA 7.7 CONSOLIDADO TOTAL DEL CUMPLIMIENTO DE LA NTN EN EL RESTAURANTE SAYULPA. ....	71

TABLA 7.8 PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA (PERSONAL) .....	75
TABLA 7.9 PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULAPA (PERSONAL) .....	76
TABLA 7.10 PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA ( PERSONAL) .....	77
TABLA 7.11 PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA (SERVICIO) .....	78
TABLA 7.12 PLAN DE MEJORA PARA RESTAURANTE SAYULPA ( EQUIPAMIENTO, INFRAESTRUCTURA) .....	78
TABLA 7.13 CONSOLIDADO DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA .....	80

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Nicaragua es un destino turístico importante en Centroamérica siendo el sector gastronómico, por su diversidad, su principal atractivo. De aquí nace la importancia de asegurar la calidad de los alimentos y del servicio ofrecido en todos los establecimientos dedicados a este rubro principalmente en los restaurantes. El presente trabajo tuvo como objetivo elaborar un plan de mejora del Restaurante Sayulapa aplicando la Norma Técnica Nicaragüense Servicios. Restaurantes. Requisitos de Calidad (NTN 28 001-08). Se realizó un diagnóstico mediante un check list en donde se abordaron los requisitos de la norma. Esta actividad fue llevada a cabo en 4 visitas a las instalaciones del Restaurante Sayulapa diagnosticando el porcentaje de cumplimiento de los siguientes procesos: servicio (35%), infraestructura (56%), equipamiento (38%) y personal (17%) encontrando así las no conformidades. Para respaldar el diagnóstico se utilizaron técnicas de recolección de datos como encuesta de evaluación de servicios, entrevistas, revisión documental y una lista de chequeo de restaurantes de tres tenedores. De los cincuenta y seis requisitos evaluados en la NTN 28 001-08, se detectaron que solo cinco cumplieron con lo establecido en la norma para un escueto 8.92%, mientras que parcialmente se cumplieron quince requisitos para un porcentaje del 26.78% y por último los requisitos incumplidos fueron treinta y seis para un total del 64.28%. Una vez detectadas las no conformidades, se procedió a analizarlas a través del diagrama de Ishikawa y se diseñó una propuesta de plan de mejora para subsanar las no conformidades y brindar un servicio de calidad a los clientes actuales y potenciales del restaurante Sayulapa.

Palabras claves: Calidad, Alimentos, Restaurantes, Plan de mejora.

## II. INTRODUCCIÓN

El sector Turismo, así como uno de sus rubros principales como lo es el servicio de restaurantes, actualmente se enfrenta a dos grandes desafíos: La globalización en estándares de calidad en servicio ante el turismo extranjero y la disminución de la demanda en este sector a partir de la crisis nacional del año 2018.

El restaurante Sayulapa es parte del Parador Turístico Sayulapa. La oferta turística del Parador incluye los servicios de: restaurante, reservorio de agua para recreación, finca ecológica, senderismo y paisajismo. Ubicado en el Km 38 carretera Managua hacia León, NIC-28, a orilla de la carretera en el municipio de Nagarote.

En enero del año 2017 se apertura el restaurante Sayulapa, agregándose a la oferta de la finca ecológica. Luego se agregó el servicio de reservorio de agua para recreación, considerando las altas temperaturas en el municipio de Nagarote y alrededores, potencializándose en una ventaja competitiva ante la competencia de la zona para captar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros que transitan por este corredor turístico del pacífico promocionado por el INTUR.

Tras casi tres años de operaciones en el restaurante se ha observado por parte de la administración del local que la calidad del servicio no cumple los requisitos de calidad esperados.

La atención al cliente por parte del personal no es la adecuada, no está actualizada la carta de menú según las normas nacionales, no cuentan con buenas prácticas de manipulación de alimentos, almacenamiento de los alimentos, control de plagas. Además, la construcción del local no se ha tomado en consideración los requisitos del diseño para garantizar la accesibilidad a discapacitados, inocuidad en los alimentos, áreas de procesos definidas y aisladas de contaminación externa, la señalización no cumple con normas técnicas. El resultado de lo anterior es el no

cumplimiento de la calidad en el servicio ocasionando la no satisfacción de los clientes.

Considerando lo anterior y con el apoyo de la administración del restaurante Sayulapa, se realizó la presente Tesis en el restaurante Sayulapa, en el periodo comprendido del mes de Agosto al mes de Noviembre del año 2019, consta de un diagnóstico para conocer el no cumplimiento de los requisitos de calidad en el periodo de estudio, un análisis aplicando la herramienta de calidad del Diagrama de Ishikawa para conocer la causa raíz, por último la elaboración de un plan de mejora que sirva de guía para la planificación de actividades orientadas al cumplimiento de los requisitos de calidad.

El objetivo de esta Tesis es presentar un plan de mejora que sirva a la administración del restaurante para la planificación de acciones orientadas a cumplir los requisitos de calidad que deben aplicar las empresas dedicadas al servicio de restaurante, conforme la norma NTN 28 001-08 establecida por el MIFIC, considerando: infraestructura del local, equipamiento, personal y servicio ofrecido.

Se espera que cuando la administración ejecute este plan de mejora de como resultado la satisfacción de los clientes nacionales y extranjeros y el aumento del volumen de ventas.

### **III. OBJETIVOS**

#### **III.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mejora en el restaurante Sayulapa, conforme NTN 28 001-08 orientado al cumplimiento de los requisitos de calidad referidos al servicio de restaurante.

#### **III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar el grado de cumplimiento de los requisitos de calidad conforme la NTN 28 001-08 para el análisis de las No Conformidades.

Analizar las No Conformidades aplicando la herramienta de calidad diagrama de Ishikawa para identificar la causa raíz para la elaboración de un plan de mejora.

Diseñar un plan de mejora orientado al cumplimiento de los requisitos de calidad conforme la NTN 28 001-08.

## **IV. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

### **IV.1 FACTORES POLÍTICOS**

En Nicaragua el sistema de gobierno es democrático pues existen elecciones libres para elegir al presidente de la república. Estas elecciones se realizan cada 5 años y las últimas efectuadas sucedieron el domingo 06 de noviembre del año 2016. La Ley Electoral establece que el día de las elecciones es el primer domingo del mes de noviembre del año anterior a la fecha en que de acuerdo con la Ley comience el período de los que fueren electo. Hay la excepción de que si el día de las elecciones coincide con el 1 y 2 de noviembre entonces se realizarán el segundo domingo de noviembre.

Los poderes del estado incluyen el ejecutivo, el legislativo, el judicial y el consejo electoral.

El Poder Ejecutivo del Gobierno de Nicaragua: El ejecutivo está compuesto por el presidente, el vicepresidente y el Consejo de Ministros. El presidente es el principal funcionario gubernamental. El titular de la oficina es reconocido como Jefe de Estado y jefe de gobierno. (Art. 144 Constitución política de Nicaragua).

El Poder Legislativo del Gobierno de Nicaragua: Nicaragua tiene una Asamblea Nacional unicameral. Los miembros de la asamblea nacional son elegidos por partidos políticos por representación proporcional. Fuera de los miembros 92 de la asamblea nacional; Los miembros de 20 son elegidos a nivel nacional, los miembros de 70 son representantes de los departamentos del país y las regiones autónomas, y los dos miembros restantes son el presidente saliente y los finalistas presidenciales. Todos los miembros sirven un término de cinco años.

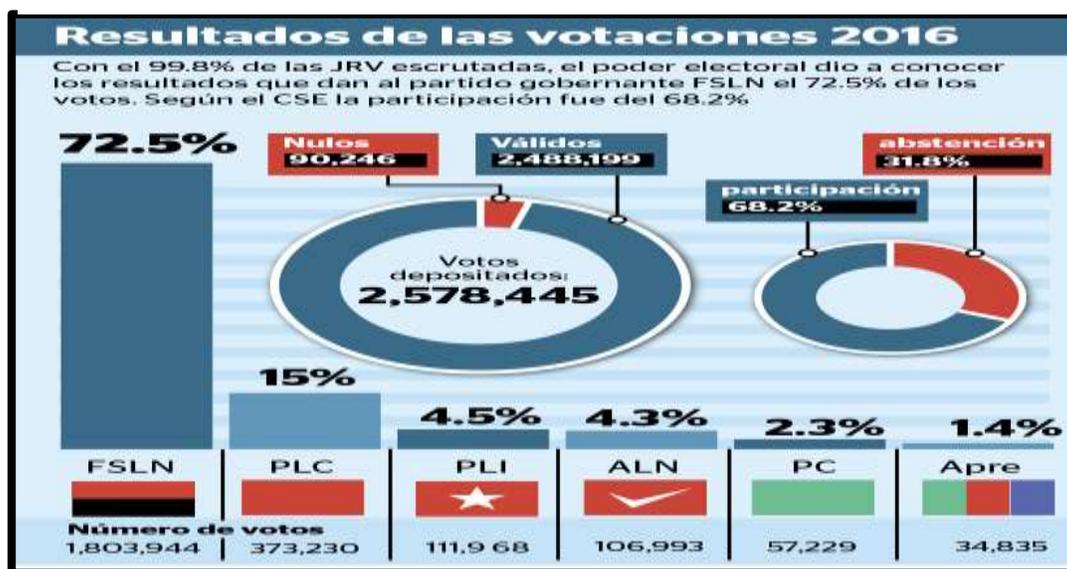
El poder Judicial del Gobierno de Nicaragua: Es independiente del brazo legislativo y ejecutivo del gobierno. Está compuesto por el Tribunal Supremo, el tribunal de apelaciones, el tribunal penal y el tribunal militar. La Corte Suprema es la corte más

alta del país. Los jueces del Tribunal Supremo son designados por los partidos políticos y elegidos por la Asamblea Nacional por un período de cinco años. Los jueces de 16 para el Tribunal Supremo están organizados en cuatro cámaras, a saber, cámara administrativa, cámara criminal, cámara civil y cámara constitucional.

El poder Electoral del Gobierno de Nicaragua: El cuerpo electoral está compuesto por siete magistrados. La institución se conoce formalmente como el Consejo Supremo Electoral. Los magistrados son elegidos por la Asamblea Nacional por un período de cinco años. El Consejo Supremo Electoral es responsable de organizar y conducir elecciones y referéndums.

En los últimos comicios electorales realizados en noviembre del 2016, Seis partidos políticos se postularon para la candidatura a la presidencia de Nicaragua, dando como ganador al Frente Sandinista de Liberación Nacional como se muestra en la figura 4.1.

**FIGURA 4.1**  
**RESULTADOS DE LAS VOTACIONES 2016**



Fuente: La Prensa, 2016.

Actualmente debido a la crisis socio política que se originó a partir del mes de abril del 2018, han nacido movimientos que están definidos como opositores al gobierno

de turno, entre ellos se encuentra destacado “Alianza Cívica” que son los que se sentaron en la mesa del diálogo Nacional para encontrar una salida pacífica a la crisis sociopolítica profunda en que se encuentra la nación.

Con respecto a la Seguridad Ciudadana, este es un factor que se ha visto fuertemente afectado, aunque Nicaragua sigue teniendo la tasa más baja de muertes por homicidios de la región 8,3 por cada cien mil habitantes según reporte de Oficina de la ONU contra la Droga y el Delito (ONUDD), la percepción del ciudadano es que la inseguridad que se vive en las calles debido a los robos con intimidación y asedio policial, no permiten gozar de tranquilidad acostumbrada desde antes de abril del 2018 fecha en que se alzaron los ciudadanos a las calles en protestas debido a las reformas a la ley del Seguro Social, lo que conllevó a la represión policial a los manifestantes, sin embargo, la policía al ver que no era suficiente para controlar la situación otorgó armas (sin control) a movimientos opositores a las manifestaciones lo que produjo nuevas olas de grupos delincuenciales.

La estabilidad alcanzada en Nicaragua antes de abril del 2018 había ganado la confianza del sector empresarial, tanto nacional, como internacional, lo que había logrado un crecimiento acelerado en los últimos años. La facilidad de hacer negocios en Nicaragua se sustentaba en una amplia apertura comercial, acceso favorable a los mercados y en la suscripción de tratados internacionales (CAFTA, ALBA, UE), con incentivos atractivos que favorecen la inversión.

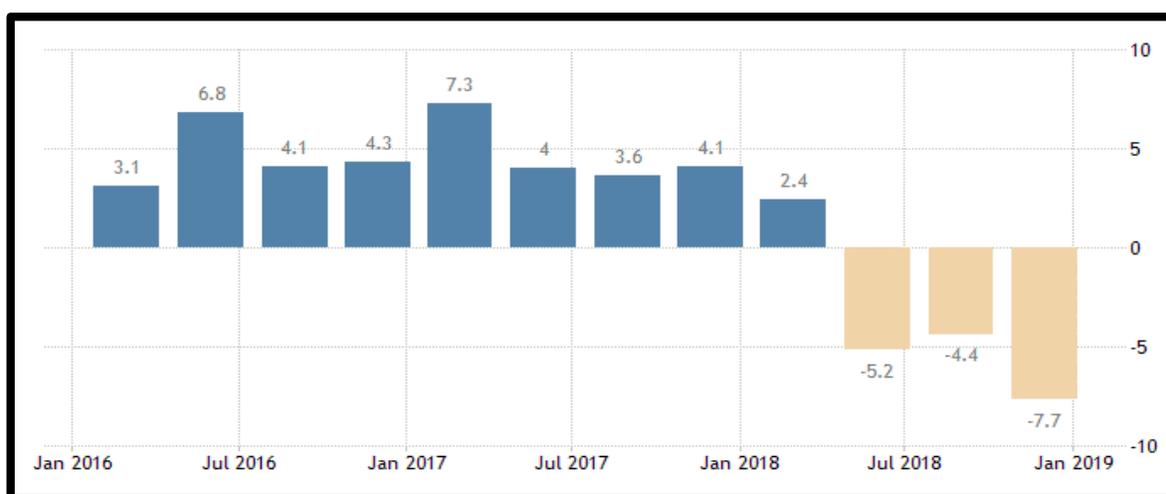
En ese sentido, el gobierno de Nicaragua había alcanzado logros significativos en los programas de modernización de las instituciones públicas, el fortalecimiento del marco legal para las inversiones, agilización de trámites administrativos (registros, permisos, licencias, etc.) y facilitación del ingreso de capitales a los diferentes sectores de la economía.

Sin embargo, a partir de la crisis del 2018 hasta la actualidad, el clima para la inversión nacional y extranjera es de alto riesgo pues existe incertidumbre de un nuevo levantamiento o estallido de protestas ciudadanas masivas lo que generen represiones policiales con desenlace fatal que afecten la integridad humana, lo que manchará la imagen para un posible escenario estable de recuperación de la inversión.

## IV.2 FACTORES ECONÓMICOS

Los indicadores de actividad económica muestran que la economía nicaragüense mantenía un ritmo de crecimiento positivo hasta Julio del 2018, según estimaciones del Banco Central de Nicaragua (BCN).

**FIGURA 4.2**  
**COMPORTAMIENTO DEL PIB ÚLTIMOS TRES AÑOS**



Fuente: Informe Indicadores Económicos, BCN 2019.

El Producto Interno Bruto (PIB) mantuvo hasta en enero del año 2018 un crecimiento de 2.4 % sin embargo a partir del segundo semestre del mismo año, presenta decrecimiento acelerado y ya para el inicio del 2019 el (PIB) de Nicaragua disminuye

un 7.7 %, como se muestra en la figura 4.2, esto fue pronosticado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y se cumple según los datos del BCN.

Nicaragua perdió 157.923 empleos formales el año pasado como consecuencia de la crisis y este año prevé se pierda una cantidad igual, mientras el Gobierno espera una reducción de otros 65,026 (Montealegre, 2019).

La situación en Nicaragua en el primer semestre del año 2019 se encamina a un deterioro socioeconómico y no puede revertirse con medidas económicas porque su origen radica en la crisis política y socioeconómica que vive el país. En el cuadro 4.1 se aprecia el desempeño de los indicadores de los últimos 3 años en donde claramente vemos que nos encontramos ante una recesión económica ya que nuestro Producto Interno Bruto (PIB) decrece, las exportaciones e importaciones merman y la deuda pública se incrementa. La confianza de los empresarios e inversionistas ha disminuido, así como la seguridad ciudadana y la cohesión social sin embargo existe la posibilidad de que la economía se restablezca con acuerdos políticos que aseguren un cambio en el rumbo de Nicaragua.

**TABLA 4.1**  
**PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS**

<b>Conceptos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
PIB (en millones US\$)	13,286.10	13,843.70	13,117.80
PIB tasas de crecimiento	4.6%	4.7%	-3.8%
PIB per-cápita (en US\$)	2,099.50	2,165.10	2,030.40
Inflación anual acumulada nacional	3.1%	5.7%	3.9%
Devaluación anual (%)	5.0%	5.0%	5.0%
Exportación de Bienes (en millones US\$)	4,839.16	5,186.40	5,387.30
Importación de Bienes (en millones US\$)	6,970.06	7,241.70	6,628.50
Saldo de reservas internacionales netas (millones US\$)	2,387.50	2,716.19	2,038.91
Deuda pública externa (millones US\$)	5,042.10	5,546.10	5,949.60
Deuda pública interna (millones US\$)	888.40	940.60	964.60

Fuente: BCN, 2019.

El Gobierno de Nicaragua ha introducido una iniciativa de ley de reforma a la Ley No. 822, “Ley de Concertación Tributaria”, el 25 de enero de 2019. El objetivo de esta reforma es aumentar la recaudación tributaria con el objetivo de generar recursos financieros suficientes para reducir la brecha financiera del Gobierno Central para 2019. Esta propuesta plantea disposiciones para el Impuesto sobre la Renta (IR), la racionalización de las exoneraciones y exenciones en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y la ampliación de la base impositiva del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de varios productos. (Deloitte, 2019).

La reforma tributaria propuesta corresponde a una política fiscal pro-cíclica ya que pretende incrementar la tasa efectiva de recaudación durante la crisis, lo cual deterioraría más a la actividad económica que ya se encuentra afectada en este contexto. Con la entrada en vigencia de la Ley de Concertación Tributaria se afectan los siguientes aspectos:

Excepciones al Pago Mínimo Definitivo (PMD), no aplica a los consorcios ni a los contribuyentes que hayan sido trasladados de régimen simplificado a régimen general. De 1% a 3% para Grandes Contribuyentes (contribuyentes con ingresos superiores a los 160 millones de córdobas anuales), de 1% a 2% para contribuyentes principales (contribuyentes con ingresos entre 60 y 120 millones de córdobas anuales). Se mantiene el 1% de PMD a contribuyentes con ingresos inferiores a 60 Millones de córdobas anuales. (Deloitte, 2019).

Se modifica fecha de declaración y pago de declaración mensual del 15 al día 5 calendario del mes siguiente. Impuesto Selectivo al Consumo: En la enajenación de los bienes siguientes: refrescos, aguas gaseadas y aguas gaseadas con de azúcar o aromatizadas y bebidas energéticas, la base imponible será el precio al detallista. (Deloitte, 2019).

### IV.3 FACTORES SOCIOCULTURALES

La estratificación social en Nicaragua se compone según el economista Francisco Mayorga en su libro *Mega capitales de Nicaragua*, en 4 elementos que a continuación se detallan.

**Estrato alto:** Representa el 4.35% de la población y es donde se concentra la riqueza.

**Estrato medio:** La característica principal de este estrato es la educación, pues la mayor parte son profesionales asalariados, aquí se concentra el 20.16% de la población.

**Estrato trabajador:** Este estrato se caracteriza por la ocupación, porque aquí se ubica la mayor parte de obreros calificados en diferentes oficios y trabajadores del sector informal, que representan el 14.49% de la población. Aquí se ubica la clase trabajadora acomodada porque tienen acceso a algunos servicios de forma permanente y la clase trabajadora luchadora, pues debe hacer grandes sacrificios para acceder a estos servicios básicos, y trabajadores de zonas francas.

**Estrato pobre:** Este estrato es donde se concentra la pobreza y representa el 61% de la población, se divide en línea de la pobreza y pobreza extrema. (Mayorga, 2007)

**FIGURA 4.3  
ESTRATO TRABAJADOR**



Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2019.

Según publicación de la Guía del Inversionista, emitida en coordinación por la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM), el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), la población de Nicaragua se caracteriza por ser flexible, con buenos hábitos laborales, con una curva de aprendizaje rápido, bajas tasas de absentismo y rotación. Estas cualificaciones han permitido que Nicaragua se posicione como una de las más competitivas y productivas de la región en términos de capital humano joven ya que como se muestra en la figura 4.3 el 61% de la población tiene una edad menor a los 30 años.

**TABLA 4.2**  
**DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL POR DEPARTAMENTOS**

<b>Departamento</b>	<b>Población</b>	<b>% del total</b>
Managua	1,480,270	24.00%
Matagalpa	547,500	8.88%
RAAN	476,298	7.72%
Jinotega	438,412	7.11%
Chinandega	419,753	6.81%
León	399,879	6.48%
RAAS	380,121	6.16%
Masaya	361,914	5.87%
Nueva Segovia	249,376	4.04%
Estelí	223,356	3.62%
Granada	201,993	3.28%
Chontales	191,127	3.10%
Carazo	186,438	3.02%
Rivas	172,289	2.79%
Boaco	160,711	2.61%
Madriz	158,705	2.57%
Río San Juan	119,095	1.93%
<b>Total</b>	<b>6,167,237</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2019.

El pueblo nicaragüense es muy realista en sus expresiones y fácilmente revela en ellos, su subconsciente colectivo por ser en su mayoría conservadora y liberal, esto se debe a la interacción y fusión de culturas indias de gran originalidad y poder creador.

Otros países se destacan por su cultura, sus avances tecnológicos, desarrollo económico y social; los nicaragüenses nos hemos dado a conocer en el mundo hispano por nuestro espíritu religioso, costumbres, tradiciones y hospitalidad, pero sobre todo nos distinguimos por la riqueza y particularidad de nuestra habla, a cada frase o expresión le ponemos un acento peculiar, legítimo, muy personal que nos identifica como pueblo imaginativo, fantástico y hasta elocuente.

**TABLA 4.3**  
**RELIGIÓN EN NICARAGUA POR CENSO**

Religión	1995	2000	2005	2010	2015	2017	2019
<b>Iglesia católica</b>	75%	68%	58%	50%	48%	40%	45.20%
<b>Protestantismo</b>	14%	18%	21%	34%	38%	32%	40.60%
<b>Ninguno (agnosticismo y ateísmo)</b>	8%	11%	15%	13%	12%	25%	12.50%
<b>Otros</b>	3%	3%	6%	3%	2%	3%	0,3%

Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2019.

Nuestro espíritu religioso se ve reflejado en las dos predominantes religiones que profesamos: catolicismo y el protestantismo con un 85.8% de feligreses en ambas como se muestra en la figura 4.6.

#### **IV.4 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Nicaragua tiene más de una década de invertir menos del tres por ciento del Producto Interno Bruto en la importación de maquinarias agrícolas e industriales, lo que confirma, según economistas y representantes del sector, que se han hecho pocos esfuerzos para mecanizar y modernizar la actividad productiva del país.

Y es que pese a que en los últimos cinco años la economía ha crecido a un ritmo de 5.2 por ciento en promedio, según las estadísticas del Banco Central de Nicaragua (BCN) la importación en valor de maquinarias y herramientas agrícolas como porcentaje del Producto Interno Bruto ha oscilado entre el 0.48 y 0.68 por ciento desde 2010.

Tal es el estancamiento en la inversión en la adquisición de maquinarias, que en 2015 Nicaragua gastó 61.3 millones de dólares en la importación de máquinas y herramientas agrícolas, similar a lo que se ha destinado en los últimos años. El país ha requerido más de dos décadas para duplicar su factura en importación de este tipo de maquinarias respecto a los años noventa.

Estas cifras oficiales confirman que el campo y las empresas llevan décadas sin aumentar verdaderamente su capitalización, lo que ha provocado que los niveles de productividad se mantengan cayendo o estén estancados. “Si yo no importo tractor, si yo no importo maquinarias, entonces yo no puedo mejorar productividad y no puedo ser competitivo, y ese es el gran problema de Nicaragua”.

Sectores tan claves como las industrias y el campo no han logrado capitalizarse fuertemente, la brecha entre la economía de Nicaragua y Honduras se ha ensanchado en materia de competitividad. “En los años sesenta y setenta, Honduras estaba más abajo que Nicaragua, y ahora ese país tiene un PIB casi prácticamente el doble que Nicaragua”.

Pero la baja inversión en bienes de capital no es un problema exclusivo de los grandes y medianos productores y empresas, sino de los pequeños, que son mayoría en la matriz económica del país.

El viejo monopolio de la telefonía nicaragüense, ENITEL, todavía controla la mayor parte de las conexiones de teléfono. Las líneas fijas no están disponibles en todas partes, pero la mayoría de los destinos turísticos tienen buenas conexiones. Llamar a otros países no es un problema, pero puede llegar a ser costoso, especialmente

llamar al otro lado de los océanos (por ejemplo, llamar a Europa cuesta \$1 por minuto). Los cyber café ofrecen llamadas de larga distancia internacional a un precio más bajo, utilizando el sistema VOIP (Voz a través de Protocolo de Internet, IP, en sus siglas en inglés) lo que significa que llamará desde una computadora a teléfonos comunes en todo el mundo por tarifas bajas.

En Nicaragua se está desarrollando rápidamente el uso del sistema de teléfonos celular. Nuevas antenas están siendo instaladas a lo largo del país. En las ciudades más grandes tendrá buena cobertura y junto a las carreteras principales hay antenas para asegurar la cobertura a los que van en estas vías. La red GSM 1900 es utilizada en Nicaragua.

Las conexiones a Internet están disponibles en muchos pueblos y ciudades, siendo lentas pero la cobertura significativa. El gobierno subsidia a los cyber café y por consiguiente el internet está disponibles a precios bajos a lo largo de todo el país. El precio por hora es de aproximadamente \$ 1, también existe una gran gama de compañías las cuales ofrecen internet por precios que varían sus conexiones detallamos a continuación. (Hidalgo, 2016)

**TABLA 4.4  
OFERTAS POR SERVICIOS DE INTERNET**

YOTA								
Yota Nicaragua ofrece YOTA HOME PLUS el cual te brinda Antena + Router Radio, las velocidades y precios que ofrece son:	6 MBPS \$30.00	10 MBPS \$35.00	12 MBPS \$40.00	15MBPS \$45.00	20 MBPS \$50.00			
MOVISTAR								
Movistar Nicaragua ofrece internet móvil con precios accesibles al público detallamos planes móviles:	10 GB \$2.96	2GB \$1.48	5GB \$17.81	3GB \$7.42	1.5GB \$3.26	600 MB \$1.48		
Claro Nicaragua								
Ofrece una gran diversidad de servicios porque además que tiene internet móvil también ofrece internet residencial en diferentes precios								
Internet residencial:	1 MBPS \$27.99	2 MBPS \$33.99	3 MBPS \$45.99	5 MBPS \$57.99	10 MBPS \$70.00			
Internet móvil:	8 GB \$25.99	12 GB \$34.99	15 GB \$50.99	30 GB \$75.99				
TIGO								
Tigo Nicaragua es una compañía nueva en el cual está ofreciendo a precios accesibles internet residencial	20 MBPS \$35.99	30 MBPS \$45.99	60 MBPS \$50.99	100 MBPS \$85.99				
COOTEL								
Cootel es una compañía nueva en el Mercado el cual ofrece internet inalámbrico 3G (velocidad 1.5 Mbps) con el que se puede navegar dentro de toda el área de cobertura de la red.	512 MB \$1.00	1 GB \$2.00	2 GB \$3.50	5 GB \$8.00	8 GB \$10.00	10 GB \$11.50	15 GB \$14.00	ILIMITADO POR 30 D \$20.00

Fuente: Elaboración propia.

El presente estudio está ligado al turismo debido a que el Central America Tourism Agency, CATA, y el Instituto Nicaragüense de Turismo, INTUR, desarrollaran el 26 de octubre 2019 una serie de talleres sobre estrategias de marketing digital para promover los productos y destinos turísticos a través de la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas.

El evento denominado Centroamérica Innovation + Tourism Talk es una oportunidad única en Nicaragua de conocer y aprender directamente de los representantes de empresas tecnológicas líderes del mercadeo digital turístico tales como Expedia Group, Google, Lucetti Mackenzie y More Turismo.

Conscientes de que los avances tecnológicos de los últimos años han transformado definitivamente a la industria turística mundial, tornándola más dinámica, competitiva y eficiente, es que surgen estas capacitaciones que buscan orientar y formar a todos los actores involucrados en el desarrollo de la industria. (INTUR, 2019)

#### **IV.5 FACTORES ECOLÓGICO - AMBIENTALES**

La contaminación es uno de los problemas ambientales más importantes que afectan a nuestro mundo y surge cuando se produce un desequilibrio, como resultado de la adición de cualquier sustancia al medio ambiente, que causa efectos adversos en el hombre, en los animales, vegetales o materiales expuestos a dosis que sobrepasen los niveles aceptables en la naturaleza.

La contaminación puede surgir a partir de ciertas manifestaciones de la naturaleza (fuentes naturales) o bien, debido a los diferentes procesos productivos del hombre (fuentes antropogénicas) que conforman las actividades de la vida diaria.

Las fuentes que generan las contaminaciones de origen antropogénico más importantes son: industriales (frigoríficos, mataderos y curtiembres, actividad minera y petrolera), comerciales (envolturas y empaques), agrícolas (agroquímicos), domiciliarias (envases, pañales, restos de jardinería) y fuentes móviles (gases de combustión de vehículos).

El progreso tecnológico y el acelerado crecimiento demográfico, producen la alteración del medio, llegando en algunos casos a atentar contra el equilibrio biológico de la Tierra. No es que exista una incompatibilidad absoluta entre el desarrollo tecnológico, el avance de la civilización y el mantenimiento del equilibrio ecológico, pero es importante que el hombre sepa armonizarlos. Para ello es necesario que proteja los recursos renovables y no renovables y que toma

conciencia de que el saneamiento del ambiente es fundamental para la vida sobre el planeta.

A continuación, detallamos los principales factores que afectan en Nicaragua:

1. La basura o desechos sólidos uno de los mayores problemas ambientales actuales es el progresivo aumento en la cantidad de residuos generados, por eso se está trabajando a nivel mundial en su gestión. En Nicaragua, una persona produce aproximadamente una libra de basura por día (0.45 a 0.47 kg), lo que significa que una familia de 6 personas produce 6 libras diarias y al mes produce 180 libras de basura aproximadamente.

2. Los principales problemas de la inadecuada gestión de los residuos son: sanitarios. Por la proliferación de animales que son vectores de enfermedad, por la existencia de residuos peligrosos. Contaminación del agua. Contaminación del suelo. Contaminación del aire. Contaminación visual.

3. Contaminación del agua descarga de aguas servidas o negras provenientes de ciudades y áreas populosas; contaminación por pesticidas y agroquímicos en áreas de cultivos intensivos: caña de azúcar, café, banano, vegetales y otros cultivos; descarga de mercurio); y desechos industriales (incluyendo erosión excesiva causada por la deforestación.

4. Contaminación física, contaminación térmica. Contaminación radioactiva. Contaminación por sedimentos, contaminación química, contaminantes biodegradables. Contaminantes no biodegradables.

5. Efectos ambientales de la contaminación del agua. Alteración del equilibrio ecológico natural del agua por cambios en calidad de agua; entre otros vio acumulación de materiales radiactivos; efecto antiestético de los cuerpos de agua;

producción de algas tóxicas para ganado; reducción de penetración de luz solar en el agua, lo que afecta la cadena alimenticia de las poblaciones acuáticas.

6. En Nicaragua contaminación por plaguicidas: ddt, toxafeno, ddd, dde provocan cánceres pulmonares, hematológicos, deformidades congénitas, infecciones renales crónicas.

7. Contaminación de suelo la contaminación del suelo es la deposición de químicos por el hombre u otra alteración al ambiente natural de suelo. En Nicaragua se da principalmente por: actividad agrícola, químicos y plaguicidas ruptura de tanques (hidrocarburos) filtraciones de rellenos sanitarios arrastre de sedimentos basureros ilegales

8. Contaminación de suelo los efectos sobre la calidad ambiental se observan principalmente en la región pacífico y región central norte con la: degradación del 90% de los ecosistemas naturales pérdida de la diversidad biológica contaminación de suelos erosión severa degradación e insostenibilidad de los ecosistemas forestales bajo aprovechamiento.

9. Los efectos ambientales que derivan del mal uso del suelo son diversos la compactación impide la circulación del aire y el agua que son esenciales para la vida de las plantas. La misma es provocada al: -preparar el terreno con maquinaria -realizar infraestructuras (casas, calles, etc.).

**TABLA 4.5**  
**INSTITUCIONES REGULATORIAS DEL TEMA AMBIENTAL**

<b>ADAGUAS</b>	Administración Nacional de Aguas.
<b>ADFOREST</b>	Administración Forestal Estatal.
<b>ADGEO</b>	Administración Nacional de Recursos Geológicos.
<b>ADPESCA</b>	Administración Nacional de Pesca y Acuicultura.
<b>CANATUR</b>	Cámara Nacional de Turismo.
<b>CAPENIC</b>	Cámara de la Pesca de Nicaragua.
<b>CNEA</b>	Comisión Nacional de Educación Ambiental.
<b>CNRH</b>	Comisión Nacional de Recursos Hídricos.
<b>CONADES</b>	Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible.
<b>DGAP</b>	Dirección General de Áreas Protegidas.
<b>DUS</b>	Dirección de Uso Sostenible de Recursos Naturales del MARENA.
<b>DGRN</b>	Dirección General de Recursos Naturales del MIFIC.
<b>ECOT-PAF</b>	Estrategia de Conservación, Ordenamiento Territorial Plan de Acción Forestal.
<b>INTUR</b>	Instituto Nicaragüense de Turismo.
<b>IRENA</b>	Instituto de Recursos Naturales.
<b>PAA-NIC</b>	Plan de Acción Ambiental de Nicaragua

Fuente: Elaboración propia.

#### **IV.6 FACTORES LEGALES**

El sector de la MIPYME cuenta con un marco regulatorio y una serie de políticas de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa en Nicaragua. Para formar una empresa es necesario efectuar dos actividades: constitución de la empresa y la legalización e inscripción de esta.

Entre las leyes de Apoyo a las MIPYMES, podemos mencionar: Ley No. 645, Ley MIPYME y su reglamento, Ley No. 663, Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas y su reglamento, Ley No. 692, Ley de reforma y adiciones al artículo 126 de la Ley 453, Ley de Equidad Fiscal y sus reformas.

La tramitología y facilitación, según el Arto. 32 de la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LEY MIPYME), tiene como propósito contar con una base de datos suficientemente amplia que

permitirá asistir adecuadamente a las MIPYME y que tengan acceso a los incentivos contemplados en las leyes de la materia.

Los beneficios de estas leyes son: La empresa podrá acceder a los beneficios que otorga la Ley MIPYME, las MIPYME Registradas podrán acceder a Incentivos Fiscales y a Programas de Apoyo a las MIPYME, la empresa podrá hacer sus trámites ante el MIFIC de manera más rápida.

Sin embargo, la gran mayoría de las MIPYME no se registran, lo cual deja en una situación de des protección legal de la empresa ante la competencia, de poder utilizar esta (la competencia) el mismo nombre comercial, formula, o diseño del producto y sin ningún nivel de beneficios para su proyecto.

Conclusión del análisis PESTEL:

Existen factores que juegan en contra y factores que juegan a favor de todos los que previamente se analizaron.

Los factores económicos, de hecho, se muestran con una clara contracción debido a la crisis sociopolítica en la que aún se encuentra el país desde abril del 2018, esto frenó ocho años seguidos de crecimiento y se encuentra en caída libre tras su peor crisis sociopolítica en décadas.

Nicaragua será el único país de Centroamérica con saldo rojo por segundo año consecutivo y la segunda economía en América Latina y el Caribe que más decrecerá en 2019, superada únicamente por Venezuela, cuyo PIB, según las proyecciones del FMI, se contraerá un 25 %. (Montealegre, 2019). Por tal motivo el panorama de inversión económica se verá notablemente afectado mermando así la posibilidad de crear o expandir negocios que generen o mantengan fuentes de empleo.

A pesar del mal presente en la economía, el ciudadano nicaragüense se caracteriza por ser un luchador con deseos de salir adelante, es en ese contexto que han nacido nuevos emprendedores con visión más allá de las estresantes noticias. Restaurante Sayulapa está conformado por jóvenes con conocimiento en el sector de Hoteles y restaurantes que utilizan las nuevas tecnologías en redes sociales para darse a conocer, atraer y fidelizar clientes.

Recordemos que Nicaragua se caracteriza por ser un país con clima tropical en donde la sensación térmica es muy elevada, por tal motivo el Restaurante Sayulapa que presenta una estructura campestre es de primera alternativa para que la familia completa deguste un buen plato de comida tradicional, además, las leyes de MIPYME en Nicaragua facilitan la creación de nuevos negocios y las impresiones de los sectores afectados por la crisis es que paulatinamente se está recuperando de tan duro golpe político, económico y social.

## **V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES EN MANAGUA Y LEÓN**

### **V.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA**

Desde un punto de vista micro empresarial, el sector industrial de restaurantes en la ciudad de Managua y el departamento de León, se puede analizar de manera más detallada para lo cual se realiza un análisis de generalidades de las condiciones básicas del mercado, además la estructura y ejecutoria o desempeño del mercado.

#### **V.1.1 CONDICIONES BÁSICAS**

Demanda

Elasticidad del precio: En la industria de restaurantes, se identifica que existe elasticidad en cuanto a los precios. El precio en los servicios de los restaurantes, denota una elasticidad de acuerdo a la demanda, es decir que es un

servicio/producto relativamente sensible al cambio de precios en el mercado. Cuando los precios de bebidas y alimentos bajan la cantidad de demanda aumenta.

Sustitutos: Las pequeñas empresas de alimentos y bebidas se deben considerar como sustituto del restaurante, sobre todo en los platillos de rápida preparación y que están vinculados con los alimentos arraigados a la cultura regional o nacional, entre ellos las categorías de servicio Buffet y comedores.

Tipo de mercado: Se caracteriza por ser un sector con competencia imperfecta monopolística debido a la diversidad y variedad de micro y pequeñas empresas de la economía formal.

Ciclicidad / Estacionalidad: El consumo de servicios en restaurantes se incrementa en ciertas estaciones o actividades del año, entre las más destacadas: Celebraciones de fin de año para colegios y empresas, mes del amor y la amistad (febrero) día de las madres (mayo) verano, días patrios (septiembre). En los meses no mencionados, las ventas suelen ser un poco bajas.

#### Oferta

Materia Prima: Se requiere como materia prima diferentes tipos de insumos, tales como condimentos, embutidos, carnes, y bebidas.

Durabilidad del producto: El servicio de alimentos y bebidas en restaurantes es un producto que debe consumirse en el instante, técnicamente la comida y bebida se prepara en el lugar luego de haber recibido la orden de los comensales y su duración no excede los 30 minutos después de su preparación.

Sindicalización: Existe en Nicaragua la asociación de restaurantes de Managua (ARM,) presidida por el Sr. Rene Hauser, la cual, a su vez, está vinculada directamente con la cámara nacional de turismo en Nicaragua (CANATUR).

## V.1.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Distribución de vendedores por tamaño: tenemos 562 restaurantes en el departamento de León Y Managua los cuales están categorizados por el INTUR en categorías de 1 hasta 5 tenedores para el de mayor calidad en servicio.

En el cuadro 5.1 detalla listado de la cantidad de restaurantes por municipio y su categoría.

**TABLA 5.1**  
**CANTIDAD DE RESTAURANTES POR CATEGORIA DEL DEPARTAMENTO DE LEON Y MANAGUA**

RESTAURANTES DE MANAGUA Y LEON	CATEGORÍA					TOTAL GENERAL
	1 TENEDOR	2 TENEDOR	3 TENEDOR	4 TENEDOR	5 TENEDOR	
LEON	43	20	11	2	13	89
MANAGUA	30	41	250	50	50	421
ACHUAPA						0
EL SAUCE	2				3	5
EL JICARAL	1				1	2
LA PAZ CENTRO	7			6		13
LARREYNAGA	3	1		4		8
NAGAROTE	10	4	1	6		21
SANTA ROSA DEL PEÑÓN					1	1
TELICA	1			1		2
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>97</b>	<b>66</b>	<b>262</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>562</b>

Fuente: Centro de Información Turística, INTUR, 2019.

Barreras de entrada: En la industria de los restaurantes existen diversas barreras, y se reconocen principalmente las siguientes de entradas establecidas la cuales se tienen que cumplir tales como: Alto capital inicial, es una de las más grandes barreras de entrada, Escepticismo del consumidor porque se tiene que lograr llegarle al cliente que le guste lo que el local ofrece y se atreva a visitar el lugar; Ubicación, los restaurantes tiene que tener una buena ubicación para garantizar éxito en gran medida porque en la actualidad la mayoría de la buenas ubicaciones se encuentran ocupadas; Cumplimiento de licencias establecidas, se puede destacar los permisos administrativos más comunes y otros necesarios para entrar a la industria ya que a veces.

Barreras de salidas: Entre las barreras de salida más influyentes podemos mencionar las siguientes: Liquidación de activos, ya que de esto depende el ingreso de dinero para pagar los créditos o a quien la compañía le deba dinero.

También están los Compromisos a largos plazos con clientes y proveedores ya que existen contratos que se deben de cumplir, también están los Costos fijos de salida que son costos que deben asumirse para poder abandonar dicha industria como por ejemplo

RESTAURANTES DE MANAGUA Y LEON	CATEGORIA					TOTAL GENERAL
	1 TENEDOR	2 TENEDOR	3 TENEDOR	4 TENEDOR	D	
LEON	43	20	11	2	13	89
MANAGUA	421					421
ACHUAPA					3	0
EL SAUSE	2				3	5
EL JICARAL	1				1	2
LA PAZ CENTRO	7				6	13
LARREYNAGA	3	1			4	8
NAGAROTE	10	4	1		6	21
SANTA ROSA DEL PEÑON					1	1
TELICA	1				1	2
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>488</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>562</b>

pueden ser altas indemnizaciones a los empleados, entre otra barrera tenemos el bloqueo emocional, este tipo de barreras son de carácter subjetivo y se relacionan con sentimientos o circunstancias personales de los responsables de las empresas en el momento de su ingreso en el mercado, que es el que nos ponemos nosotros mismos en un momento dado que nos impide pensar y sentir con claridad para movernos y lograr el objetivo.

Integración vertical: En esta industria si existe integración vertical, existen cadenas de restaurantes que ellos mismo producen su materia prima lo cual los hace tener integración vertical hacia atrás porque ellos mismos se proveen los insumos para poder operar, no solo en las cadenas de restaurantes sino también en pequeños

negocios donde ellos mismos por medio de sus cultivos o animales sacan parte de la materia prima que utilizan en su negocio.

### V.1.3 CONDUCTA

Las Estrategias de producción del sector se reflejan como herramientas utilizadas en base a sus capacidades para aumentar la eficiencia y disminuir costos operativos para poder hacer frente a la competencia, y ganar clientes. La oferta nacional en este servicio es muy variada contando con una categorización establecida por el INTUR de 5 tenedores para el de mayor calidad en su oferta.

Primeramente, mencionaremos la estrategia de Gestión, mayormente los restaurantes con mayores recursos cuentan con procesos para su producción del servicio de alimentos y bebidas basadas en gestión de calidad de procesos. En la figura 5.1 se presenta un mapa de proceso de un restaurante para su gestión.

Esta estrategia representa una ventaja competitiva para lograr la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Destacan los procesos de Dirección, los procesos Productivos y los de Soporte.

**FIGURA 5.1**  
**MAPA DE PROCESO DE RESTAURANTE**



Fuente: <https://www.pymesycalidad20.com>

Por otra parte, la estrategia de Planificación para compra de alimentos para determinado tiempo, es una estrategia de producción de los restaurantes que evita pérdidas de dinero por caducidad de la materia prima. Consiste en la planificación de la materia prima para la elaboración de sopas, bases, salsas, existencias de cárnicos, preparaciones para ensaladas, esta consiste en planificar las cantidades a comprar para un determinado tiempo, en base a un registro diario, durante 6 semanas, de servicios vendidos a los clientes para evitar que esta pierda su frescura y calidad.

En el sector de comidas rápidas, se utiliza la estrategia de Comida Preparada o Bufet, donde la prioridad de los clientes meta es el menor tiempo de servicio, se elabora cantidades y variedad estimada de comidas preservándola a temperatura adecuada con el objetivo de que el cliente seleccione su platillo de preferencia, muchas veces se hacen los denominados “combos”.

Finalmente, como parte de la actualización toda empresa debe hacer uso de la Tecnología como estrategia de innovación, hoy en día existe una tendencia en los restaurantes de mayor categoría y en las cadenas de comida rápida al uso de la tecnología para la gestión, operación y servicio.

Lo anterior aplica al uso de sistemas informáticos para la facturación, gestiones administrativas, operación para el control de los tiempos de preparación de alimentos y sistema de vigilancia, además del uso de Redes sociales y páginas web para brindar información a los clientes acerca de servicios, promociones, horarios de atención.

Para entrar en el mercado las Inversiones “en planta” son elevadas, para tener una categoría formal por la Institución del INTUR. Entre las mayores inversiones en esta industria están infraestructura del local, equipos industriales de acero inoxidable para manipulación de alimentos, cuartos fríos o equipos de refrigeración para el

almacenamiento y conservación de alimentos, mobiliario de mesas y sillas, sistemas de informática y computadoras.

Estas representan las inversiones iniciales y de mayor monto para entrar en operación en esta industria, las cuales se amortizarán durante varios años de oferta del servicio.

La Investigación e innovación en este sector es de gran importancia dado que sus clientes viven una experiencia directa en el lugar y esta puede resultarles grata o desagradable lo cual determinara su preferencia. Esta industria está enfocada en dos tendencias como consecuencia de la demanda natural de los seres humanos y su entorno.

La primera tendencia es la incorporación de los avances tecnológicos para mejorar la experiencia de los clientes en el servicio ofrecido ya sea en información, tiempo, uso de wifi, interacción con redes sociales.

Muchos restaurantes ofrecen promociones por la publicación en redes sociales como herramienta de publicidad y enganche para fomentar la preferencia del cliente, además de la utilización de sistemas digitales como por ejemplo en restaurantes Tip Top, para agilizar el tiempo de servicio y pago evitando la insatisfacción de los clientes por atraso en el servicio.

La segunda tendencia es la innovación en la oferta culinaria ofreciendo nuevos sabores conocido como “síndrome del paladar inquieto”. Innovando en la preparación de platillos tanto típicos, nacionales e internacionales para lograr la preferencia de los clientes nacionales y extranjeros.

#### **V.1.4 EJECUTORIA**

Los avances tecnológicos se presentan en todos los aspectos de esta industria, podemos mencionar avances en: Gestión y administración (enfoque basado en

procesos y mejora continua), Materias primas (innovación en la industria alimenticia en productos con mayor valor agregado), Almacenamiento (cuartos fríos, exhibidores de temperatura controlada), Equipos de manipulación de alimentos (acero inoxidable en cocinas, hornos especializados), Sistemas Informáticos (uso de sistemas de servicio y facturación).

Actualmente existe una fuerte tendencia de parte de las empresas de la industria de restaurantes a realizar muchas más inversiones en equipos, calidad, utensilios y sistemas informáticos con la finalidad de elevar los estándares de calidad de servicio para dar una experiencia que satisfaga las expectativas de los clientes.

El efecto de la inflación en esta industria es susceptible, afecta en los costos de materias primas, combustible para preparación de los alimentos, servicios de energía, agua, impuestos.

Los dueños de estos servicios tratan de absorber esta inflación de dos formas, primeramente, de sus utilidades y luego reduciendo las porciones de los platillos. Si la inflación sigue aumentando esto dará como consecuencia un aumento en los precios de este servicio. Existe una amplia brecha en la que un pequeño aumento de precio debido a la inflación anualizada del BCN, pueda afectar en una disminución de las ventas, se espera que el segmento de mercado se reacome y supere este incremento, sin disminuir los niveles de ventas.

Sin embargo, tras la crisis nacional del año 2018, se observó el efecto negativo de otros factores sobre las ventas en este sector, como consecuencia del aumento del nivel de desempleo, el retiro de exoneración de IVA y el aumento de impuestos a productos básicos, selectivos y materias primas de producción. Como resultado se disminuyó el poder adquisitivo de los habitantes quienes priorizaran las necesidades básicas, disminuyendo o evitando hacer uso de este servicio, impactando directamente en la disminución de las ventas.

La Rentabilidad en el sector varía entre un 20% a 30%, se considera baja teniendo en cuenta que se utilizan recursos financieros elevados principalmente la inversión inicial, los costos fijos son moderados, los costos variables bajos; pero la capacidad de la demanda es limitada y el precio de tipo elástico, muy vulnerable a las condiciones macroeconómicas. La generación de Empleo de la industria turística referida a Hoteles y Restaurantes según informe del INIDE para el IV trimestre del 2018 representó el 6.6% de la ocupación en el país, equivalente a 49,888 trabajadores a nivel nacional, como se muestra en la figura 5.2.

**FIGURA 5.2**  
**PARTICIPACIÓN DE OCUPADOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**



Fuente: INIDE, 2018.

En el cuadro 5.2 se observa que debido a la mayor cantidad de oferta en el sector servicio de restaurantes, este representa una ocupación del 6.6% equivalente a 29,983 trabajadores.

Las categorías con mayor cantidad de restaurantes son las de 1 tenedor con 665 y 2 tenedores con 313, esto es de acorde al contexto nacional dado que estos son de sector popular con poco capital de inversión que aun con poco personal en promedio representan el 40% de la ocupación del sector.

**TABLA 5.2**  
**OFERTA NACIONAL DE HOTALES Y RESTAURANTES POR CATEGORIA**

<b>Sector Turismo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Ocupación</b>
<b>Hoteles</b>	<b>324</b>	<b>39.9%</b>
1 Estrella	109	7.9%
2 Estrellas	99	10.8%
3 Estrellas	72	10.4%
4 Estrellas	31	5.6%
5 Estrellas	13	5.2%
<b>Restaurantes</b>	<b>1214</b>	<b>60.1%</b>
1 Tenedor	665	24.1%
2 Tenedores	313	15.9%
3 Tenedores	167	12.1%
4 Tenedores	53	5.8%
5 Tenedores	16	2.3%

Fuente: Adaptado, INTUR, 2019.

## **VI. ANÁLISIS INTERNO RESTAURANTE SAYULAPA**

### **VI.1 ANTECEDENTES**

El restaurante Sayulapa, es un emprendimiento de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC, con el fin de promover el desarrollo turístico de la región del pacífico, ampliando la variada oferta del destino-producto Ruta Colonial y de los Volcanes, impulsado por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).

La UCC, desde que fundó en 1992, la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, impulsa iniciativas empresariales que favorecen el proceso de formación profesional, entre ellas el Hotel Escuela Palmeras Resort, la Escuela de Protocolo María Teresa Betalleluz, la Tour Operadora Study Tour, la Eco Lodge en Rio San Juan, la Finca Agro turística Roma y ahora su nuevo proyecto, el Restaurante Sayulapa.

Todas estas iniciativas turísticas, garantizan a los estudiantes de la UCC desarrollar la metodología Aprender-Haciendo, lo que permite formar profesionales líderes en gestión, formulación de proyectos, emprendedurismo, gerencia y marketing.

El nombre de este nuevo emprendimiento de la UCC, se inspira en el misterioso y bello Rio Sayulapa, cuna de nuestros indígenas. A tan sólo dos kilómetros de las aguas del Lago Xolotlán y a tres kilómetros de la histórica ciudad de Nagarote, se encuentra el legendario rio entre las verdes montañas y el ruido de los pájaros. El nombre de Sayulapa, proviene del Nahuatl y su significado remite a la expresión de rio de moscas azules, se origina en la cuenca del rio Xolotlán, con un recorrido de 8 kilómetros de longitud.

Refiriéndose al tipo de mercado, Sayulapa se caracteriza por estar dentro del tipo de mercado oligopolio, ya que tiene un número reducido de oferentes, el tipo de producto en este caso servicio es similar o diferenciado al de otras empresas.

Sayulapa está constituida por la propietaria Nejama Bermang, ella es el ente de derecho público, con carácter del dominio comercial del estado con patrimonio propio y capacidad plena para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Como líneas de producto que ofrece Sayulapa, se tiene la gran variedad de ofertas culinarias que ofrece a nivel gastronómico con los diferentes platos los cuales están definidos en su menú como Desayunos, bocadillos variados, pollo, carne de cerdo, carne de res, mariscos, especialidades de la casa, sopas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, batidos, y extras, también ofrece un menú especial para niños dentro de la misma línea.

El territorio que atiende Sayulapa por su ubicación, la ciudad capital de Managua, León y Nagarote. (Bermang, 2019)

## VI.2 DESEMPEÑO DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

En la tabla 6.1 se presentan los indicadores de desempeño de los últimos tres años, se observa una disminución de la rentabilidad en un 6.87% respecto al año de apertura 2017, como consecuencia de la crisis sociopolítica del año 2018 y la falta de inversión en gestión de calidad.

Estos datos son aproximados debido a que la administración no cuenta con registros actualizados. Los datos del año 2019 corresponden al periodo del mes de enero al mes de agosto del mismo año.

**TABLA 6.1**  
**INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS**

INDICADORES	2017	2018	2019
No. de clientes	4551	3476	1935
No. de sucursales	1	1	1
Inversión general	C\$4,950,000.00	0	0
Inversión en calidad	0	0	0
Personal	4	4	4
No. de capacitaciones	0	0	0
Voumen de ventas	C\$1,3565,237.12	C\$1,042,692.48	C\$580,466.90
Utilidades	C\$416,943.42	C\$233,875.92	C\$137,396.52
Rentabilidad	30.54%	22.43%	23.67%

Fuente: Administración restaurante Sayulapa.

Podemos observar en el cuadro anterior, que no se cuenta con un registro de Inventario de productos, la materia prima se almacena sin ningún registro. La inversión general contempla infraestructura, mobiliario, utensilios, pozo, reservorio de agua, excepto el costo del terreno, su mayor porcentaje corresponde al local del restaurante, posterior se construyó el reservorio de agua, vestidores, un área para

descanso, pero no se proporcionó el año y monto específicos de estas obras, incluidas en la inversión general.

Se observa nula inversión en calidad, repercutiendo en la disminución de la calidad del servicio brindado. Se realizan charlas con el personal acerca de reclamos ocurridos, mejoras en limpieza, atención al cliente, disposición de los trabajadores, pero al no ser registradas en cantidad y valor imposibilita su representación. El personal consta de 4 trabajadores compuesto por 1 administradora, 2 cocineros, 1 mesero, este personal presenta gran rotación ya que en los tres años se ha reemplazado 3 veces todo el personal.

El volumen de ventas y las utilidades disminuyeron bruscamente en 2018, tras la crisis sociopolítica, en lo que va del año 2019 se refleja un ligero incremento en la rentabilidad del 23.67% respecto al valor de cierre del año 2018, aunque las ventas han disminuido en casi un tercio del valor del año de apertura en 2017.

A casi un año y medio del inicio de la crisis el restaurante Sayulapa prepara su reinauguración en agosto 2019, dado que la crisis sociopolítica es una amenaza aún vigente, la empresa debe fortalecer la inversión en gestión de calidad para ser más competitiva y sobrevivir a la disminución en la demanda durante dure la crisis nacional.

### **VI.3 SITUACIÓN ACTUAL**

Para analizar la situación actual del Restaurante Sayulapa, haremos uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). De esta manera abordaremos los aspectos claves del análisis de los factores internos y externos al restaurante. Así mismo, se presentará la matriz FODA como reforzamiento de la herramienta.

#### Fortalezas:

1. El Restaurante Sayulapa posee una ubicación privilegiada: Este se encuentra en el corredor turístico entre Managua y Occidente. Miles de vehículos transitan diariamente por la carretera siendo esta la tercera carretera abierta más transitada con conexión a la capital. De esta manera la visibilidad del restaurante se potencia al encontrarse a orillas de la pista en el municipio de Nagarote.

2. El Restaurante Sayulapa cuenta con un alto grado de diversificación: Es decir, además de ofrecer un excelente menú para degustar sus sabrosos platillos, también cuenta con un área de recreación con piscina en donde la familia entera puede llegar a disfrutar en un ambiente sano y acogedor.

3. El restaurante Sayulapa presenta su menú con precios sumamente competitivos: A pesar de encontrarse a orillas de la carretera y con destino turístico, el restaurante posee precios muy accesibles que compiten audazmente con Bufet y comedores tradicionales.

4. La infraestructura estilo campestre del Restaurante Sayulapa: Está diseñada para lograr la sensación de comodidad campestre acogedora, ya que su estructura de madera bordeado con paja, facilitan que la experiencia del cliente no se vea eclipsada por la elevada sensación térmica de la zona.

5. Amplio y gratis parqueo: Para los visitantes de restaurante, se les provee una zona gratuita donde podrán estacionar su vehículo de manera segura sin temor a no encontrar espacios pues la zona es suficientemente amplia.

#### Debilidades:

1. El personal del restaurante no se encuentra capacitado en materia de manipulación e inocuidad de los alimentos: Esto significa que se podría cometer

involuntariamente el incorrecto uso del almacenamiento del alimento que conlleve al deterioro de este, además de no contar con el debido plan de control de plagas. Todo esto derivado de la ausencia de un plan de capacitación en la materia.

2. La alta rotación del personal: Debido a la paga monetaria discreta, el personal contratado externamente no se queda por mucho tiempo lo que conlleva al reemplazo de estos, y los nuevos integrantes tendrán que adaptarse a las formas de trabajo del restaurante. Esto genera que la capacidad de respuesta hacia los clientes se vea mermada pues se presenta un periodo de adaptación de los nuevos colaboradores mediante su curva de aprendizaje.

3. Pocos consumidores entre semana: La afluencia de clientes del local se presenta en mayor cantidad los fines de semana generando así poca afluencia los días de semana. Esto se traduce a que sean más los días con poco movimiento financiero lo que genera ausencia de ventas por tanto así de ganancias.

4. No existen políticas de seguimiento post venta o post visita: Al no lograr fidelizar a los clientes que les visitan, se dejan de percibir ventas potenciales, además hay un desgaste en buscar siempre nuevos clientes lo cual genera un costo mayor de lo que sería retener a los actuales.

5. Escaso personal operativo: Los fines de semana que son los días de mayor afluencia de los clientes, el restaurante no cuenta con el suficiente personal para dar un servicio personalizado por tanto los retrasos en los pedidos genera inconformidad en los visitantes.

#### Oportunidades:

1. Falta de diversificación de la competencia local: La competencia aledaña presta oídos sordos ante una nueva incursión en el menú que ofrecen pues se han dedicado a explotar el mercado del quesillo obviando facilitar variedad a los clientes con diversos gustos culinarios.

2. Alianza con proveedores: En la búsqueda de obtener nuevos clientes, los proveedores de productos de carne orgánica como el Nuevo Carnic, utiliza la estrategia de llevar hasta las puertas del local las compras de sus productos lo que genera una reducción en los costos logísticos del restaurante.

3. Auge del Marketing Digital: Con la presencia de esta poderosa arma, se puede crear una estrategia de marketing basada en foros y redes sociales que apenas presenta un costo simbólico comparado al efecto positivo del aumento de las ventas. Además, con la incursión de la empresa de Delivery Hugo que tiene presencia en toda Centro América, podemos desde la comodidad de nuestro teléfono celular dar un click para elegir un plato del menú y que llegue a nuestro hogar. Cabe mencionar que, a pesar de ser una herramienta potente, pocos son los negocios que la explotan.

4. Beneficios fiscales para PYMES: Con la entrada en vigencia de la ley de garantías mobiliarias, las micro, pequeñas y medianas empresas ya pueden optar a obtener crédito en instituciones financieras que antes no se otorgaban. También reciben exoneraciones por las compras de maquinarias propias del giro del negocio.

#### Amenazas:

1. Recesión económica incontrolable: A partir de la crisis socio política que se ha instalado en el país desde abril del año 2018, se ha producido una recesión económica que ha cercenado el poder adquisitivo del cliente; esta recesión se

mantiene constante y no presenta indicios de mejoría. Esto crea una sensación de incertidumbre latente en la que el sector que presenta mayor vulnerabilidad es la PYME, sector comercial en el cual se encuentra el Restaurante Sayulapa, ya que carecen de una sólida estructura financiera.

2. Alta competencia cercana: A pesar que la competencia no se logra diversificar, es un peligro constante el número creciente de adversarios que se encuentran aledaños.

3. Incremento de la tendencia de comida saludable: Por el resultado de las enfermedades originadas por el alto contenido de carbohidratos, azúcares y sabores artificiales; el cliente presenta una tendencia a comer saludable evitando frituras, papas fritas, carnes rojas altas en grasa como el cerdo que hacen que se eleve el colesterol, triglicéridos y la glucosa ocasionando problemas cardiólogos y diabetes a largo plazo. Restaurante Sayulapa presenta este menú.

4. Inseguridad ciudadana en aumento: Debido a las olas de protestas de los manifestantes en contra del gobierno de turno, se han tomado represalias en donde las confrontaciones han llegado a acabar con la vida de centenares de nicaragüenses. Actualmente hay un clima de tensión pues la fuerte presencia policial en las carreteras no merma el aumento de los robos con intimidación que se están presentando en el país. Por tanto, el ciudadano no se plantea salir de su hogar a menos que sea sumamente necesario.

Estrategia Ofensiva FO:

1. Explotar a través de foros y redes sociales la ubicación y diseño del Restaurante Sayulapa mediante imágenes y grabaciones de videos en vivo, en donde se muestre lo bien que se la pasan los clientes divirtiéndose en la piscina y además disfrutando de los platillos que se elaboran con la opción de adquirirlo a través de Hugo (F1, F2, F4, O3).

2. Ofrecer en el amplio menú el producto insignia de la competencia (El Quesillo) para así desviar la afluencia de clientes hacia los competidores y poco a poco poder deshacer su estructura base y acabar con ellos (F3, O1).

#### Estrategia de Reorientación DO:

1. A través de la disminución de costos logísticos, este ahorro se puede utilizar en el diseño de un plan de incentivo monetarios, a parte del salario, para que el personal se sienta motivado y evitar la rotación del personal (D2, O2).

2. Crear y publicitar ofertas y promociones durante los días identificados como bajos para equilibrar las ventas. Entre las promociones pueden ofrecer Happy hour con rangos de tiempo establecidos, dinámicas en redes sociales para optar a descuentos, platillos 2x1, exonerar de pago a los cumpleaños y crear afiliaciones con empresas. (D3, O3).

#### Estrategia Defensiva FA:

1. Mantener, para atraer a los clientes, el precio de los productos ofertados aun cuando la economía esté en picada. La competencia con seguridad incrementará precios o cerrará locales y esto será aprovechado por el Restaurante Sayulapa al no tener competidores respirándole en el cuello (F3, A1)

2. Dar a conocer la importancia del ejercicio cardiovascular que ayuda a la salud del corazón y que mejor manera que el ejercicio completo de la natación en la piscina preparada para disfrutarla en familia (F2, A3)

Estrategia de Supervivencia DA:

1. Seleccionar a los alumnos del curso de especialización de UCC para que elaboren un plan de mejora basados en las Normas Técnicas de Nicaragüenses de Restaurantes en donde abordarán calidad de servicio, infraestructura del local y manipulación de alimentos, así se evitarán gastos de consultoría profesional (D1, D4, A1). ( Ver anexo 1)

#### **VI.4 PERSPECTIVAS**

Dueños y ejecutivos principales: En una entrevista con la dueña del restaurante Sayulapa nos comentó que surgió como idea de ser un centro de prácticas experimentales para todos los estudiantes de las diferentes carreras que ofrece UCC, cabe mencionar que el parador turístico es un anexo de Finca Roma también propiedad de dicha universidad, los docentes planifican las giras practicas experimentales con los alumnos aparte de hacer esto se retroalimente en la manutención, una gran mayoría se invierte pero como parte de ella no con dinero de la universidad pero eso es su aportación aporte social como aporte para los estudiantes, ya que este mismo es para las prácticas profesionales para los estudaintes, ya que está más enfocado a la parte educativa que comercial porque los ingresos que tienen son simbólicos.

En la parte de la infraestructura Sayulapa ha ido creciendo poco a poco, en abril de este año 2019 se inauguró una piscina la cual le crea un valor agregado al local, seguidamente se está construyendo una zona campestre a la par de la piscina lo cual crean gastos y estos recursos salen de la misma UCC porque es para la misma parte educativa, en un futuro hay planes de crecimiento de cerrar todo el rancho principal con vidrio para que ahí solo quede como restaurante esa parte esta idea fue por parte de los mismos alumnos de UCC de la carrera de diseño gráfico donde estos mismos se están encargando de la elaboración del diseño. Las perspectivas de la dueña en general es que los estudiantes en conjuntos

con el personal docente siempre se estén planificando en función de realizar sus prácticas de familiarización.

Empleados: Como parte de la administración nos hicieron saber que existen debilidades como todo lugar, pero a su vez grandes fortalezas, cuentan con una infraestructura atractiva, el aseo del local es excelente se cuenta con un equipo dentro del cual no hay personal de limpieza, pero entre los que están colaboran para mantener el parador en condiciones atractivas, podría ser esa una de las debilidades que no cuentan con suficiente personal, pero están organizados en pro de crear mejores condiciones. Se están capacitando al personal sobre temas de calidad profesional, servicios, atención al cliente y trabajo en equipo principalmente que es una de las cosas más importantes para este tipo de negocios porque todos tienen que asumir la responsabilidad de que el parador salga adelante y no caiga. Se está comprando los productos con mayor calidad para que el cliente no se queje de la calidad en los alimentos y bebidas.

El cocinero nos hizo saber que restaurante tiene potencial de crecimiento lo que motiva al trabajador ya que esto les hace mantener su trabajo y los alienta a trabajar en pro del crecimiento del local.

Clientes: En la entrevista realizada a varios clientes nos comentaron que lo primordial es de entrada dar un buen servicio, calidad en los alimentos y bebidas. Al cliente le gusta estar bien atendido y si va a pagar un servicio que sea un servicio bueno que valga la pena. Que la comida llegue en tiempo y forma, otro de los clientes nos comentó que la idea de cuando uno llega a un restaurante es satisfacer las necesidades, ser cálido, sentirse como en familia cuando llegas a un lugar. En cuanto a la infraestructura es un lugar muy acogedor con un paisaje atractivo que hace que el cliente se sienta cómodo, también uno de los clientes nos hizo mención de que si recomendaría visitar el restaurante.

## VI.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

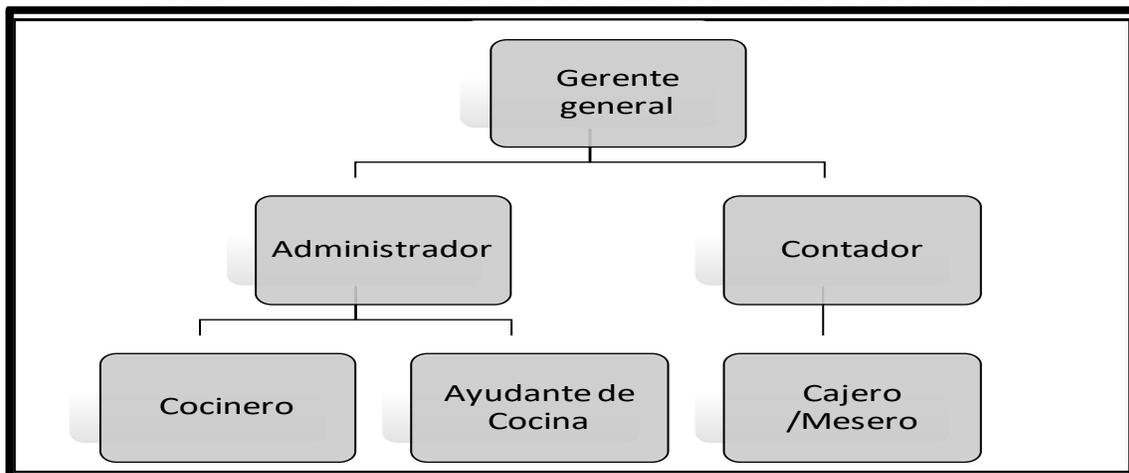
Los presentes datos del Análisis Organizacional son una propuesta de Misión, Visión, organigrama y manual de funciones, ya que la empresa para la cual se está trabajando no tiene la documentación.

Propuesta de Misión: Satisfacemos las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios de calidad, variedad y cómodos precios, poseemos de un espacio de trabajo que permite la realización personal y el desarrollo de nuestros colaboradores en el grupo.

Propuesta de Visión: Posicionarnos como el mejor Restaurante Campestre en la región, siendo reconocidos y líderes al ofrecer productos y servicios con excelencia, de forma productiva, innovadora y competitiva para satisfacer cada día a nuestros clientes.

Propuesta de Valores: Con el fin de mantener la fidelidad de nuestros clientes y que se sientan seguros al igual que los colaboradores fomentamos los valores éticos tales como son: Atención, respeto, eficiencia, honestidad, cortesía y trabajo en equipo.

**FIGURA 6.1**  
**PROPUESTA ORGANIGRAMA RESTAURANTE SAYULAPA**



Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones de los principales puestos:

El presente manual de funciones y descripción de principales puestos ha sido elaborado para establecer claramente las funciones básicas y las responsabilidades que correspondan desempeñar a cada dependencia, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.

Con este propósito, se ha trazado el diseño de un modelo organizacional mixto orientado a un enfoque de procesos y funcional, potenciando los niveles de ejecución para una ágil toma de decisiones que asegure el cumplimiento eficaz y eficiente de sus fines y objetivos.

En la tabla 6.2 manual de funciones de los principales puestos, se hace mención detalladamente de las funciones asignadas de cada trabajador, gerente general, administrador del restaurante, cocinero, ayudante de cocina, y cajero mesero.

**TABLA 6.2**  
**PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES PUESTOS**

Cargo Desempeñado	Funciones Principales
<b>Gerente General</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar el control financiero del negocio</li> <li>2. Gestiona la documentación legal y las audita</li> <li>3. Plantea mejoras operativas</li> <li>4. Supervisa los presupuestos para controlar los gastos</li> <li>5. Supervisa horarios</li> <li>6. Revisa el reporte de las operaciones</li> <li>7. Reduce costos</li> <li>8. Regula conductas para corregir errores en el área operativa</li> </ol>
<b>Administrador del Restaurante</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de módulos administrativos, nómina y alimentos y bebidas en el Sistema</li> <li>2. Revisión y verificación de los movimientos y registros contables</li> <li>3. Elaboración de cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos</li> <li>4. Llevar registro y control de proveedores</li> <li>5. Llevar el control de los bienes y materiales</li> <li>6. Llevar el control y administrar los fondos de trabajo y/o caja chica</li> <li>7. Elaborar y hacer seguimiento a las órdenes de pago tramitadas</li> <li>8. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> </ol>
<b>Contador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los libros contables</li> <li>2. Analizar las ganancias y los gastos</li> <li>3. Elaborar el balance de los libros financieros</li> <li>4. Redactar informes sobre el estado financiero de sus clientes</li> <li>5. Elaborar el balance de los ingresos y gastos en el libro contable correspondiente</li> </ol>
<b>Cocinero</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza la elaboración y presentación de platos</li> <li>2. Revisa y controla el material de uso en la cocina</li> <li>3. Pre elabora y pesa todo lo que tenga que ver con materias primas en crudo</li> <li>4. Recibe inventario semanal del área correspondiente.</li> </ol>
<b>Ayudante de cocina</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cocina platos sencillos de acuerdo al menú solicitado</li> <li>2. Prepara condimentos y especias según los requerimientos del cocinero</li> <li>3. Limpia y corta verduras, frutas, hortalizas para su preparación</li> <li>4. Recopila y elimina desperdicios de alimentos en la cocina</li> </ol>
<b>Cajero / Mesero</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sugerir al cliente platos del menú</li> <li>2. Conocer las bebidas y rones la forma de abrirlos y servirlos</li> <li>3. Manejar la caja registradora</li> <li>4. Realizar los cortes parciales y finales de la caja</li> <li>5. Realizar informe de cierre</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## **VII. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONFORME LA NTN 28 001 08 EN EL RESTAURANTE SAYULAPA EN EL PERIODO DE AGOSTO A NOVIEMBRE 2019.**

### **VII.1. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se realizó por la necesidad de la administración del restaurante, de analizar y documentar las causas de la insatisfacción de los clientes, que se ve reflejado en poca afluencia de clientes y disminución de la rentabilidad en el año 2019.

La situación actual del servicio representa riesgos para la inocuidad de los alimentos, contaminación del medio ambiente y la integridad física de personas con discapacidad.

Las consecuencias de lo anterior son: disminución de ingresos, aplicación de multas y suspensión de la licencia de operación.

Con el fin de solucionar el problema identificado, se realizó una encuesta de servicio, se elaboró un diagnóstico conforme los requisitos de calidad de NTN28 001-08, se analizó las no conformidades aplicando la herramienta de calidad diagrama de Ishikawa para la elaboración de un plan de mejora con el objeto de lograr la satisfacción de los clientes.

## VII.2. METODOLOGÍA

### Población y muestra

La población objeto de estudio es en la única sucursal del restaurante Sayulapa.

### Técnicas de recolección de datos

#### Encuesta.

Se diseñará un cuestionario para medir percepción del cliente en el que se abordará servicio, productos e instalaciones. (Ver anexo 2)

#### Entrevista.

Entrevista 1. Se realizó una entrevista a la propietaria del restaurante en el que se abordó lo siguiente: las perspectivas por parte de la dirección en mediano plazo. - Ver Guía de entrevista (Ver anexo 3)

#### Listas de chequeo.

Se elaboraron 5 listas de chequeo.

Lista de chequeo 1. Cumplimiento de los requisitos de Calidad conforme NTN 28 001-08. Se abordó con el objetivo de evaluar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos. Ver tablas 7.1 – 7.7.

Lista de chequeo 2. Verificación del cumplimiento de los requisitos de NTON 12 006-04 Accesibilidad al medio físico. Se abordó con el objetivo de clasificar su grado de cumplimiento. (Ver Anexo 4)

Lista de chequeo 3. Verificación del cumplimiento de los requisitos de NTON 03 026-10 Requisitos sanitarios para manipuladores. Se abordó con el objetivo de clasificar su grado de cumplimiento. (Ver Anexo 5)

Lista de chequeo 4. Verificación del cumplimiento de los requisitos de NTON 03 041-03 Almacenamiento de productos alimenticios. Se abordó con el objetivo de clasificar su grado de cumplimiento. (Ver Anexo 6)

Lista de chequeo 5. Verificación del cumplimiento de los requisitos de NTON 03 021-99 Etiquetado de alimentos pre envasados para Consumo Humano. Se abordó con el objetivo de clasificar su grado de cumplimiento. (Ver Anexo 7)

#### Documental

Se revisó los expedientes, manuales de funciones y manuales de procedimiento.

#### Técnicas de análisis

##### Lluvia de ideas

Se utilizó la herramienta de lluvia de ideas en reunión grupal para aportar ideas de posible causa raíz sin restricción alguna.

##### Diagrama de Ishikawa.

Con las ideas aportadas en la lluvia de ideas, se utilizó la herramienta de calidad del diagrama de Ishikawa para la identificación de la causa raíz del problema identificado en por la administración del restaurante, para lo cual se analiza cada idea y se ubica en una de las 6M.

Mediante el análisis y definición de la causa y su efecto sobre el problema se identificará la causa raíz.

##### Programa Excel

Se utilizó para el procesamiento de datos de los chek-list y la elaboración de gráficos de los resultados por el diagrama de radar.

##### Programa SPS

Se utilizó para el procesamiento de los datos de las encuestas y la elaboración de los gráficos de resultados.

### **VII.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA**

Para el desarrollo del trabajo, se utilizó como instrumento de investigación una encuesta cuya finalidad es medir la satisfacción del cliente, mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción.

El muestreo que se utilizó para realizar la encuesta fue un muestro no probabilístico por conveniencia, ya que la población es limitada y el tamaño de la muestra es pequeña.

Las variables de investigación que se tomaron en cuenta para determinar el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante fueron las siguientes:

Servicio: Eficiencia y eficacia en el servicio, conocimientos del restaurante, presentación del personal, amabilidad, buena atención, ética y protocolo.

Producto: Porción servida, diversidad de platillos, presentación.

Precio: Considerado con el producto, alto, bajo, acorde.

Competencia: desempeño del servicio, producto.

Infraestructura: Orden y limpieza, ambiente, espacio, decoración.

Población:

El tamaño del universo se realizó con los clientes que visitaron el restaurante Sayulapa en el periodo de (agosto a noviembre del año 2019)

Tamaño de la muestra:

De los clientes que visitaron el restaurante en el periodo de estudio se hizo una selección de 20 encuetados, teniendo una muestra pequeña, ya que en las visitas realizadas la afluencia de clientes era baja.

Informe de los resultados de las encuestas.

Con el interés de conocer la satisfacción percibida por los clientes de acuerdo al servicio brindado por el restaurante Sayulapa, se realizó la encuesta a 20 personas que visitaron al establecimiento y recibieron el servicio. La recolección de datos se realizó en un tiempo de dos semanas. Se solicitó que la encuesta fuera realizada por una persona en cada mesa.

Los resultados de la encuesta se presentan de manera tabulada y graficada presentando los valores absolutos y los porcentajes. Se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las gráficas.

**TABLA 7.1  
RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA.**

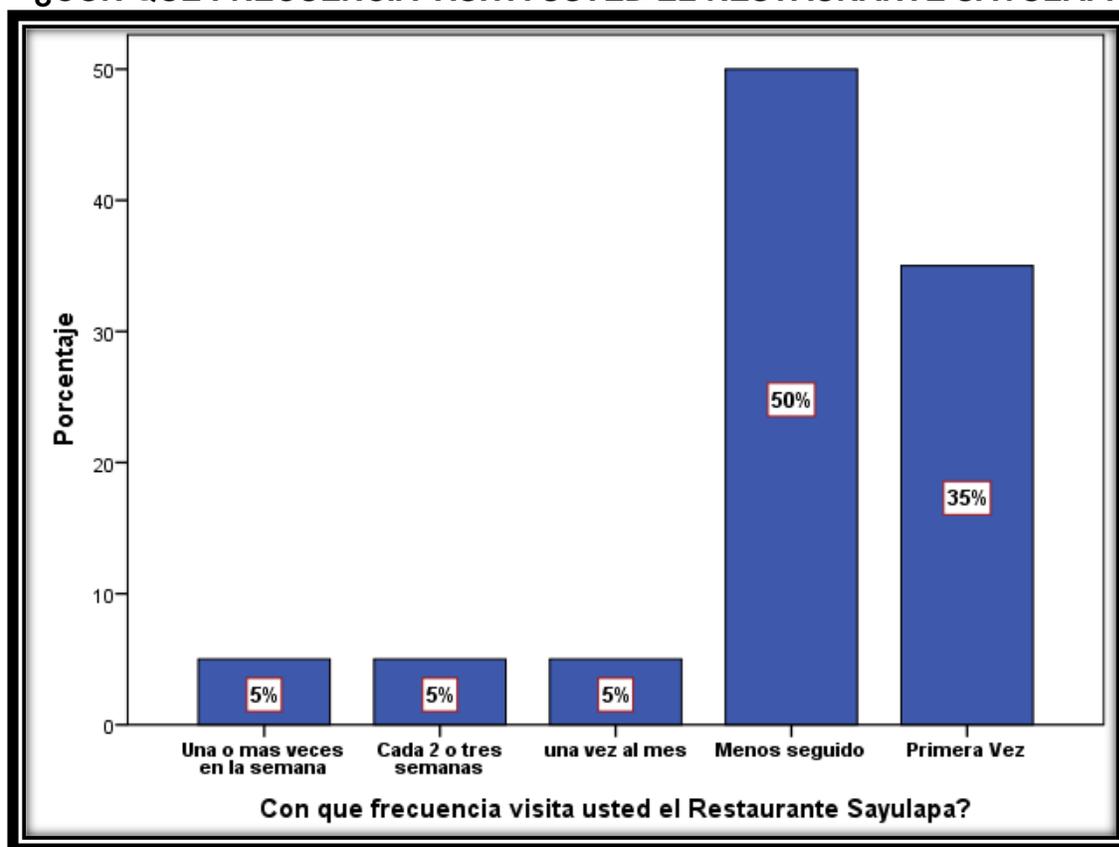
Variable	N°	Pregunta	Parametros	Frecuencia	% relativo
<b>Cliente</b>	1	¿Con que frecuencia visita usted el Restaurante Sayulapa?	Una o mas veces en la semana	1	5.0%
			Cada 2 o tres semanas	1	5.0%
			una vez al mes	1	5.0%
			Menos seguido	10	50.0%
			Primera Vez	7	35.0%
<b>Infraestructura</b>	2	¿Cree usted que el espacio destinado para su atencion es el adecuado?	Si	14	70.0%
			No	6	30.0%
	3	¿El ambiente y decoracion se encuentran acorde al tipo y ubicacion del Restaurante?	Si	11	55.0%
			No	9	45.0%
	4	¿Califique el orden y limpieza que usted observa en el restaurante:	excelente	2	10.0%
			Bueno	7	35.0%
Regular			8	40.0%	
Malo			3	15.0%	
<b>Servicio</b>	5	Cree usted que la atencion recibida por parte del personal de servicio en cuanto a cordialidad y amabilidad fue:	Excelente	2	10.0%
			Bueno	7	35.0%
			Regular	8	40.0%
			Malo	3	15.0%
	6	La presentacion y desempeño del personal fue:	Excelente	2	10.0%
			Bueno	8	40.0%
			Regular	7	35.0%
			Malo	3	15.0%
	7	Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:	Excelente	2	10.0%
			Bueno	6	30.0%
			Regular	9	45.0%
			malo	3	15.0%
<b>Producto</b>	8	¿Cree usted que el restaurante ofrece variedad en sus platillos?	Si	6	30.0%
			No	14	70.0%
	9	¿La Calidad asi como la presentacion del platillo es :	Excelente	1	5.0%
			Bueno	6	30.0%
			Regular	12	60.0%
			Malo	1	5.0%
	13	¿Recomendaria el restaurante Sayulapa a sus familias y conocidos?	Si	9	45.0%
No			11	55.0%	
<b>Precio</b>	10	El precio con relacion al producto /servicio fue:	Acorde(Satisfactorio)	5	25.0%
			Alto(Caro)	12	60.0%
			Bajo(Barato)	3	15.0%
<b>Competencia</b>	11	En comparacion con otras alternativas de restaurante , el servicio al cliente es:	Excelente	1	5.0%
			Bueno	7	35.0%
			Regular	8	40.0%
			Malo	4	20.0%
	12	En comparacion con otras alternativas de restaurante, el producto ofrecido es:	Excelente	1	5.0%
			Bueno	5	25.0%
			Regular	13	65.0%
			Malo	1	5.0%

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS DETALLADO DE LOS RESULTADOS.

Analizando los datos recolectados de la encuesta encontramos los siguientes resultados:

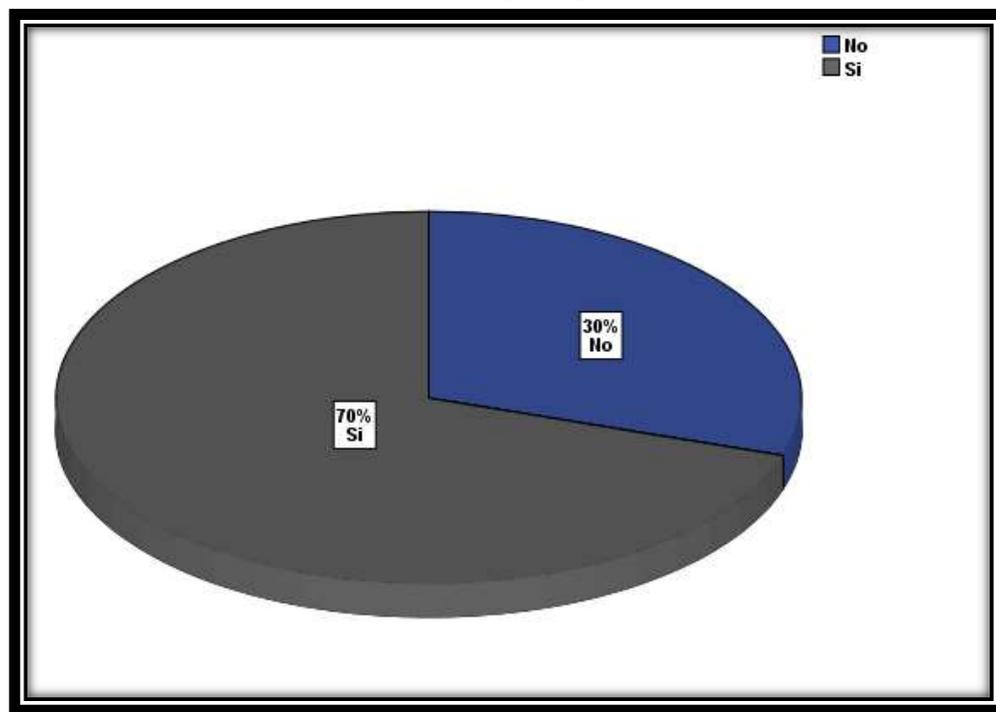
**FIGURA 7.1**  
**¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED EL RESTAURANTE SAYULAPA?**



Fuente: Elaboración propia.

El 5% de los encuestados opinaron que la frecuencia de visita al restaurante es de una o más veces a la semana, un 5% opino que visitan el restaurante cada 2 o tres semanas, un 5% opino visitan el restaurante una vez al mes, y un 50% visitan el restaurante menos seguido y un 35 % visita por primera vez.

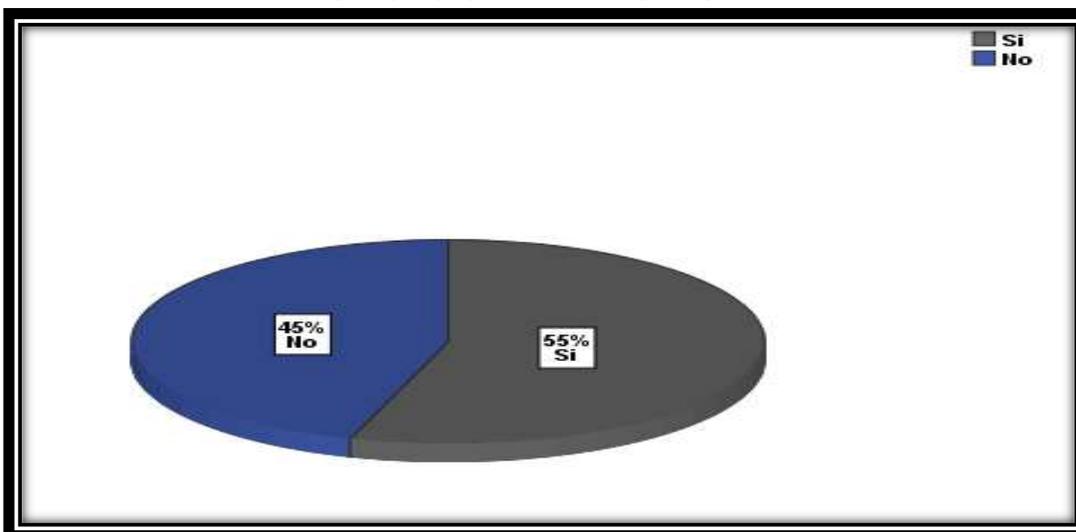
**FIGURA 7.2**  
**¿CREE USTED QUE EL ESPACIO DESTINADO PARA SU ATENCIÓN ES EL ADECUADO?**



Fuente: Elaboración propia

El 70% de los clientes del restaurante indican que espacio destinado de servicio es el adecuado, mientras un 30% no están de acuerdo con el espacio destinado.

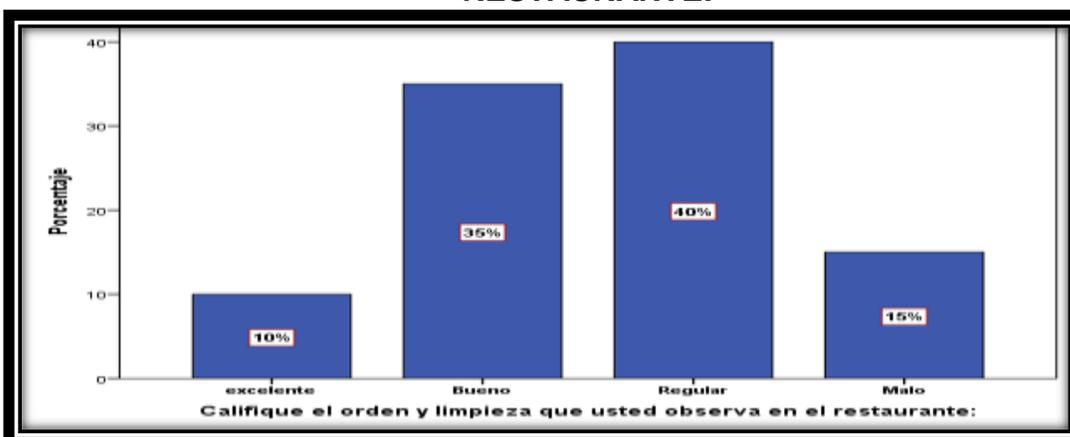
**FIGURA 7.3**  
**EL AMBIENTE Y DECORACIÓN SE ENCUESTRAN ACORDE AL TIPO Y**  
**UBICACIÓN DEL RESTAURANTE?**



Fuente: elaboración propia.

El 55% de los clientes están conforme con el ambiente y decoración que el restaurante tiene, en cambio un 45% de los encuestados opinan no estar de acuerdo con el ambiente y decoración del restaurante.

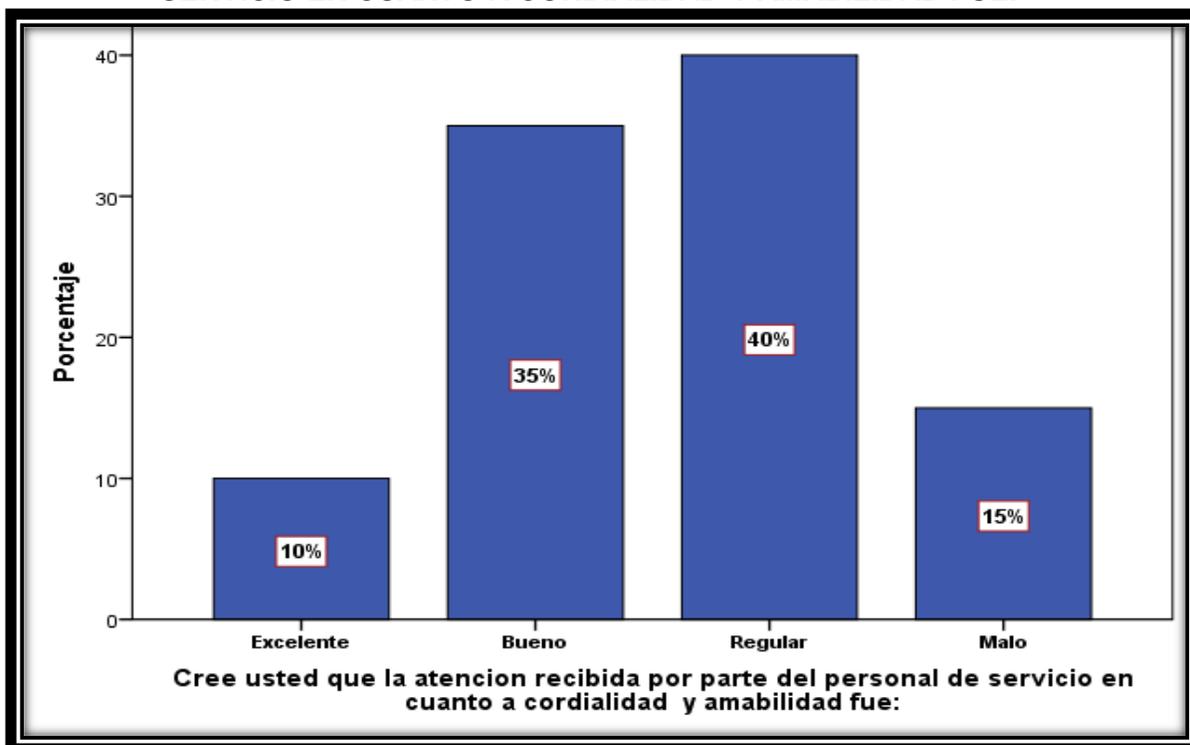
**FIGURA 7.4**  
**CALIFIQUE EL ORDEN Y LIMPIEZA QUE USTED OBSERVA EN EL**  
**RESTAURANTE:**



Fuente: Elaboración propia.

Un 10% de los encuestados califican que la limpieza y orden del restaurante se encuentra excelente, un 35% indican que es buena, el 40% lo califican con que la limpieza y orden es regular y un 15% dicen que la limpieza y orden esta malo.

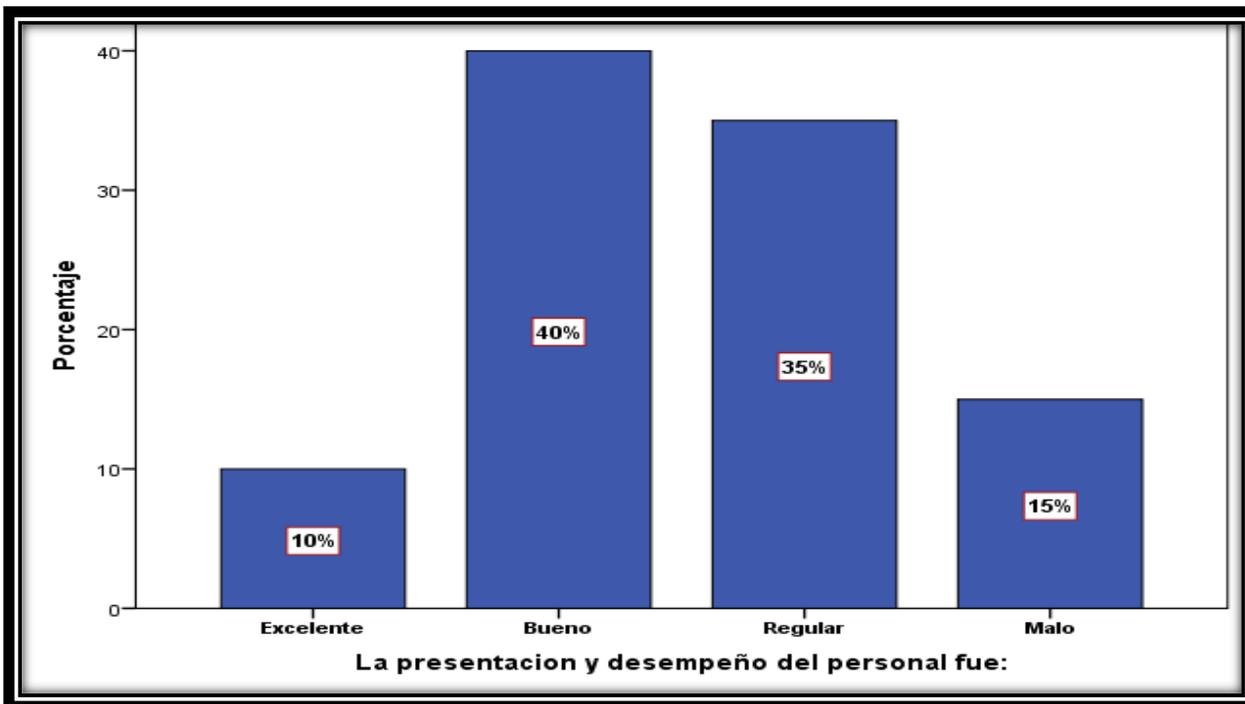
**FIGURA 7.5**  
**CREE USTED QUE LA ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DEL PERSONAL DE SERVICIO EN CUANTO A CORDIALIDAD Y AMABILIDAD FUE:**



Fuente: Elaboración propia.

El 10% de los encuestados opinan que el restaurante tiene excelente atención en cuanto a cordialidad y amabilidad del personal de servicio, un 35% considera que el servicio en cuanto a cordialidad y amabilidad es bueno, y un 40% indica que es regular, un 15% que es malo.

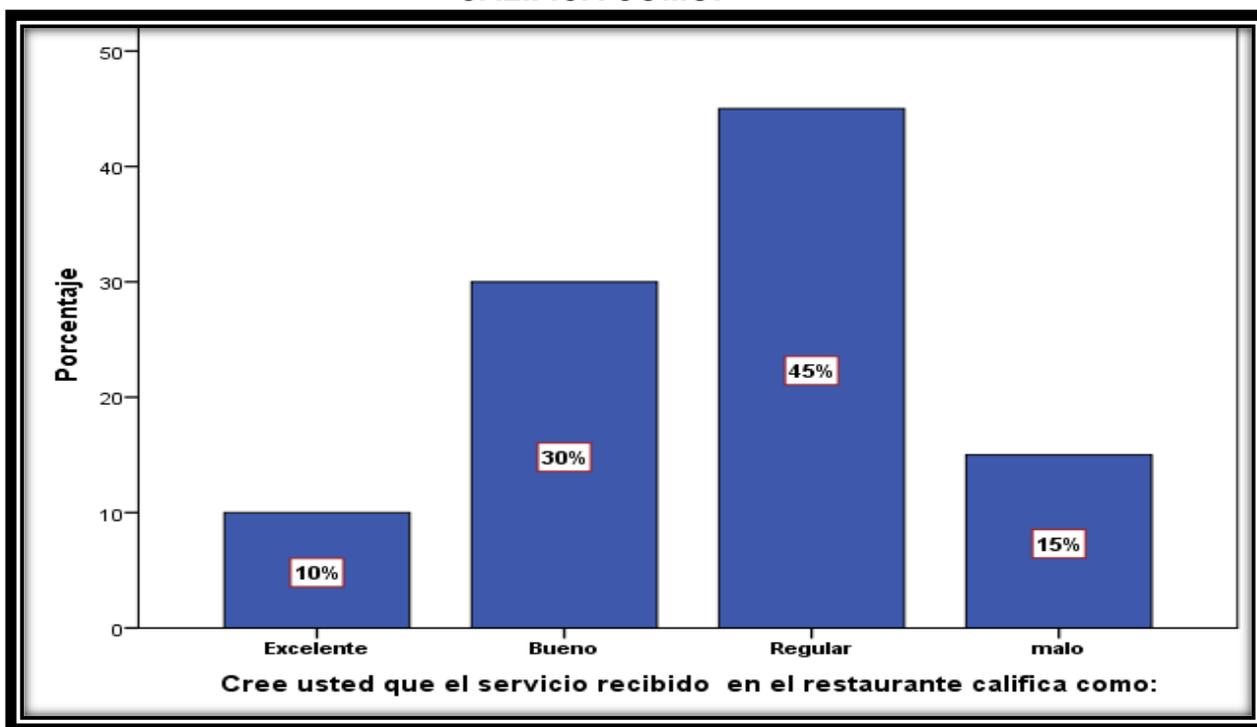
**FIGURA 7.6**  
**LA PRESENTACIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL FUE:**



Fuente: Elaboración propia

Un 10% de los encuestados califican la presentación y desempeño del personal como excelente, un 40% opinan que se encuentra bueno, el 35% aducen que es regular y un 15% lo calificaron como malo.

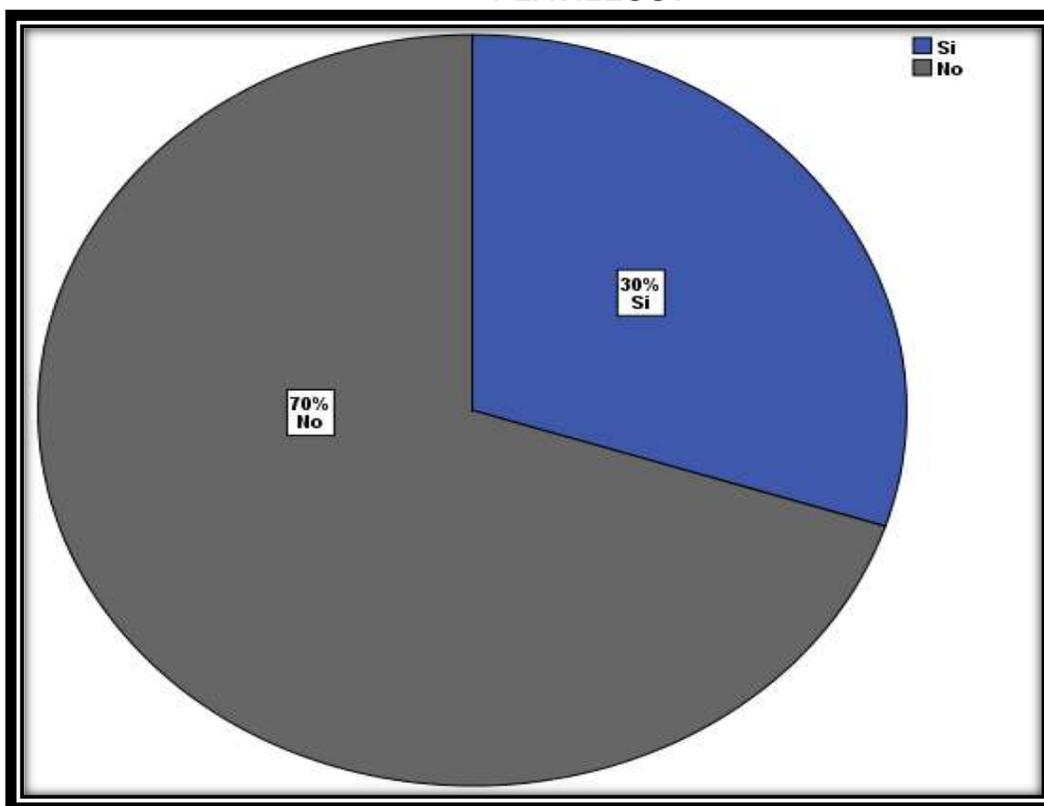
**FIGURA 7.7**  
**CREE USTED QUE EL SERVICIO RECIBIDO EN EL RESTAURANTE SE CALIFICA COMO:**



Fuente: Elaboración propia

El 10 % de los encuestados califican el servicio recibido como excelente, un 30% opinan que es bueno, el 45% lo identifican como regular y un 15% lo consideran como malo.

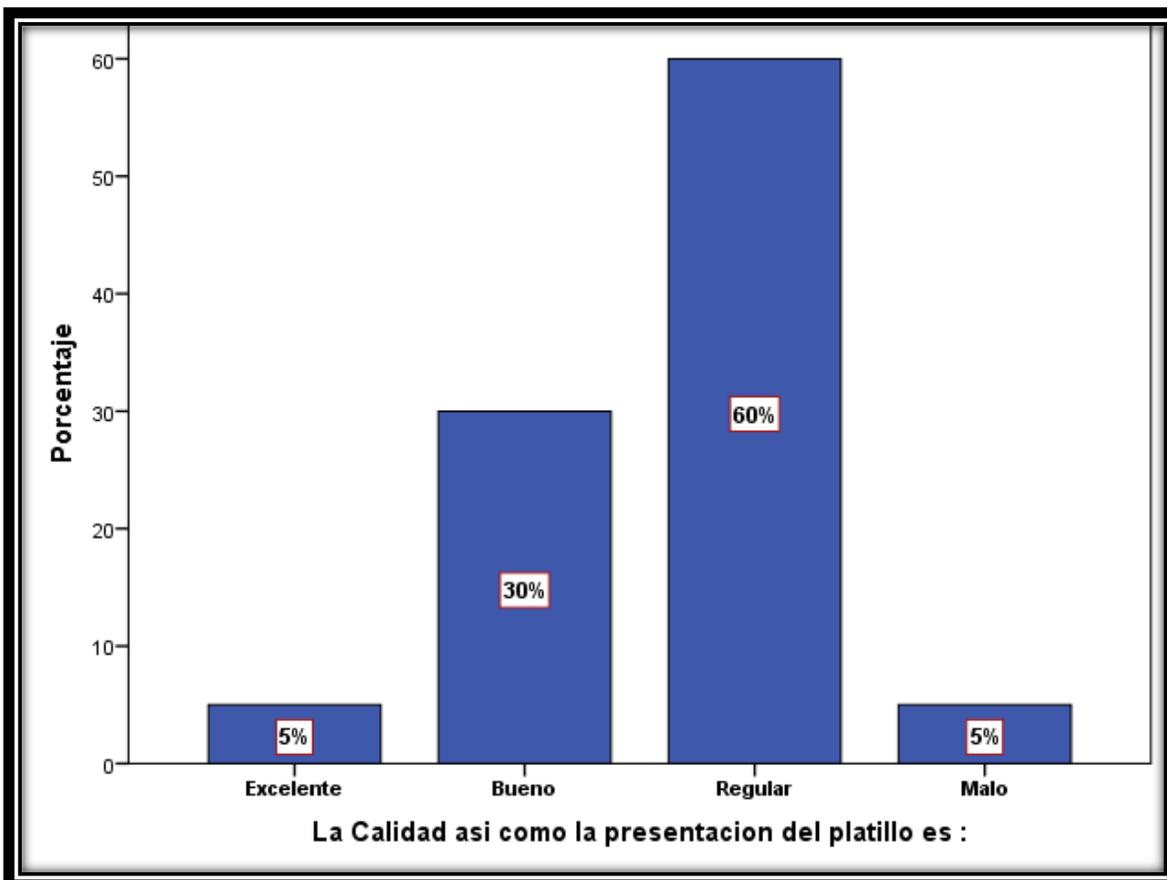
**FIGURA 7.8**  
**¿CREE USTED QUE EL RESTAURANTE OFRECE VARIEDAD EN SUS PLATILLOS?**



Fuente: Elaboración propia

El 30% de los clientes consideran que el restaurante ofrece variedad en sus platillos, y un 70% indican que el restaurante no tiene variedad en su menú.

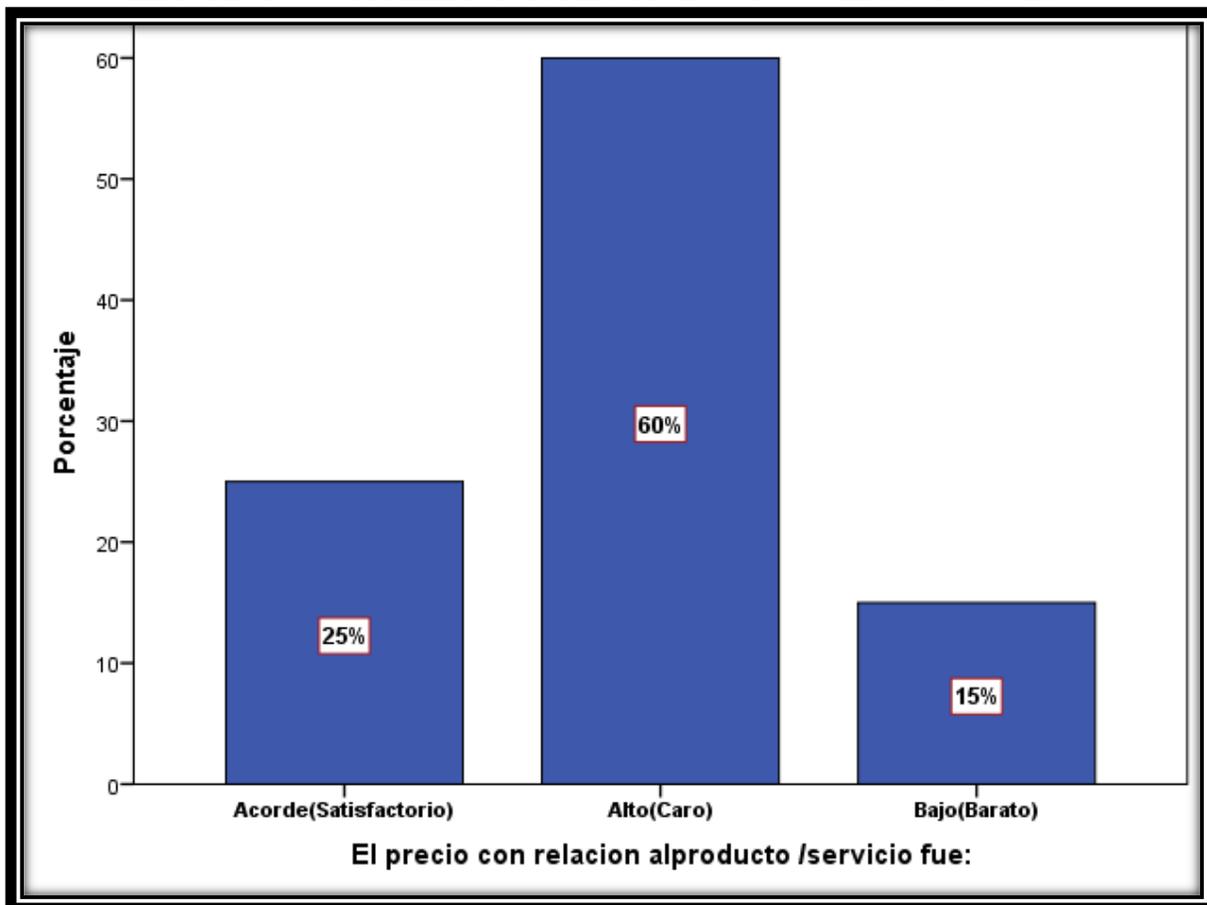
**FIGURA 7.9**  
**LA CALIDAD ASI COMO LA PRESENTACIÓN DEL PLATILLO ES:**



Fuente: Elaboración propia

El 5% de los encuestados califican la calidad de presentación de los platillos como excelente, un 30% como bueno, el 60% lo calificaron en regular y un 5% le da la calificación de malo.

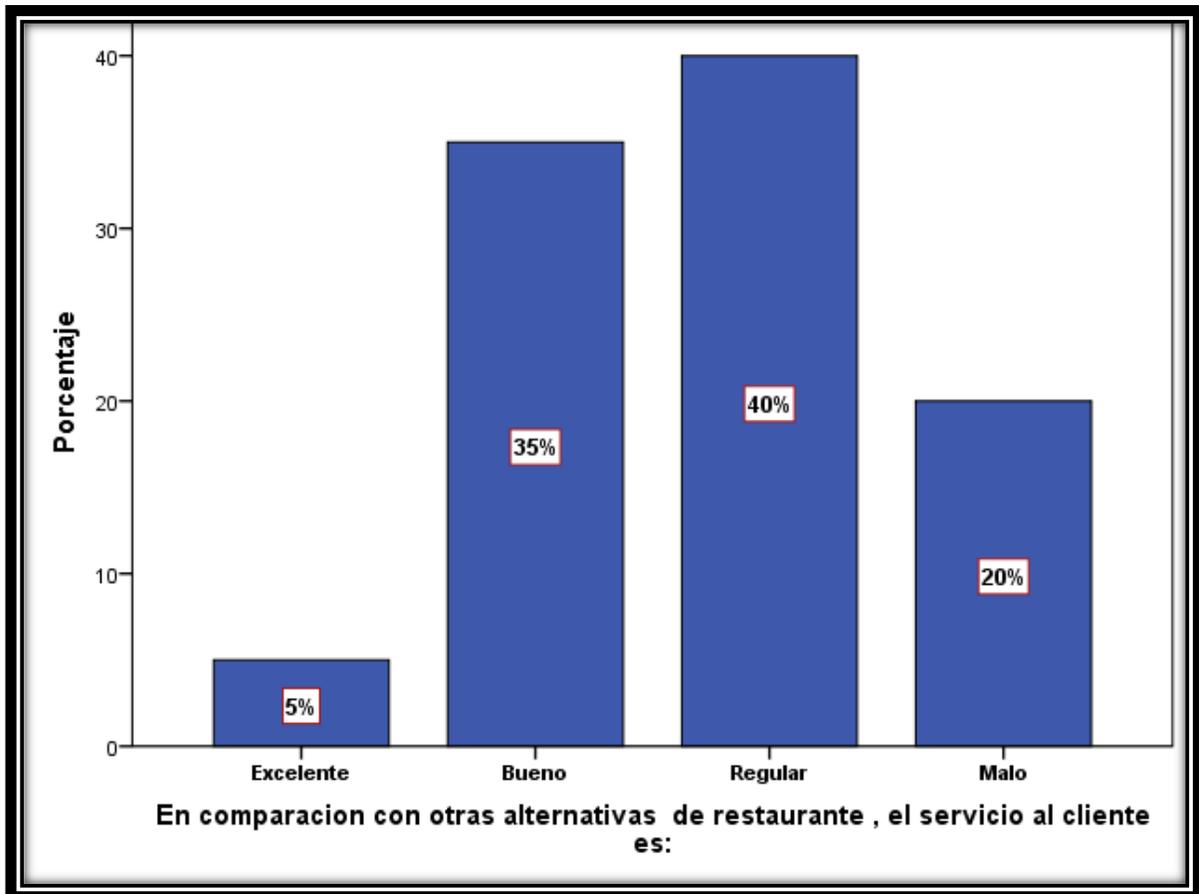
**FIGURA 7.10**  
**EL PRECIO CON RELACIÓN AL PRODUCTO / SERVICIO FUE:**



Fuente: Elaboración propia

El 25% se los encuestados opinaron que el precio con relación al producto es acorde, un 60% de los encuestados opinaron que el precio con relación al producto es alto y un 15% de los encuestados opinaron que el precio con relación al producto es bajo.

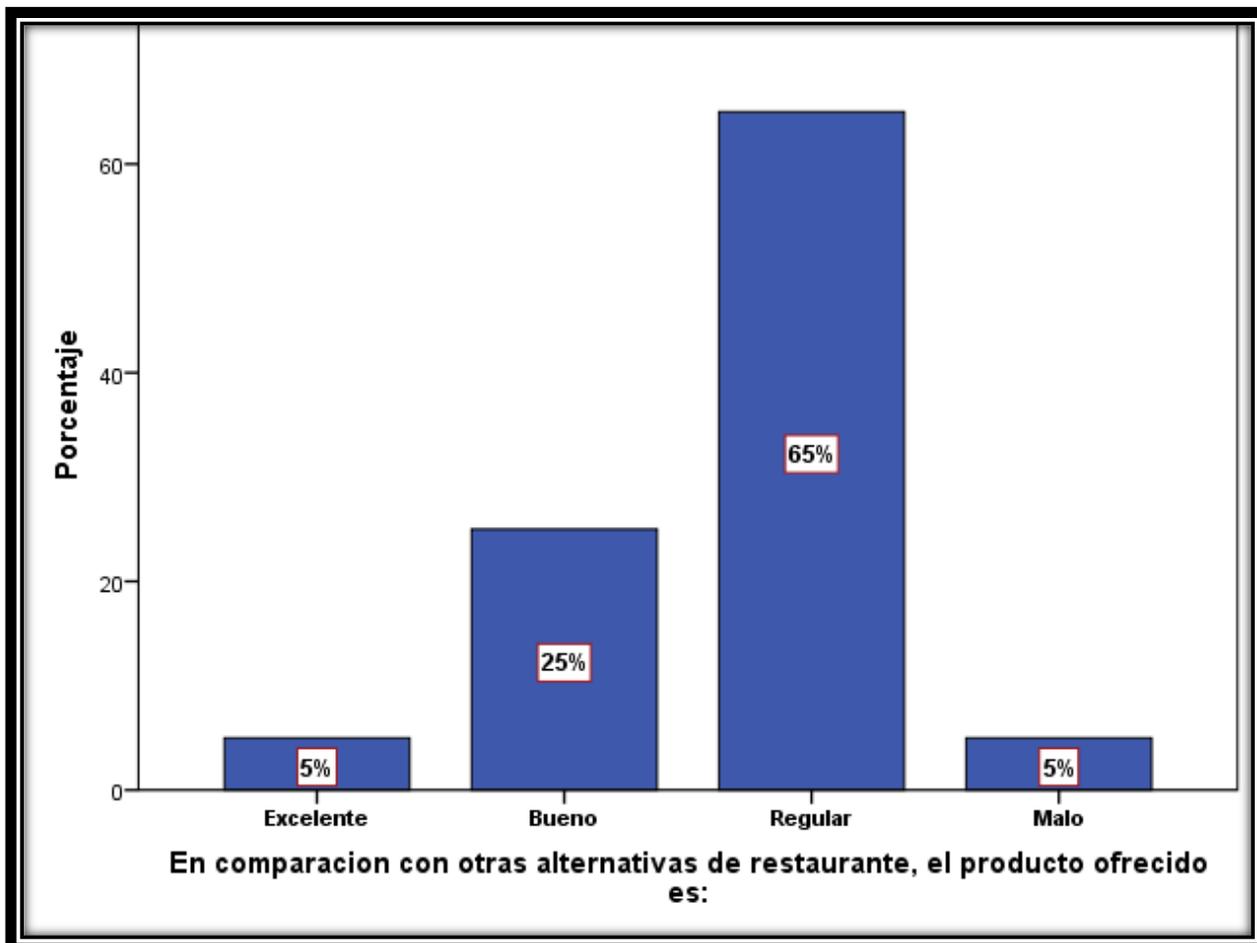
**FIGURA 7.11**  
**EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS DE RESTAURANTE, EL**  
**SERVICIO AL CLIENTE ES:**



Fuente: Elaboración propia

Los clientes encuestados consideran que en comparación con otras alternativas de restaurante el servicio al cliente es un 5% excelente, 35% bueno, 40% regular y un 20% malo.

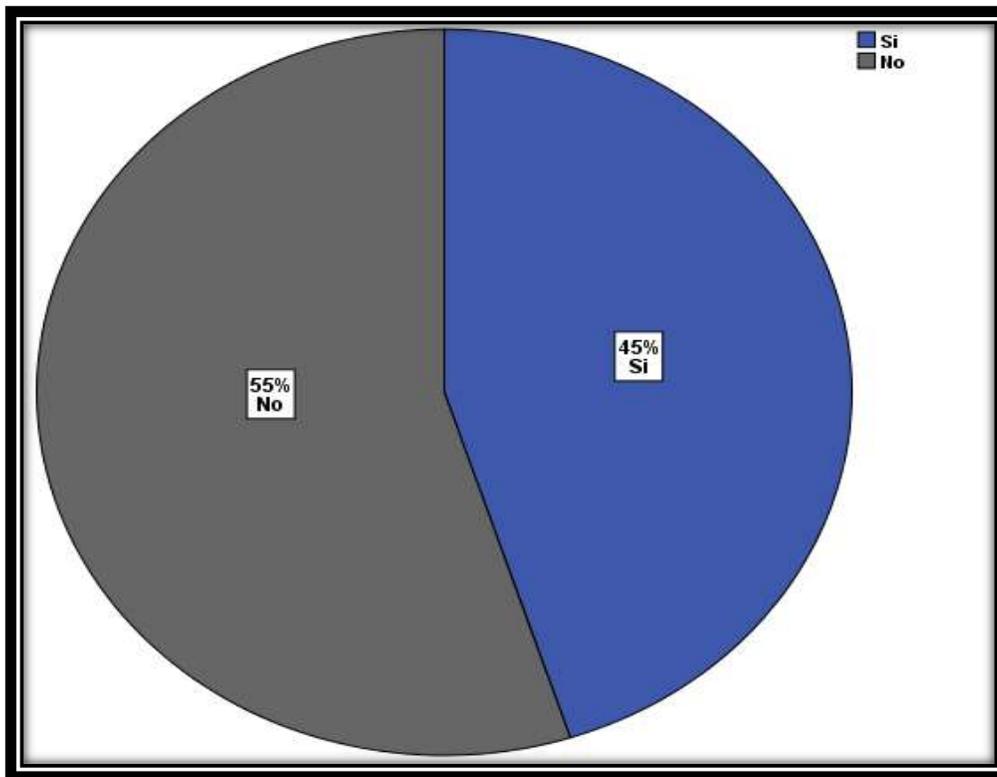
**FIGURA 7.12**  
**EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS DE RESTAURANTE, EL PRODUCTO OFRECIDO ES:**



Fuente: Elaboración propia

En comparación con otros restaurantes los clientes califican el producto ofrecido en un 5% como excelente, 25% bueno, 65% regular y un 5% malo.

**FIGURA 7.13**  
**RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE SAYULAPA A SUS FAMILIAS Y**  
**CONOCIDOS?**



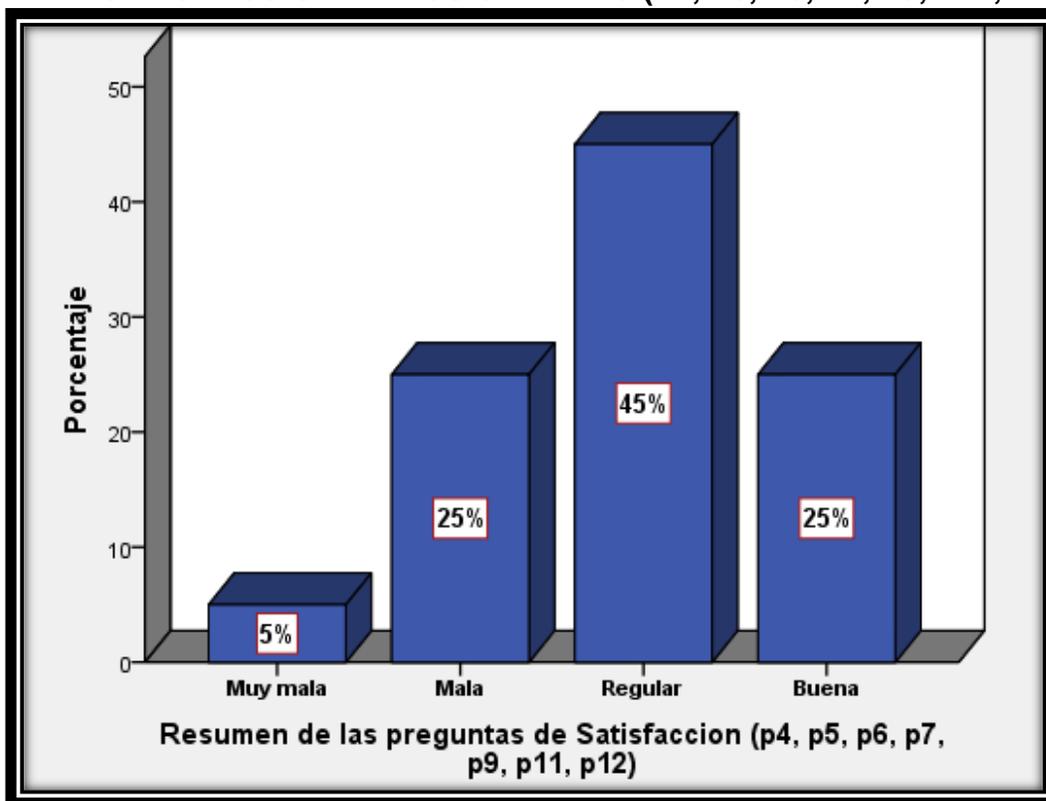
Fuente: Elaboración propia

EL 55% de los encuestados no recomendarían el restaurante Sayulapa, y un 45% indica que recomendaría el restaurante a sus familiares y amigos.

Medición del nivel de satisfacción de los clientes.

Para conocer de la percepción del servicio por parte de los clientes, se seleccionaron las interrogantes que ayudan a identificar el nivel de satisfacción tomando en cuenta las variables de Infraestructura, servicio, producto y competencia, que corresponden a las preguntas (P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12).

**FIGURA 7.14**  
**RESUMEN DE LAS INTERROGANTES DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE**  
**SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12)**



Fuente: Elaboración propia

El nivel de satisfacción de los clientes es de un 25% con calificación buena, el 45% opinan tener una satisfacción regular, un 25% califican tener una mala satisfacción, y un 5% afirma que sus experiencias han sido muy malas es decir han tenido malas experiencias en cuanto al servicio y producto.

Analizando los resultados de la encuesta, interpretamos que el restaurante ante la captación de los clientes brinda un servicio con problemas de calidad ya que tiene porcentajes de insatisfacción muy altos, es un porcentaje que demuestre un déficit en el servicio.

Con el estudio de las encuestas se le sugiere al restaurante que tome en cuenta las oportunidades de mejora para lograr a un 99.9% en un margen de calidad.

### VII.3.1 CUMPLIMIENTO DE LA NORMA TECNICA NICARAGUENSE 28 001 -08

#### Clasificación

Conforme la NTN 28 001-08 los restaurantes serán clasificados de acuerdo a la calidad de sus instalaciones, equipamiento, personal y servicio que proporcionan, tendrán las categorías que se muestran en la tabla 7.2:

**TABLA 7.2  
CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES**

<b>Categorización Genérica</b>	<b>Categorización Específica</b>
Primera Categoría	5 Tenedores
	4 Tenedores
Segunda Categoría	3 Tenedores
	2 Tenedores
Tercera Categoría	1 Tenedor

Fuente: NTN 28 001-08

El restaurante Sayulapa se encuentra en la categoría de 3 tenedores (ver anexo 8)

En el restaurante Sayulapa se elaboró un diagnóstico de cumplimiento con forme a la NTN 28 001–08, utilizando la herramienta de Chek- list de verificación, mediante observaciones, registros documentales, se clasificará por requisitos de calidad tomando en cuenta los aspectos de Infraestructura del local, personal, servicio y equipamiento, como se muestra en la tabla 7.3 que consta de la cláusula del requisito y el nivel de cumplimiento clasificado en, ninguno, parcial y completo.

**TABLA 7.3**  
**CHEK-LIST NTN 28 001 -08 CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS**  
**INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL**

Clausula	NTN 28 001-08 NORMATÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURANTES. REQUISITOS DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO		
		COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL</b>		<b>56%</b>		
<b>5.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES GENERALES SOBRE EL ESTABLECIMIENTO</b>			
	Debe estar en perfecto estado de mantenimiento y contar con instalaciones seguras y cómodas		X	
	Debe contar con una distribución funcional y física		X	
<b>5.1.1</b>	Recepción de Insumos debe existir un acceso independiente para la recepción de mercancías que será utilizada como insumo	X		
<b>5.2.2</b>	Cumplir con lo establecido en la NTON 03 041-03. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de Productos Alimenticios, en lo que aplique		X	
<b>5.4</b>	Área de lavado se debe establecer un circuito de lavado que contemple una entrada de enseres sucios, una zona de lavado y una zona de salida de enseres limpios			X
<b>5.5.1</b>	Las zonas comunes deben ventilarse convenientemente a través de un sistema natural o forzado, expulsando los humos y olores que pudieran generarse	X		
<b>5.6</b>	Área de residuos el restaurante debe contar con un área destinada al depósito de los residuos generados. Esta sección debe estar separada de las zonas de preparación, almacenamiento de alimentos, de servicio y la vista del cliente		X	
<b>6.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES ORIENTADAS A LA DIRECCIÓN Y EL PERSONAL</b>			
<b>6.1.2</b>	La dirección debe implementar la NTON 12 006-04. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Accesibilidad; así como la legislación vigente relacionada con construcción y seguridad del edificio en donde se preste el servicio		X	
<b>7.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES DE HIGIENE</b>			
<b>7.1</b>	Higiene Alimentaria			
	NTON 03 041-03. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense. Almacenamiento de productos alimenticios.		X	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.3 se observa un cumplimiento del 56% destacando el cumplimiento parcial de la NTON 12 006 -04 Accesibilidad del medio físico, además del incumplimiento total del requisito 5.4., (establecer un circuito de lavado) y el requisito 5.6 (Contar con un área destinada al depósito de los desechos) con un cumplimiento parcial dado a que las consecuencias de esto es un riesgo a la contaminación de alimentos.

**TABLA 7.5**  
**CHAEK-LIST NTN 28 001- 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE**  
**SERVICIO.**

Clausula	NTN 28 001-08 NORMATÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURANTES. REQUISITOS DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO		
		COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>PERSONAL</b>		<b>17%</b>		
<b>5.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES GENERALES SOBRE EL ESTABLECIMIENTO</b>			
<b>5.3</b>	Área de cocina cumplir con la NTON 03 026-99 Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Manipulación de Alimentos. Requisitos sanitarios para Manipuladores		X	
<b>5.3.1</b>	Los fogones, planchas metálicas, hornos, freidoras, baños maría y el resto de equipos se deben mantener en buen estado de limpieza evitando la acumulación de grasas, cal, hollín o restos alimenticios			X
<b>5.4.2</b>	Esta área debe quedar en correcto estado de orden y limpieza al finalizar cada servicio y al final de la jornada laboral del restaurante	X		
<b>5.6.1</b>	Los residuos generados dentro del restaurante, como restos de comidas del servicio o durante la preparación, se deben recoger en un recipiente que se mantendrá cerrado, evitando la producción de malos olores	X		
<b>5.6.2</b>	El establecimiento procurará la clasificación de los residuos y la minimización de los desechos			X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.4 se muestra que el cumplimiento es parcial de la NTON 03 026-10 Requisitos Sanitarios para manipuladores lo que conlleva a una posible multa por parte del MIFIC, además el personal por desconocimiento incumple totalmente el requisito 5.3.1 ya que no posee un plan de limpieza y por último incumple el requisito 5.6.2 ya que no clasifica los desechos (Ver anexo 9).

**TABLA 7.4.1  
CHEK- LIST NTN 28 001 - 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE  
PERSONAL ESPECIFICACIONES ORIENTADAS A LA DIRECCION Y EL  
PERSONAL**

Clausula	NTN 28 001-08 NORMA TÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURANTES. REQUISITOS DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO		
		COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>PERSONAL</b>		<b>17%</b>		
<b>6.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES ORIENTADAS A LA DIRECCIÓN Y EL PERSONAL</b>			
6.1.1	La dirección del restaurante tiene la responsabilidad de implementar y conducir acciones cuyo fin sea el aseguramiento del cumplimiento de una política de calidad en todos los niveles			X
6.1.3	Es responsabilidad de la dirección, el cumplimiento de Leyes, Normas y Manuales que estén relacionadas con la manipulación de alimentos en las fases o procesos en lo que aplique el servicio. Se debe disponer de esta documentación			X
6.1.6	Asegurar una correcta comunicación entre el personal de servicio al cliente y el de cocina, de manera que esto no afecte tiempos de espera en el servicio y modificaciones en la oferta gastronómica			X
6.1.7	La dirección debe definir y comunicar al personal un procedimiento de facturación y finalización del servicio. El procedimiento debe establecer la comprobación de la exactitud de la factura, antes de su entrega al cliente			X
6.2.1	El restaurante debe asegurar un personal acorde al tipo de servicio que se ofrece, para lo cual se debe contar con un personal calificado e integrado a un sistema de capacitación y con un número suficiente de acuerdo con la categoría del restaurante			X
6.2.2	El personal que labore en el establecimiento, cualquiera sea su categoría o función, debe estar integrado al enfoque de la calidad y servicio en el establecimiento, para lo cual la dirección debe proporcionar los métodos y herramientas que aseguren la calidad			X
6.2.3	El personal debe mantener una apariencia pulcra, de orden y aseo esté o no a la vista del cliente			X
	Si el personal es destinado al contacto con el cliente, estos deben estar capacitados en: Normas de cortesía para el recibimiento y trato con el cliente. • El contenido de la carta, con las especificaciones de los ingredientes de cada una de las opciones de la oferta gastronómica. • El tiempo de espera de los platos y considerando los platos con tiempos de preparación mayor que lo habitual. • Lo relacionado al servicio del plato, su disposición sobre la mesa y la cubertería que estos requieren			X
6.2.4	El personal de cocina utilizará la vestimenta adecuada, de acuerdo con las indicaciones establecida en la Norma de Manipulación y Preparación de Alimentos, a fin de asegurar una correcta higiene del alimento servido y su seguridad durante la preparación de los mismos			X
	Así mismo, debe conocer las fichas técnicas o recetas (propias del restaurante) para la elaboración de los diferentes componentes de la oferta gastronómica, incluyendo ingredientes, tiempos de elaboración, cantidades de las materias primas utilizadas y presentación final del plato			X
6.2.5	El personal en contacto directo con el cliente, debe atender adecuadamente las solicitudes del cliente desde su ingreso al local, durante su estancia y asegurar una partida satisfactoria		X	
6.2.6	Se recomienda que en la planilla exista personal calificado con un idioma extranjero, si existe demanda por los clientes del restaurante			X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.3.1 vemos el incumplimiento del requisito casi en su totalidad resaltando el numeral 6.2.2 en donde no existen métodos ni herramientas que aseguren la calidad por tanto el personal no está integrado al enfoque de la calidad y el servicio.

**TABLA 7.4.2**  
**CHEK- LIST NTN 28 001-08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE**  
**PERSONAL ESPECIFICACIONES DE HIGIENE.**

Clausula	NTN 28 001-08 NORMA TÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURANTES. REQUISITOS DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO		
		COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>PERSONAL</b>		<b>17%</b>		
<b>7.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES DE HIGIENE</b>			
7.1	Higiene Alimentaria			
7.1.1	Alimentos por ser la preparación de alimentos y bebidas la principal actividad de los restaurantes, estos establecimientos deben utilizar alimentos (insumos) frescos, en buen estado y de buena calidad, cumpliendo con todas las disposiciones sanitarias vigentes		X	
	NTON 03 026-99. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Manipulación de Alimentos. Requisitos Sanitarios para Manipuladores		X	
7.2.1	Todo plan de limpieza y desinfección debe contar, al menos, de los siguientes puntos: Responsable de la limpieza. Objetos y áreas a limpiar. Frecuencia de la limpieza. Productos, dosificación y materiales que se utilizan. Registro de la limpieza.			X
7.2	Plan de limpieza y desinfección todas las áreas del establecimiento se deben encontrar en correcto estado de orden y limpieza, garantizando condiciones adecuadas para evitar riesgos de contaminación, por lo que, el establecimiento debe poseer un plan de limpieza y desinfección en que se detalle la limpieza de las todas las áreas indicadas en el título 5 de esta norma			X
7.2.2	El diseño del plan debe garantizar que no se produzca cruces de utensilios y materiales de limpieza a la zona de manipulación de alimentos, ni tampoco con los residuos generados durante la limpieza			X
7.2.3	La administración debe estar anuente a ser evaluada por la autoridad sanitaria competente, de forma tal que cumpla también con las indicaciones y requisitos establecidos por este organismo	X		
7.3	Control de Plaga			
7.3.1	El restaurante debe ser sometido a un programa de control de plagas (desinsectación y desratización), acorde con la programación considerada por la dirección, de manera tal que se asegure un entorno seguro para los alimentos almacenados			X
7.3.2	El programa debe ser ejecutado por una empresa autorizada por la autoridad competente para tal fin, o en su efecto una empresa que asegure un conocimiento completo en el tema, a fin de certificar una correcta ejecución de estas actividades. En este sentido, la dirección debe obtener:			X
	Un informe de diagnóstico			X
	Un listado de los productos utilizados, mismos que deben estar autorizados para este fin			X
	Una declaración en donde se indique que el producto utilizado para este fin no es toxico			X
	Un plano de la ubicación de los quimicos instalados, para este fin, de ser utilizado este método			X
	Un certificado firmado por el director de la empresa, en donde se exprese la realización de esta actividad, su fecha de ejecución y vigencia			X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.4.2 se identifican dos aspectos que resumen su contenido: No existe un plan de limpieza documentado para utensilios y tampoco para el aseo del local,

Numeral (7.2, 7.21, 7.2.2) y No cuentan con un programa de control de plagas ejecutados por una empresa autorizada, numeral (7.3, 7.3.1, 7.3.2) (Ver anexo 10)

**TABLA 7.5**  
**CHAEK-LIST NTN 28 001- 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE SERVICIO.**

Clausula	NTN 28 001-08 NORMA TÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURANTES. REQUISITOS DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO		
		COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>SERVICIO</b>		<b>35%</b>		
<b>5.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES GENERALES SOBRE EL ESTABLECIMIENTO</b>			
5.4.1	Los utensilios que vayan a utilizar los clientes deben lavarse y desinfectarse empleando una técnica adecuada		X	
5.5	Área de uso de los clientes debe existir un plan que garantice la limpieza de la sala durante todo el tiempo que se preste el servicio			X
5.5.2	Tanto el mobiliario como los enseres del establecimiento deben encontrarse en correcto estado, orden y limpieza principalmente los que estén a la vista del cliente		X	
5.5.3	El área de servicios sanitarios debe estar en buen estado, limpios e higiénicos de tal manera que el cliente pueda hacer uso de estos sin ningún inconveniente	X		
5.5.4	La distribución de los mobiliarios no debe impedir la circulación de los clientes y del servicio; así mismo, la distancia entre mesas debe ser adecuada para que las actividades entre la mesa de un cliente no causen molestias a otro cliente		X	
5.5.5	Debería existir un área de fumadores y no fumadores			X
5.5.6	Se debe limitar la contaminación sonora a niveles tolerables			X
5.5.7	Debe existir un sistema de señalización que permita al cliente una correcta orientación e información	X		
<b>6.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES ORIENTADAS A LA DIRECCIÓN Y EL PERSONAL</b>			
6.1.4	La atención del cliente y la medición de la satisfacción de los clientes es un aspecto clave que debe ser atendido con los suficientes recursos por parte de la dirección, por lo tanto la dirección debe manejar un procedimiento de satisfacción de clientes			X
6.1.5	La dirección debe asegurar un sistema que le permita mantener actualizada la oferta gastronómica que el restaurante ofrece al cliente, en este sentido, la carta o menú, debe ser acorde con la capacidad de oferta del establecimiento, así mismo, en caso de no poder ofrecer uno de los componentes de la oferta gastronómica, se debe informar al cliente al momento de hacer entrega de la carta			X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.5 se observa un grado de cumplimiento del 35%, se detecta un incumplimiento total de los requisitos (5.5.6 Se debe limitar la contaminación sonora) y el requisito (6.1.4 La dirección debe manejar un procedimiento de satisfacción de clientes) se debe tomar en cuenta que los incumplimientos de estos requisitos identifican un mal servicio.

**TABLA 7.6**  
**CHEK-LIST NTN 28 001- 08 CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE EQUIPAMIENTO.**

Clausula	NTN 28 001-08 NORMA TÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURAN TES. REQUISITOS DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO		
		COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>EQUIPAMIENTO</b>		<b>38%</b>		
<b>5.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES GENERALES SOBRE EL ESTABLECIMIENTO</b>			
5.1	Área de almacenamiento el restaurante debe contar con un sistema que le permita mantener sus insumos en perfectas condiciones, considerando el tipo de alimento, sus propiedades físicas y su vida útil; por lo tanto, el área debe asegurar los equipos adecuados para lograr ese objetivo		X	
5.2.2	Cumplir con lo establecido en la NTON 03 041-03. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense de Almacenamiento de Productos Alimenticios, en lo que aplique		X	
<b>7.0</b>	<b>ESPECIFICACIONES DE HIGIENE</b>			
7.1	Higiene Alimentaria			
	NTON 03 041-03. Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense. Almacenamiento de productos alimenticios.		X	
7.3	Control de Plaga			
7.3.3	El establecimiento debe disponer de aparatos anti-insectos cuando sea necesario, considerando un conocimiento correcto de los mismos y del uso adecuado			X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.6 se observa un cumplimiento del 38% destacando el cumplimiento parcial de la NTON 03 041 -01 norma técnica nicaragüense obligatoria para el transporte de productos alimenticios, además del incumplimiento total del requisito 7.3.3 (el restaurante debe disponer de productos anti-insectos) y los requisitos 5.1, 5.2.2 y 7.1 con un cumplimiento parcial dado a que las consecuencias de esto es un riesgo a la contaminación de alimentos.

RESULTADOS DEL CHEK- LIST DE CUMPLIMIENTO DE LA NTN 28 001 – 08.

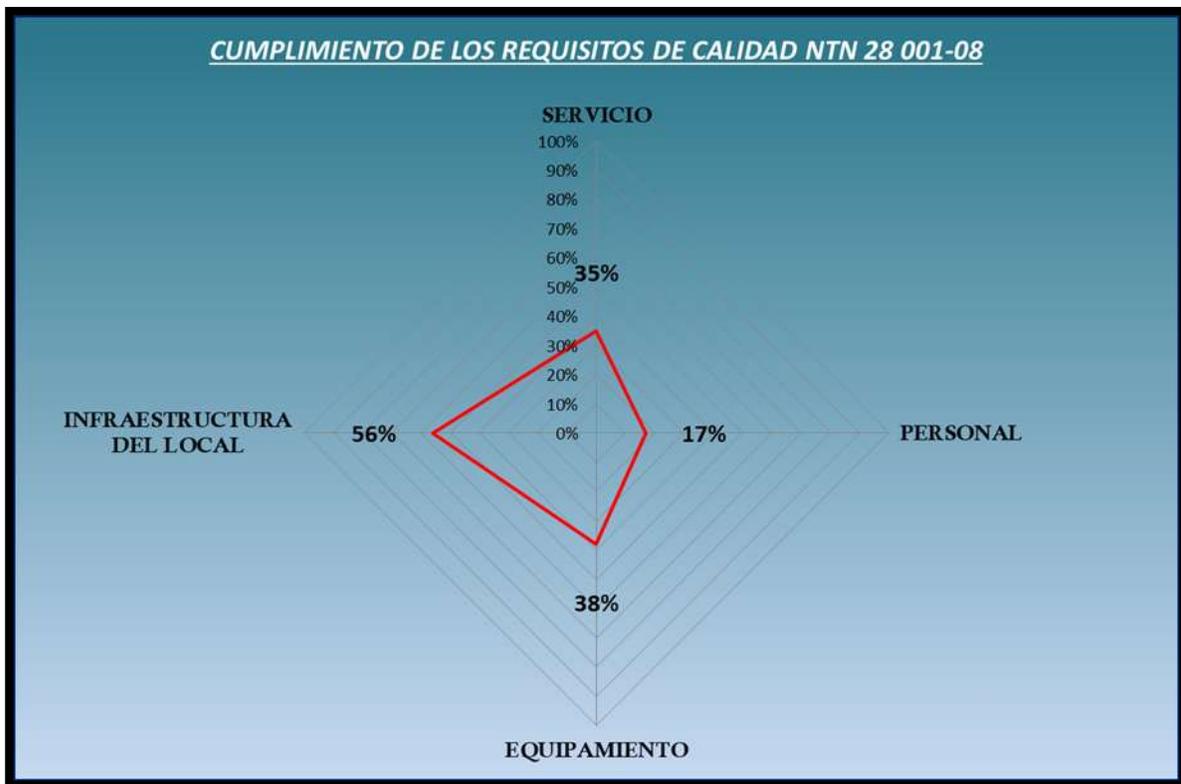
En la tabla 7.7 presentamos el consolidado del grado de cumplimiento de los requisitos de la NTN 28 001-08, en donde identificamos que el requisito con menos cumplimiento es el de personal con un 17%, seguido de servicio con un 35%, equipamiento con 38% siendo el de infraestructura el de mayor cumplimiento con 56%.

**TABLA 7.7**  
**CONSOLIDADO TOTAL DEL CUMPLIMIENTO DE LA NTN EN EL**  
**RESTAURANTE SAYULPA.**

<b>NTN 28 001-08 NORMA TÉCNICA NICARAGUENSE. SERVICIOS. RESTAURANTES.</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>SERVICIO</b>	<b>35%</b>
<b>PERSONAL</b>	<b>17%</b>
<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>38%</b>
<b>INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL</b>	<b>56%</b>

Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 7.15**  
**DIAGRAMA DE RADAR DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE CALIDAD.**



Fuente: Elaboración propia



### **VII.3.3 PLAN DE MEJORA PARA RESTAURANTE SAYULPA.**

El plan de mejora se elaboró con un diagnóstico inicial donde se evaluó los requisitos de cumplimiento de la NTN 28 001-08 considerando: infraestructura del local, equipamiento, personal y servicio en el Restaurante Sayulpa. En el plan se abordan las actividades a realizar, objetivos propuestos, metas de cumplimiento, el responsable de hacer efectiva las actividades, fecha de inicio de las actividades, monto estimado para la ejecución de las actividades y su indicador de seguimiento.

Con el objetivo de mejorar los diferentes criterios contemplados en la NTN 28 001-08, con un bajo margen de cumplimiento diseñamos el siguiente plan de mejora establecido por orden de prioridad: Personal, servicio, equipamiento e infraestructura.

**Personal:** Las actividades del plan de mejora para el personal están dirigidas a crear un personal apto, capacitado, higiénico y enfocado a la calidad. para tal propósito se debe crear una política diseñada por un especialista ya sea contratado de planilla o prestador de servicios con amplios conocimientos en elaboración de planes y procedimientos enfocados a la calidad.

**Servicio:** Con el objetivo de alcanzar la calidad en el servicio de restaurante se detalla el plan de mejora en la Tabla 7.11, donde la dirección deberá ejecutarlo para aumentar la percepción del cliente en cuanto a un buen

**Infraestructura:** Conforme a la NTN 28-001-08 en la parte de infraestructura del local para mejorar tenemos que cumplir con el requisito 5.1,5.4 y 5.6 mencionados en la tabla 7.12 (4 áreas remodeladas,1 área de lavado remodelada y 1 área de desechos de desechos construida) de esta manera estarán cumpliendo con las NTN para restaurantes.

Equipamiento: Conforme a la NTN 28-001-08 en la parte de equipamiento para mejorar tenemos que cumplir con el requisito 5.1 y 7.3.3 mencionados en la tabla 7.12 (un equipo que cumpla con la calidad para mantener los insumos frescos y 8 aparatos anti-insectos) de esta manera estarán cumpliendo con las NTN para restaurantes.

**TABLA 7.8**  
**PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA (PERSONAL)**

REQUISITO	PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA						
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	RESPONSIBLE	FECHA INICIO	RECURSO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
<b>PERSONAL</b>							
5.6.2	1. Contabilizar el volumen de desechos mediante el registro de la cantidad de bolsas de basura. 2. Elaboracion de un procedimiento de manejo y minimizacion de desechos. 3. Compra de recipientes y su instalacion.	Procurar la clasificación y minimización de desechos	Reducir un 10% el volumen de residuos y desechos en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$150.00	1 und procedimiento de manejo y minimizacion de desechos. 3 und de recipientes instalados.
6.1.1	1. Implementar una politica de calidad.	Asegurar el cumplimiento de una politica de calidad	Aumentar en un 65% el grado de satisfaccion de los clientes en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$100.00	Politica de calidad Implementada 1un
6.1.3	1. Realizacion de examenes medicos especiales. 2. Compra de equipos para la correcta manipulacion de alimentos. 3. Conservar informacion documentada.	Cumplir con los requisitos relacionados con la manipulacion de alimentos y conservar documentacion.	Cumplimiento 100% de los requisitos realacionados con la manipulacion de alimentos en el segundo trimestre del año 2020	La Direccion	15 12 2019	\$117.00	20 examenes medicos especiales realizados 3 vestimentas adecuadas compradas 4 Expedientes laborales documentadas
6.1.6	1. Elaborar e implementar el uso de una comanda.	Asegurar una correcta comunicación entre el personal de servicio y el de cocina	Reducir los tiempos de espera en el servicio. Ninguna modificacion en la oferta gastronomica en el año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$25.00	Talonnario de comanda implementado 1 und
6.1.7	1. Crear un procedimiento de facturación y finalización de servicio. 2. Capacitar al personal en el procedimiento de facturacion y finalizacion de servicio.	Contar con personal capacitado en el procedimiento de facturacion y finalizacion de servicio	Asegurar 99% de la exactitud de la factura del servicio ofrecido al cliente en el año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$100.00	Procedimiento de facturacion creado 1 und Capacitacion
6.2.1	1. Elaborar un procedimiento de selección de personal. 2. Elaborar fichas de puestos para el personal. 3. Elaborar un sistema de capacitacion 4. Crear un sistema de evaluación del desempeño	Asegurar un personal capacitado y acorde al servicio que se ofrece	Todo el personal acorde e integrado al sistema de capacitacion en segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 02 2020	\$300.00	1 und procedimiento de selección de personal documentado 4 fichas de puestos para el personal. 1 und sistema de capacitacion 1 und sistema de
6.2.2	1. Capacitar al personal en el enfoque de la politica de la calidad 2. Crear circulos de calidad entre el personal	Integrar personal en el enfoque de la calidad	Todo el personal integrado y enfocado en la calidad en el primer semestre del año 2021	La Direccion	01 07 2020	\$200.00	1 und capacitacion al personal en el enfoque de la politica de la calidad 1 und circulos de calidad entre el personal creado

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 7.9  
PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULAPA (PERSONAL)**

REQUISITO	PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULAPA						
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	RESPONSIBLE	FECHA INICIO	RECURSO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
<b>PERSONAL</b>							
6.2.3	1. Compra de uniforme al personal 2. Capacitación a los colaboradores en normas de aseo personal.	Mantener una apariencia pulcra, de orden y aseo por parte del personal	Todo el personal mantiene una apariencia pulcra, orden y aseo en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 03 2020	\$147.00	8 und uniforme al personal entregados 1 und capacitación a los colaboradores en normas de aseo personal.
	1. Capacitar al personal en Normas de cortesía para el recibimiento y trato con el cliente. 2. Capacitar al personal en el contenido de la carta, con las especificaciones de los ingredientes de cada una de las opciones de la oferta gastronómica. 3. Capacitar al personal en el tiempo de espera de los platos y considerando los platos con tiempos de preparación mayor que lo habitual. 4. Capacitar al personal en lo relacionado al servicio del plato, su disposición sobre la mesa y la cubertería que estos requieren	Capacitar al personal en contacto con el cliente.	Todo el personal en contacto con el cliente capacitado en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 02 2020	\$100.00	4 und Capacitacion al personal en Normas de cortesía, el contenido de la carta, en el tiempo de espera de los platos, en lo relacionado al servicio del plato, su disposición sobre la mesa y la cubertería que estos requieren
6.2.4	1. Compras los equipos adecuados para la vestimenta del personal de cocina. 2. Elaborar un cheklist de verificación del uso de la vestimenta adecuada por el personal de cocina	Asegurar una correcta higiene del alimento en su preparación	Todo el personal de cocina utiliza la vestimenta adecuada en el segundo trimestre del año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$250.00	10 equipos adecuados para la vestimenta del personal de cocina entregados 1 und cheklist de verificación del uso de la vestimenta adecuada por el personal de cocina implementado
	1. Elaborar fichas técnicas o recetas propias del restaurante 2. Conservar documentación de fichas técnicas o recetas. 3. Capitar al personal de cocina en las fichas o recetas	Asegurar que el personal de cocina conozca las fichas técnicas o recetas	Todo el personal de cocina conozca las fichas o recetas en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 05 2020	\$110.00	31 fichas técnicas o recetas propias del restaurante documentadas 31 recetas conservar documentación de fichas técnicas o recetas. 1 und Capitar al personal de cocina en las fichas o recetas
6.2.5	1. Capacitar al personal en contacto directo con el cliente en atender adecuadamente las solicitudes que este requiere	Asegurar la atención adecuada de las solicitudes de los clientes	Aumentar en un 35% la presentación y desempeño del personal en contacto directo con el cliente en el año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$50.00	1und capacitación al personal en contacto directo con el cliente en atender adecuadamente las solicitudes que este requiere
6.2.6	1. Incluir en la ficha de puesto del responsable de administracion el requisito de dominio del idioma ingles	Disponer de personal administrativos con dominio del idioma ingles	Aumentar los ingresos por ventas a clientes con idioma extranjero en el año 2021	La Direccion	01 07 2020	\$1.00	requisito de dominio de ideoma ingles incluido en ficha de puesto del responsable de administracion

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 7.10  
PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA ( PERSONAL)**

REQUISITO	PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULAPA						
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	RESPONSIBLE	FECHA INICIO	RECURSO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
<b>PERSONAL</b>							
7.1.1	1. Crear una ficha de parametros de calidad de los insumos 2. Capacitar al responsable de compra en las fichas de parametros de calidad 3. Elaborar el procedimiento de recepcion de insumos, en el cual se especifique que el responsable es el cocinero	Utilizar alimentos frescos, en buen estado y de buena calidad	Todo los insumos en buen estado y buena calidad para la preparacion del servicio de comida en el segundo semestre del 2020	La Direccion	15 01 2020	\$120.00	Fichas de parametros de calidad de los insumos documentadas 1 und capacitar al responsable de compra en las fichas de parametros de calidad 3. Elaborar el procedimiento de recepcion de insumos, en el cual se especifique que el responsable es el cocinero
7.2	1. Diseñar un plan de limpieza y desinfeccion para todas las areas del restaurante y asegurar que contengan los siguientes requisitos: a. responsable de limpieza b. objetos de areas a limpiar c. frecuencia de la limpieza d. productos, dosificacion y materiales que se utilizan 2. El plan de limpieza contemplara acciones para evitar la contaminacion cruzada 3. Conservar informacion documentada	Garantizar el correcto estado de orden y limpieza para evitar riesgo de contaminacion	Evitar ocurrencia de contaminacion de los alimentos en el segundo trimestre del año 2020	La Direccion	15 01 2020	\$300.00	Un plan de limpieza y desinfeccion para todas las areas del restaurante documentado
7.3.1	Contratar a una empresa autorizada para ejecutar el control de plagas solicitar a la empresa un programa de control de plagas supervisar la ejecucion del programa	Garantizar la ejecucion del programa de control de plagas	Asegurar un entorno seguro para la los alimentos almacenados en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 06 2020	\$150/mensual	1 und empresa autorizada contactada para ejecutar el control de plagas 1 und programa de control de plagas certificado
7.3.2	1. Solicitar la licencia de operación a la empresa contratada 2. Solicitar a la empresa contratada: a. un informe de diagnostico b. un listado de los productos utilizados, con su autorizacion para tal fin c. una declaracion en donde se indique que el producto utilizado d. un plano de ubicacion de los químicos instalados e. un certificado firmado por el director de la empresa, de la realizacion de la actividad, su fecha de ejecución y vigencia 3. Conservar informacion documentada	Certificar y documentar una correcta ejecucion del programa por una empresa autorizada	Documentacion completa y certificada de la ejecucion del programa por la empresa autorizada en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 06 2020	\$20.00	1. Solicitar la licencia de operación a la empresa contratada 2. Solicitar a la empresa contratada: a. un informe de diagnostico b. un listado de los productos utilizados, con su autorizacion para tal fin c. una declaracion en donde se indique que el producto utilizado d. un plano de ubicacion de los químicos instalados e. un certificado firmado por el director de la empresa, de la realizacion de la actividad, su fecha de ejecución y vigencia 3. Conservar informacion documentada

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 7.11  
PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA (SERVICIO)**

REQUISITO	PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA						
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	RESPONSIBLE	FECHA INICIO	RECURSO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
<b>SERVICIO</b>							
5.4.1	1. Elaborar un procedimiento documentado de limpieza de utensilios.	Garantizar la limpieza y desinfeccion de los utensilios para uso de los clientes	Ningun reclamo de clientes por falta de limpieza de los utensilios en el año 2020	La Direccion	01 01 2020	\$100.00	1 und procedimiento documentado
5.5	1. Elaborar un plan de limpieza del area de uso de los clientes. 2. Registrar mediante un cheklist el seguimiento del plan de limpieza.	Garantizar la limpieza de la sala de los clientes durante todo el tiempo que se preste el servicio	Aumentar en 20% la calificacion la limpieza por los clientes en el año 2020	La Direccion	01 02 2020	\$100.00	1 plan de Impieza,1 check list de seguimiento de plan de limpieza
5.5.2	1. Elaborar un plan de orden de mobiliario del area de uso de los clientes. 2. Registrar mediante un cheklist el seguimiento del plan de orden de mobiliario.	Garantizar el orden del mobiliario en la sala de los clientes durante todo el tiempo que se preste el servicio	Aumentar en 20% la calificacion del orden del mobiliario por los clientes en el año 2020	La Administracion	01 02 2020	\$100.00	1 plan de orden de mobiliario,1 check list de seguimiento de plan del plan de orden
5.5.4	1. Diseñar una distribucion de mobiliario adecuada mediante un croquis. 2. Capacitar al personal en la interpretacion del croquis.	Garantizar la circulación de los clientes y personal de servicio, ademas de la privacidad de los cliente	Aumentar en 30% la percepcion del espacio adecuado para la atención por parte de los clientes en el año 2020	La Direccion	01 02 2020	\$250.00	diseño de distribucion del mobiliario, 1 capacitacion del personal
5.5.5	1. Definir un area de fumadores 2. Acondicionar el area de fumadores	Contar con un area de fumadores	Aumentar en un 5% las ventas en el segundo semestre del año 2020	La Direccion	01 03 2020	\$380.00	1 area de fumadores
5.5.6	1. Elaborar un instructivo que definia: el nivel tolerable, la forma y ciclo de realizacion de medicion y el responsable. 2. Adquirir un sistema de audio con sonido envolvente. 3. Solicitar capacitacion al MITRAB e INTUR	Controlar la contaminacion sonora a niveles tolerables	Aumentar 20% la percepcion de los clientes de un ambiente adecuado	La Direccion	01 03 2020	\$1,790.00	1 sistema de audio
6.1.4	1. Crear un flujograma de proceso donde se establezca estandares de calidad y secuencia de servicio 2. Implementar encuesta para medir el nivel de satisfaccion de los clientes	Garantizar la medicion de la satisfaccion de los clientes	Diagnosticar la satisfaccion de al menos un 50% de los clientes atendidos en el segundo semestre 2020	La Direccion	01 03 2020	\$100.00	1 flujograma de procesos
6.1.5	1. Elaborar un sistema para actualizar la oferta gastronomica. 2. Capacitar al personal de servicio para informar al cliente en caso de no poder ofrecer uno de los componentes del menu	Asegurar el sistema para mantener actualizada la oferta gastronomica	Aumentar en un 40% la percepcion del cliente en la variedad de los platillos ofertados en el año 2021	La Direccion	01 07 2020	\$100.00	actualizacion gastronomica

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 7.12  
PLAN DE MEJORA PARA RESTAURANTE SAYULPA (EQUIPAMIENTO,  
INFRAESTRUCTURA)**

REQUISITO	PLAN DE MEJORA RESTAURANTE SAYULPA						
	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	RESPONSIBLE	FECHA INICIO	RECURSO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
<b>EQUIPAMIENTO</b>							
5.1	1. Comprar un equipo con indicadores de temperatura y humedad relativa.	Mantener los insumos en perfectas condiciones	100 % de insumos en perfectas condiciones del 2020 al 2025	La Direccion	01 07 2020	\$400.00	1 equipo de que cumple con la calidad para mantener los insumos frescos
7.3.3	1. Comprar 8 aparatos anti-insectos	Disponer de aparatos anti-insectos	Evitar casos de contaminacion por insectos en el año 2020	La Direccion	01 01 2020	\$880.00	8 aparatos anti-insectos comprados
<b>INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL</b>							
5.0	1. Elaborar un programacion de mantenimiento 2. Elaborar un cheklist de inspeccion 3. Conservar informacion documentada 4. Elaborar un procedimiento de evaluacion y determinacion de acciones. 5. Retroalimentacion del programa de mantenimiento 6. Capacitacion al personal administrativo en el programa de mantenimiento	Contar con instalaciones seguras y comodas	Cumplir con un 90% de las instalaciones en perfecto estado de mantenimiento en el año 2021	La Direccion	01 07 2020	\$500.00	Cantidad de mobiliario en perfecto estado de mantenimiento según el inventario
5.0	1. Elaborar un programa de remodelación 2. Contratacion de servicio de remodelación 3. Recepción de los trabajos de remodelación	Contar con una distribucion funcional y fisica	Instalaciones funcionales para el servicio de restaurante en el año 2021	La Direccion	15 02 2020	\$2,300.00	4 areas remodeladas
5.4	1. Diseñar un circuito de lavado 2. Incluirla en el programa de remodelación 3. Remodelar el area de lavado 4. Contratacion de servicio de remodelación 5. Recepción del area de lavado	Contar con un área adecuada para el circuito de lavado	Evitar contaminacion de utensilio en el proceso de lavado en el año 2021	La Direccion	01 08 2020	\$500.00	1 area de lavado remodelada
5.6	1. Diseñar un area destinada al deposito de los residuos generados 2. Incluir en el programa de remodelacion 3. Construir el area de deposito 4. Recepción del area de deposito	Contar con un área destinada al deposito de residuos	Evitar disminucion en la calidad del servicio ofertado a los clientes en el año 2021	La Direccion	01 09 2020	\$700.00	1 area de deposito de desechos construida

*Fuente: Elaboración propia*

### VII.3.5 CONSOLIDADO DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA PARA RESTAURANTE SAYULAPA.

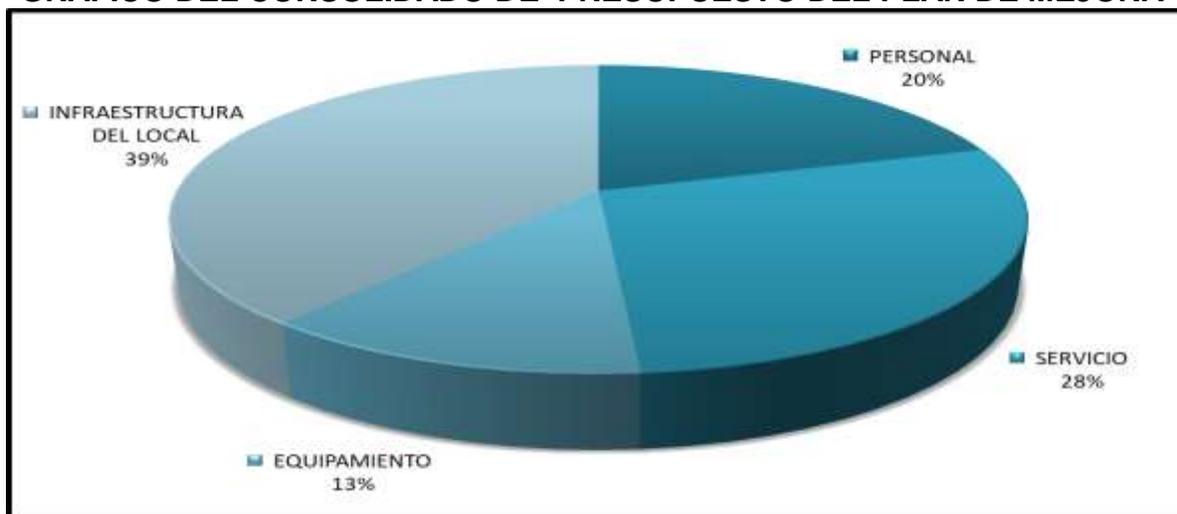
En la tabla 7.13 se detalla el consolidado del presupuesto para el plan de mejora, donde se debe de priorizar la inversión hacia las mejoras del personal, aunque la mayor inversión se encuentra en infraestructura, la dirección deberá tomar las acciones para el pronto ejecución del plan de mejora.

**TABLA 7.13**  
**CONSOLIDADO DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA**

CONSOLIDADO DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA	MONTO
PERSONAL	\$2,090.00
SERVICIO	\$2,920.00
EQUIPAMIENTO	\$1,280.00
INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL	\$4,000.00

Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 7.17**  
**GRAFICO DEL CONSOLIDADO DE PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA**



Fuente: Elaboración propio

## VIII. CONCLUSIONES

Se identificó el grado de cumplimiento de los requisitos de calidad conforme la NTN 28 001-08, concluyendo que las actividades orientadas al cumplimiento de los requisitos de calidad referido al personal son prioritarios ,con un porcentaje de cumplimiento del 17%.

Se analizó las No Conformidades aplicando la herramienta de calidad Diagrama de Ishikawa concluyendo que la causa raiz es: falta de una politica de calidad

Se diseñó un Plan de Mejora, segmentado por requisitos de calidad conforme la NTN 28 001-08 y en orden de prioridad por el porcentaje de cumplimiento siendo Personal (17%), Servicio (35%), Equipamiento (38%), Infraestructura del Local (56%).

## **IX. RECOMENDACIONES**

Después del diagnóstico basado en la NTN 28 001-08 que se aplicó al Restaurante sayulapa, recomendamos a la administración lo siguiente:

Utilizar el plan de mejora como guía para la planificación de actividades ,priorizando las referencias al requisito de personal.

Realizar encuestas de servicio periódicas a los clientes, para documentar el grado de satisfacción de los clientes.

Promover con los estudiantes de gerencia de la calidad, la realización de tesis para evaluación del cumplimiento del plan de mejora.

Recomendamos realizar alianzas con el Instituto Nicaraguense de Turismo (INTUR) el cual brinda capacitaciones para el personal del restaurante, lo cual fortalecerá el talento humano del local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

1. <https://www.laprensa.com.ni/2016/11/04/politica/2127851-guia-elecciones-nicaragua>
2. <https://www.vanderbilt.edu/lapop/nicaragua/2006-culturapolitica.pdf>
3. [https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe\\_anual/Informe%20Anual%202018.pdf](https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe%20Anual%202018.pdf)
4. [https://www.bcn.gob.ni/divulgacion\\_prensa/notas/2018/noticia.php?nota=718](https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2018/noticia.php?nota=718)
5. <https://labitacoradebatusai.wordpress.com/2012/03/01/estratos-sociales-de-nicaragua/>
6. <http://catalogo.ihnca.edu.ni/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=58794>
7. <https://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=ieg-q1QICBM=&tabid=671&language=es-NI>
8. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/7DCB76C06DF62D1806257736007676D0?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/7DCB76C06DF62D1806257736007676D0?OpenDocument)
9. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/19AE4F2290672A5506257284006B36D7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/19AE4F2290672A5506257284006B36D7?OpenDocument)
10. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/19104cde704036de06257331005328c5?OpenDocument>
11. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/8EE23EDA73FC9DF80625775200543EAC?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/8EE23EDA73FC9DF80625775200543EAC?OpenDocument)
12. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae2606257654006000c2/\\$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/3636a2c1dc3dae2606257654006000c2/$FILE/Ley%20No.%20822,%20Ley%20de%20concertaci%C3%B3n%20tributaria.pdf)
13. GUTIERREZ P, CONTROL ESTADISTICOS DE LA CALIDAD Y SEIS SIGMAS 2004 TERCERA EDICION
14. ORTIZ Z, ANALISIS CAUSA-RAIZ, NOVIEMBRE 2011
15. NTON 03 021 – 11 /RTCA 67.01.07:10
16. NTN 28 001-08, SANCHEZ N, MENDEZ I, SOTO C, BACA C, CRUZ J, AGUIAR F, TALAVERA A, HAUSER R, CUADRA L, ESPINOZA

## ANEXOS

### ANEXO 1 Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	F1. Ubicación sobre ruta turística F2. Alto grado de diversificación F3. Precios competitivos F4. Infraestructura campestre	D1. Falta de capacitación en manipulación e inocuidad de los Alimentos D2. Alta rotación del personal D3. Pocos consumidores entre semana D4. No existe plan de seguimiento a clientes
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
O1. Falta de diversificación de la competencia local O2. Alianza con proveedores O3. Auge del Marketing digital O4. Beneficios fiscales para PYMES	Explotar a través de las redes sociales la ubicación del restaurante y mostrar lo bien que se le pasa la familia refrescándose en piscina (F1,F2,O3).  Ofrecer en el menú el producto fuerte de la competencia (Quesillo) para así acabar con ella (F3,O1).	A través de la disminución de costos logísticos el ahorro se utilizará para incentivos monetarios (D2, O2)  Crear y publicar ofertas y promociones durante los días bajos (D3, O3)
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
A1. Recesión Económica incontrolable A2. Alta competencia cercana A3. Incremento tendencia de comida saludable A4. Inseguridad ciudadana en aumento	Mantener los precios ofertados aun cuando la economía esté en baja pues las competencia incrementará precios (F3, A1)  Dar a conocer la importancia del ejercicio cardio vascular como la natación (F2, A3)	Seleccionar a los mejores estudiantes de post grado de UCC para la implementación de las Normas técnicas Nicaraguenses de Restaurantes y evitar gastos de consultoría profesional (D1 A1)

## ANEXO 2 Encuesta



La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes del

Restaurante Sayulapa.

1. ¿Con qué frecuencia visita usted a restaurante Sayulapa?

Una o más veces en la semana

Cada dos o tres semanas

Una vez al mes

Menos seguido

Primera vez

2. ¿Cree usted que el espacio destinado para su atención es el adecuado?

Si

No

3. ¿El ambiente y decoración se encuentran acorde al tipo y ubicación del restaurante?

Si

No

4. Califique el orden y limpieza que usted observa en el restaurante:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. Cree usted que la atención recibida por parte del personal de servicio en cuanto a

Cordialidad y amabilidad fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

6. La presentación y desempeño del personal fue:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

7. Cree usted que el servicio recibido en el restaurante califica como:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

8. ¿Cree usted que el restaurante ofrece variedad en sus platillos?

Si

No

9. La calidad, así como la presentación del platillo es:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

10. El precio con relación al producto / servicio fue:

Acorde (satisfactorio)

Alto (caro)

Bajo (barato)

11. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el servicio al cliente es?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

12. ¿En comparación con otras alternativas de restaurantes, el producto ofrecido es?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

13. ¿Recomendaría el restaurante La Sayulapa a sus familiares y conocidos?

Si

No

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO 3** Entrevista a la propietaria del restaurante

1. ¿Cómo surgió la idea del proyecto Sayulapa?
  
2. ¿Cómo ha sido el desarrollo del negocio en los últimos años?
  
3. ¿Porque decidieron la ubicación del negocio en Nagarote?
  
4. ¿Tienen planes de ampliación y que piensan ampliar?
  
5. ¿Con que recursos contaron para poder invertir en este proyecto?
  
6. ¿Es un negocio familiar o cuenta con accionistas?
  
7. ¿Ha sido rentable el negocio?
  
8. ¿Cumplen con los permisos establecidos por la ley?

ANEXO 4 NTON03 026-10 (REQUISITOS SANITARIOS PARA MANIPULADORES)

NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE REQUISITOS SANITARIOS PARA MANIPULADORES	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>NTON 03 026-10</b>			
<b>4. GENERALIDADES</b>			
4.1 Durante la manipulación de los alimentos se evitará que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a los mismos, o que sufran daños físicos o de otra índole capaces de contaminarlos o deteriorarlos.		<b>X</b>	
4.2 Aquellos alimentos y materias primas que por sus características propias así lo requieran, además de cumplir con lo establecido en la presente norma, cumplirán con medidas específicas de manipulación según sea el caso.		<b>X</b>	
<b>5. REQUISITOS SANITARIOS PARA LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS</b>			
5.1 Todo manipulador de alimento y cualquier otro personal en actividades similares recibirá capacitación básica en materia de higiene de los alimentos la que debe estar actualizada y ser registrada para desarrollar estas funciones y cursará otras capacitaciones de acuerdo a lo programado por la empresa, establecimiento, expendio de alimento y otros, así como las establecidas por las autoridades sanitarias.			<b>X</b>
5.2 A todo manipulador debe practicársele exámenes médicos especiales establecidos por el Ministerio de Salud: EGH, ( Examen General de Heces) Exudado Faríngeo, (Identificación de Bacterias como Estreptococo) V.D.R.L. ( Sífilis examen en sangre), Examen de Piel (Isopado debajo de uñas), B.A.A.R ( Detectar Tuberculosis)., antes de su ingreso a la industria alimentaria o cualquier centro de procesamiento de alimento, y posteriormente cada seis meses			<b>X</b>
5.3 No podrán manipular alimentos aquellas personas que padezcan de infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.		<b>X</b>	
5.4 Los manipuladores mantendrán una correcta higiene personal, la que estará dada por: a) Buen aseo personal		<b>X</b>	
b) Uñas recortadas limpias y sin esmalte		<b>X</b>	
c) Cabello corto, limpio, cubierto por gorro, redecilla y otros medios adecuados. Usar tapaboca.		<b>X</b>	
d) Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas, zapatos cerrados y guantes si la actividad lo requiere.		<b>X</b>	
5.4.1 No usarán prendas (aretes, pulseras, anillo) u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento			<b>X</b>
5.5 Los manipuladores se lavarán las manos y los antebrazos, antes de iniciar las labores y cuantas veces sea necesario, así como después de utilizar el servicio sanitario	<b>X</b>		
5.5.1 El lavado de las manos y antebrazos se efectuará con agua y jabón u otra sustancia similar, se utilizara solución bactericida para la desinfección			<b>X</b>
5.5.2 El secado de las manos se realizará por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables, secadores eléctricos u otros medios que garanticen la ausencia de cualquier posible contaminación.			<b>X</b>
5.6 Los manipuladores no utilizarán durante sus labores sustancias que puedan afectar a los alimentos, transfiriéndoles olores o sabores extraños, tales como; perfumes maquillajes, cremas, etc		<b>X</b>	
5.7 Los medios de protección deben ser utilizados adecuadamente por los manipuladores y se mantendrán en buenas condiciones de higiene, para no constituir riesgos de contaminación de los alimentos.		<b>X</b>	
5.8 El manipulador que se encuentre trabajando con materias primas alimenticias, no podrá manipular productos en otras fases de elaboración, ni productos terminados, sin efectuar previamente el lavado, desinfección de las manos, antebrazos y de requerirse el cambio de vestuario.			<b>X</b>
5.9 A los manipuladores de alimentos en ningún caso se les permitirá realizar la limpieza de los servicios sanitarios ni las áreas para desechos			<b>X</b>

<b>NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE REQUISITOS SANITARIOS PARA MANIPULADORES</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>NTON 03 026-10</b>			
<b>6. REQUISITOS SANITARIOS PARA LA MANIPULACIÓN DE LOS ALIMENTOS</b>			
6.1 La manipulación de los alimentos se realizará en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo al tipo de proceso a que sean sometidos los mismos.		<b>X</b>	
6.2 La manipulación durante el procesamiento de un alimento se hará higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios adecuados, los cuales estarán limpios y desinfectados		<b>X</b>	
6.3 Si al manipularse un alimento o materia prima se apreciara su contaminación o alteración, se procederá al retiro del mismo del proceso de elaboración		<b>X</b>	
6.4 Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción de materia prima, elaboración, procesamiento y envasado se realizarán en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.		<b>X</b>	
6.5 En las áreas de elaboración, conservación y venta a los manipuladores no se les permitirá fumar, comer, beber, masticar chiclets, y/o hablar, tocer, estornudar sobre los alimentos, usos de equipos electrónicos de entretenimiento (usos de celulares, audífonos etc.) así como tocarlos innecesariamente, escupir en los pisos o efectuar cualquier práctica antihigiénica, como manipular dinero, chuparse los dedos, limpiarse los dientes con las uñas, hurgarse la nariz y oídos.		<b>X</b>	
6.6 Se evitará que los alimentos queden expuestos a la contaminación ambiental, mediante el empleo de tapas, paños mallas u otros medios correctamente higienizados.		<b>X</b>	
6.7 Ningún alimento o materia prima se depositará directamente en el piso, independientemente de estar o no estar envasado		<b>X</b>	
<b>7. REQUISITOS PARA LA MANIPULACIÓN DURANTE EL ALMACENAMIENTO Y LA TRANSPORTACIÓN DE LOS ALIMENTOS</b>			
7.1 La manipulación durante la carga, descarga, transportación y almacenamiento no debe constituir un riesgo de contaminación, ni debe ser causa de deterioro de los alimentos.		<b>X</b>	
7.2 El transporte de los alimentos se realizará en equipos apropiados y condiciones sanitarias adecuadas.		<b>X</b>	
<b>8. VISITANTES Y APLICACIÓN</b>			
8.1 Se tomarán precauciones para impedir que los visitantes contaminen los alimentos en las zonas donde se proceda a la manipulación de éstos, las precauciones debe incluir el uso de medios protectores			<b>X</b>
8.2 Los visitantes deben cumplir con las disposiciones que se especifican en esta norma.			<b>X</b>
9.1 La responsabilidad del cumplimiento por parte de todo el personal de todos los requisitos señalados en la presente norma, debe asignarse específicamente al personal supervisor competente y la gerencia de la empresa		<b>X</b>	

## ANEXO 5 NTON 03 041-03 (Almacenamiento de productos alimenticios)

	NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
	<b>NTON 03 041 - 03</b>			
<b>4.1</b>	<b>Infraestructura del area de almacenamiento</b>		<b>X</b>	
4.1.1	Los techos deberan de reunir las condiciones suficientes para resguardar las inclemencias del tiempo. El area de almacenamiento de alimentos debe ser impenetrable por el agua de lluvia o por agua proveniente del subsuelo			<b>X</b>
4.1.2	Los pisos serán de material resistentes, antideslizantes, lisos y sin grietas, se mantendrán limpios, libres de residuos de grasa o alimentos.			<b>X</b>
4.1.3	Las superficies expuestas al sol deben ser de color claro o reflectoras, y debe evitarse que el polvo y la corrosión reduzcan su capacidad de reflexión.			<b>X</b>
4.1.5	El material del cielo falso debe ser un buen aislante térmico para que no le afecte el goteo del agua condensada bajo las láminas del techo o cubierta. Debe ser resistente al ataque de microorganismos, insectos y demás plagas, y no debe constituir un medio para la guarida de estos.		<b>x</b>	
4.1.6	Las instalaciones y sistemas de recepción de las bodegas deben asegurar la calidad de los productos a almacenar			<b>X</b>
4.1.8	El almacén de productos alimenticios terminados debe contar con adecuada ventilación natural o artificial de tal manera que asegure la circulación del aire en el local. Se deberá reducir las emanaciones de polvos, fibras, humos, gases y vapores en lo posible por sistemas de extracción.		<b>x</b>	
4.1.9	Los almacenes de productos alimenticios terminados deben contar con iluminación adecuada que permita ejecutar la verificación del almacenamiento del producto. Todos los lugares de trabajo o de tránsito tendrá iluminación natural, artificial o mixta apropiadas a las actividades que se ejecutan.			
<b>4.2</b>	<b>Limpieza del local</b>			<b>X</b>
4.2.1	Los establecimientos, locales o instalaciones de almacenamiento de productos alimenticios terminados contarán con un registro que evidencie los programas de limpieza general, al menos una vez al mes, incluyendo techos, paredes, pisos y ventanas, así como cuando la bodega este vacía e ingresen nuevos productos. Las zonas de paso, salidas y vías de circulación de las bodegas.		<b>X</b>	
4.2.2	Diariamente y después de cada operación de carga y descarga deberá limpiarse el área de trabajo.		<b>X</b>	
4.2.3	Los alrededores de las bodegas deben permanecer limpios, sin maleza y deben estar libre de agua estancada. Se eliminarán con rapidez los desperdicios, las manchas, los residuos de sustancias peligrosas y además productos residuales que puedan originar accidentes o contaminar el ambiente.		<b>X</b>	

	<b>NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
4.2.5	No debe de guardarse sacos vacíos usados dentro de la bodega, ni otros productos tales como combustible, productos químicos y cajas vacías en desuso.			X
4.2.6	El equipo ajeno a las actividades propias de la Bodega, debe guardarse en otras áreas separado de la bodega.		X	
4.2.7	Estos locales en su interior permanecerán libres de aves, animales domésticos y plagas.			
4.3	<b>Gestión de almacenamiento de productos alimenticios terminados</b>		X	
4.3.1	La carga, descarga y manejo de los alimentos debe hacerse con cuidado y bajo la responsabilidad del encargado de bodega.		X	
4.3.3	Al Almacenar el producto debe procurarse no maltratar su empaque o embalaje, para conservarlo y evitar el deterioro del producto		X	
4.3.4	Todo establecimiento de almacenamiento de productos alimenticios terminados contará con un registro de control de los productos existentes, donde se reflejara el nombre del producto, procedencia, fecha de entrada, fecha de salida, fecha de vencimiento, existencia, y destino y numero de lote o cualquier otra información que se considere necesaria para el manejo de la existencia.		X	
4.3.7	Cuando se detecte una contaminación e infestación de los productos almacenados, se tomaran medidas necesarias para la eliminación de la misma, evitando la afectación del resto de los productos almacenados.		X	
4.3.9	Los alimentos de la nueva remesa deben almacenarse de manera que permitan la salida del lote anterior y rotar las existencias.		X	
4.3.12	Debe existir un local o instalación específica para la deposición de desechos sólidos, el cual debe contar de recipientes con tapaderas de fácil limpieza y desinfección.			
4.4	<b>Ordenamiento del almacén</b>		X	
4.4.1	Las existencias que tienen un movimiento diario deben almacenarse lo más cerca posible del área de carga o despacho.		X	
4.4.3	Deben transportarse los alimentos desde el camión hasta el lugar de almacenamiento o viceversa y no dejarlos en puntos intermedios de riesgo, para evitar la excesiva indebida manipulación al producto. En el caso de los productos fríos deben de ser almacenados de inmediato.			
4.5	<b>Estibado</b>			X
4.5.1	Los alimentos deben colocarse sobre polines de madera u otro material resistente que facilite la limpieza, con separación mínima de 15 cm. del piso. Los recipientes apilados sobre cada polin no tiene que alcanzar una altura superior a las especificadas por el fabricante.			X

	<b>NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
4.5.7	Se dejarán espacios en forma de pasillos centrales para facilitar el paso, así como la transportación, el control y la inspección.			x
4.5.8	Debe existir una distancia adecuada por tipo de alimento que impida el contacto directo, de tal manera que se evite la transmisión de olores y sabores.			
<b>5</b>	<b>Control de Plagas</b>			<b>X</b>
5.1	El almacén de productos alimenticios terminados debe contar con un programa de control de insectos y roedores que incluya productos utilizados, frecuencia de aplicación y dosis aplicada. Así mismo la competencia encargada de ejecutar esta actividad la cual debe estar autorizada por el Ministerio de Salud.			X
5.2	Las ventanas deben estar provistas de cedazo para la ventilación del recinto, pero sin abertura para impedir el paso de plagas.			X
5.3	Los productos químicos y otros productos diferentes a alimentos deben ser almacenados en áreas separadas de donde están ubicados los alimentos.			X
5.4	Los químicos y equipos de fumigación deberán estar fuera de la bodega y rotulados.		X	
5.5	La aplicación de plaguicidas a los productos alimenticios se realizara solo cuando la infestación no sea posible eliminarla por otros métodos y cuando la magnitud de la misma así lo exija. En este caso solo se podrán utilizar productos autorizados por el Ministerio de Salud.			
<b>6</b>	<b>Equipo y accesorios</b>			<b>x</b>
6.1	Las balanzas y básculas deben permanecer calibradas bajo la certificación de un laboratorio Acreditado por la Oficina Nacional de Acreditación (ONA), o bien por el Laboratorio Nacional de Metrología (LANAMET), ambas entes dependientes del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Así mismo cada equipo de balanzas y/o básculas debe contar con servicio de mantenimiento preventivo.			x
6.3	Para fines de muestreo e inspección es necesario que los almacenes las bodegas cuenten con algunos materiales y equipos especiales tales como: Caladores, Higrómetro Termómetro u otros equipos especializados para medir las condiciones ambientales del almacén.			
<b>7</b>	<b>Almacenamiento climatizado</b>			<b>x</b>
7.1	Se debe contar con registros diarios de temperatura.			x
7.2	Las cámaras de refrigeración para la conservación de productos alimenticios por periodos largos de tiempo y las de grandes capacidades, estarán provistas de termómetro e higrómetro, además de los dispositivos reguladores de humedad.	x		
7.3	El sistema de refrigeración empleado, garantizará la temperatura de conservación y la no contaminación del producto por el material refrigerante u otra sustancia.		X	
7.4	Cualquier método de enfriamiento, logrará bajar la temperatura a los niveles deseados en el menor tiempo posible.			x

	<b>NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGÜENSE DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
7.5	Las paredes interiores al igual que los techos estarán protegidos con de material sanitario.		X	
7.6	Los serpentines, difusores y bandejas se mantendrán descongelados y limpios. Los operarios de limpieza no representarán riesgos de contaminación para los productos almacenados.		X	
7.7	Estas instalaciones se mantendrán en buen estado de funcionamiento y conservación y no presentarán escapes de material refrigerante que puedan contaminar el ambiente o alterar el producto. Cuando se produzca gran escape de gases una vez desalojado el local por el personal, deberá ponerse en servicio la ventilación forzada.			
7.8	Los productos se almacenarán por tipo de alimentos para evitar la contaminación entre ellos.		X	
7.9	No se situarán estibas frente a los difusores cuando estos puedan obstaculizar la circulación del aire.		X	
7.1	Aquellos productos que así lo requieren serán extraídos de sus envases o embalajes para su almacenamiento y conservación.			X
7.11	La intersección de las paredes con el piso debe ser redondeada para que no existan ángulos difíciles de limpiar.		X	
7.12	Deberán tener sistemas e instalaciones adecuados de desagüe y eliminación de desechos. Estarán diseñados, contruidos y mantenidos de manera que se evite el riesgo de contaminación de los alimentos o del abastecimiento del agua potable.			X
7.13	Los pisos deberán ser de material impermeables, que no tengan efectos tóxicos para el uso al que se destinan; además deberán de estar contruidos de manera que faciliten de manera que faciliten su limpieza.			X
7.14	Los pisos deben de tener desagüe (donde aplique) en numero suficiente que permitan la evacuación rápida del agua.			X
7.15	Deberán contar con cortinas plásticas limpias y en buen estado.			X
7.16	En este tipo de almacén se prohíbe el uso de polines de madera.			

## ANEXO 6 NTON 03 021-11 (Etiquetado general de los alimentos previamente envasados)

	<b>NTON 03 021 - 11 NORMATÉCNICA NICARAGUENSE. ETIQUETADO GENERAL DE LOS ALIMENTOS PREVIAMENTE ENVASADOS (PREENVASADOS)</b>	<b>COMPLETO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>4.0</b>	<b>NTON 03 021-11</b>			
<b>4.1.</b>	Los alimentos preenvasados no deberán describirse ni presentarse con una etiqueta o etiquetado en una forma que sea falsa, equívoca o engañosa, o susceptible de crear en modo alguno una impresión errónea respecto de su naturaleza en ningún aspecto.			<b>x</b>
<b>4.2.</b>	Los alimentos preenvasados no deberán describirse ni presentarse con una etiqueta o etiquetado en los que se empleen palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que se refieran o sugieran directa o indirectamente cualquier otro producto con el que el producto de que se trate pueda confundirse, ni en una forma tal que pueda inducir al comprador o al consumidor a suponer que el alimento se relaciona en forma alguna con aquel otro producto.		<b>x</b>	
<b>5</b>	<b>ETIQUETADO OBLIGATORIO DE LOS ALIMENTOS PREENVASADOS</b>			
<b>5.1</b>	Nombre del alimento; debe indicar la verdadera naturaleza del alimento, ser específico y no genérico.			<b>x</b>
<b>5.1.1.1</b>	Cuando se haya establecido uno o varios nombres para un alimento en un reglamento técnico centroamericano específico debe utilizarse uno de estos nombres, en caso contrario, se utilizará el de una norma del CODEX			<b>x</b>
<b>5.1.1.2</b>	Cuando no se disponga de un nombre específico, debe utilizarse un nombre común o usual establecido por el uso corriente como término descriptivo apropiado, que no induzca a error o engaño al consumidor.			<b>x</b>
<b>5.1.1.3</b>	Se puede emplear un nombre "de fantasía" o de "fábrica", o una "marca" siempre que vaya acompañado de uno de los nombres indicados en las disposiciones 5.1.1.1. a 5.1.1.2.			<b>x</b>
<b>5.1.2</b>	En la etiqueta, en el mismo campo de visión del nombre del producto, aparecerán las palabras o frases adicionales necesarias para evitar que se induzca a error o engaño al consumidor con respecto a la naturaleza y condición física, auténticas del alimento que incluyan pero no se limiten al tipo de medio de cobertura, la forma de presentación, su condición o al tipo de tratamiento al que ha sido sometido, por ejemplo a deshidratación, concentración, reconstitución, ahumado, pasteurizado entre otros			<b>x</b>
<b>5.3</b>	<b>CONTENIDO NETO Y PESO ESCURRIDO</b>			
<b>5.3.1</b>	El contenido neto deberá declararse de la siguiente forma: en volumen, para los alimentos líquidos, en peso, para los alimentos sólidos Y en peso o volumen, para los alimentos semisólidos o viscosos.		<b>x</b>	
<b>5.3.2</b>	Además de la declaración del contenido neto, en los alimentos sólidos o semisólidos envasados en un medio líquido deberá indicarse en unidades del Sistema Internacional el peso escurrido del alimento.			<b>x</b>
<b>5.4</b>	<b>Registro Sanitario del Producto</b>			
<b>5.5</b>	Nombre y dirección; Deberá indicarse el nombre y la dirección del fabricante, envasador, distribuidor o exportador para los productos nacionales, según sea el caso.		<b>x</b>	
<b>5.5.2</b>	Para los productos importados deberá indicarse el nombre y la dirección del importador o distribuidor de alimento.			<b>x</b>
<b>5.6.1</b>	Debe indicarse el país de origen del alimento.			<b>x</b>
<b>5.8</b>	Marcado de la fecha de vencimiento e instrucciones para la conservación			
<b>5.8.1</b>	El marcado de la fecha de vencimiento debe ser colocada, directamente por el fabricante, de forma indeleble, no ser alterada y estar claramente visible.		<b>x</b>	

## ANEXO 7 LICENCIA DE SAYULAPA, CLASIFICACIÓN 3 TENEDORES.



## ANEXO 8 DESECHOS VERTIDOS EN EL LUGAR NO APROPIADO



ANEXO 9 NO EXISTE CONTROL DE PLAGA



ANEXO 10 CAMPANA DE COCINA SUCIA POR MAL MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA



## ANEXO 11 MANTENEDORA DE CARNES CON CONTAMINACION DE MOHO



## ANEXO 12 REFRIGERADORA CON PRODUCTOS VARIOS MAL ORGANIZADOS



ANEXO 13 Mantenedora con una temperatura no adecuada para carnes



ANEXO 18 Mala organización de las bebidas alcohólicas y otros productos de limpieza



ANEXO 20 Alimento en el suelo

