PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FRANGELO CAFÉ”

**Carmen María Astaiza Bustamante
Juan José Bertolone Gonzales
Ángelo Alejandro Bibolotti Ayestas
Erick Jonatan Ponciano Espino**

ASESOR: Luis Lizárraga Pérez

MAESTRIA CIENCIAS EMPRESARIALES

13 DE JULIO 2017

**“ELABORACIÓN DEL PLAN
ESTRATEGICO DE LA EMPRESA
FRANGELO CAFÉ”**

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se identificó como problema principal del negocio, la carencia de un plan estratégico definido e implementado, así como la ausencia de controles conducentes a una adecuada gestión directiva de parte del gerente de la empresa.

En ese sentido, se recomienda que el eje principal del presente proyecto debe ser la implementación de un plan estratégico que permita a la empresa establecer los principales objetivos, así como también definir aquellas acciones que permitan llegar a cumplirlos.

Dentro de un horizonte de tiempo que llega hasta el cierre del 2019, la empresa planea incrementar las ventas netas acumuladas en 497%, elevar los niveles medios de facturación a 857 tickets mensuales, ampliar en 30% el portafolio de productos, y establecer un sistema de gestión de control diario con delegación de funciones y cumplimiento de metas de parte del personal.

La estrategia central de diferenciación por enfoque de alto valor propuesta de cara al cumplimiento del objetivo, se complementa con las estrategias de desarrollo de producto, penetración de mercado y distribución.

Así, este documento plantea formular una relación de metas y acciones que debidamente monitoreadas y con resultados concluyentes nos lleven a alcanzar los objetivos trazados y que fueron mencionados anteriormente.

Este plan estratégico orientado a crear las mejoras anteriormente expuestas, demanda una inversión de S/. 35,805.00, los mismos que se esperan recuperar con el incremento de las ventas y la ampliación y fidelización de la cartera en 2,5 años, según se aprecia en los Estados Financieros proyectados.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	14
1. GENERALIDADES.....	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Determinación del problema u oportunidad.	15
1.3. Justificación del proyecto	17
1.4. Objetivos generales y específicos del proyecto	18
1.4.1. Objetivos generales	18
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.	20
CAPÍTULO II.	22
2. LA EMPRESA	22
2.1. Antecedentes de la empresa.....	22
2.2. Descripción del negocio.	24
2.3. Ciclo de vida.....	29
2.4. Estructura organizacional de la actual empresa	31
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	41
CAPÍTULO III.....	43
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	43
3.1. Visión.....	43
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	43
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	43
3.1.3. Matriz de la visión propuesta	45
3.1.4. Visión propuesta.....	46
3.2. Misión	46
3.2.1. Misión actual de la empresa	46
3.2.2. Análisis de la misión actual.....	46
3.2.3 Matriz de la misión propuesta para la empresa	47
3.2.4 Misión propuesta	48
3.3. Valores	48
3.3.1 Valores actuales de la empresa.....	48
3.3.2 Análisis de los valores actuales de la empresa	50
3.3.4 Elementos de los valores propuestos para la empresa	51
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.	51
CAPITULO IV	52
4. ANÁLISIS EXTERNO	52
4.1 Tendencias de las variables del entorno	52
4.1.1 Aspecto Político	52
4.1.2 Aspecto económico	54

4.1.3	Análisis Legal	58
4.1.4	Análisis Socio Cultural.....	61
4.1.5	Análisis Tecnológico.....	65
4.1.6	Análisis Ecológico	67
4.2	Impacto en Clientes / Proveedores de cada variable del Entorno.....	70
4.3	Efecto en la empresa de cada variable del entorno.....	73
4.4	Oportunidades y amenazas	74
4.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	75
CAPITULO V.....		79
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....		79
5.1	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (Oferta)	79
5.2	Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	85
5.2.1	Sustitutos	86
5.2.2	Potenciales.....	87
5.2.3	Clientes.....	88
5.2.4	Proveedores	88
5.2.5	Competidores en el mismo sector	89
5.3	Matriz y análisis de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	91
5.4	Matriz de perfil competitivo MPC	98
5.5	Matriz de Riesgos	100
CAPITULO VI.....		108
6. ANÁLISIS INTERNO		108
6.1	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.	108
6.2	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	119
6.3	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de valor.....	120
6.4	Determinar las competencias de la empresa	126
6.5	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	128
6.6	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	129
CAPITULO VII.....		131
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.		131
7.1	Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos	131
7.1.1	Objetivos Estratégicos	131
7.1.2	Análisis de los Objetivos Estratégicos.....	134
7.2	Diseño y formulación de estrategias	136
7.2.1	Modelo Océano Azul	136
7.2.2	Matrices de formulación de estrategias	145
7.3	Resumen de las estrategias formuladas	156
CAPITULO VIII.....		157

8.	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	157
8.1	Método de factores estratégicos claves	157
8.1.1	Criterios de selección:	157
8.1.2	Matriz de selección	158
8.2	Método de escenarios.....	158
8.2.1	Descripción de escenarios considerados.....	158
8.2.2	Comparación de estrategias con escenarios	159
8.3	Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.....	161
8.4	Descripción de las estrategias seleccionadas	163
8.4.1	Producto ancla	164
8.5	Descripción de la estrategia contingente	166
	CAPITULO IX.....	169
9.	Implantación de la estrategia	169
9.1	Mapa de la estrategia.....	169
9.2	Objetivos específicos según mapa de la estrategia:.....	173
9.3	Indicadores y metas para cada uno de los objetivos específicos	174
9.4	Implementación de iniciativas	175
9.5	Cuadro sumario de implementación: Responsables, presupuesto y cronograma	179
	CAPITULO X.....	186
10.	EVALUACIÓN	186
10.1	Evaluación cualitativa	186
10.2	Evaluación financiera de la estrategia	187
10.2.1	Proyección de estados financieros	187
10.2.2	Estado de resultados.....	189
10.2.3	Flujo de efectivo	192
10.2.4	Evaluación financiera.....	193
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	198
	Conclusiones.....	198
	Recomendaciones	199
	ANEXOS.....	201
	BIBLIOGRAFÍA.....	257
	REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	259

INDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Fortalezas y oportunidades de Frangelo Café.....	44
Cuadro 3.2: Matriz de la visión propuesta.....	45
Cuadro 3.3: Fortaleza y oportunidades de Frangelo Café	47
Cuadro 3.4: Matriz de la visión propuesta.....	47
Cuadro 4.1: Matriz de impacto en cliente.....	71
Cuadro 4.2: Efectos en la empresa	73
Cuadro 4.3: Oportunidades según la variable	74
Cuadro 5.1: Matriz de atraktividad de sustitutos.....	92
Cuadro 5.2: Matriz de atraktividad de competidores potenciales	93
Cuadro 5.3: Matriz de atraktividad de clientes	94
Cuadro 5.4: Matriz de atraktividad de proveedores	95
Cuadro 5.5: Matriz de atraktividad de competidores	96
Cuadro 5.6: Matriz de atraktividad de la industria	97
Cuadro 5.7: Matriz de riesgos	101
Cuadro 5.8: Matriz de riesgo de fraude interno	102
Cuadro 5.9: Matriz de riesgo de gestión de cambio ante la competencia	103
Cuadro 5.10: Matriz de riesgo regulatorio.....	104
Cuadro 5.11: Matriz de riesgo clientes.....	105
Cuadro 5.12: Matriz de riesgo de fraude externo.....	106
Cuadro 5.13: Matriz de riesgo tecnológico.....	107
Cuadro 6.1: Indicadores de medición de la cadena de valor	119
Cuadro 7.1: Matriz FODA	145
Cuadro 7.2: Formulación de estrategias	146
Cuadro 7.3: Análisis de portafolio	153
Cuadro 8.1: Comparación de estrategias según escenarios	160
Cuadro 8.2: Estrategias de contingencia.....	167
Cuadro 9.1: Mapa estratégico de Frangelo Café.....	170
Cuadro 9.2: Cuadro de implementación	180
Cuadro 9.3: Gantt de actividades	182
Cuadro 10.1: Evaluación cualitativa	187
Cuadro 10.2: Balance general de Frangelo Café.....	190
Cuadro 10.3: Balance general proyectado al 30 de junio 2019	192

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Rubros con mayor contribución ponderada a la inflación 2015.....	58
Tabla 4.2: Victimas de robo de negocio	64
Tabla 4.3: Denuncias y sus principales motivos	65
Tabla 4.4: Matriz de diagnóstico externo	76
Tabla 5.1: Evolución de la actividad de restaurantes, variación % respecto a similar periodo del año anterior.....	83
Tabla 5.2: Matriz de perfil competitivo.....	99
Tabla 6.1: Matriz EFI	129
Tabla 7.1: Objetivos estratégicos	132
Tabla 7.2: Formulación de objetivos estratégicos.....	135
Tabla 7.3: Matriz PEYEA.....	149
Tabla 8.1: Matriz MPEC	161
Tabla 9.1: Formulación del presupuesto	185

Tabla 10.1: Estado de resultados sin considerar factor de crecimiento.....	189
Tabla 10.2: Estado de resultados considerando factor de crecimiento	189
Tabla 10.3: Liquidación de activos	190
Tabla 10.4: Flujo de efectivo de Frangelo Café sin considerar factor de crecimiento	192
Tabla 10.5: Flujo de efectivo de Frangelo Café considerando factor de crecimiento	193
Tabla 10.6: Payback simple	197
Tabla 10.7: Payback descontado	197

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Definición del problema - Modelo de Ishikawa.....	16
Figura 2.1: Mapa de ubicación.....	23
Figura 2.2: Fotos Frangelo.....	25
Figura 2.3: Fotos Frangelo.....	27
Figura 2.4: Estructura organizacional de Frangelo	31
Figura 2.5: Sector gastronómico en el Perú	42
Figura 3.1: Alineamiento estratégico de Frangelo Café	51
Figura 5.1: Las 5 fuerzas de Porter	85
Figura 5.2: Competencia directa de Frangelo Café.....	91
Figura 5.3: Matriz de la 5 fuerzas de Porter	91
Figura 6.1: Cadena de valor	108
Figura 8.1: Determinación de estrategia.....	163
Figura 8.2: Frangelón especial.....	165
Figura 8.3: Frangelón familiar	165
Figura 9.1: Pizarra de revisión diaria de resultados	178

INDICE DE GRAFICO

Grafico 2.1: Ciclo de vida Frangelo Café (con y sin inversión)	30
Grafico 4.1: Consumo privado en el Perú	55
Grafico 4.2: Empleo en empresas de 10 o más trabajadores	56
Grafico 4.3: Tasa de desempleo y subempleo por horas en Lima metropolitana	56
Grafico 4.4: Limitantes al crecimiento de sus empresas por factores en 2016.....	57
Grafico 5.1: Evolución mensual de la actividad de restaurantes entre 2013 y 2016 ..	80
Grafico 5.2: Evolución mensual de la actividad de restaurantes entre 2013 y 2016 ..	82
Grafico 7.1: Lienzo actual de Frangelo Café	138
Grafico 7.2: Lienzo de la estrategia de la industria.....	141
Grafico 7.3: Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	143
Grafico 7.4: Lienzo de la nueva estrategia para Frangelo Café.....	144
Grafico 7.5: Matriz PEYEA.....	150
Grafico 7.6: Matriz interna externa	152
Grafico 7.7: Matriz de la gran estrategia	155

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está referido a la realización de un planeamiento estratégico, el mismo que será aplicado a la empresa Frangelo Café. La empresa en mención, surge como una iniciativa de emprendimiento luego de confirmar el incremento de la demanda en el sector gastronómico de nuestro país.

Frangelo Café inicia sus operaciones con la infraestructura adecuada para este tipo de negocios, así como también con la motivación de convertirse en una de las cafeterías de mayor prestigio en la zona. Sin embargo, no se diseñó un plan que permitiera establecer los objetivos y metas que pudieran en el tiempo hacer realidad este sueño.

Transcurrido un año de la apertura del negocio y al ver que el nivel de ventas y clientela no era el más adecuado, es que se realiza un análisis del problema del negocio, para lo cual, a través del método de Ishikawa se determina que el problema central de Frangelo Café era no contar con un plan estratégico. Cabe señalar que un plan estratégico tiene diferentes beneficios dentro de una organización como el hecho de identificar y priorizar las oportunidades, tomar decisiones en base a los objetivos establecidos, asignar adecuadamente los tiempos y recursos para las oportunidades mencionadas, crear una comunicación integral al interno de la empresa, actitud favorable hacia el cambio y generar un pensamiento innovador.

El presente proyecto fue desarrollado con la finalidad de entregar la propuesta de un plan estratégico para la empresa Frangelo Café para el período 2016 -2019. Dicho esfuerzo se basa en la presentación de un cronograma diseñado por el grupo de trabajo y que se sustenta en el

cumplimiento de las asistencias a clases y talleres propuestos por Escuela de Post Grado de la universidad.

A continuación, vamos a presentar un resumen de cada uno de los capítulos que conforman la tesis:

En el capítulo I se presenta los términos generales del presente proyecto, se menciona acerca de la razón por la cual Frangelo Café se lanza al mercado y, asimismo, se menciona el motivo por el cual surge la idea de realizar un plan estratégico, la justificación, así como también la determinación del problema que nos llevará al desarrollo de toda la tesis.

En el capítulo II se describe a Frangelo Café (infraestructura, productos y servicio) así como también la estructura organizacional y el ciclo de vida en el que se encuentra la empresa.

En el capítulo III se mencionan la misión y visión actuales, así como también la propuesta para ambas. Esta misión y visión, tienen como propósito el cumplimiento de todos los objetivos y metas propuestas.

En el capítulo IV se realiza un análisis externo basado en diferentes aspectos como el político, económico, legal, socio-cultural, tecnológico y ecológico. Una vez descrito este punto, se mide el impacto que cada uno de estos aspectos tiene en Frangelo Café y en base a la construcción de una matriz de evaluación de factores externos, confirmar si la amenaza para el negocio es fuerte o débil.

En el capítulo V se hace una descripción de la industria y los principales competidores de Frangelo Café. Asimismo, se detallan los clientes, proveedores e incluso los sustitutos en base a la matriz de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, llegamos a determinar el nivel de atractividad de la industria para Frangelo Café, luego de haber medido cada una de las cinco fuerzas mencionadas anteriormente.

El capítulo VI está compuesto por el análisis interno de Frangelo Café. Para tal efecto, se realiza una completa descripción de las diferentes

actividades que comprenden la cadena de valor con sus respectivos indicadores. Asimismo, se realiza un Benchmarking con los competidores directos, de tal forma que se determina cuáles son las ventajas competitivas.

El capítulo VII describe y analiza los objetivos estratégicos del Planeamiento Estratégico de Frangelo Café y posteriormente detalla las diferentes matrices elaboradas con la finalidad de formular las diferentes estrategias que podrán ser empleadas.

El capítulo VIII se enfoca en determinar las estrategias para el negocio en base a tres criterios fundamentales y que se encuentran relacionados al impacto en el presupuesto, impacto en la publicidad e impacto en la ventaja competitiva. Se plantea un FODA en base a un escenario conservador y optimista, para finalmente establecer las estrategias definidas, determinar el período de espera y una estrategia contingente en caso no llegue a cumplirse en el plazo establecido.

En el capítulo IX, se plantea el mapa estratégico. Asimismo, se establece en términos numéricos los objetivos específicos, de tal forma que éstos se puedan apreciar en el horizonte de tiempo del proyecto (5 años). Todo este plan de implementación, está detallado en un cuadro sumario que describe las metas, iniciativas, responsables, presupuestos y un Gantt de actividades.

Finalmente, el capítulo X muestra la evaluación cualitativa y financiera de la estrategia, para lo cual se muestra la proyección de estados financieros, estado de resultados, balance general, flujo de efectivo y la determinación del VAN, TIR y PAYBACK, los cuales nos permitirán determinar qué tan eficiente será la implementación de este plan estratégico.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

Hoy en día las inversiones en el sector gastronómico se han incrementado debido no solo a la tendencia a nivel país, sino también a los altos márgenes que deja esta actividad eficientemente liderada. Parte de esta realidad se observa en el éxito comercial y financiero que han tenido franquicias como Starbucks y Juan Valdez, así como emprendimientos personales tales como La Antojería o La Baguette, que tuvieron un inicio austero, pero con el tiempo se fueron consolidando, pasando de ser un sueño a una realidad al que todo peruano aspira: “Ser propietario independiente de su negocio propio”, es decir, un emprendedor de éxito.

Los esfuerzos de emprender una actividad comercial de carácter privado, es parte de lo que impulsó la iniciativa de convertir el sueño de crear una cafetería, en Frangelo Café. Otro elemento de importancia fue contar con parte de los recursos financieros y de tiempos, para convertir estas ideas en realidad. Es así, cuando en octubre 2013 el inversionista principal, luego de cumplir un ciclo en su actividad dependiente y al contar con los recursos financieros y tiempos necesarios como para emprender un proyecto personal, decide convertir en realidad esta idea.

Hoy Frangelo Café es una realidad, sin embargo, los niveles de ventas esperados a diez meses de operación, no han sido los proyectados.

Esto ha originado que existan dificultades en la liquidez proyectada por el inversionista y actual gerente general.

Es así que se presenta la oportunidad en el que este proyecto pueda ser utilizado como objeto de investigación e implementación de soluciones diversas con la finalidad de que sean aplicadas al negocio y pueda éste mejorar sus resultados en el corto y mediano plazo.

1.2. Determinación del problema u oportunidad.

Frangelo Café, a diez meses de operación, no ha tenido el nivel de ventas que los inversionistas proyectaron en el flujo de caja y ello ha demandado que la inyección en capital de trabajo consuma las provisiones de efectivo que se habían estimado para la etapa de introducción del negocio, trayendo como consecuencia una escasez de liquidez que pone en riesgo la continuidad de las operaciones y en consecuencia la pérdida de gran parte de la inversión inicial, tomando en consideración, que parte de la misma se podría recuperar evaluando la posibilidad de un traspaso y/o liquidación de activos.

En ese sentido, y luego de seguir la metodología de Ishikawa (espina de pescado), determinamos como problema principal, que el negocio no cuenta con un Plan Estratégico definido e implementado.

Figura 1.1: Definición del problema - Modelo de Ishikawa

Fuente: Elaboración Propia, Modelo de Ishikawa. Adaptado de "Diagramas Causa-Efecto de MINSA". [En línea]
<http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/diagramacausaeffecto.pdf>

Por su parte, la oportunidad de corregir la operación sin tener necesidad de liquidar el negocio, pasaría por incrementar las ventas en forma sostenible, desarrollando para ello un plan estratégico que debió plantearse en la etapa pre-operativa, el cual a través del desarrollo e implementación de una estrategia enfocada y práctica, favorecería un mayor impulso en las ventas, generando márgenes y un mayor aporte al flujo de caja, con ingresos necesarios para que el negocio cubra su punto de equilibrio monetario y de ese modo pueda sostenerse en el tiempo.

Como se aprecia en los resultados obtenidos en esta matriz, se obtienen los ponderados más altos en cuatro puntos críticos que no pueden presentarse al mismo tiempo, lo cual denota una oportunidad grande en la planificación de las actividades del negocio, así como la falta de control y prevención para revertir los malos resultados. En el análisis se aprecia que el gerente general no cuenta con el tiempo necesario para revisar los

resultados de forma oportuna, lo cual implica una falta de liderazgo que se plasma en otros factores como son las ventas por debajo del objetivo, falta de efectivo para cubrir los gastos básicos y una carencia importante en planes relacionados a promoción y publicidad.

1.3. Justificación del proyecto

La oportunidad de corregir la operación sin tener necesidad de liquidar el proyecto, no es cosa sencilla de realizar; relanzar la etapa de introducción y construir una estrategia que incremente las ventas en forma sostenible, es un trabajo que difícilmente puede llevarse a cabo sino se cuenta con los recursos necesarios, en especial, el equipo de trabajo y el tiempo para la realización de este plan estratégico. En ese sentido y dada la coyuntura académica que nos convoca, el socio y principal inversionista del proyecto, justificó su propuesta de creación de un plan estratégico fundamentando lo siguiente:

- Se cuenta con información transparente, confiable, oportuna y veraz de diez meses de operación.
- Se cuenta con todas las facilidades de acceso al local, personal y clientes primarios, a fin de que el proyecto de implementación del plan estratégico, sea viable y confiable, en los tiempos programados.
- El desarrollo del proyecto se ajustaría a una operación real y en pleno proceso de operación y crisis comercial. Ello, involucra mucho más la participación activa del equipo del proyecto.

- La implementación de un plan estratégico ayudará a mejorar los procesos agregando valor a la toma de decisiones en la organización.
- El espíritu emprendedor de los miembros del equipo de proyecto, en el contexto de una operación real, no haría sino avalar el objetivo y propósito de la universidad en lo que refiere a promover la libre creación de nuevos emprendimientos.

1.4. Objetivos generales y específicos del proyecto

1.4.1. Objetivos generales

- Al 30 de diciembre del 2016, desarrollar un plan estratégico para la empresa Frangelo Café, que permita con su cumplimiento, un incremento progresivo y acumulado de las ventas, así como mejoras de los ratios de eficiencia en relación al año base, y un incremento sobre la actual propuesta de portafolio de productos ofertados.
- Mejorar la calidad de los procesos optimizando la propuesta de valor comercial, a través de la presentación de mejoras creativas a la actual gestión directiva de la empresa.
- Lograr con las propuestas planteadas por el equipo de trabajo, concientizar a los directivos de Frangelo, de la importancia de invertir en el desarrollo de nuevos productos y nuevas formas de dirigir la organización

1.4.2. Objetivos específicos

- Facilitar a los directivos de la empresa las herramientas necesarias que les conduzcan a la promoción e implementación de ofertas para los clientes más rentables de la empresa, toda vez que éstos son la pieza clave en el aumento del consumo promedio y número de tickets promedio de Frangelo Café.
- Promover y capacitar al personal de Frangelo Café a través de la presentación e inclusión de técnicas de Cross-selling, con la finalidad de ofrecer productos complementarios que ayuden al incremento de las ventas totales.
- Facilitar al equipo de Frangelo Café, el planteamiento de indicadores de gestión que permitan interpretar los resultados orientados a emitir controles estrictos sobre la eficiencia operacional de Frangelo Café
- Proponer la modificación, mejoramiento y ampliación del portafolio de productos promocionales, así como para los estacionales.
- Presentar un informe entregable con las propuestas de mejoramiento debidamente sustentadas y desarrolladas en lo referido al cómo aplicar las estrategias que conduzcan al cumplimiento de los objetivos esperados
- Proponer el establecimiento y creación de un producto ancla que permita ser aquel que genere el posicionamiento de Frangelo Café en la mente del consumidor.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

Alcances

El presente estudio, tiene como objetivo entregar a la gerencia de Frangelo Café un planteamiento que permita determinar la viabilidad del plan estratégico en base a la determinación de los problemas identificados, así como también las necesidades y deseos identificados en sus clientes actuales y potenciales. Todo ello, conjuntamente con un análisis financiero, permitirá poner a disposición de la gerencia un conjunto de actividades que lleven a lograr los objetivos planteados.

Respecto al horizonte de planeación, se orienta a un horizonte de largo plazo toda vez que esta planeación estratégica tiene una proyección de resultados hasta el año 2019 y ésta se encuentra estructurada a partir de la gerencia general.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones del presente planeamiento estratégico podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Objetividad en el proceso de encuestas ya que no necesariamente los clientes y no clientes puedan expresar lo que realmente desean.
- ✓ Escasos recursos para poder investigar más a fondo ciertos aspectos deseados dentro de la investigación, así como también la limitación financiera de la empresa para llevar a cabo todo lo planteado.

- ✓ El planeamiento estratégico, al ser un proceso de largo plazo y considerando lo detallado en el punto anterior, podría demandar gastos que a priori podrían ser aplicados en resolver la situación actual de la empresa.
- ✓ La resistencia al cambio podría ocasionar que el planeamiento estratégico pueda tomar más tiempo de lo esperado en ser aplicado.

El ámbito geográfico de Frangelo Café es el mercado local, ya que es un servicio que se localiza dentro del distrito de San Miguel.

Finalmente, hay que mencionar que, si bien no hay limitaciones para encontrar información acerca de los negocios que se desempeñan dentro de esta industria, sí es bastante limitado el acceso a información estadística de empresas del sector, así como también de las empresas locales más importantes.

CAPÍTULO II.

2. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

La marca Frangelo Café tiene como razón social a Pietra Santa SCRL, que deriva de la provincia italiana que en español se traduce como “Piedra Santa”, tal como se mencionó en la parte inicial del presente estudio.

Así nace Frangelo Café, una realidad que inicia operaciones el primero de julio del 2014, como resultado de una iniciativa privada, que busca emprender la creación de una franquicia peruana que apunta a consolidar una cadena de 10 cafeterías en Lima, en el espacio de una década de operación. La organización, apostó por abrir su primer local en Av. Los Precursores 338 Urbanización Las Leyendas, San Miguel. La oportunidad de negocio radica en ofrecer un producto de buena calidad, con un adecuado servicio e infraestructura que genere una sensación de confianza, comodidad y por ende lealtad de las personas que conforman nuestra “zona de influencia”.

Figura 2.1: Mapa de ubicación

Fuente: Elaboración Propia, Google Map. [En línea]

Respecto a los productos ofrecidos, sustentamos nuestras afirmaciones, toda vez que, Frangelo Café tiene como proveedores de sus productos a empresas reconocidas en el rubro tales como:

- ✓ Baccio Perú SAC
- ✓ Churros El Peruanito SAC
- ✓ Efrata EIRL
- ✓ D' Marco
- ✓ La Botica Francesa
- ✓ Gino & Michel

En relación al servicio, Frangelo Café ha considerado contratar como personal de atención al público a ex trabajadores de Starbucks Café, los mismos que siempre han sido destacados por su calidad en la atención.

Finalmente, respecto a la infraestructura, hacemos mención que Frangelo Café ha invertido alrededor de S/. 250,000.00 en infraestructura, la misma que se sustenta en compra de muebles, equipos, equipos electrodomésticos, instalación de Wi-Fi, sistema de alarmas en el local y todo aquellos que haya servido para acondicionar el local brindando un alto estándar de calidad y seguridad para quienes asisten a Frangelo Café.

2.2. Descripción del negocio.

Considerando que Frangelo es más que una cafetería dado que busca vender experiencias agradables para sus clientes, basa su oferta de valor en tres pilares esenciales. Es así que tenemos excelencia en a) Infraestructura, b) Productos c) Servicio:

- a) La infraestructura; tiene como finalidad dar comodidad y privacidad a los clientes, dos baños escrupulosamente limpios, decorado, sobrio pero manteniendo la modernidad, luminosidad en la línea de venta para lucir la oferta, luz de descanso en el salón para inducir tranquilidad y serenidad a los clientes, música contemporánea, Wi-fi, maquinaria y equipo importado para la preparación de café, servicio de periódicos, semanarios y revistas, limpieza permanente, cuadros decorativos, letrero luminoso exterior e interior, pizarra informativa con la carta de productos, techo decorativo diferenciado, buzón de sugerencias, sofás y sillas de alto confort, entre otros.

De hecho, muchos elementos podrían bien orientarse a servicio más que a infraestructura, no obstante, en Frangelo hemos querido considerar como servicio únicamente la atención del personal a los clientes. Por ello, otros servicios varios que forman parte de la comodidad y confort del cliente han sido cargados a este pilar de relevante importancia.

A continuación, se muestran unas fotos de Frangelo Café:

Figura 2.2: Fotos Frangelo

Fuente: Elaboración Propia, fotos de Local Frangelo Café.

- b) Producto: En Frangelo se venden bebidas calientes y frías, sándwiches, antojitos, postres, helados y chocolatería.

Las bebidas calientes están compuestas por las leches, las infusiones y los cafés. Las infusiones no son las que uno encuentra en otros establecimientos, se utilizan infusiones de hoja y tallo entero. Los cafés se preparan en una máquina Black and White de procedencia suiza y ello hace que la intensidad, el olor y el color tengan un especial equilibrio.

Las bebidas frías están compuestas por cafés y té helados con leche batida, cremoladas de fresa y maracuyá, jugos naturales de frutas y combinados con leche.

Se cuenta con un proveedor especializado en sándwiches, el mismo que abastece a Frangelo todas las mañanas a las 7:00, estos se calientan en horno eléctrico y se presentan al cliente en forma rápida y totalmente higiénica, pues la responsable del turno de la mañana tiene la opción de seleccionar el pedido antes de recibirlo, y cualquier producto que no cumpla los estándares de Frangelo es repuesto en la tarde del mismo día. Adicionalmente, se preparan al momento tres tipos de sándwiches, su preparación es muy rápida y con ello se complementa la oferta regular. Estos son: El cuatro quesos al orégano, el mixto especial y de embutidos con tocino a la mozzarella.

Los antojitos, contemplan los churros de manjar y chocolate, alfajores, galletas choco chips y de avena, muffin de plátano, manzana y chocolate, dulces de queso y tortas de chocolate con nueces.

Los pasteles y las empanadas son: Empanada de pollo con champiñones, jamón con queso, empanada de carne, pastel de acelga, pastel de choclo.

Figura 2.3: Fotos Frangelo

Fuente: Elaboración Propia, fotos de local Frangelo Café.

c) Servicio: El servicio es personalizado, se busca que los responsables de turno tiendan relaciones comerciales duraderas con los clientes, esto se logra a través de la construcción de lazos de afinidad y empatía comercial, para lo cual Frangelo contrata personal femenino joven de la zona, con características de natural extroversión, responsables, cordiales, muy respetuosas y tolerantes con las diversas situaciones propias de la actividad a la que se enfrentan. Una forma de poner en práctica este importante pilar de sostenimiento radica en:

- 1) El buen trato de la gerencia para con su personal, fomentando el buen clima laboral, cumpliendo las

obligaciones laborales, brindando reconocimientos, entre otras técnicas de motivación.

2) Se pone en práctica los protocolos de servicio que consta de los siguientes pasos:

- Mirar a los ojos al cliente, sonreír naturalmente, y preguntar el nombre del cliente... Buenos días, tardes noches, señor, señora, joven... (nombre)... ¿En qué le puedo atender?
- Asesorar el pedido describiendo al detalle los productos de interés.
- Ofrecer un producto adicional complementario al que el cliente escogió terminado su pedido.
- Informar que tenemos Wi-Fi y periódicos del día mientras el cliente espera.
- Atender con celeridad el pedido invitando al cliente a sentarse si lo desea.
- Una vez listo el pedido, llamar al cliente por su nombre, comunicando que su pedido está listo o llevar a la mesa el pedido si el cliente así lo prefiere.
- Agradecer al cliente por haber visitado Frangelo haciendo hincapié que esperamos tenerlo pronto nuevamente.

3) Se hace seguimiento al cumplimiento del protocolo, así como a la minuciosa revisión de la infraestructura, calidad de los productos, a través de las visitas del “Cliente Anónimo Frangelo”. El cumplimiento favorable de esta visita anónima semanal por turno de

atención, premia al responsable del turno con un “Bono económico” a fin de mes que los colaboradores podrán ganar con el solo hecho de ajustarse a la políticas y cumplimiento de los tres pilares antes descritos.

2.3. **Ciclo de vida.**

La industria de restaurantes, fuentes de soda y cafeterías, es un sector con gran crecimiento en estos últimos años y éstos se incrementaron de manera favorable debido a una mayor promoción y variedad de productos. Asimismo, los negocios de comida rápida aumentaron debido a la expansión por puntos de venta, brindando diversas ofertas, promociones y mejorando la presentación de sus locales. Hoy en día, el cliente cada vez es más exigente con los productos que consume.

Al realizar el análisis del sector e investigar artículos, proyectos de la industria de restaurantes y fuentes de soda, se puede indicar que la industria de restaurantes se encuentra en una etapa crecimiento, tal como se muestra el crecimiento de la gastronomía peruana.

Para determinar en qué etapa del ciclo de vida se encontraba Frangelo Café, se analizaron diferentes enfoques (finanzas, ventas, producto, cliente, servicio) desde su apertura al mercado y presentando sus diferentes productos en el periodo que brindaba su servicio. Asimismo, y tal como indica el artículo de ESAN “*El ciclo de vida organizacional de una empresa*”, esta etapa se caracteriza porque hay decisiones centralizadas en el dueño de la empresa, hay financiación propia, hay poca investigación de mercado e incluso no hay una adecuada distribución del capital y

las ventas no llegan al nivel esperado generando pérdidas en esta etapa. Como resultado del análisis, se determinó que durante el período en el cual se inició el proyecto de implementación del plan estratégico (2015), la empresa se encontraba en la etapa de introducción considerando las características mencionadas

Frangelo Café inaugura el 01 de julio del 2014 y continuó su etapa de inversión en capital de trabajo hasta fines del año 2016 donde según los resultados del flujo de operación, la empresa tiene la capacidad de hacer frente a sus actividades sin necesidad de inyecciones de capital.

Grafico 2.1: Ciclo de vida Frangelo Café (con y sin inversión)

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de “Dirección Comercial Los Instrumentos de Marketing”, Alicante: Editorial Club Universitario, Año 2006, p 53-57.

2.4. Estructura organizacional de la actual empresa

Figura 2.4: Estructura organizacional de Frangelo

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de Normas Técnicas para la elaboración de organigramas de Ing. María Eugenia Bellosso [en línea]
<file:///C:/Users/JUAN/Downloads/6.+Normas+T%C3%A9cnicas+para+la+elaboraci%C3%B3n+de+organigramas.pdf>

El gerente general es a la vez el gerente de tienda y socio principal de la empresa, esto con la finalidad de establecer un mejor seguimiento y gestión directa. La empresa cuenta con un gerente general quien a la vez es principal accionista de la empresa y responsable de coordinar con el asesor legal y con el contador, las operaciones referidas a contingentes laborales y otros, así como al adecuado cumplimiento del pago de impuestos respectivamente.

Inicialmente la empresa inicia sus actividades operando 16 horas diarias de 7am a 11pm, ello implica contar con dos turnos de trabajo, cada turno tiene un supervisor y un asistente, los supervisores controlan el manejo del efectivo y se responsabilizan por abrir y cerrar la tienda, así como el trato con proveedores, los asistentes se encargan de elaborar y servir los productos

comestibles y bebibles. De momento el análisis funcional nos indica que esta estructura es suficiente pues la demanda aun no cubre ni satura la capacidad de atención de cada turno, no obstante, y en relación a lo expresado, prescindir de los asistentes complicaría la calidad de atención en las horas punta para cada turno de atención, por ello consideramos adecuada la estructura con la que trabaja la empresa actualmente.

Por otro lado observamos que el gerente general no está cumpliendo con atender todas aquellas funciones que tiene encargadas, puede ser por una sobre saturación de actividades, lo que incluye las compras y el abastecimiento, o por falta de dedicación y compromiso con la empresa, cosa que se descarta después de haber realizado el análisis de observación y las entrevistas en profundidad, en ese sentido sería conveniente de cara a un futuro cercano, reordenar las funciones y evaluar encargar las compras a un tercero.

Por su parte los supervisores logran cumplir con sus funciones y con los procedimientos establecidos de manera holgada, lo que nos lleva a concluir que la capacidad de atención y de servicio aún cuenta con espacio de crecimiento que garantiza la no necesaria contratación de personal adicional a cada turno.

El modo de supervisión por parte de la gerencia general al personal operativo es adecuado dado que la estructura organizativa cuenta con el MOF bastante definido y debidamente difundido a los responsables directos e indirectos de la organización, siendo así, el modo de supervisión empleado se basa en lo siguiente:

- El gerente de tienda, supervisa a dos supervisoras de turno.

- Las supervisoras de turno, controlan a los diferentes asistentes de turno. En el caso de la supervisora de la tarde, ésta se encarga también de supervisar a las dos asistentes domingueras.
- Las asistentes domingueras se encargan de cubrir y/o trabajar, sólo los días domingos y tienen comprometidos los replazos para los días feriados.

Establecimiento de las funciones que rigen la estructura orgánica y el ámbito funcional de la organización.

Gerente general:

Las funciones del gerente general de Frangelo Café, se han definido en el marco estricto que aplica para este modelo de negocio, de carácter de emprendimiento, que busca cubrir principalmente las necesidades y respuestas que demanda este tipo de organizaciones:

1. Se encarga de liderar personalmente la implantación de la cultura corporativa de la empresa, esto a través de la concientización y comunicación de la visión, la misión, los valores y los principios corporativos de Frangelo Café.
2. Desarrollar el manual de funciones y velar por el cumplimiento de las tareas que realicen los empleados, así como de los objetivos periódicos que sean definidos para lograr las metas establecidas del negocio.
3. Supervisar a la administradora de tienda, despachando con ella una vez por semana como parte del proceso de control interno.

4. Supervisar la gestión de compras semanales que realizará la administradora de tienda.
5. Coordinar con el contador externo, la adecuada y oportuna gestión tributaria, financiera y de costes para la organización.
6. Remplazará a la administradora cuando bajo estrecha coordinación así se establezca.
7. Informará a los socios de la empresa, una vez por mes, los avances de la gestión y los resultados conducentes al cumplimiento de los objetivos.

Supervisor de turno:

1. Cumplir rigurosamente, pero con naturalidad el protocolo de atención.
2. Abrir la tienda desactivando la alarma y supervisando que todos los equipos y maquinarias se encuentren operativos. De ser necesario contactar a los proveedores, servicio técnico y/o a la gerencia inmediata en último caso a fin de solucionar las incidencias.
3. Supervisar y responsabilizarse por que el barista (quien prepara el café en la máquina) a su cargo se encuentre debidamente aseado y uniformado, ajuste su comportamiento a los principios, políticas y valores de la corporación, y cumpla oportuna y adecuadamente todas sus tareas y/o funciones. Esto implica capacitar, educar y formar permanentemente al barista.
4. Revisar el libro de ocurrencias y comunicar en breve cualquier anomalía o irregularidad a la gerencia inmediata.
5. Revisar si se hizo el cierre del día en el software.

6. Revisar si la fecha de los POS (Visa, MasterCard) es la actual, así como en la pantalla de pedidos (caja).
7. Abrir el día en el software.
8. Cuadrar caja interna (fondo de caja, facturas, vales, etc.).
9. Asignar la caja, dejar el fondo de caja y volver a contar frente al dueño de la caja (asignado).
10. Ingresar al sistema los productos que llegaron en la noche o durante el día y actualizar el inventario.
11. Programar los descansos de cada barista (15 min si trabaja 4 horas, 30 min si trabaja 6 horas y 1 hora si trabaja 8 horas).
12. En coordinación con la gerencia inmediata hacer el pedido de productos para la siguiente semana.
13. Mandar a cambiar sencillo a bancos.
14. Archeo de la caja y asignar una nueva para el siguiente turno.
15. Depositar la venta de la mañana en la caja fuerte y anotar todo en un Excel interno de venta diaria.
16. Dejar todos los cuadros actualizados para el siguiente turno y en caso se haya pagado algo, ocurrido algún problema, etc. Informar al siguiente encargado y dejar anotado en el cuaderno de ocurrencias.
17. Una vez hecho el cambio de turno, el nuevo encargado debe hacer un cuadro de caja, revisar si falta algo en la línea.
18. Estar atento a los productos que están próximos a vencer e intentar venderlos con promociones durante el mismo día.
19. Evitar y en el peor de los casos, resolver conflictos con clientes, proveedores y/o cualquier tercero, basando su decisión en los principios y valores de la corporación.
20. Realizar el inventario total.

21. Sacar el reporte de venta, ingresar la información a los cuadros de Excel separando lo que ingresó, salió, venta y merma.
22. Cuadrar la caja al final del turno frente al gerente de tienda.
23. Separar el fondo de caja y regresarlo a la caja interna, anotar la venta en el Excel de venta diaria, y depositar el dinero en la caja fuerte.
24. Al tener todos estos datos, cuadrar el inventario y si no cuadra volverá a contar.
25. Cerrar el día en el sistema.
26. Dejar todo listo para la apertura del día siguiente.
27. Atender y/o cumplir con cualquier otra función razonable que le sea encargada por su jefatura inmediata.
28. Involucrarse, comprometerse y compartir en especial, las tareas 8, 9, 10 y 11 del barista.

Asistente de turno:

1. Cumplir rigurosamente, pero con naturalidad el protocolo de atención.
2. Prender adecuadamente las máquinas y revisar que se encuentren limpias.
3. Llenar la cafetera con café en grano separándolo del descafeinado.
4. Calibrar la máquina de café para que el mismo caiga en el tiempo perfecto.
5. Ordenar los productos en las exhibidoras.
6. Preparar las cremoladas y el yogurt del día.
7. Tener la línea de exhibición lista para el día.

8. Revisar el salón y los baños, por si falta limpiar algo antes de abrir la tienda.
9. Dar la bienvenida a los clientes conforme al protocolo de atención.
10. Tomar el pedido, anotando todos los detalles que quiera para que su bebida este perfecta, en caso en el que no sepa que pedir, ayudarlo a encontrar lo que quiere.
11. Conectar con los clientes, preguntarles que tal su día, si va al trabajo o a la universidad, y entablar una conversación para que se sienta a gusto.
12. Entregar el pedido en el menor tiempo posible, preguntar al cliente si el pedido estuvo a satisfacción, dar las gracias e invitarlos a volver.
13. Realizar lavado de manos cada 20 minutos.
14. Realizar lobby frecuentemente y de forma inmediata cada vez que se retira un cliente (recoger los vasos, limpiar las mesas, revisar los baños, puertas de vidrio, espejo, etc.)
15. Mantener la línea llena (con vasos, platos, jarabes, leche, jarras limpias, etc.)
16. Estar siempre pendientes de los clientes y dejarlos disfrutar de su experiencia sin interrumpirlos.
17. Educar permanentemente al cliente en relación al modelo de negocio (Autoservicio). En este caso ser flexibles con las personas mayores, pudiéndoles tomar el pedido a la mesa y facturándoles después.
18. Mantener el exhibidor lleno, y rotar la comida según fecha de vencimiento.
19. Mantener las lunas de las vitrinas y de la entrada limpias.

20. Realizar degustaciones de las bebidas y/o productos de promoción.
21. Sacar la basura acumulada cuando no haya ningún cliente.
22. Limpiar la línea, las máquinas, los baños y el salón permanentemente y de preferencia cuando no haya clientes.
23. Volantear las promociones y/o publicidades cada vez que le sea indicado por su jefatura inmediata. En ningún caso por más de 20 minutos.
24. Separar la comida que esta próxima a vencer y señalarla para que sea lo primero que salga al día siguiente.
25. Dejar todo listo para la apertura del día siguiente.
26. Atender y/o cumplir con cualquier otra función razonable que le sea encargada por su jefatura inmediata.

*El encargado también debe realizar las tareas de los baristas, ya sea cuando los esté apoyando, cuando haya terminado sus tareas, o en el momento que se necesite.

Política de Recursos Humanos:

1. La empresa cumple su obligación de cancelar oportunamente (días 30 de cada mes) las remuneraciones establecidas en el contrato.
2. Las remuneraciones serán abonadas en cuenta de ahorros soles del BBVA Banco Continental. El colaborador mantendrá una cuenta abierta en dicha institución necesariamente.
3. El horario de trabajo establecido es de carácter obligatorio, lo que implica necesariamente que las puertas deberán estar

abiertas en dichos horarios bajo responsabilidad de descuento a la encargada del turno.

4. Las faltas y/o ausencias al puesto de trabajo serán descontadas necesariamente de la remuneración mensual que percibe el colaborador. Las excepciones con carácter de descanso médico serán de estricta eventualidad y con la presentación de los certificados correspondientes. La empresa constatará la veracidad de los certificados reservándose los derechos de demanda en caso se detecta como delito de falsedad genérica.
5. Entendiendo que los responsables de turno tienen como principal responsabilidad salvaguardar el patrimonio de la empresa, incluyendo muebles, enseres, activos, mercaderías, infraestructura en general, cualquier deterioro y/o daño, hurto y/o robo que afecte los intereses de la empresa, serán debidamente descontados al trabajador en la manera que la empresa lo considere conveniente.
6. Cualquier pérdida de caja, lo que incluye billetes falsos o faltante de caja propiamente, serán descontados de la remuneración mensual al responsable directo del turno. Para ello, se contará con dos cierres de caja al día, uno por cada turno.
7. Tanto el turno de la mañana como el de la tarde, cerrarán su turno diario guardando el efectivo de la venta del día en un sobre provisto por la empresa, en este sobre únicamente guardarán el dinero recibido en su turno y en un cuaderno diario que permanecerá en la tienda, anotarán el desglose de los billetes y monedas con los que cierra anotando los números de series de cada uno de ellos.

8. Será de carácter obligatorio que el íntegro de los billetes incluyendo los de diez soles, sean pasados por un detector de billetes falsos provisto por la empresa, para salvaguardar la idoneidad de las operaciones.
9. El principio de autoridad rige en la empresa, ello implica que cualquier instrucción y/u orden del gerente y socio principal de la empresa se debe cumplir en los plazos que se indica bajo responsabilidad.
10. Cualquier multa o sanción dineraria de INDECOPI u otro organismo competente, proveniente de alguna reclamación de algún cliente por fallas en el servicio prestado por cualquier colaborador del turno a cargo, será descontada al colaborador responsable del turno de su remuneración mensual.
11. Por la particularidad del giro de la empresa, ésta decide trabajar todos los días feriados excluyendo semana santa y los 25 y 31 de diciembre de cada año. Los días feriados serán cancelados de acuerdo a Ley.
12. La empresa promueve el bienestar de sus colaboradores por lo cual premia al mismo dándoles permiso de medio turno el día de su cumpleaños, en tanto y en cuanto éste no haya tenido incidencias notorias de faltas, ausencias, y/o incidencias de pérdidas que afecten a la empresa en uno u otro sentido. La empresa se reserva el derecho de hacer efectivo este permiso.

Respecto a la motivación hacia el personal de Frangelo, éste se encuentra básicamente relacionado a la entrega de un bono por cumplimiento de las ventas del mes más los resultados satisfactorios de la evaluación interna respecto al cliente incógnito.

Dicha evaluación, es realizada una vez al mes. Por el momento no se ha encontrado otro factor relacionado a incrementar la motivación del personal.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria.

El giro de negocio al cual se dedica Frangelo Café es Cafeterías. Este tipo de negocio, se encuentra dentro de la industria gastronómica, el mismo que en el 2015 nuevamente fue elegido como el mejor destino culinario. La industria gastronómica en el Perú factura alrededor de S/. 40,000 millones de soles (11% del PBI) y asimismo es una industria que favorece a 5'500,000 personas (alrededor del 20% de la PEA) tal como se menciona en el diario El Peruano.

Por su parte, el diario Gestión indicó que la gastronomía en el 2017 crearía alrededor de 320,000 empleos, de los cuales 240,000 serían generados en Lima, reflejando el gran potencial existente en el interior de nuestro país. Asimismo, y como dato bastante relevante, se indicó que el 68% de las franquicias existentes actualmente en el Perú corresponden al rubro gastronómico.

Esto nos lleva a concluir que el presente proyecto podría ser viable en términos de captación de clientes, ventas y por ende rentabilidad para el negocio.

Figura 2.5: Sector gastronómico en el Perú

Fuente: Perú 21. Inversiones en el Sector Gastronómico se expanden en el Perú [en línea]. Lima. Disponible en <http://peru21.pe/vida21/inversiones-sector-gastronomico-se-expanden-peru-2158864>

“El boom gastronómico que se vive en el Perú sigue en expansión. Un ejemplo de ello es que el tradicional restaurante La Antojería abrirá 15 locales más en el país. Javier Aguayo, gerente general de esta empresa, explicó que de los 15 establecimientos que proyectan abrir, el 50% estará ubicado en Lima y el resto en ciudades como en Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Cusco, Arequipa e Ica. Se han hecho contactos e identificado oportunidades en Chile, Colombia y Estados Unidos, como mercados aparentes para expandir la cadena a nivel internacional a través de asociaciones o franquicias, manifestó”.¹

¹ PERU 21. **Inversiones en el Sector Gastronómico se expanden en el Perú** [en línea]. Lima, 24 de noviembre 2013 [Citado en junio 2015]. Formato del documento (Microsoft HTML). Disponible en <http://peru21.pe/vida21/inversiones-sector-gastronomico-se-expanden-peru-2158864>

CAPÍTULO III

3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1. Visión.

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Mejorar la vida de nuestros clientes, socios y la de nuestros colaboradores, construyendo una prestigiosa y vanguardista cadena de cafeterías a nivel nacional”.

3.1.2. Análisis de la visión actual

Realizando el análisis, hemos podido identificar los siguientes puntos:

Debilidad:

Cuando se propone el concepto referido a “Mejorar la vida de nuestros clientes, socios, y la de nuestros colaboradores”, se corre el riesgo de que cada stakeholder interprete la mejora en su calidad de vida de diferente forma. Cuando se formula la visión actual, inspirada en la visión del BBVA Continental, “mejorar la calidad de vida de todos los peruanos” no se pensó en este tipo de interpretación, razón por la cual en la visión propuesta se busca alcanzar una descripción más específica.

Los criterios utilizados para la formulación de la visión actual, fueron los siguientes: Que los clientes tengan cerca de su domicilio, acceso a productos de buena calidad y a un ambiente agradable y confortable en donde antes solo

existía un local desocupado, que los accionistas mejoren sus ingresos y con ello su calidad de vida, que los colaboradores antes desempleados, hoy gocen de un buen clima laboral, de un ingresos seguro y que formen parte de un equipo de trabajo unido y alegre, que los proveedores vendan más y mejoren sus ingresos, que la sociedad se beneficie del cobro de más impuestos por la generación de esta nueva actividad.

Cuadro 3.1: Fortalezas y oportunidades de Frangelo Café

Fortalezas	Oportunidades
Frangelo Café tiene claro el futuro al que desea llegar.	Ampliar el concepto del negocio y no sólo encajarlo en cafetería.
Dentro de su visión involucra a los stakeholders.	Inclusión de temas de alto impacto relacionados a responsabilidad social y/o apoyo a la comunidad.

Fuente: DÍAZ, Análisis FODA, Adaptado de “Análisis y Planeamiento con aplicaciones a la organización policial”: San José – Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2005, p. 105-111.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta

A continuación, se comparte la matriz de la visión propuesta en base al análisis realizado por el grupo de estudio:

Cuadro 3.2: Matriz de la visión propuesta

MATRIZ DE LA VISIÓN			
Que el nombre de Frangelo Café sea reconocido por los stakeholders como la mejor opción en San Miguel para disfrutar de productos y servicios de excelente calidad, donde destaque su infraestructura y se aplique el concepto de sostenibilidad.			
Elementos a contener	Si	No	¿Por qué?
¿Está formulada por líderes?	x		Sí, fue elaborada por los dos socios de la empresa.
¿Está definida en el tiempo?	x		No se menciona de manera explícita, pero se considera como la visión a seguir por los próximos 3 años.
¿Es integradora?	x		Sí, porque son involucrados los stakeholders.
¿Es amplia y detallada?	x		Es detallada y sobre pasa el concepto de "cafetería".
¿Es Positiva e inspiradora?	x		Sí, porque asume el reto de ser reconocidos por todo el distrito e inspira a trabajar y ofrecer calidad en todo momento.
¿Es realista y posible?	x		Sí es realista y perfectamente aplicable, ya que se enfoca sobre un horizonte de 3 años y está alineado a las ventajas competitivas del negocio.
¿Es consistente?	x		Sí, se orienta a los stakeholders aunque con énfasis en lo que buscan los clientes como productos y servicios.
¿Está difundida interna y externamente?		x	No, aún está en proceso de difusión.

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de Administración Estratégica Décimo Cuarta Edición. México. 2013. Editorial Pearson. Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa.

3.1.4. Visión propuesta

Después de haber realizado el análisis en la matriz de selección, concluimos que se aplicaría la siguiente propuesta:

“Que el nombre de *Frangelo Café* sea reconocido por los stakeholders como la mejor opción en San Miguel para disfrutar de productos y servicios de excelente calidad, donde destaque su infraestructura y se aplique el concepto de sostenibilidad”.

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Somos una organización responsable, ética, entusiasta y vanguardista que promueve y comercializa experiencias agradables abocándose a trabajar con el objeto de crear valor para sus clientes, colaboradores, proveedores, socios y sociedades donde operamos”.

3.2.2. Análisis de la misión actual

Como se puede apreciar, la misión de Frangelo Café contiene elementos implícitos que pertenecen a una visión, enfocados en entregar valor a los stakeholders. Sin embargo, pierde de lado al cliente y la propuesta distintiva del servicio que este negocio resalta. A continuación, destacan los siguientes puntos:

Cuadro 3.3: Fortaleza y oportunidades de Frangelo Café

Fortalezas	Oportunidades
Se enfoca en lo que actualmente hace la empresa.	Es muy extensa, no es concreta porque se menciona a los stakeholders de forma individual.
	No se resalta el nivel de servicio ni la contribución a la comunidad.

Fuente: DÍAZ, Análisis FODA, Adaptado de “Análisis y Planeamiento con aplicaciones a la organización policial”: San José – Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2005, p. 105-111.

3.2.3 Matriz de la misión propuesta para la empresa

A continuación, se comparte la matriz de la misión propuesta en base al análisis realizado por el grupo de trabajo:

Cuadro 3.4: Matriz de la visión propuesta

MATRIZ DE LA MISIÓN			
“Promovemos e innovamos productos y servicios de calidad para nuestros clientes.”			
Elementos a contener	Si	No	¿Por qué?
¿Asegura consistencia y claridad?	x		Sí, transmite un mensaje concreto y claro.
¿Define el punto de referencia central?	x		Si, se enfoca en la generación de espacios y productos que sean valorados por los clientes.
¿Compromete y logra lealtad de todos los stakeholders?		x	Es difícil incluir un esquema que confirme compromiso y lealtad en todos los stakeholders porque en esta etapa el enfoque está orientado hacia los clientes.
¿Ayuda a consolidar la imagen ?	x		Sí, porque la misión está enfocada en nuestros clientes con la finalidad de encontrar reconocimiento.
¿Es realista y posible?	x		Sí, porque es un emprendimiento joven en el mercado y considera los dos puntos que debe trabajar para conseguir resultados: Calidad de servicios (infraestructura) y de los productos.
¿Es consistente?	x		Sí, porque se presenta concreta y enfocada.
¿Está difundida interna y externamente?		x	No, está en proceso de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de Administración Estratégica Décimo Cuarta Edición. México. 2013. Editorial Pearson. Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa.

3.2.4 Misión propuesta

“Promovemos e innovamos productos y servicios de calidad para nuestros clientes”.

3.3. Valores

3.3.1 Valores actuales de la empresa

Honestidad:

En Frangelo entendemos por honestidad, a la transparencia en nuestras comunicaciones, el respeto por el código de conducta y el fiel cumplimiento por los principios corporativos de la organización, ello, alcanza a la relación de honestidad que nuestros colaboradores incluso sostienen con cada uno de nuestros Stakeholders.

Transparencia:

Es comunicación asertiva, oportuna, sincera, y objetiva, es decir precisa y transparente, es comunicarnos con nuestros stakeholders (en especial clientes) de manera exacta y confiable, es cumplir con lo que se ofrece sabiendo para ello, qué es lo que podemos ofrecer.

Confianza:

Trabajar en equipo con sentido de liderazgo, en Frangelo significa hacer lo mejor por el colaborador con quién debemos coordinar y/o supervisar tareas, trabajar en equipo, es entender que, junto con nuestros stakeholders, somos una unidad que depende de otras organizaciones para crear valor.

Responsabilidad:

En Frangelo entendemos por responsabilidad el cumplir oportuna y adecuadamente todas las funciones asignadas a cada uno de sus colaboradores, conocer e interiorizar perfectamente los principios de la organización

Compromiso:

Es un valor a destacar en las personas que forman parte de la organización de Frangelo, aceptar los retos, las obligaciones y contribuir de forma permanente con los resultados, no sólo para obtener beneficios económicos, sino para desarrollar este compromiso dirigido hacia los clientes, en ofrecerles siempre lo mejor.

Excelencia:

Una organización como Frangelo Café no sólo aplica sus valores de negocio relacionados a fortalecer un emprendimiento que le permita operar con transparencia, compromiso y honestidad. Como ya se mencionó, la base fundamental de este negocio se apoya en tres ejes inseparables: Excelencia en atención, en productos y en el ambiente de su local, donde estos tres permitirán alcanzar su objetivo máximo al ofrecer experiencias agradables a sus clientes. Esta excelencia significa la aplicación constante de mejoras en todo el negocio con planes para el corto y mediano plazo, en relación hacia todos sus stakeholders y orientado a conseguir mejores resultados. Es simplemente sinónimo de Calidad en su expresión

básica, pero de profundo significado, ya que, al aplicarla en los productos, en los procesos, en la gente, en el servicio a los clientes y con los inversionistas, no sólo se buscará alcanzar los tan ansiados resultados, sino lo más importante, es que con el tiempo se convertirá en cultura, con la expectativa de alcanzar estándares competitivos que permitan un crecimiento progresivo y una posterior expansión de este negocio.

3.3.2 Análisis de los valores actuales de la empresa

Las relaciones sostenibles con los stakeholders se construyen y perduran a través de la confianza, esta última, solo se alcanza a través del ejercicio de la honestidad en todos los intercambios comerciales y personales.

La transparencia de la comunicación es esencial en la creación de confianza y ésta es clave en la sostenibilidad de las relaciones a largo plazo.

Hacer las cosas bien y mejorar con optimismo nuestras propias oportunidades, implica sentido de responsabilidad nuestra y con terceros.

La creación de valores y principios corporativos deben ser puestos en práctica con el propósito de crear compromiso con los stakeholders. El compromiso, conduce al mejoramiento de los intercambios entre los mismos.

Todos estos principios se enmarcan en un valor más grande llamado “excelencia”.

3.3.4 Elementos de los valores propuestos para la empresa

Luego del análisis realizado por el equipo de trabajo, concluimos en agregar el valor de la “excelencia” como complemento relacionado a la calidad que se debe ofrecer en productos y servicios, pilares fundamentales de Frangelo Café.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.

Para un negocio como Frangelo Café es importante manejar un mensaje claro y directo en su visión y misión (según especifica el autor Kotler), donde destaca la formación de un concepto acerca de una oferta diferente y que busca ser valorada y reconocida por sus principales stakeholders.

Figura 3.1: Alineamiento estratégico de Frangelo Café

Fuente: Elaboración Propia, Alineamiento Estratégico de Frangelo Café.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Tendencias de las variables del entorno

4.1.1 Aspecto Político

Debido a los recientes eventos ocasionados producto del caso ODEBRECHT, la baja de la popularidad del actual gobierno, incluido Ejecutivo y Congreso de la República, entre otros factores como el desorden climático y sus consecuencias, lo que involucra una desaceleración en los proyectos involucrados y un clima de desconfianza que sumado al incremento en los índices de inseguridad y mal manejo político en grandes proyectos de inversión, se prevé un incremento en la desconfianza, desaceleración de la inversión, disminución del consumo interno, restricción de la demanda, menor recaudación y obra pública y disminución del empleo, esto último podría afectar directamente el consumo en fuentes de soda.

No obstante, y el gobierno actual ha dictado medidas de urgencia tendientes a promover la imagen institucional en las empresas y su contribución al medio ambiente y la responsabilidad social, pues es objetivo de este gobierno ser parte de los países que garantizan las buenas practicas. Del mismo modo, se propone una política con tendencia a promover las inversiones en tecnología en las empresas de servicio privado y público, logrando con ello la democratización del agua, luz, internet, entre otros.

Por su parte y en relación a Frangelo Café, el rol político juega presencia local a través de la Municipalidad de San Miguel con el otorgamiento de permisos, licencias, INDECI y salubridad.

En lo referido al estado, Frangelo Café se acoge a las regulaciones del Ministerio de Trabajo, SUNAT, INDECOPI, entre otros organismos reguladores.

Recientemente, la aplicación del régimen laboral juvenil ha traído muchas posiciones diferentes entre los diversos miembros del ambiente político del país, toda vez que, un sector (el del gobierno) está de acuerdo con la aplicación de la mencionada Ley mientras que el sector de la oposición y la gran mayoría de la población juvenil peruana consideran que ésta es un sinónimo de injusticia para los jóvenes, quiénes a su parecer merecerían tener los mismos beneficios que un empleado actual.

La aplicación de esta Ley ha traído como consecuencia diferentes manifestaciones (algunas de ellas violentas) y ha acaparado las primeras planas de las noticias, manteniéndose como uno de los temas de mucha importancia que el gobierno debe resolver.

Respecto al negocio, podemos decir que la implementación de esta ley hubiera permitido tener una mayor facilidad para contratar bajo este esquema a personal que pueda laborar en la cafetería; esto considerando que Frangelo Café es una pequeña empresa a la que hubiera sido muy útil una ley de esta naturaleza.

El Ministerio de Comercio Exterior ha emprendido una nueva campaña que bajo el lema *“Más peruano que”*

tiene como objetivo que cada peruano se sienta más orgulloso de su historia. Estas campañas son de suma importancia para los negocios del país ya que el objetivo principal es revivir el orgullo por nuestra cultura, arte, música y gastronomía, lo cual es de mucha relevancia para el negocio que venimos analizando.

En resumen, un menor consumo interno originado por un mal manejo político de grandes inversiones en minería, disminuye el empleo y se genera menor recaudación, ello sumado a las medidas internacionales de la FED y a las políticas adoptadas por el reciente gobierno de Donald Trump, revierte una tendencia al alza del dólar proyectado alrededor de los S/.3.5 para cierre del 2017, mayores indicadores de inseguridad ciudadana en los negocios de comidas, cafeterías y alimentos, así como la informalidad que no permite competir bajo las mismas condiciones a las pequeñas empresas.

4.1.2 Aspecto económico

Para el análisis de la industria del consumo se revisarán elementos que influyen en la parte macroeconómica, variables que afectaran al incremento y/o disminución de las preferencias de consumo por parte de la población peruana.

El consumo privado en el Perú ha sufrido una desaceleración en el año 2015 (3.4%) a comparación de lo que ocurrió en el año 2014 (4.1%). Si bien, esto no es un porcentaje que afecte significativamente al consumo de la

población en las cafeterías a nivel nacional, es un elemento a tener en consideración como parte de las variables macroeconómicas que pueden afectar al consumo.

Grafico 4.1: Consumo privado en el Perú

Fuente: BCRP – “Memoria Anual 2015” [en línea]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>

Respecto al ritmo de creación del empleo que trae como consecuencia percepción de ingresos para la población, mencionamos que, en el caso de Lima Metropolitana, hubo una reducción del 1.1% entre del año 2014 y 2015. Si bien es cierto no es una reducción de empleo alarmante, sí es un elemento a tener en consideración como un factor que afecta al consumo.

Esta misma situación ocurre en relación a la tasa de desempleo en Lima Metropolitana, la misma que pasó del 5.6% en el 2014 al 6.5% en el 2015.

Grafico 4.2: Empleo en empresas de 10 o más trabajadores

Fuente: BCRP – “Memoria Anual 2015” [en línea]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>

Grafico 4.3: Tasa de desempleo y subempleo por horas en Lima metropolitana

Fuente: BCRP – “Memoria Anual 2015” [en línea]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>

Uno de los puntos más importantes encontrados dentro de la memoria anual 2015 del BCRP es el que se relaciona a las limitantes en el crecimiento de una empresa en Lima Metropolitana, la cual que destaca tres aspectos en

particular: Inseguridad ciudadana, burocracia ineficiente y regulación tributaria compleja.

Estos tres aspectos, sí afectan directamente al tipo de negocio en el que se desenvuelve Frangelo Café y son variables que se deben tener en consideración para efectos de las próximas estrategias a desarrollar.

Grafico 4.4: Limitantes al crecimiento de sus empresas por factores en 2016

Fuente: BCRP – “Memoria Anual 2015” [en línea]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>

Finalmente, respecto al indicador de la inflación, hemos encontrado en la información proporcionada por el BCRP que el rubro que más contribuyó a su aumento fue las comidas fuera del hogar (0.72% de la inflación). Las diversas alzas en este rubro, han reflejado según se comenta en el documento, las preferencias de los consumidores por este tipo de servicio, lo cual es un factor

favorable para nuestro negocio, ya que nos permite inferir que la población tiene más necesidad de realizar consumos de alimentos fuera de sus hogares y, por ende, brinda un espacio expectante para Frangelo Café.

Tabla 4.1: Rubros con mayor contribución ponderada a la inflación 2015

RUBROS CON MAYOR CONTRIBUCIÓN PONDERADA A LA INFLACIÓN EN 2015							
Positiva	Ponderación	Var. %	Contrib. Pond.	Negativa	Ponderación	Var. %	Contrib. Pond.
Comidas fuera del hogar	11,7	5,4	0,72	Gasolina y lubricantes	1,3	-8,1	-0,11
Electricidad	2,9	18,7	0,54	Cítricos	0,5	-13,6	-0,10
Papa	0,9	62,9	0,53	Gas	1,4	-5,8	-0,08
Matrícula y pensión de enseñanza	8,8	4,9	0,46	Teléfonos	2,9	-2,9	-0,06
Pasaje urbano	8,5	2,6	0,22	Servicio de internet	0,6	-4,2	-0,02
Compra de vehículos	1,6	10,4	0,16	Otros cereales	0,1	-29,8	-0,02
Consumo de agua	1,6	8,1	0,14	Otras frutas frescas	0,4	-4,1	-0,02
Artículos del cuidado personal	4,9	2,5	0,12	Papaya	0,2	-4,7	-0,01
Carne de pollo	3,0	3,6	0,11	Otros cereales	0,5	-0,9	0,00
Azúcar	0,5	19,0	0,10	Duraznos	0,1	-3,1	0,00
Total			3,10	Total			-0,42

Fuente: BCRP – “Memoria Anual 2015” [en línea]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual.html>

4.1.3 Análisis Legal

Este análisis es uno de los más importantes al tratar las condiciones y el marco legal en el que se desarrollará el negocio de Frangelo Café, no sólo en la situación actual, sino también en la proyección a mediano y largo plazo, siendo éstos claves si se trata de elaborar un plan estratégico que le permita al negocio tener la dirección suficiente que involucre estos puntos críticos, los mismos que pueden determinar su crecimiento y evolución, si se quiere plasmar uno de los grandes objetivos que tiene la empresa, siendo éste el de convertir a Frangelo Café en una franquicia en el largo plazo.

El marco legal en nuestro país, desde los últimos años se ha mantenido estable y promueve la inversión privada, principalmente en búsqueda de grandes inversionistas que se conviertan en generadores potenciales de empleo a lo largo del territorio nacional. Sin embargo, para el pequeño inversionista o emprendedor, la situación no cuenta con las facilidades o información suficiente como para promover negocios en diferentes categorías a las ya conocidas, como son el caso de emprendimientos en educación o de comidas. Si bien no hay mayores impedimentos de carácter legal, hay mucho por hacer en el campo de la promoción y de la información, desde instituciones del Estado o del sector financiero, claves para mantener estabilidad en el mercado en general.

Hay diversas instituciones (en especial las privadas) que se encargan de promover la pequeña empresa, con información, asesoría y herramientas que permiten a que cualquier persona pueda generar un negocio. En cambio, la SUNAT, institución clave en la recaudación de impuestos, no mantiene hasta el momento alguna política que pueda fomentar mayores opciones con el pequeño empresario, más bien es imparcial e implacable ante cualquier escenario que se le pueda presentar con los nuevos emprendedores. Este es uno de los motivos por los cuales la informalidad se mantiene y genera otro problema como la desigualdad de condiciones, lo que es aprovechado por un sector de la competencia informal para sacar adelante sus negocios a costo de aquellos que sí pagan sus impuestos y se instalan bajo la formalidad del caso.

Otro aspecto importante dentro del ámbito legal es el que se relaciona con el cumplimiento de los requerimientos laborales a considerar para los trabajadores. Si bien un negocio pequeño como Frangelo Café cuenta con menos de 10 trabajadores, esto implica el cumplimiento mínimo de la formalidad en la oferta laboral con los empleados a fin de evitar malestar a nivel interno de la empresa como en aquello que puede ser susceptible de inspección o demanda a cargo del Ministerio de Trabajo. Es aquí donde nuevamente la informalidad hace que otros negocios también cuenten con esta ventaja, ya que se contratan personas de forma verbal, pero sin algún documento de por medio que se vuelva la evidencia de una situación contractual entre el empleador y el empleado.

Estos se convierten en los puntos más resaltantes a considerar dentro de este análisis, muy enfocado en el sector de la pequeña y micro-empresa, en el cual se busca no perder de vista la dinámica y el entorno en la cual un negocio como Frangelo Café va a desenvolverse, dentro de un sistema legal que inclina la balanza muchas veces hacia los negocios informales, cuando los formales no reciben mayores beneficios o promociones que les permitan manejarse con igualdad de condiciones en un mercado libre pero cada día más competitivo.

No obstante, casualmente como respuesta a los antes mencionado, es necesario mencionar que el gobierno de turno, al amparo de las facultades otorgadas por el legislativo, ha promulgado varios decretos enfocados a la

simplificación de trámites, en especial los referidos al pago de impuestos, así como también, los que promueven la formalización, entre estas medidas la del IGV. Está claro que la actual política fomenta la formalización de las pequeñas empresas, la finalidad no es sólo recaudar más, sino también incrementar la bancarización y con ello el crecimiento y la reactivación económica, de ese modo y con ese impulso a la economía, se recuperarían los esfuerzos de inversión en formalización y se crearía un círculo virtuoso donde la competencia sería bastante más homogénea que en la actualidad.

En resumen, se busca promover el desarrollo de la formalización en un entorno que hasta el cierre del ejercicio febrero 2017, goza de elevados indicadores de informalidad, que no permite competir bajo las mismas condiciones a las pequeñas empresas.

4.1.4 Análisis Socio Cultural

Este análisis va a enfocarse en aquellos aspectos culturales que se deben tomar en cuenta para que un negocio como Frangelo Café pueda adaptarse y encaminarse por la senda respectiva que asegure sus resultados futuros. Este análisis va a considerar los siguientes puntos:

Identidad Gastronómica: Frangelo Café es un negocio que se encuentra dentro del rubro de comidas, en específico dentro de aquellos emprendimientos dedicados a los dulces y café, en el cual ya existe un cierto nivel y preferencias demarcadas en función al público objetivo definido para estos negocios. Por lo tanto, ya existe una base

determinada por la oferta presentada por estos negocios, los que van de la mano con la identidad que el público peruano exige y demanda, en los cuales se mezcla sabor, calidad y atención. Hay productos emblemáticos que no pueden faltar, así como niveles de calidad importantes que son indispensables en estos negocios, todos los que dependerán de una serie de variables adicionales, como lo son la ubicación y la oferta.

Hábitos de Consumo: El consumidor peruano se ha vuelto exigente, muestra variables en función a los niveles socio-culturales en los que se encuentra, así como hábitos demarcados para diversos consumos a nivel personal o familiar, estacionales y/o de fines de semana. Los negocios de café o similares, están divididos como aquellos que están con apertura libre o los que se apalancan de otros negocios, como los que están anclados en centros comerciales o lugares de alta afluencia comercial. Los primeros están caracterizados por calidad, imagen y tradición; mientras los segundos se apoyan de hábitos de consumo ejecutivos y/o familiares, que se vuelven en una alternativa donde el cliente encuentra otras y al final se complementan. Esto sin olvidar que las preferencias varían también, acompañando productos más criollos o algunos estándares, dependiendo de las variables antes mencionadas.

Estas características son hábitos importantes a considerar para mostrar una oferta (en calidad, variedad y productos), y su respectivo concepto, el cual debe estar

orientado a satisfacer una necesidad en virtud a estas costumbres. Por otro lado, también hay muchas oportunidades por incentivar un mercado como el nuestro, donde por ejemplo el consumo per cápita de café aún no llega a un kilogramo anual, mientras otros países de la región están sobre los seis kilogramos. Este es sólo un ejemplo, en el cual hay mucho por trabajar y se muestra como una fuente clave, ya que el consumidor peruano es muy tradicional y sus consumos están basados en costumbres y hábitos que son difíciles de renovar para generar nuevas tendencias o productos innovadores.

Inseguridad Ciudadana: Uno de los mayores problemas sociales por los cuales atraviesa nuestro país es la inseguridad ciudadana y lo más preocupante es la tendencia a seguir aumentando. Las modalidades de robo son muy variadas y en los primeros meses del 2017, y en relación al cierre del año 2016, se han incrementado de forma considerable los asaltos a negocios (+5%). A continuación, vamos a presentar unos cuadros estadísticos elaborados por el INEI, en donde se podrá apreciar que al menos 1 de cada 100 personas ha sido víctima de un robo de negocio. Lo más preocupante es que solamente el 18% de las personas víctimas de robo de negocio procede a realizar la denuncia mientras que el resto no lo hace por diferentes temores como los que se aprecian en el cuadro siguiente:

Tabla 4.2: Víctimas de robo de negocio

Víctimas de robo de negocio, por ámbito de estudio Semestre: julio – diciembre 2014 (Tasa por cada 100 habitantes de 15 y más años de edad)					
Año / Semestre móvil	Nacional urbano	Ciudades de 20 mil a más habitantes 1/	Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes 2/		
Indicadores anuales y semestrales					
2010 a/	0,9	d/	0,8	d/	1,2
2011 b/	0,9		0,8		1,0
2012 c/	1,1		1,1		1,2
2013 c/	1,0		1,0		1,0
Jun 2013 - Nov 2013	1,0		1,0		1,1
Jul 2013 - Dic 2013	0,9		0,8		1,1
Ago 2013 - Ene 2014	0,9		0,9		1,2
Sep 2013 - Feb 2014	0,9		0,8		1,2
Oct 2013 - Mar 2014	0,9		0,7		1,3
Nov 2013 - Abr 2014	0,9		0,7		1,3
Dic 2013 - May 2014	0,9		0,7		1,4
2014 c/	0,8		0,7		1,1
Ene 2014 - Jun 2014	0,9		0,7		1,4
Feb 2014 - Jul 2014	0,9		0,7		1,3
Mar 2014 - Ago 2014	0,8		0,7		1,1
Abr 2014 - Sep 2014	0,8		0,7		1,0
May 2014 - Oct 2014	0,8		0,7		1,0
Jun 2014 - Nov 2014	0,7		0,6		0,9
Jul 2014 - Dic 2014	0,7		0,6		0,8
Diferencia con semestre móvil anterior (puntos porcentuales)					
Jun 2014 - Nov 2014/					
Jul 2014 - Dic 2014	0,0		0,0		-0,1
Diferencia con semestre similar del año anterior (puntos porcentuales)					
Jul 2013 - Dic 2013/					
Jul 2014 - Dic 2014	-0,2		-0,2		-0,3
Diferencia con respecto al año anterior (puntos porcentuales)					
2013 c/ - 2014 c/	-0,2		-0,3		0,1

Nota: Donde no existe valor es porque la alternativa se incorporó en forma desagregada a partir del año 2013.
1/ Comprende las 28 ciudades priorizadas para el estudio de Presupuesto por Resultados.
2/ Incluye: Capitales de distritos y por excepción ciudades no priorizadas de 20 mil a más habitantes
a/ Los datos corresponden al periodo mayo - diciembre.
b/ Los datos corresponden al periodo abril - diciembre.
c/ Los datos corresponden al periodo enero - diciembre.
d/ En este año no existía una pregunta directa que mida esta variable, se ha recodificado de la alternativa otros.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2010 – 2014 (información preliminar).

Fuente: INEI – “Victimización en el Perú 2010 - 2013” [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1194/libro.pdf

Tabla 4.3: Denuncias y sus principales motivos

Año / Semestre móvil	Motivo de la no denuncia					
	Por miedo a represalias del agresor(a)	Es una pérdida de tiempo	Desconfía de la Policía	Delito de poca importancia	Desconoce al delincuente	Otro 1/
Indicadores anuales y semestrales						
2010 b/	5,1	a/	30,3	-	10,9	a/ 16,8
2011 c/	5,4	a/	31,9	-	10,8	a/ 18,9
2012 d/	4,7	a/	30,6	-	20,3	a/ 22,5
2013 d/	4,1	a/	28,9	15,0	15,8	a/ 28,5
Jun 2013 - Nov 2013	4,3	a/	33,3	13,9	a/ 14,1	a/ 26,1
Jul 2013 - Dic 2013	4,4	a/	33,9	15,4	a/ 13,0	a/ 26,0
Ago 2013 - Ene 2014	4,7	a/	31,7	19,0	14,5	a/ 22,2
Sep 2013 - Feb 2014	4,0	a/	28,7	20,8	14,0	a/ 24,4
Oct 2013 - Mar 2014	3,2	a/	26,8	22,1	14,6	a/ 26,5
Nov 2013 - Abr 2014	2,5	a/	26,4	23,8	18,1	a/ 23,5
Dic 2013 - May 2014	2,6	a/	25,6	23,5	17,5	a/ 25,8
2014 d/	3,1	a/	23,7	20,4	19,7	a/ 28,9
Ene 2014 - Jun 2014	4,0	a/	23,5	24,4	19,1	a/ 24,9
Feb 2014 - Jul 2014	4,6	a/	23,2	a/ 21,3	a/ 19,2	a/ 27,8
Mar 2014 - Ago 2014	5,1	a/	22,1	a/ 19,7	a/ 23,5	a/ 25,1
Abr 2014 - Sep 2014	5,5	a/	24,8	a/ 19,1	a/ 21,9	a/ 24,9
May 2014 - Oct 2014	4,2	a/	24,9	17,3	a/ 21,0	a/ 28,8
Jun 2014 - Nov 2014	4,4	a/	23,7	18,1	a/ 20,5	a/ 29,4
Jul 2014 - Dic 2014	2,4	a/	24,3	14,6	a/ 20,7	a/ 33,7
Diferencia con semestre móvil anterior (puntos porcentuales)						
Jun 2014 - Nov 2014/						
Jul 2014 - Dic 2014	-2,0	0,6	-3,5	0,2	4,3	0,2
Diferencia con semestre similar del año anterior (puntos porcentuales)						
Jul 2013 - Dic 2013/						
Jul 2014 - Dic 2014	-2,0	-9,6	-0,8	7,7	7,7	-3,0
Diferencia con respecto al año anterior (puntos porcentuales)						
2013 d/ - 2014 d/	-1,0	-5,2	5,4	3,9	0,4	-3,4

Nota: Donde no existe el valor es porque la alternativa se incorporó a partir del año 2013.
1/ Comprende: Falta de tiempo y conocía al delincuente.
a/ Los resultados son considerados referenciales porque el número de casos en la muestra para este nivel es insuficiente y presentan un coeficiente de variación mayor al 15%.
b/ Los datos corresponden al periodo mayo – diciembre.
c/ Los datos corresponden al periodo abril – diciembre.
d/ Los datos corresponden al periodo enero – diciembre.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2010 – 2014 (información preliminar).

Fuente: INEI – “Victimización en el Perú 2010 - 2013” [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1194/libro.pdf

4.1.5 Análisis Tecnológico

Para nadie es un secreto que la presencia de la tecnología en los diferentes negocios es fundamental para su crecimiento. La tecnología, permite que en los diferentes negocios existan procesos más ágiles y rápidos trayendo como consecuencia procesos óptimos y por ende generando rentabilidad al negocio.

El sector gastronómico no es la excepción y ya que el presente proyecto corresponde al plan estratégico de la cafetería Frangelo Café, mencionaremos que en este segmento de negocio la parte tecnológica es fundamental. Antes, preparar una orden compuesta por un café y un

sándwich podría tomar más de 10 minutos, sin embargo, este mismo pedido hoy en día perfectamente puede ser despachado en menos de 3 minutos.

Así como se ha mencionado los tiempos optimizados en la preparación de una orden convencional dentro de una cafetería, también diremos que la tecnología permite a estos negocios hoy en día tener un sistema logístico adecuado, de distribución y en general de administración ya que desde la data que arrojan los sistemas, podemos determinar los promedios de consumo, preferencias en los gustos de los consumidores, costos de cada uno de los productos, entre otros.

La tecnología adicionalmente se ha convertido en parte fundamental de la infraestructura del local, toda vez que, ofrecer un local con Wi-Fi, monitoreo constante de seguridad a través de cámaras, cargadores inalámbricos, entre otros, son detalles que, aunque parezcan esenciales generan mucha diferenciación entre una cafetería y otra.

En ese sentido, es destacable las inversiones que el actual gobierno viene promoviendo en relación a este aspecto, hace poco estuvo con nosotros el fundador de Facebook proponiéndonos una conectividad descentralizada, ello, sumado a las compras de promociones en comida rápida “on line”, así como al consumo interconectado con las tablet en los cines, alimentan y retroalimentan nuestras bases de datos generando valor en cuanto a la información con la que se cuenta para gestionar eficazmente. Otro dato de especial interés son los monederos electrónicos y las compras vía smartphone, incluso hay países en los que se

están llevando a cabo pilotos para la compra de pedidos a través de chips insertados en los dedos de las personas, de hecho, una revolución que cambia nuestra forma de entender la actividad relacionada a la acción y medios de pago.

4.1.6 Análisis Ecológico

En el mundo se vienen dando cambios muy importantes en el aspecto ecológico impactando de manera considerable en los negocios (servicios, productos, clientes), el desmedido hábito de consumo del ser humano para cubrir nuestras necesidades alerta sobre las capacidades limitadas que se tienen actualmente en nuestro planeta. Por esta razón las organizaciones y empresas se preocupan por los hábitos de consumo de las personas realizando campañas de extracción de insumos, reciclaje, desechos tóxicos que contaminan el medio ambiente, etc. Hay que tomar conciencia de las pérdidas de los recursos naturales y de la degradación del ecosistema.

La actual tendencia con las empresas es la búsqueda de mejorar en el ambiente ecológico como:

- Reducir los recursos necesarios para realizar un mismo producto o servicio.
- Hacer partícipe a los proveedores y clientes para el cuidado ambiental
- Incentivar a la creación de nuevos productos, que no contaminen el medio ambiente.

Se viene dando una creciente conciencia en la problemática ecológica que afecta nuestro planeta, en la actualidad el gobierno peruano ha dictado normas para la protección del medio ambiente y campañas por el consumo de productos que no dañen el medio ambiente, es por ello la tendencia de nuevos mercados y consumidores que buscan productos que no dañen el ecosistema del planeta, esto ha ocasionado que las empresas apliquen para el futuro una gestión hacia el cuidado del ambiente como por ejemplo en las empresas resaltan la participación del reciclaje con sus trabajadores. El ser humano se preocupa en cuidar el medio ambiente para un producto (la materia prima, su elaboración, el proceso productivo, ciclo final del producto) en este sentido las empresas deben de tener en cuenta las normas internacionales ISO 14000 (para un sistema de gestión ambiental) fabricando productos que minimicen el impacto ambiental (productos eco-amigables) constituyendo una demanda ecológica que las empresas deben de atender y adaptándose a ello para futuro consumidor.

Son muy pocas las empresas que ya están transformándose ante la demanda de productos más ecológicos, si las organizaciones no se alinean perderán competitividad en el mercado y serán reemplazadas por los que le dan un valor agregado en la protección ambiental dando al consumidor un beneficio adicional.

El gobierno peruano viene trabajando en el cumplimiento de las regulaciones para las diferentes actividades que tienen las empresas, busca impulsar las inversiones que

ayuden a los estudios de impacto ambiental siendo este un gran reto ya que las empresas no sólo deben pensar en maximizar sus activos ofreciendo buenos productos que afectan de manera directa al ambiente y la sociedad. Se realizarán trabajos en algunos sectores como, por ejemplo: el control de residuos líquidos de comercios (talleres de confección, camales, restaurantes, etc.) que arrojan a las alcantarillas, se trabajará en conjunto de manera eficaz entre las organizaciones, ONG y el gobierno, cuidando el impacto ecológico y el consumo de los recursos para las futuras generaciones.

En la actualidad por los cambios que se han dado en el planeta, hay una actitud más responsable por parte de las organizaciones ligado al desarrollo sostenible teniendo como objetivo principal el valor ecológico dando como resultado beneficios económicos y oportunidades de negocio, por ello el Perú tiene más oportunidades de inversión extranjera contribuyendo a la competitividad del país siendo económicamente eficiente sin perjudicar el medio ambiente, por tal razón la importancia de fomentar la ecología teniendo como objetivo una conducta responsable, tratando de proteger el medio ambiente y la naturaleza. Para Frangelo café es una gran oportunidad ya que cuenta con productos orgánicos y saludables que brinda a su consumidor final, impulsará la importancia de los productos ecológicos brindando la información necesaria sobre las características de su producto, se publicarán informativos, campañas como, por ejemplo: (dos tazas de café al precio de uno para llevar, tan sólo

trayendo tu propia tasa) impulsará al cuidado ambiental para los desechos.

4.2 Impacto en Clientes / Proveedores de cada variable del Entorno

En función a las variables que hemos revisado, se puede resumir que existe un impacto considerable en cada una de ellas con respecto a los clientes y proveedores de este tipo de negocios. El impacto existirá en cada tipo de emprendimiento o empresa, las diferencias radican en el nivel de impacto en función al negocio, el mercado y al segmento al que se está destinado llegar con nuestra oferta. Entonces se puede considerar la siguiente matriz que puede ayudar a determinar este impacto y los planes a tomar en cuenta si se presentara algún escenario particular:

Cuadro 4.1: Matriz de impacto en cliente

Variable	Descripción	Impacto
Política	<p>(1) Menor consumo interno originado por un mal manejo político de grandes inversiones en minería, disminuye el empleo y se genera menor recaudación.</p> <p>(2) Discrepancias en la aplicación del Régimen Laboral Juvenil.</p> <p>(3) Promoción por parte del gobierno en campañas como la del MINCETUR: “Más peruano que ...”</p>	<p>(Alto) Clientes / Proveedores</p> <p>(Medio) Proveedores</p> <p>(Bajo) Clientes / Proveedores</p>
Económico	<p>(1) Crecimiento económico esperado para el 2017 sobre el 3.5%</p> <p>(2) Incremento en el consumo per cápita de café en un 100% en el presente año.</p> <p>(3) Tendencia al alza por parte del dólar proyectado a cerrar el año alrededor de los S/3.5 por dólar.</p> <p>(4) Caída del petróleo en la economía peruana.</p> <p>(5) Desaceleración de la economía china.</p>	<p>(Medio) Clientes / Proveedores</p> <p>(Alto) Clientes / Proveedores</p> <p>(Alto) Clientes / Proveedores</p> <p>(Medio) Clientes / Proveedores</p> <p>(Bajo) Clientes / Proveedores</p>
Socio-Cultural	<p>(1) Fortalecimiento de la identidad gastronómica en los clientes, quienes se vuelven más exigentes a todo nivel socio-económico.</p> <p>(2) Hábitos de consumo en su mayoría tradicional y demarcado en compras, frecuencias, productos. Es difícil generar nuevas tendencias o productos innovadores.</p> <p>(3) Inseguridad ciudadana en aumento y en cualquier negocio (restaurantes, cafeterías, pollerías, etc.)</p>	<p>(Alto) Clientes / Proveedores</p> <p>(Alto) Clientes / Proveedores</p> <p>(Alto) Clientes / Proveedores</p>
Legal	<p>(1) Estabilidad jurídica y promoción de la inversión privada.</p> <p>(2) Menor información y promoción para los pequeños emprendimientos.</p> <p>(3) Gran informalidad en pequeños negocios que no pagan impuestos y afectan a los que sí cumplen con los requisitos exigidos legalmente.</p>	<p>(Medio) Clientes / Proveedores</p> <p>(Bajo) Clientes / Proveedores</p> <p>(Alto) Proveedores</p>
Tecnológico	<p>(1) Inversión en tecnología va en aumento en las empresas de servicio.</p> <p>(2) Inversión en investigación y desarrollo menor al 1% muy por debajo del promedio de la región.</p> <p>(3) Incremento de las operaciones por internet y por dispositivos como los teléfonos inteligentes.</p> <p>(4) Relación más estrecha y requerida entre los negocios y las redes sociales.</p>	<p>(Alto) Clientes y Proveedores</p> <p>(Bajo) Clientes y Proveedores</p> <p>(Medio) Clientes y Proveedores</p> <p>(Medio) Clientes y Proveedores</p>

Continúa...

... viene

Variable	Descripción	Impacto
Ecológico	(1) El Estado cuenta con el marco legal ambiental requerido a nivel global, pero no se difunde, no se respeta ni se utiliza.	(Bajo) Clientes / Proveedores
	(2) Se promueve la relación de imagen institucional de las empresas y su contribución con el medio ambiente y la responsabilidad social.	(Medio) Proveedores
	(3) Falta de control en los desechos alimentarios y el reciclaje a cargo de los negocios de alimentos.	(Medio) Proveedores

Fuente: Elaboración Propia, Matriz PEST. Adaptado de “La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”. Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. España, 2005, p. 34-40

4.3 Efecto en la empresa de cada variable del entorno

Cuadro 4.2: Efectos en la empresa

Variable	Descripción del Impacto en Frangelo Café
Política	1) Inestabilidad política que contraiga las grandes inversiones en el país (Bajo impacto). 2) Derogación del Régimen Laboral Juvenil que permitiría al negocio contratar bajo esta modalidad (Medio impacto) 3) Campaña del Ministerio de Comercio Exterior (<i>Más peruano que</i>) para que la gente se identifique más con la gastronomía (Alto impacto)
Económico	1) Malas políticas que restrinjan la demanda y afecte en el consumo de los clientes disminuyendo las ventas a pesar del crecimiento del 3.8% esperado (Alto impacto). 2) Duplicidad del consumo del café para el 2017 podría incrementar la afluencia de clientes a cafeterías y fuentes de soda (Alto impacto) 3) Alza del dólar constante influye en el consumo de personas con créditos en dólares (Alto impacto)
Socio-Cultural	1) El público peruano cada día tiene una mayor identidad con su gastronomía (Alto impacto) 2) Los hábitos de los consumidores se han vuelto cada día más exigentes y requieren de una oferta constante y que sea variable (Alto impacto) 3) La inseguridad ciudadana se vuelve cada día más inmanejable debido a la inacción de las autoridades (Alto impacto)
Legal	1) Limitaciones en la información y facilidades para los pequeños empresarios (Impacto Medio) 2) Competencia de empresas informales que se generan por las gestiones de la SUNAT (Impacto Alto)
Tecnológico	1) Incremento de las ventas realizadas por comercio electrónico donde un 11% son del rubro restaurantes (Impacto Medio) 2) Tendencia a la utilización de redes sociales (Impacto Alto)
Ecológico	1) Tendencia al cuidado del medio ambiente por parte de público (Impacto Medio) 2) Tendencia de las empresas a seguir actividades relacionadas a Responsabilidad Social (Impacto Medio).

Fuente: Elaboración Propia, Matriz PEST. Adaptado de “La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”. Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. España, 2005, p. 34-40

4.4 Oportunidades y amenazas

Luego de haber analizado cada uno de los puntos del entorno externo y el nivel de impacto que éstos tendrían bajo el negocio en estudio, pasaremos a mencionar las oportunidades que tiene Frangelo Café:

Cuadro 4.3: Oportunidades según la variable

Variable	Oportunidades
Política	Realizar actividades diseñadas a resaltar el café peruano promoviendo su consumo.
Económico	Crear promociones especiales que permitan promover los diferentes productos del negocio.
Socio-Cultural	Contratación de personal de seguridad permanente en la puerta del local. Mayor variedad de productos que permitan brindar una mayor oferta a los clientes exigentes.
Legal	Asesoramiento externo en aspectos legales y tributarios.
Tecnológico	Creación de una cuenta de Facebook bastante bien diseñada y donde se puedan incluir las promociones especiales, ofertas, fotos, etc. Gestión con empresas como CUPOMATIC, GROUPON, OFERTOP, etc. a fin de promocionar la empresa a través de ofertas especiales vía web.
Ecológico – Responsabilidad Social	Promover campañas orientadas a cuidar el medio ambiente, reciclaje de productos (propuesta a la Municipalidad de San Miguel). Incluir actividades de responsabilidad social como por ejemplo la de promover trabajo a jóvenes con estudios inconclusos.

Fuente: Elaboración Propia, Matriz PEST. Adaptado de “La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”. Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio. España, 2005, p. 34-40

4.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Según el autor Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica (decimocuarta edición), es necesaria la utilización de una herramienta vital para resumir y canalizar las estrategias en función a la información de los factores externos mencionados en el capítulo IV de la presente tesis. Para el caso del tipo de negocio de Frangelo Café se hace determinante identificar aquellos factores clave de los cuales puede obtener ventajas (oportunidades), así como focalizar con claridad aquellas amenazas para las que debe considerar las contingencias prioritarias. En conjunto, no sólo se contribuye a trabajar en complementar las estrategias, sino a usar esta herramienta como arma preventiva para entender el entorno en el que este negocio fluctúa y qué tan ágil puede ser al momento de competir en el mercado.

Tabla 4.4: Matriz de diagnóstico externo

F2: MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO				
N°	OPORTUNIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Crecimiento económico nivel país esperado para el 2015 sobre el 3.5%	0.06	2	0.12
2	Incremento en el consumo per-cápita de café para el 2015	0.07	2	0.14
3	Fortalecimiento de la identidad gastronómica en los clientes, mayor exigencia	0.06	2	0.12
4	Hábitos de consumo en su mayoría demarcados y tradicionales para las compras y servicios en general. Demanda no atendida por servicios de delivery.	0.07	3	0.21
5	Tendencia a aumentar las inversiones en tecnología en las empresas de servicio.	0.04	2	0.08
6	Incremento de las operaciones vía Internet y en dispositivos electrónicos como los smartphones.	0.08	1	0.08
7	Relación estrecha entre los negocios y las redes sociales.	0.09	1	0.09
8	Se promueve la imagen institucional en las empresas y su contribución al medio ambiente y la responsabilidad social.	0.05	3	0.15
9	Falta de control de los desechos alimentarios en las empresas alimentarias, no se aplica el reciclaje.	0.03	3	0.09
10	Apertura de la sede San Miguel de la UPC	0.07	2	0.14
N°	AMENAZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Menor consumo interno originado por un mal manejo político de grandes inversiones en minería, disminuye el empleo y se genera menor recaudación.	0.05	2	0.10
2	Aplicación de la ley del régimen laboral juvenil.	0.06	2	0.12
3	Tendencia al alza del dólar proyectado alrededor de los S/.3.5 por dólar. Posible impacto en variación de precios en insumos.	0.09	1	0.09
4	Inseguridad ciudadana se incrementa en los negocios de comidas, cafeterías y alimentos.	0.1	3	0.3
5	Informalidad que no permite competir bajo las mismas condiciones a las pequeñas empresas.	0.05	3	0.15
6	Creación de un posible cluster de café entre la cuadra 6 y 7 de la Av. Escardó (Piombino, El Barista, Caffeta)	0.03	3	0.09
TOTAL		1		2.07

Fuente: DÍAZ, Análisis FODA, Adaptado de “Análisis y Planeamiento con aplicaciones a la organización policial”: San José – Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2005, p. 105-111.

Cabe señalar que las ponderaciones (que en total deben sumar 1) así como los valores colocados en la columna de puntaje (con valores entre 1 y 4), siguen la metodología descrita por Fred R. David para realizar la evaluación de esta matriz, donde el resultado ponderado máximo a alcanzar es de 4.0

Respecto a la matriz se destaca lo siguiente:

Oportunidades

Mayor puntaje colocado: 3

Los factores señalados con la mayor ponderación son cuatro: Hábitos de consumo en su mayoría demarcados y tradicionales, se promueve la imagen institucional de las empresas que contribuyen con el medio ambiente y la responsabilidad social, hay falta de

control en los desechos alimentarios y finalmente, el incremento per cápita del café.

Las claves para esta parte están focalizadas en aprovechar los hábitos de consumo y el negocio de Frangelo Café aplica este punto al momento de generar su oferta con variedad de café y productos complementarios. Al mismo tiempo, se busca afianzar la imagen de responsabilidad al presentar productos con calidad, personal experimentado y un ambiente diferenciado y acogedor que son apreciados por los clientes.

Amenazas

Mayor puntaje colocado: 3

Los factores señalados con mayor ponderación: Inseguridad ciudadana en negocios de comidas, cafeterías y restaurantes, así como la informalidad que no permite competir bajo las mismas condiciones.

Sin duda que estos son los factores de mayor preocupación para este negocio, ya que ambos son problemas cuya tendencia aún muestra un aumento pese al esfuerzo de autoridades municipales y del gobierno central. En el caso de la inseguridad no es suficiente contar con un sistema disuasivo (por ejemplo, la instalación de cámaras), sino que exige definir contingencias que incluya el refuerzo de la seguridad con la presencia del serenazgo.

Finalmente, el resultado obtenido alcanza el ponderado de 2.07 que prácticamente se indica que aún no se aprovechan como corresponden las oportunidades ni se han establecido las contingencias suficientes para manejar las amenazas. Es claro entonces que se necesita con urgencia definir las nuevas

estrategias para buscar el punto de quiebre que este negocio necesita.

Nota:

Los puntajes colocados son:

- 1- Respuesta deficiente.
- 2- Respuesta promedio.
- 3- Respuesta por encima del promedio.
- 4- Respuesta superior (ninguno de los factores alcanza esta puntuación).

CAPITULO V

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme del INEI (Año 2010), Frangelo Café se encuentra clasificada dentro de la Clase 5610 - Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.

5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (Oferta)

En la industria en el que se presenta el sector de restaurantes se puede mencionar que ha ido evolucionando en el tiempo, el boom gastronómico ha sido muy acogido en todos los sectores de las clases sociales, según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del sector de servicios de restaurantes al cierre de octubre 2016 se menciona lo siguiente:

El sector restaurantes creció en 2,27% a 2.39%, asimismo en el servicio de comida creció en 2.11% y bebidas en 1.40%.

**Grafico 5.1: Evolución mensual de la actividad de restaurantes
entre 2013 y 2016**

Fuente: INEI – “Evolución mensual de actividad de restaurantes” [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en <http://www.inei.gob.pe>

En la búsqueda de información con referencia a la industria de restaurantes, comidas y bebidas se puede mencionar en el rubro de restaurantes que cumplen actividades de pollería, comidas rápidas, cevicheras, comidas tradicionales (criolla, turística) creció en 2.39% según lo indicado por el INEI, influenciado por el boom gastronómico que cada año es promocionado por las diferentes instituciones como APEGA, PROMPERU y otras entidades que buscan reconocer la comida peruana. También se puede mencionar que se ha incrementado el café restaurante, comida japonesa, coreana, locales de venta de sándwiches, pizzerías, heladerías por el afianzamiento del mercado y las reconocidas franquicias que existen en la industria de las comidas. El crecimiento en este rubro también se dio por las promociones (2x1), eventos especiales (música en vivo), vales de consumo que se brindaban en cada uno

de estos establecimientos. Se aprovecharon eventos como el día del pollo a la brasa, el día de ceviche, etc.

Para las actividades de servicio, creció en 1.40% donde podemos encontrar (videos pubs, bares, restaurantes, cafeterías) para los clientes o visitantes a estos locales se les brinda promociones de bebidas (2x1) en ciertas horas y también para eventos especiales como el día del pisco sour, vales de consumo, presentación de música en vivo. Se aprovecharon eventos como Oktoberfest, el día de la canción criolla, aniversarios en cada departamento del Perú, etc.

En la actividad de servicio de comida aumento en 2.11%, se incrementó el mercado de los concesionarios para todo tipo de empresas (financieras, minera, colegios, hospitales, universidades, etc.), ofreciendo desayunos, almuerzo, coffee break, cenas. También mencionar que para empresas contratistas como transporte (terrestre, aéreo) y sector construcción, el requerimiento de menús creció y para eventos especiales como cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad, aniversarios, se presentaron comidas tradicionales. Para brindar este tipo de servicio, se cumple con los más altos estándares en la calidad del producto.

**Grafico 5.2: Evolución mensual de la actividad de restaurantes
entre 2013 y 2016**

Fuente: INEI – “Encuesta mensual de restaurantes” [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en <http://www.inei.gob.pe>

Tabla 5.1: Evolución de la actividad de restaurantes, variación % respecto a similar periodo del año anterior

Evolución de la Actividad de Restaurantes
Variación % respecto a similar periodo del año anterior

Año / Mes	Variable				
	Total sector	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	Suministro de comidas por encargo	Otras actividades de servicio de comidas	Actividades de servicio de bebidas
2012					
Enero	9,43	6,47	-27,59	27,68	7,00
Febrero	10,26	7,42	-9,30	25,42	3,36
Marzo	10,22	8,23	-25,31	22,33	10,13
Abril	10,17	7,42	13,91	22,66	12,63
Mayo	8,85	5,08	33,08	27,20	-0,47
Junio	9,57	7,09	7,82	21,90	6,84
Julio	8,18	2,92	-14,60	36,40	5,22
Agosto	7,83	6,12	-39,79	17,73	7,67
Setiembre	8,10	7,02	-42,09	19,65	0,95
Octubre	7,46	3,96	11,63	24,22	3,77
Noviembre	8,02	6,22	35,09	14,42	4,38
Diciembre	8,26	5,55	-22,97	23,27	7,97
2013					
Enero	6,58	2,84	15,64	23,57	4,21
Febrero	6,10	2,80	13,43	19,17	5,34
Marzo	6,31	6,16	-35,30	7,94	4,00
Abril	6,69	2,93	-8,16	20,43	13,36
Mayo	6,98	6,45	6,21	7,57	12,75
Junio	6,42	4,88	-24,69	12,52	10,63
Julio	4,82	3,29	-27,97	10,54	6,35
Agosto	4,70	3,96	-18,60	7,50	4,53
Setiembre	6,77	3,81	-6,91	19,70	0,18
Octubre	5,67	4,03	-13,11	11,87	5,81
Noviembre	5,95	3,25	-13,05	15,73	4,70
Diciembre	5,09	1,38	1,38	20,61	1,32
2014					
Enero	7,46	3,31	-0,15	20,78	6,57
Febrero	5,51	3,22	10,24	13,18	4,95
Marzo	6,04	1,93	64,50	20,66	4,41
Abril	5,32	4,13	-0,93	9,95	1,95
Mayo	5,91	1,60	-20,00	22,57	7,87
Junio	5,61	0,97	83,61	21,77	4,04
Julio	5,14	2,16	12,11	15,99	6,55
Agosto	4,22	2,78	18,88	8,98	4,52
Setiembre	4,31	2,54	3,06	10,64	0,65
Octubre	3,64	3,09	28,63	5,19	3,74
Noviembre	4,09	3,50	-26,75	4,90	11,33
Diciembre	4,11	2,24	129,17	8,24	1,51
2015					
Enero	4,21	3,74	35,29	3,02	11,25
Febrero	2,28	1,86	6,03	2,85	5,79
Marzo	2,44	2,33	-17,66	3,52	2,81
Abril	2,62	2,73	-4,36	3,35	0,13
Mayo	3,46	4,31	-8,83	1,63	-1,55
Junio	3,34	3,05	-12,85	7,79	-1,49
Julio	3,91	4,08	-1,08	3,29	3,34
Agosto	2,54	2,24	10,79	4,45	1,30
Setiembre	2,87	2,37	26,66	5,18	1,16
Octubre	2,02	1,09	11,36	6,11	2,68
Noviembre	2,20	1,26	15,87	8,49	-2,79
Diciembre	3,20	3,05	-11,28	3,85	4,88
2016					
Enero	2,65	2,58	7,98	2,68	3,22
Febrero	2,88	2,83	18,42	2,63	3,44
Marzo	2,39	2,37	5,60	2,37	2,45
Abril	2,23	2,00	10,20	3,91	0,60
Mayo	2,36	2,16	34,10	2,37	1,54
Junio	2,77	2,66	38,70	3,76	-0,91
Julio	2,94	2,99	-2,42	4,13	-0,11
Agosto	2,01	2,00	-14,32	4,10	-2,04
Setiembre	2,40	2,41	6,17	2,21	2,46
Octubre	2,27	2,39	-1,75	2,11	1,40

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI
Encuesta Mensual de Restaurantes.

Fuente: INEI – “Encuesta mensual de restaurantes” [en línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible en <http://www.inei.gob.pe>

Según información del diario La República, Alejandra Cruz Cuevas explica:

Identifican en Lima alrededor de 39,895 restaurantes y que esta industria creció 5,67% en el último trimestre del 2013 y aportaron 0,28 puntos al crecimiento de la producción peruana el mismo mes (5,42%), según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Se menciona que en Lima se concentran 11,880 restaurantes, 30% de todos los que hay en la capital. Le siguen Lima Norte (23%), Este (21%), Sur (18%) y, finalmente, el Callao (9%).

Como se mencionó en el análisis externo, la industria gastronómica se encuentra en pleno apogeo y en un alto nivel competitivo en los diferentes estratos socio-económicos, con alta variedad de oferta en un conjunto interesante de variables que van desde el precio, la carta, el concepto y hasta el reconocimiento que reciben ciertos locales que van entre lo moderno y tradicional.

En cuanto al sector específico de los negocios como las cafeterías, el mercado se encuentra en similitud de condiciones, con una oferta variada para todos los tipos de clientes, quienes ven con agrado y alto nivel de consumo el nivel competitivo que muestran cadenas locales e internacionales. Dependiendo de la ubicación y el segmento, las cafeterías y/o fuentes de soda reciben clientes que están dispuestos a pagar por la propuesta, lo que indica que es un negocio que también se está consolidando, de la mano con el incremento en el consumo per cápita del café entre otros.

La industria en los últimos años se ha fortalecido y ha encontrado opciones, entre ellas por ejemplo en el suministro del café, donde se cuenta con proveedores locales que tienen productos buenos que pueden competir (Villa Rica y Quillabamba, por ejemplo).

Hay alta competencia pero hay consumo, la oferta además viene acompañada de variables que hacen de los negocios de esta industria más que simples negocios de café, sino que se complementan con la venta de postres, ensaladas, empanadas, helados, almuerzos, entre otros.

Entre los principales competidores de este rubro se puede mencionar a Starbucks, Holly's Coffee, Altomayo, San Antonio, News Café, Delicass, Piombino y Sofá Café son algunas de las empresas del sector.

5.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Figura 5.1: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: 5 Fuerzas de Porter [en línea]. Disponible en <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Para el desarrollo de diferentes negocios y emprendimientos, se requiere de un análisis a nivel industria y/o sector que permita identificar qué riesgos, oportunidades, ventajas y desventajas se tienen para afrontar el desarrollo de los futuros negocios. Por este motivo, se hace necesaria la aplicación del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el cual se revisará a continuación:

5.2.1 Sustitutos

El mercado no es atractivo si existen productos sustitutos potenciales o se compite en la industria con tecnologías avanzadas y precios bajos, reduciendo los márgenes de la organización. En la actualidad con el boom gastronómico, las pequeñas y medianas empresas de este sector han incrementado la atracción de clientes que consumen alimentos y/o comidas fuera de casa. La amenaza de los productos sustitutos en la industria es muy alta, entre ellos tenemos como sustitutos: Tienda de jugos, heladerías, panaderías y/o pastelerías, locales de venta de sándwiches, Mc Café de MC Donald, Dunkin Donuts, máquinas expendedoras, etc. Además, existe una gran amenaza en negocios, universidades, oficinas que tienen sus propias máquinas que hacen que el producto sea más accesible, rápido y cómodo para ciertos clientes.

Hoy en día, el cliente se vuelve más exigente donde aspira a vivir una experiencia en la calidad del producto, comodidad, precio y servicio con excelencia. El dinamismo de esta actividad es muy fuerte en este tipo de negocio, los empresarios deben de contar con capacitaciones permanentes.

5.2.2 Potenciales

La fuerza competitiva potencial entrante (competidores potenciales) es la que se enfoca en cubrir todo lo referente al ingreso de nuevos competidores al mercado, para lo cual se debe verificar si existen barreras de entrada altas que sean lo suficientemente protectoras o que por lo menos signifiquen a los posibles competidores una inversión alta, complejidad en tecnología o restricciones en las operaciones.

Las barreras de entrada para este sector se pueden establecer en las siguientes:

- Permisos Municipales.
- Altos costos de localizar la cafetería más aún si son en centros comerciales, en este caso demanda que se tengas más de un año en el mercado y que seas reconocido por el cliente.
- Cubrir la demanda de clientes en este segmento de la industria, así como manejar las variables de suministro o insumos que se pueden presentar.

Los permisos según el caso y el distrito en donde se ubique el local, los requerimientos de todos los permisos municipales son bastante engorrosos. La amenaza potencial entrante es media de acuerdo al nicho a donde se tenga que dirigir.

En el caso específico de la zona de San Miguel, en la cual se encuentra Frangelo Café, la posibilidad de aparición de competencia es relativamente baja, debido a que no se cuenta con diversidad de zonas o áreas asignadas para el comercio o apertura de este tipo de negocios.

5.2.3 Clientes

Se caracteriza el cliente por tener alto poder para este tipo de industria, tiene variedad de alternativas en el mercado a pesar de no ser conocedor en la variedad de “Café” que se le ofrece, pero si está dispuesto a experimentar el concepto de cafeterías, los clientes son más exigentes en el servicio, calidad y precio.

La sensibilidad en los precios es un factor importante, se tiene que ofrecer promociones en horarios estratégicos, brindando servicio de calidad. Implementar el servicio delivery, hará que el cliente se sienta más atraído con el negocio y pueda ser fidelizado.

Para Frangelo Café, en los alrededores al negocio se cuenta con clientes con los cuales no se han potencializado todas las cualidades de la oferta de este negocio, lo que hasta cierto punto concede un nivel de poder intermedio, ya que sí existen alternativas o sustitutos que el cliente podría tomar de ser el caso.

5.2.4 Proveedores

El poder de negociación es medio en la industria, los proveedores tienen que estar altamente calificados, que cuenten con sistema de gestión de calidad como los denominados ISO-9000, alto nivel de confianza, pagos puntuales y abastecimiento de los insumos a tiempo. Es importante asegurar el correcto funcionamiento de la cadena de valor. Las cafeterías cuentan con gran cantidad de proveedores en el mercado entre mayoristas y minoristas que ofrecen productos, por lo tanto, el cliente

elige el proveedor que más le conviene y cuente con todos los estándares de calidad otorgando un adecuado servicio. Dependiendo del tipo de negocio, segmento y variables como las de categorías de productos y/o servicios, hacen que el poder de negociación con los proveedores resulte de nivel medio.

5.2.5 Competidores en el mismo sector

En la Industria de este sector existe una alta rivalidad porque existen en el mercado grandes cafeterías con años de experiencia, con reconocimiento ya ganado, estos competidores buscan estratégicamente ubicarse lo más cerca de sus clientes objetivo y ofrecer una variedad de locales disminuyendo el tiempo de viaje, no se tiene gran diferenciación en los productos y precios similares que ofrecen cada uno de estos locales. Entre estos destacan dentro del rubro Starbucks, Sofá Café, San Antonio, Juan Valdez, entre otros.

Para Frangelo Café, el competidor actual se encuentra a 500 metros y se llama Piombino, el cual es un negocio similar, aunque con un concepto diferente, pero tiene la ventaja de estar en un área con mayor tránsito de personas que se convierten automáticamente en potenciales clientes. Además, debe mencionarse que pastelerías y panaderías cercanas, son también consideradas como competencia, ya que por la venta de similares productos y/o mejor ubicación, de todas maneras, se convierten en un competidor y a la vez en alternativa para los clientes potenciales que transitan por la zona.

De acuerdo a un estudio realizado en la zona, los principales competidores son Starbucks de Sodimac, Piombino de Av. Escardo y El Barista también ubicado en Av. Escardo. Todos los actores tienen fortalezas y debilidades, por ejemplo, Starbucks tiene la imagen y el respaldo financiero además de la experiencia y el respaldo profesional, cómodo estacionamiento y está ubicado en un centro comercial. Sin embargo, no cuenta con variedad de productos, sus precios son altos y se encuentra muy alejado de la zona de influencia directa de Frangelo, por lo que, si se quisiera visitar, habría que ir en auto o transporte. Por su parte Piombino sí se encuentra dentro de la zona de influencia directa, cuenta con la fábrica de productos dado que es panadería cafetería (costes bajos), tiene 10 años en el mercado, precios accesibles, espalda financiera, buena área física pero deficiente decoración, y sus productos son de regular calidad y su atención deja mucho que desear, adicionalmente su propuesta es masiva y no cuenta con productos gourmet. De otra parte, El Barista, cuenta con una oferta similar a la de Frangelo, buena atención y estacionamientos, promociones y publicidad aceptables, regulares productos (no tiene variedad), cuatro años en la zona, buena área física, precios altos, pero con deficiente decoración, escaza visibilidad y reconocimiento desde las avenidas donde se ubica (pasa desapercibido).

Figura 5.2: Competencia directa de Frangelo Café

Fuente: Elaboración Propia, gráficos de competidores de Frangelo Café.

5.3 Matriz y análisis de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Figura 5.3: Matriz de la 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de Porter para Frangelo Café. Adaptado de 5 Fuerzas de Porter [en línea]. Disponible en <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Para evaluar el grado de Atractividad de este sector, se trabajará con unas matrices a nivel de cada una de las cinco fuerzas mencionadas en el capítulo anterior.

Lectura de las matrices:

- Se describen las principales cualidades y/o características detectadas en el análisis.
- Por cada una de ellas se anota el impacto actual de izquierda a derecha (Alto-medio-bajo).
- En función al resultado, se completan las casillas en color verde de acuerdo al grado de atractividad que se determine.

Cuadro 5.1: Matriz de atractividad de sustitutos

ATRATIVIDAD DE SUSTITUTOS						
SUSTITUTOS - COMPETIDORES INDIRECTOS		1	2	3	4	5
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Ofertas de cafeterías - fuentes de soda con distintos conceptos	Alta					Bajo
Ofertas de cafeterías al paso de centros comerciales	Alta					Bajo
Ofertas dentro de universidades, oficinas y/o máquinas expendedoras	Media					Alta
Servicio de delivery	Bajo					Alta
	3.5					

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de posición competitiva – Atractividad de la industria. Adaptado de “McKinsey Consulting y General Electric”. [En línea] <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.

Interpretación:

Resultado: 3.5

Grado de atractividad para el sector: Neutral-atractivo

Conclusión de la matriz: Este sector respecto a los competidores indirectos o sustitutos puede señalarse como casi atractiva para

implementar proyectos de inversión de este tipo, básicamente por el impacto que generan los diversos negocios que existen actualmente en el mercado, con conceptos diferentes, pero con productos y presentaciones similares.

Cuadro 5.2: Matriz de atraktividad de competidores potenciales

ATRACITIVIDAD DE COMPETIDORES POTENCIALES							
COMPETIDORES POTENCIALES		1	2	3	4	5	
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Inversión para ingresar en la industria con un concepto diferenciado.	Media						Alta
Facilidades para el otorgamiento de permisos y licencias según distrito.	Bajo						Alto
Altos precios por alquiler de locales en zonas comerciales o de alto tránsito de público.	Altos						Bajos
Capacidad para cubrir demanda para productos diversos.	Media						Alta
3.25							

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de posición competitiva – Atraktividad de la industria. Adaptado de “McKinsey Consulting y General Electric”. [En línea] <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.

Interpretación:

Resultado: 3.25

Grado de atraktividad para el sector: Neutral-atractivo

Conclusión de la matriz: Este sector respecto a los competidores potenciales puede señalarse como casi atractiva para implementar proyectos de inversión de este tipo, donde el impacto mayor se ve en que no existen altas barreras de entrada como los relacionados a inversión o la diversidad de productos que debe considerar todo negocio de este tipo que se planea ingresar a este mercado.

Cuadro 5.3: Matriz de atraktividad de clientes

ATRATIVIDAD DE CLIENTES						
CLIENTES		1	2	3	4	5
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Cantidad de clientes potenciales en el distrito	Alta					
Disposición y frecuencia de compra de la oferta	Alta					
Valorización del servicio en este sector	Media					
Fidelización del cliente en este sector	Bajo					
	3.75					

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de posición competitiva – Atraktividad de la industria. Adaptado de “McKinsey Consulting y General Electric”. [En línea] <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.

Interpretación:

Resultado: 3.75

Grado de atraktividad para el sector: Neutral-atractivo (+)

Conclusión de la matriz: Este sector respecto a los clientes puede señalarse como atractiva para implementar proyectos de inversión de este tipo, donde los mayores atractivos radican en la cantidad de clientes potenciales (por las tendencias comentadas en el análisis), y la alta disposición y frecuencia de compra que existe dentro del sector, con oportunidades interesantes en servicio y fidelización de clientes.

Cuadro 5.4: Matriz de atractividad de proveedores

ATRATIVIDAD DE PROVEEEDORES						
PROVEEDORES		1	2	3	4	5
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Variedad y disponibilidad de proveedores	Alta					Bajo
Sistema de gestión de calidad utilizado por proveedores	Media					Alta
Impacto en costos por cambio de proveedores	Media					Alto
4.0						

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de posición competitiva – Atractividad de la industria. Adaptado de “McKinsey Consulting y General Electric”. [En línea] <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.

Interpretación:

Resultado: 4.00

Grado de atractividad para el sector: Atractivo

Conclusión de la matriz: Este sector respecto a los proveedores puede señalarse como atractivo para implementar proyectos de inversión de este tipo, debido principalmente por la variedad que hay en el mercado, generando competencia en calidad y precio, lo cual brinda opciones de flexibilidad para los negocios que se encuentran dentro del sector.

Cuadro 5.5: Matriz de atractividad de competidores

NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES						
COMPETIDORES DIRECTOS		1	2	3	4	5
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Numero de Competidores en la zona	Medio					Alto
Calidad del Producto ofrecido	Medio					Alto
Calidad del Servicio ofrecido	Medio					Alto
Experiencia / Imagen de competidores en el sector	Alto					Bajo
Resultado	3.50					

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de posición competitiva – Atractividad de la industria. Adaptado de “McKinsey Consulting y General Electric”. [En línea] <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.

Interpretación:

Resultado: 3.50

Grado de atractividad para el sector: Neutral-atractivo

Conclusión de la matriz: Este sector respecto a los actuales competidores puede señalarse como casi atractivo para implementar proyectos de inversión de este tipo, donde existen oportunidades en brindar ofertas de valor tanto en productos como en los servicios, con claridad en que determinados negocios ya cuentan con una imagen ganada y varios años en el mercado, lo cual hace que competir con ellos resulte más que un desafío.

Cuadro 5.6: Matriz de atractividad de la industria

ATRATIVIDAD DE LA INDUSTRIA						
INDUSTRIA		1	2	3	4	5
		Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
ATRATIVIDAD DE SUSTITUTOS	3.50	<div></div>				
ATRATIVIDAD DE COMPETIDORES POTENCIALES	3.25	<div></div>				
ATRATIVIDAD DE CLIENTES	3.75	<div></div>				
ATRATIVIDAD DE PROVEEDORES	4.00	<div></div>				
ATRATIVIDAD DE COMPETIDORES DIRECTOS	3.50	<div></div>				
	3.60					

Fuente: Elaboración Propia, Matriz de posición competitiva – Atractividad de la industria. Adaptado de “McKinsey Consulting y General Electric”. [En línea] <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>.

Interpretación:

Resultado: 3.60

Grado de atractividad para el sector: Neutral-atractivo

Conclusión de la matriz: Con los resultados expuestos, se puede concluir que el grado de atractividad en este sector de la industria es de atractivo, donde hay oportunidades pero se requiere de un importante estudio del segmento al que se quiere llegar y de la oferta propuesta del negocio, para asegurar no sólo a los clientes potenciales, sino que también estar preparado ante la reacción de cualquiera de los actores analizados en las cinco fuerzas, los cuales representarían un fuerte impacto en el desarrollo de este emprendimiento.

5.4 Matriz de perfil competitivo MPC

Para culminar con esta etapa del análisis de la industria, se presenta a continuación la matriz MPC en la cual se realiza la evaluación de Frangelo Café versus sus competidores clave, los cuales se encuentran dentro de la zona urbana y área de influencia en la que se desplazan los potenciales clientes. Se trata de competidores que cuentan con mucho mayor tiempo en el mercado, cuentan con conceptos similares y un mayor volumen de clientes, resultado de su ubicación mucho más cercana al área comercial de la zona.

Para el desarrollo de esta matriz, se han considerado diez factores clave del éxito, los cuales se convierten en factores determinantes para la evaluación comparativa que nos permita ubicar a Frangelo Café en una posición real, siendo objetivos con el único fin de establecer las acciones que nos ayuden a implementar un plan estratégico claro, fuerte y de accionar rápido que reactive este negocio dentro de un marco de competitividad que contribuyan a que la empresa se mantenga por varios años en actividad. Finalmente, se menciona que los pesos otorgados a cada uno de estos factores del éxito, se han determinado en base a lo aprendido en el análisis del entorno, en las tendencias y consideraciones importantes que se deben tener para desarrollar este tipo de emprendimientos, donde no sólo se evalúa producto y servicio, sino el concepto del negocio, las bases financieras entre otros en los cuales se puede desarrollar ventajas comparativas.

A continuación, se comparte los resultados obtenidos en la matriz correspondiente:

Tabla 5.2: Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO
		VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE	VALOR	PUNTAJE
<i>Promoción y Publicidad</i>	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60
<i>Posicionamiento de Marca</i>	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28
<i>Competitividad en Precios</i>	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
<i>Servicio al Cliente</i>	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
<i>Lealtad del Cliente</i>	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
<i>Infraestructura / Locales</i>	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
<i>Variedad y Calidad de Productos</i>	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
<i>Respaldo económico / financiero</i>	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
<i>Experiencia en el mercado</i>	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
<i>Personal Calificado</i>	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
TOTAL	1.00		2.54		3.26		3.53
CALIFICACION (Según libro de Fred R. David): <div> 1. Debilidad Importante 2. Debilidad Menor </div> <div> 3. Fortaleza Menor 4. Fortaleza Importante </div>							

Fuente: Elaboración Propia. Tomado de “Herramienta analítica que identifica los competidores más importantes de una empresa (MPC)”. [En línea] Disponible: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>.

Como se observa y se confirma, Frangelo Café frente a sus competidores aún tiene mucho por realizar, ya que como resultado se encuentra entre una debilidad menor y una fortaleza menor. Hay mucho que reaplicar y determinar dentro de un análisis de tipo benchmarking, para detectar estas fortalezas que tienen los competidores, llevarlas a Frangelo Café y ver incluso cómo superarlas, alineados al plan estratégico que no sólo debe incluir acciones que consoliden al negocio frente a su competencia actual, sino acciones a largo plazo que busquen desarrollar marca. Sin

embargo, hay que rescatar que este emprendimiento sí tiene fortalezas y se sostienen en parte a los pilares fundamentales en los cuales se ha implementado este negocio, como lo son el servicio al cliente y la infraestructura-ambiente de local. El siguiente paso es confirmar qué más se puede hacer para aprovechar al máximo estos puntos fuertes y hacer que se mantengan firmes en el tiempo, así como el de factor de competitividad en precios, en el cual Frangelo Café se encuentra a la par con su competencia.

Los criterios aplicados para las ponderaciones registradas en la matriz se hacen en base a los resultados de las encuestas, así como también las diferentes fortalezas y debilidades encontradas tanto internamente como en los competidores. Este criterio fue tomado según el libro de Administración Estratégica de Fred. R. David.

5.5 Matriz de Riesgos

Negocio Evaluado : Frangelo Café

Líder de la empresa : Ángelo Alejandro Bibolotti Ayestas.

Cargo : Gerente general

A continuación, vamos a presentar la estructura de la Matriz de Riesgos aplicada para Frangelo Café.

RESUMEN

El Equipo del Proyecto de Frangelo Café está realizando un proceso de evaluación de riesgos operacionales y controles (RCA por sus siglas en Inglés) del Servicio de Cafetería.

El objetivo de la evaluación es identificar los riesgos operacionales aplicables y determinar si los controles son adecuados para mitigar los riesgos asociados.

El participante clave fue el gerente general, quién a través de una sesión de trabajo provee información a los miembros del equipo acerca de los riesgos operacionales más altos (top) y los controles relacionados identificados. De igual manera se realiza con los diferentes riesgos asociados al negocio.

Scorecard de riesgos y controles

Las categorías de riesgo que se determinaron de mayor importancia para el negocio están marcadas en negrita. Los correspondientes asuntos potenciales de riesgo y controles internos se detallan a continuación.

Cuadro 5.7: Matriz de riesgos

Categoría de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente [1]	Calificación del Control [2]	Calificación del Riesgo Residual [3]	Riesgo Aplicable [4]
Fraude Interno	Alto	Básico	Moderado	Si
Gestión del Cambio ante la Competencia	Alto	Básico	Alto	Si
Riesgo Regulatorio	Medio	Básico	Bajo	No
Clientes	Alto	Moderado	Moderado	Si
Fraude Externo	Medio	Efectivo	Bajo	No
Tecnología – Mantenimiento de sistemas y seguridad de información	Alto	Bajo	Alto	Si

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotia [Información confidencial interna]

[1] Calificación de Riesgo Inherente: El riesgo que la unidad enfrentaría si no hubiera controles establecidos

[2] Calificación de Control: Efectividad de los controles existentes

[3] Calificación de Riesgo Residual: Riesgo de la unidad tomando en cuenta los controles existentes

[4] Riesgo Aplicable: Riesgo inherente alto o riesgo residual moderado o alto

Detalle de riesgos y controles aplicables (definición de los elementos de control interno a continuación):

Cuadro 5.8: Matriz de riesgo de fraude interno

Fraude Interno						
Eventos Potenciales de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente	Calificación de Riesgo Residual	Plan de Acción Requerido	Racional Riesgo Residual		
1. Posibilidad de que los trabajadores puedan hacer uso indebido de los fondos de caja.	Alto	Moderado	Si	Posibilidad de que algún trabajador encargado de caja realice fraudes internos con los ingresos generados por las ventas.		
2. Posibilidad de fraudes con el inventario.	Alto	Moderado	Si	Posibilidad de que el trabajador encargado de recibir los productos de parte de los proveedores informe a la gerencia sobre mermas no existentes o productos no recibidos que realmente si fueron dejados en el local.		
Controles Clave (La numeración relaciona controles con los Riesgos Potenciales listados)	Elementos de Control Interno					Racional Calificación de Control
	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgo	Actividad de Control	Información y Comunicación	Monitoreo	
1. Diariamente el gerente general realiza la verificación junto con el encargado de tienda sobre los ingresos obtenidos el día anterior.			X		X	Básico
2. Diariamente el gerente general realiza la verificación junto con el encargado de tienda sobre el inventario, mermas y productos para la venta.			X		X	Básico

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotia [Información confidencial interna]

Cuadro 5.9: Matriz de riesgo de gestión de cambio ante la competencia

Gestión del cambio ante la Competencia						
Eventos Potenciales de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente	Calificación de Riesgo Residual	Plan de Acción Requerido	Racional Riesgo Residual		
1. Quedar relegado por parte de la competencia en caso no se realicen acciones orientadas adaptación de cambios.	Alto	Básico	Si	Quedar desfasado en términos de reacción ante los cambios que pueda realizar la competencia con la finalidad de brindar servicios adicionales, mejoras de producto, etc.		
Controles Clave (La numeración relaciona controles con los Riesgos Potenciales listados)	Elementos de Control Interno				Calificación de Control	Racional Calificación de Control
	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividad de Control	Información y Comunicación	Monitoreo	
1. Se realizan acciones muy básicas de feedback entre gerencia y trabajadores y análisis de competencia.			X	X	X	Básico
						Se sugiere un monitoreo más constante por parte de la gerencia general acompañado de un proceso de Benchmarking con la finalidad de tener información acerca de los cambios y mejoras de la competencia. Reuniones semanales con el personal a fin de tener una retroalimentación de los diferentes sucesos, propuestas, etc.

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotia [Información confidencial interna]

Cuadro 5.10: Matriz de riesgo regulatorio

Riesgo Regulatorio							
Eventos Potenciales de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente	Calificación de Riesgo Residual		Plan de Acción Requerido	Racional Riesgo Residual		
1. No considerar un posible cambio regulatorio.	Medio	Básico		Si	Que el cambio regulatorio no considerado tenga influencia en términos de presupuestos o no se implemente o deje de implementar alguna actividad que genere una contingencia (posibles multas o riesgo de reputación de cara a los clientes).		
Controles Clave (La numeración relaciona controles con los Riesgos Potenciales listados)	Elementos de Control Interno				Calificación de Control		Racional Calificación de Control
	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividad de Control	Información y Comunicación	Monitoreo		
1. Las acciones son muy básicas respecto a revisar normas que puedan estar relacionadas al giro del negocio.			X	X		Básico	Se sugieren asesorías externas con periodicidad mensual con la finalidad de analizar los posibles cambios en materia de regulación que influya en el negocio.

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotia [Información confidencial interna]

Cuadro 5.11: Matriz de riesgo clientes

Clientes						
Eventos Potenciales de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente	Calificación de Riesgo Residual	Plan de Acción Requerido	Racional Riesgo Residual		
1. Productos y servicios que no satisfagan a los clientes.	Alto	Moderado	Si	Clientes que encuentren productos de mala calidad, con precios bastante elevados o que el servicio y/o ambiente del local no sea de la calidad esperada.		
2. Reclamos por mala atención e incumplimiento de promociones y ofertas propuestas.	Alto	Moderado	Si	Incremento de quejas (libro de reclamaciones). Posibles denuncias a entidades regulatorias como INDECOPI.		
Controles Clave (La numeración relaciona controles con los Riesgos Potenciales listados)	Elementos de Control Interno				Calificación de Control	
	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgo	Actividad de Control	Información y Comunicación	Monitoreo	Racional Calificación de Control
1. Aplicación del esquema de cliente incógnito que sirve para conocer el real servicio y productos que están ofreciendo a los clientes.	X	X	X		X	Moderado Se sugiere una mayor periodicidad de este sistema de cliente incógnito considerando que en la actualidad de hace dos veces por mes.
2. Se hace una verificación de los cuadernos de incidencias y libros de reclamaciones.	X	X	X		X	Moderado Se sugiere la revisión diaria de los cuadernos de incidencias y reclamaciones, así como también la comunicación con dichos clientes para conocer de su malestar. Igualmente, un proceso de feedback con los clientes para conocer qué aspectos por mejorar tendría Frangelo Café a fin de ofrecerles un mejor servicio.

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotia [Información confidencial interna]

Cuadro 5.12: Matriz de riesgo de fraude externo

Fraude Externo							
Eventos Potenciales de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente	Calificación de Riesgo Residual	Plan de Acción Requerido	Racional Riesgo Residual			
1. Proveedores que envíen productos de mala calidad o que no entreguen menos productos de los solicitados y pagados	Medio	Efectivo	No	Clientes que encuentren productos de mala calidad, con precios bastante elevados o que el servicio y/o ambiente del local no sea de la calidad esperada.			
2. Pagos con tarjetas de crédito clonadas.	Medio	Efectivo	No	Asumir el pago de los consumos realizados con dichas tarjetas.			
3. Pagos con billetes y monedas falsas	Medio	Efectivo	Sí	Asumir las pérdidas por los consumos realizados.			
Controles Clave (La numeración relaciona controles con los Riesgos Potenciales listados)	Elementos de Control Interno					Calificación de Control	Racional Calificación de Control
	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividad de Control	Información y Comunicación	Monitoreo		
1. Monitoreo de cada uno de los proveedores, así como también revisión al detalle de cada pedido realizado.			X		X	Efectivo	Posibilidad de tener un solo proveedor para todo lo que es comida.
2. Identificación y revisión detallada de la firma, nombre y documentos ingresados en las boletas y contrarrestados con la identidad del tarjeta-habiente. Implementación de POS con modalidad de chip.			X		X	Efectivo	Gestión con adquirentes (Visa net y Procesos MC) para tener capacitaciones sobre actividades de los comercios destinados a la prevención de fraudes.
3. Revisión minuciosa del dinero que ingresa a Frangelo Café.			X		X	Moderada	Capacitación constante sobre detección de billetes y monedas falsas. Implementar máquinas detectoras de billetes falsos.

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotia [Información confidencial interna]

Cuadro 5.13: Matriz de riesgo tecnológico

Tecnología - Mantenimiento de Sistemas y Seguridad de Información.							
Eventos Potenciales de Riesgo	Calificación de Riesgo Inherente	Calificación de Riesgo Residual	Plan de Acción Requerido	Racional Riesgo Residual			
1. No aprovechamiento de información.	Alto	Bajo	Si	Información que se maneja en las cajas podría ser cruzada con la finalidad de conocer el consumo de los clientes y en base a ello implementar campañas y promociones.			
2. Filtración de información confidencial.	Alto	Bajo	Si	Información sobre movimientos de consumos, ingresos de la empresa que puedan ser trasladadas a la competencia o que puedan filtrarse al exterior vulnerando la seguridad del negocio.			
Controles Clave (La numeración relaciona controles con los Riesgos Potenciales listados)	Elementos de Control Interno				Calificación de Control	Racional Calificación de Control	
	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividad de Control	Información y Comunicación	Monitoreo		
1. No se realizan actividades.						Baja	Se sugiere solicitar al proveedor facilitar una capacitación al personal con la finalidad de enseñar la manera de descargar la información almacenada en los sistemas.
2. No se realizan actividades.						Baja	Con el proveedor se solicita una exposición acerca de los mecanismos de seguridad destinados a proteger la información más sensible de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia. Asignación de controles de Riesgos. Adaptado de Matriz de Riesgos de Tarjetas de Crédito Financiera Crediscotía [Información confidencial interna]

CAPITULO VI

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

Figura 6.1: Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia.

Actividades de apoyo

Infraestructura:

Para Frangelo es importante que el local donde se desarrollan las operaciones no sea solo un lugar apropiado y cómodo para sus clientes externos sino también para el personal que labora en dicha empresa. En ese sentido, toda la infraestructura del local (que incluye la zona donde se ubica el local, el espacio donde los clientes realizan sus consumos, así como la música ambiental, avisos de indicación, servicios higiénicos y las zonas donde los

colaboradores desarrollan sus actividades diarias y la oficina administrativa que también se ubica dentro del local) ha sido cuidadosamente implementada con la finalidad de brindar el mejor espacio posible.

Recursos Humanos:

Correspondiente a todas las actividades que en Frangelo Café involucran aspectos que van desde la contratación del personal, entrenamiento, desarrollo, compensación, bonificaciones y la forma como los trabajadores se desarrollan al interno de la empresa con la finalidad de construir un ambiente grato que permita el buen desarrollo de las actividades de los colaboradores y que por ende se refleje en una atención de calidad el cliente externo.

Si bien en el análisis interno realizado encontramos que la relación entre los trabajadores y el clima laboral de Frangelo Café es bastante bueno, hemos observado dificultades por el lado de la comunicación, toda vez que, la falta de tiempo de la Gerencia General (quien a su vez vela por el tema de Recursos Humanos), hace que las reuniones con el personal a su cargo sean muy esporádicas y se pierda la oportunidad de conocer la opinión de los trabajadores, propuestas de mejora, entre otros que podrían ser muy provechosos para la empresa.

Tecnología:

Este aspecto fue tomado de forma muy minuciosa antes del lanzamiento de Frangelo Café y parte de ello fue tener en cuenta la adquisición de un sistema que permita el análisis de data histórica de los consumos realizados así como también que realice el

inventario de los productos que se manejan en la empresa efectuando el ingreso de información de cada uno de estos productos en base a una fórmula la cual permitirá que a medida que se venda cada unidad, en automático, el sistema proceda a realizar el descargo correspondiente que a su vez dejará contrastar con el físico. Sin embargo, en el análisis interno que hemos realizado, encontramos que, si bien la tecnología está disponible, aún no ha sido explotada por lo que se está perdiendo la oportunidad de analizar información valiosa.

Parte de la tecnología que no ha sido explotada es la formación de una base de datos que con el tiempo permita realizar actividades de CRM orientadas a fidelizar a nuestros clientes y construir una relación duradera en el tiempo.

Otro aspecto tecnológico es el relacionado a los circuitos de grabación de cámaras de vigilancia (24 x 7) así como los sistemas de alarma de entrada y salida con señal infrarroja.

La cafetera Black & White, la misma que a diferencia de las cafeteras manuales, permite la estandarización de los cafés en sus diferentes presentaciones, con lo cual se salvaguarda la calidad de presentación de los mismos.

Por otro lado, el sistema Wi-Fi a través del cual los clientes gozan de mayores servicios al tiempo que la empresa se permite operar en línea transacciones con tarjeta de crédito, este sistema asociado al de las cámaras de vigilancia permite el monitoreo con audio e imagen de parte del Gerente general desde cualquier parte del mundo.

Adquisiciones:

En Frangelo Café principalmente se compra café en grano embolsado con una duración de 6 meses (bolsas de 1 Kg que también incluye descafeinado), por otro lado, se adquieren jarabes de avellana, menta, vainilla, chocolate, caramelo, whisky, entre otros para la elaboración de las bebidas a base de leche, también se adquieren té de hojas provenientes de granjas de Barranca, helados artesanales marca La Galantería y Nissa, pulpa de fruta deshidratada para los jugos en D' Marco. También se adquiere de forma diaria a un proveedor los sándwiches ya preparados para la venta del día, así como postres, empanadas, alfajores, muffins, entre otros.

Dentro de la política de compras, tanto el café como los jarabes y los té de hoja por su durabilidad se compran para 6 meses de almacenamiento, los jugos deshidratados tienen una durabilidad de dos años en congeladora. Frangelo Café adquiere seis variedades de frutas en cajas de 120 unidades cada sabor y rota esta adquisición en un período de 60 días en promedio. Estos productos son entregados en tienda y se cancelan al contado y contra entrega. En lo referente a los helados, se compran 12 tolvas de diferentes sabores, las mismas que tienen una rotación de 45 días en promedio. Este producto es dejado en tienda, cancelación contado y contra entrega.

En lo referido a sándwiches, postres y derivados como alfajores, galletas, etc. también se reciben en tienda y al momento de la recepción la encargada de turno separa y devuelve todas aquellas unidades que no cumplan con los tamaños y/o presentaciones adecuadas. En esta línea, el crédito a pagar es en una semana.

Otras adquisiciones con recibo en tienda son los térs de botella, agua y descartables.

Servilletas, utensilios de limpieza, leche y otros productos son comprados en MAKRO de forma semanal (sábados en la mañana) y el pedido es proporcionado al Gerente los días viernes.

Otras compras no regulares como cinta y tinta para etiquetera, focos y productos de mantenimiento de la infraestructura en general, entre otros, se envían a comprar por la Gerencia General a través del supervisor de turno.

Actividades principales

Logística Interna:

Los productos son adquiridos con entrega en tienda y dependiendo de su naturaleza se atenderán con mayor o menor grado de congelamiento para su conservación. Frangelo Café cuenta con una máquina heladera de 6 pozas donde se almacenan 6 tolvas de las 12 que se adquieren, las otras 6 de repuesto se almacenan en una congeladora vertical al interior de la línea de producción, en esta misma congeladora caben perfectamente las 5 cajas de pulpa deshidratada de fruta. También cuenta con una vitrina exhibidora de postres y sándwiches, la misma que tiene una división central con 2 comandos de temperatura distintos, uno de ellos graduado a 0°C para la conservación de los postres y sándwiches que se exhiben y la otra parte a 13°C para todo lo que es alfajores, muffins y tortas que no requieran mucha refrigeración. Al interior del local también se cuenta con una refrigeradora donde se guarda el stock de sándwiches y postres que no se encuentran en exhibición.

Frangelo Café cuenta con otra vitrina exhibidora pequeña (40x20) para todo lo que son churros y empanadas. Esta vitrina funciona con corriente y su sistema de calentamiento es a través de 2 focos de 100 watts cada uno.

Operaciones:

En este giro la cadena de valor guarda estrecha relación con el proceso de compra y/o flujo de operaciones, el mismo que describimos a continuación:

El cliente ingresa al local atraído por el letrero luminoso, así como por la pizarra de promociones que se encuentra en la entrada del local anunciando las promociones de la semana. Luego, el cliente se acerca a la “Línea de producción y atención” atravesando el local debidamente ambientado con música seleccionada, cuadros, muebles, sillas. Una vez frente a la “Línea de producción” visualiza la caja registradora, la vitrina heladera con 6 pozas de helados con diferentes sabores, la vitrina pastelera donde se presentan los sándwiches, postres, alfajores, muffins, aguas, entre otros productos.

Estando el cliente frente a la “Línea de producción” es recibido por el personal de servicio de atención, dándole la bienvenida al local, así el cliente visualiza y escoge el pedido a consumir y lo solicita en caja, recibiendo el ticket para la realización del pago, y luego solicitan esperar el llamado para el recojo de su pedido (cabe señalar que en Frangelo Café, para el caso de los adultos mayores, los pedidos son llevados a la mesa).

Si por alguna razón, algún cliente nuevo que desconoce el formato de atención, se acerca al local y se sienta, un personal de servicio de atención saldrá a tomarle el pedido al salón y a explicarle de

que se trata de un sistema de auto servicio (salvo en los casos de los adultos mayores).

Para servicio en salón, a los clientes se les sirve en tasas y vasos no descartables, de modo que cuando el cliente concluye su consumo y se retira, el personal de servicio se acerca a la mesa de turno y recoge el pedido, pasa un trapo con desinfectante a las mesas, y regresa a la línea de producción.

Logística Externa:

La distribución de Frangelo Café, por su característica es de orden exclusivo, pues se trata de una cafetería de reciente conformación y lanzamiento y de momento solo cuenta con un local sito en Av. Los Precursores 338, urbanización Las Leyendas San Miguel. Como proyecto de corto plazo, Frangelo Café incrementará el sistema de Delivery para reparto de sus pedidos telefónicos a la zona de influencia determinada como la urbanización Las Leyendas y sitios aledaños. Este servicio, tomara especial importancia tanto en el segmento de la mañana como para el de la tarde. Por las mañanas, hay muchos clientes que viviendo en otros distritos distintos a los de San Miguel, trabajan cerca de Frangelo Café y a ellos, les vendría muy bien el servicio de pedidos por Delivery pues oficinistas no siempre tienen la disposición de tiempo como para ausentarse de su centro de labores. En el otro segmento, que es de los residentes de la urbanización, el sistema de Delivery atenderá a las residencias de la zona en horas en los que los clientes no desean salir de sus domicilios.

El sistema de distribución por Delivery, tiende a tener mayor demanda en los meses de invierno, cuando los residentes de la

urbanización por el frío prefieren quedarse en casa compartiendo con la familia.

Mercadotecnia:

- Estudios de las necesidades de los clientes

En la fase pre operativo no se realizó un estudio formal de las necesidades de los clientes, la inversión e implementación de la organización se basó más en una idea de negocio propia y pre establecido.

- Gestión de la publicidad.

A la fecha no se ha realizado publicidad por un tema estrictamente presupuestal, con el desarrollo de este proyecto se exige la inversión publicitaria como estrategia comunicacional que acerque en primer lugar, a) a los clientes potenciales que por razones de tránsito aún no conocen una cafetería cercana a sus hogares, y b) aquellos clientes que, visitando el local, no conocen de promociones existentes.

- Política de comunicación interna y externa

La comunicación externa ha sido muy limitada, pues a la fecha no se ha realizado una inversión formal en la creación de una página web, ni tampoco se ha concluido en actualizar la presentación de la cafetería en Facebook. En lo referido a la comunicación interna, además del cuaderno diario de ocurrencias, ésta se ha resumido a la interacción natural que debe haber entre los clientes y el personal de atención como

resultado de la lógica transaccional. De hecho, esta comunicación básica, se ha desarrollado a lo largo de estos 10 meses con principios elementales que han sido establecidos por la Gerencia de la organización. Algunos de éstos son parte de las políticas de comunicación:

Transparencia en las comunicaciones con los stakeholders.

Amabilidad, cordialidad y lenguaje formal en las comunicaciones con los stakeholders.

Comunicación corporal como esencia de la calidad de atención con los clientes

Comunicación oportuna de las necesidades y/o temas de interés.

La comunicación es verbal y escrita, a través de correo electrónico y en especial por WhatsApp.

Servicios:

Actualmente no existe un programa activo e implementado de fidelización de clientes, de hecho, simples esfuerzos cotidianos de tratar bien al personal o colaboradores a cargo con el objeto de que estos traten adecuadamente a los clientes, eso se viene dando, pero está claro que calidad de atención dista mucho de lo que se concibe como servicio al cliente.

Dentro de los proyectos ya encaminados de fidelización se encuentran; a) las encuestas de satisfacción permanentes, para lo cual ya se cuenta con buzón implementado, así como con el arte gráfico, se trata de una encuesta muy simple y fácil de marcar, donde se recogerá opinión de los clientes, así como sus datos y correo electrónico de forma de poder ir construyendo una cartera

accesible de clientes (base de datos). En segundo lugar, esta, b) la creación de la base de datos, así, la encuesta busca que la cumplimenten todos los clientes dejándonos conocer sus nombres, correo, celular y cumpleaños para futuras promociones. Asimismo, parte de esta estrategia de investigación y de comunicación, consiste en, c) implementar el CRM, por ejemplo, ya teniendo el teléfono del cliente, al día siguiente del consumo, el dueño de la empresa contactará telefónicamente al cliente para agradecerle la visita y la preferencia de haber visitado Frangelo Café, de ese modo, darle la bienvenida personalmente con el objeto de personalizar y estrechar los lazos empresa – cliente. Otra promoción de fidelización pensada para este programa CRM, consiste en identificar el cumpleaños de cada cliente y hacerles llegar un saludo y una promoción especial para ese día, es un detalle que cuando menos muestra interés de la empresa en conocer alguna fecha especial de sus clientes, esta iniciativa se considera de especial interés dado que la competencia actual no se ocupa de estrategias como estas. Los trabajos con la base de datos también alcanzan la segmentación de clientes, es decir, determinar a través de la creación de una tarjeta de descuentos a ser presentada cada vez que un cliente consuma, quienes son los de mayor consumo, con la finalidad de crear programas de retención especial para ellos.

Así pues, construida la base de datos e implementando sistemas de CMR, se obtendrá información muy importante en cuanto al número aproximado de clientes que tiene la empresa, quienes son nuevos y quienes asiduos, donde viven, que edad promedio tienen, si van acompañados de familiares, amigos u otros, que valoran, etc.

- Controles de calidad de servicio y cliente incógnito.

Una manera de complementar y ejercer controles respecto de la calidad de servicio pasa primero por entenderla, en Frangelo Café la calidad del servicio involucra a los tres pilares más importantes de la propuesta de valor, infraestructura, productos comestible y bebidas, y servicio al cliente, es por ello que el programa de cliente incognito busca evaluar y medir el rol de los colaboradores en función a la mantención y buen gobierno de estos tres pilares, de modo que con ello se garantice la calidad de servicio. La empresa contrata un cliente incognito que visita la tienda dos veces por semana, una vez el horario de la mañana y la otra en el horario de la tarde, esta encuesta evalúa en primer lugar el local, infraestructura, esto es, limpieza en general incluyendo baños debidamente equipados, funcionamiento del Wii, paredes limpias, mesas limpias, espejos y lunas transparentes, orden, entre otros. También la encuesta de prueba de producto mide la calidad de los productos que el cliente incognito consume, mide la temperatura, el sabor, el stock, la variedad, entre otros. Finalmente, la encuesta mide la calidad de atención y de servicio de los colaboradores, además de la rapidez, calidez con que son atendidos, temas como mirar a los ojos, sonreír, ofrecer un producto más, miden también la vestimenta, higiene y otros aspectos referidos a los colaboradores de la atención.

Luego de que las encuestas anónimas, ingresadas por Smartphone, son concluidas, éstas se presentan a la Gerencia para de esa forma identificar los espacios de mejora, así como para medir los pagos de bonificaciones extraordinarias a los

colaboradores que cumplieron en obtener del 1 al 10, un puntaje ponderado mayor a 8. De esta forma, los colaboradores son motivados a cuidar el patrimonio de la empresa, así como, a ocuparse en poner todos los esfuerzos a fin de brindar la mejor calidad de servicio esperada.

6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Cuadro 6.1: Indicadores de medición de la cadena de valor

Indicadores de medición de la operación			
Infraestructura	Inversión total / Mt2	Ventas mes / Mt2	Ut, Operativa / Mt2
RR HH	Ventas mes turno mañana / colaboradores turno mañana		
	Ventas mes turno tarde / colaboradores turno tarde		
	Ventas mes turno tarde / colaboradores turno tarde		
	Inversión en capacitación / N° de colaboradores contratados		
Tecnología	Costo mensual triple Play Claro / ventas mes		
	Costo mensual triple Play Claro / N° visita de clientes mes		
Compras	Compras directamente relacionadas a la venta / total de compras		
	Total de compras al crédito / total de compras		
Logística interna	Q Merma de productos / Q total de productos adquiridos		
	Merma de productos S/. / Total de productos adquiridos S/.		
Operaciones	Facturación mensual / total de venta de productos mes Q /		
	Facturación mensual / total de venta de productos mes Q /		
Logística externa	Q Compras entregadas a tiempo / Q total de compras realizadas		
	S/. Compras entregadas a tiempo /S/. total de compras realizadas		
Mercadotecnia	Inversión en publicidad / incremento de la facturación en ese mes de impacto		
Servicios	Encuestas a clientes. Buzón de sugerencias		
	Los otros considerandos de la evaluación, se describen en el informe del cliente anónimo		

Fuente: Elaboración Propia. Indicadores de Medición "Cadena de valor", Adaptado de Planificación Estratégica y Políticas Públicas IAEN [en línea] http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/41470/INDICADORES_IAEN.pdf

6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de valor.

El Benchmarking de Frangelo será realizado con empresas de la misma industria sobre la que se desenvuelve. Para ello, vamos a tomar dos de los líderes en la industria peruana de fuentes de soda y son:

Starbucks

San Antonio

Ambas empresas son líderes en el mercado peruano y ambas también fueron objeto de estudio de Frangelo Café antes de su lanzamiento. La razón de ello, es que Frangelo Café ha tomado cierto concepto de ambas empresas para su implementación: Por parte de Starbucks tiene la preparación de Frappés y alternativas de café mientras que por el lado de San Antonio tiene los helados y jugos naturales.

Starbucks

Según la información que se describe en la página web de esta empresa estadounidense sobre sus inicios, se menciona que:

“Abre su primer local en el año de 1971 en el mercado de Pike Place en Seattle. Su nombre deriva de la mítica novela Moby Dick de Herman Melville, que evocaba el aspecto romántico del mar y la tradición marinera. En ese sentido, Starbucks era el nombre perfecto para una tienda que importaba los más refinados cafés del mundo para la gente de Seattle, tal como lo hacían los antiguos comerciantes de café. En sus inicios “Starbucks Coffee Tea and Spices”, solo vendía café en grano, té y especias; es en los

años ochenta cuando el concepto de Starbucks Coffee cambia, para convertirse en lo que es hoy”.²

En nuestro país, Starbucks abre su primer local el 20 de agosto del 2003 en el Óvalo Gutiérrez. Respecto a la infraestructura, diremos que Starbucks se centra en lograr que sus clientes tengan una sensación de pertenencia y hasta cierto modo se convierta para ellos en una suerte de refugio al mundo acelerado exterior. Los locales de Starbucks, se caracterizan por ser ambientes cuidadosamente bien decorados, sofás y sillas bastante cómodos y que inspiran a un momento de tranquilidad y sosiego. Tiene una música bastante suave que invita a relajarse y disfrutar un momento con amigos, reuniones de trabajo, estudio, etc.

Por el lado de Recursos Humanos, la empresa Starbucks se caracteriza porque tener personal básicamente joven y dicha empresa brinda línea de carrera profesional, horarios bastante flexibles, un ambiente de trabajo bastante bueno, una constante capacitación que tiene como objetivo la satisfacción total de sus clientes y programas de reconocimiento. Starbucks, para el año 2014 fue reconocido por Laborum y Arellano Marketing como el empleador más atractivo en el Perú en el sector restaurantes.

Otro punto de mucha importancia es la tecnología y para esto no solamente citaremos características de Starbucks a nivel nacional, sino a nivel internacional. Podemos mencionar que esta empresa tiene dentro de sus planes a 3 años la instalación de más de 100,000 cargadores inalámbricos en sus diferentes locales. Respecto a máquinas de café, muchas de las tiendas Starbucks manejan la marca Clover que se comunican a través de la nube

² STARBUCKS. **Historia de Starbucks** [En línea] Lima, 2015 (Citado: junio 2015). Formato del documento (Microsoft HTML) Disponible en: www.starbucks.com.pe

para indicar el rendimiento de dichas máquinas, así como también permiten el seguimiento de preferencias del cliente.

En términos de adquisición, los granos de Starbucks provienen en un 50% de Latinoamérica, 35% de países de la Cuenca del Pacífico y 15% del este de África. Es así que gracias a esta diversificación que Starbucks puede brindar a sus clientes una mayor diversidad de cafés. Lo curioso del aprovisionamiento de Starbucks es que a pesar de las necesidades que tiene esta empresa para satisfacer toda su demanda, nunca consideró seriamente la posibilidad de invertir en cultivar su propio café. El tueste es clave para los procesos de esta empresa ya que de ello depende el gusto final del producto. Si bien el café de Starbucks puede conservarse hasta por 26 semanas, la empresa no las mantiene por más de 3 meses en sus almacenes.

Operativamente Starbucks es muy eficiente y tiene un sistema de previsión de demanda (debido a la gran cantidad de proveedores a nivel mundial) y que abastecen a través de cuatro canales: Venta al público, ventas al por mayor, ventas por correo que normalmente aplica para las personas que no tienen un local de Starbucks cercano a donde realizan sus actividades y ventas a tiendas de comestibles que básicamente se traduce en las ventas a supermercados.

Respecto a actividades comerciales de Starbucks, ellos se concentran en la construcción de una marca y lo han logrado ya que han podido convertirse en una marca reconocida. Su ambiente, música, variedad de productos y buenos consejos del personal, han hecho la gran diferenciación para Starbucks a nivel mundial. Otro punto importante para esta empresa es el desarrollo de accesorios con su logotipo como tazas, molinillos, filtros, entre otros. En

términos de publicidad, en el caso de Starbucks es básicamente una boca a boca y publicidad ya que la empresa se da a conocer a través de diferentes programas de televisión, películas, entre otros. El servicio de post-venta, viene dado por los mismos “baristas”, quiénes brindan consejos para una buena preparación del café, también acerca de la combinación más conveniente después de consumir un tipo de comida.

San Antonio

Respecto a San Antonio, podemos decir que fue fundado por los señores José Vila y Emilio Fernández en enero de 1974, abriendo el local de Rocca de Vergallo 201 en Magdalena del Mar.

Con 41 años de existencia, esta empresa ha abierto 7 locales en todo Lima (Magdalena, Chacarilla, Angamos, Miraflores, La Molina, San Isidro y Cercado de Lima) y se caracteriza por tener un ambiente bastante agradable, locales muy amplios a comparación de otros negocios similares y que permiten pasar un momento agradable en compañía de familias o amigos. A diferencia de Starbucks, en San Antonio no se suele observar reuniones de trabajo o jóvenes realizando trabajos universitarios ya que el estilo de San Antonio tiene un toque más tradicional.

Respecto a Recursos Humanos, en esta empresa, igualmente ofrecen la posibilidad de desarrollo de una línea de carrera y con los beneficios de Ley.

En relación a la tecnología, San Antonio ha implementado sistemas y tecnología avanzada resaltando la ultra congelación de masas que es un proceso que debe realizarse inmediatamente después del formado para evitar la producción excesiva de gas. Asimismo, esta ultra congelación permitirá que, al descongelarse los productos, éstos se encuentren frescos y apetitosos.

Asimismo, San Antonio maneja tecnología de fermentación controlada, cámaras de masas madre (especialmente diseñado para la fermentación de la masa y utilizada para la preparación de panes de alta calidad), laminadoras automáticas (especial para la producción de pastas, fideos, ravioles, etc.), molinos coloidales homogeneizadores (triturando y moliendo los componentes de una mezcla húmeda garantizando el 0% de contaminación).

En lo que se refiere a adquisiciones, en el caso de San Antonio maneja proveedores diversos que facilitarán los productos necesarios para la preparación de sus postres, jugos, sándwiches, etc. Hay que considerar que San Antonio nace como una pastelería y ésta es su especialidad. Asimismo, esta misma empresa es quien produce los panes que utilizarán en la preparación de los sándwiches por lo que hay un agregado de exclusividad que lo hace diferenciador.

San Antonio cuenta con una oferta variada de productos (más que Starbucks incluso) y que van desde sándwiches variados, triples, empanadas, pasteles salados y dulces, quiches, pizzas y pastas diversas, inclusive tamales, humitas y ensaladas, jugos naturales, helados, bebidas calientes y bocaditos a pedido.

Respecto a la mercadotecnia, básicamente utiliza un sistema de boca a boca ya que no se observa mayor publicidad ni ofertas que sean difundidas en medios de comunicaciones diversas.

Es difícil que en este momento del ciclo de vida de Frangelo Café pueda compararse al nivel de dos empresas de mucha reputación que durante años vienen liderando el mercado peruano, sin embargo, es de mucha importancia para el proyecto poder conocer qué puntos de los mencionados anteriormente puedan ser recogidos con la finalidad de lograr este incremento de ventas

como consecuencia de un incremento en los clientes y el reconocimiento de la marca (inicialmente dentro del distrito de San Miguel).

Es importante para Frangelo Café considerar que, así como en Starbucks y San Antonio, la zona donde se ubique el local debe ser bastante estratégica para la captación de clientes.

La explotación de la tecnología que manejan las máquinas actuales debe ser al máximo como lo hacen las empresas líderes de mercado. En el caso de Frangelo Café, cuenta con tecnología incorporada (sistemas que permiten mapear los gustos del cliente en base a los pedidos) pero ello debe ser explotado al máximo a fin poder lograr una mejor oferta de productos en base a resultados reales.

En cuanto al ambiente, podemos decir que Frangelo Café tiene una infraestructura bastante buena y que brinda todas las comodidades a los clientes. Por ese lado, creemos que a pesar que siempre hay algo por mejorar, no es un punto que sea de preocupación.

Así como en el caso de San Antonio, es importante para Frangelo Café manejar una carta de productos más amplia que permita ofrecer una variedad de productos. Si observamos la carta de San Antonio, encontramos que no solamente venden sándwiches gourmet, sino que también venden sándwiches de asado, butifarras, pavo, chicharrón, etc. sin moderado y sin salirse de un concepto gourmet.

En el tema de Recursos Humanos tenemos que Frangelo Café, por tratarse de una pequeña empresa que recién lleva menos de 1 año de operaciones, aun no maneja una estructura que permita ofrecer a sus colaboradores una línea de carrera y todas las formalidades contractuales que se dan en el caso de las empresas sobre las que

se ha realizado el estudio (Starbucks y San Antonio). Este tema es de mucha importancia tomarlo en cuenta de cara a lo que sería el crecimiento de la empresa ya que todo crecimiento empresarial debe ir de la mano con el crecimiento de los colaboradores.

A diferencia de Starbucks y San Antonio que ya son empresas posicionadas en el mercado, Frangelo Café sí debe hacer esfuerzos destinados a que la empresa sea conocida y así generar una imagen de marca que traiga como consecuencia una fuerte lealtad de los clientes. Para ello, Frangelo Café deberá buscar promocionar sus productos y hacerse conocido. Podría utilizar redes sociales, una página web bien elaborada, folletos con promociones, construcción de una base de datos que permita realizar acciones de CRM.

Otro aspecto importante a considerar son los factores de éxito definidos en la matriz MPC y que también son una fuente importante como benchmarking, tomando la competencia directa. Pero también es clave la inclusión en el análisis de otras industrias de las cuales también se puede reaplicar:

- ✓ Pizzerías (Servicios de delivery).
- ✓ Transnacionales de consumo masivo como Procter & Gamble y Mondelēz (Sistemas de mejora continua).
- ✓ Banco BBVA (Estructura organizacional y manual de funciones).

6.4 Determinar las competencias de la empresa

Luego de haber realizado un análisis de las diferentes actividades de la cadena de valor y considerando que dentro de éstas tenemos las actividades primarias (logística interna, operaciones, logística

externa, mercadotecnia y servicios) hemos encontrado que dentro de la logística interna hay una estructura similar a la que realiza su competidor El Barista, ya que los productos finales (en lo que a sándwiches y postres se refiere) son entregados por un proveedor para su venta directa. Sin embargo, a diferencia del El Barista y su competidor Piombino, tenemos que Frangelo maneja líneas de producto diversas como jugos, sándwiches, churros, cremoladas, helados, té de hoja. Si bien estos productos se pueden encontrar en los competidores, no se tienen todos los productos en conjunto en un mismo lugar.

El proceso de Operaciones es similar entre Frangelo Café y El Barista, toda vez que tienen el mismo formato a diferencia de Piombino que maneja un formato más de panadería – pastelería.

En el aspecto de logística externa, así como en mercadotecnia existe desventaja de Frangelo Café en relación a sus competidores toda vez que éstos manejan un proceso más estructurado, promociones, publicidad y posicionamiento en los pobladores de la zona.

Respecto al tema de servicios, hay una ventaja en este momento en Frangelo Café respecto a la aplicación del procedimiento de cliente incógnito, el cual permite recoger información relacionada a aspectos que van desde la infraestructura hasta el producto y atención (esto no se aplica actualmente en la competencia). Asimismo, se observa luego del análisis que hay un espacio por explotar tanto para Frangelo Café como para sus competidores respecto a la realización de actividades destinadas a la fidelización de sus clientes. La empresa que ponga más atención en este aspecto podrá tener una gran ventaja competitiva.

6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Luego del análisis realizado al interno, así como también en la competencia directa de Frangelo Café, podemos decir que la principal ventaja competitiva de Frangelo es que se puede encontrar diversidad de líneas de productos en un solo lugar y que además maneja el concepto de un espacio tranquilo y relajado.

En el caso de El Barista hemos encontrado que hay un ambiente tranquilo y relajado como en Frangelo Café y venden productos como café, sándwiches, jugos, sin embargo, hay ciertas líneas que no maneja y que sí lo tienen en Frangelo Café (helados, churros, cremoladas, té de hoja).

En el caso de Piombino si bien maneja una diversidad amplia de líneas de producto (incluso mayor a la de Frangelo Café y El Barista) no es un ambiente tranquilo y relajado como el que buscan muchos de nuestros clientes ya que Piombino es básicamente una panadería – pastelería; asimismo, no hay servicios disponibles con Wi-Fi, no existe una música ambiental como en el caso de los otros dos locales, entre otros.

6.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Tabla 6.1: Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Nº	Fortalezas			
1	Productos de excelente calidad.	0.10	4	0.40
2	Productos que la competencia maneja por separado están en un solo lugar.	0.08	3	0.24
3	Calidad de atención.	0.10	3	0.30
4	Infraestructura moderna.	0.08	4	0.32
5	Nivel de tecnología.	0.03	3	0.09
Nº	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Carencia de un plan estratégico	0.10	1	0.10
1	Formalización de contratos laborales.	0.08	1	0.08
2	Falta de promoción y publicidad.	0.08	1	0.08
3	Falta de presencia de la Gerencia debido a escasez de tiempo.	0.10	1	0.10
4	Ventas por debajo del objetivo esperado.	0.10	1	0.10
5	Tiempos de atención relativamente altos.	0.06	2	0.12
6	Capacidad económica limitada.	0.09	1	0.09
Total		1.00		2.02

Peso 0.0 (Nada Importante)
Peso 1.0 (Absolutamente Importante)

Calificación 1: Debilidad mayor.
Calificación 2: Debilidad menor.
Calificación 3: Fuerza menor.
Calificación 4: Fuerza mayor.

Fuente:Elaboración Propia. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Adaptado de Blogdiario.com [en línea] <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

Luego del análisis de todos los factores internos (fortalezas y debilidades), encontramos que el nivel de puntuación ponderado es 1.94 lo cual indica que Frangelo Café está ligeramente por debajo del promedio. Ello sustenta con más razón la necesidad de efectuar el presente proyecto, con la finalidad de realizar las mejoras necesarias a fin de plantear los objetivos y acciones que se deriven de la propuesta del Plan Estratégico.

Por otro lado, mencionamos que el local está ubicado en una zona bastante transitada y de mucho movimiento comercial. Esto se confirma ya que, en la actualidad, se han abierto en la misma zona varios restaurantes bastante muy concurridos. Adicionalmente, la apertura del local de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la constante construcción de edificios

para venta de departamentos hacen que esta zona sea muy oportuna para levantar un negocio de este tipo.

Nota: En la encuesta de satisfacción del cliente si bien el nivel de satisfacción es 47.50% para el punto relacionado a variedad del producto, en el caso de Información del producto/servicio que se ofrece es 80% y en el trato y nivel de servicio es 97.50%. Esto considerando a los clientes que se encuentran muy satisfechos y bastante satisfechos, motivo por el cual no consideramos contradictorio los resultados de la Matriz EFI.

CAPITULO VII

7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

7.1 Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos

7.1.1 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos alineados al diagnóstico situacional de la empresa, abarcan algo más que simples cifras e indicadores, de ahí que sean estratégicos y tácticos respectivamente. Dentro de los objetivos estratégicos se plantean los siguientes:

- Mejorar la calidad de servicio ofreciendo valor a través de mayores y mejores productos a menores costes monetarios, de tiempo, así como a menores costes psicológicos para los clientes.
- Mejorar sensiblemente el clima de la organización motivando y premiando por resultados al equipo de colaboradores, pues se entiende que un buen trato al equipo de colaboradores redundara en una mejor relación con los clientes externos.
- Incrementar y mejorar la relación con los clientes, a través de la creación de nuevos servicios como el Delivery y atención personalizada, ello facilitara el fortalecimiento y la lealtad de la cartera de clientes en el entendido que la empresa busca relaciones duraderas de largo plazo, y no simples transacciones comerciales de corto plazo.

Por otro lado, un emprendimiento de este tipo requiere fundamentalmente objetivos claros, prácticos y que sean fáciles de manejar siempre durante todo momento, que se lleven presentes por todos los empleados y que se conviertan en la base de la toma de decisiones crucial que deben convertirse en el horizonte y se relacionen directamente con la visión y misión del negocio.

Nuestro equipo de trabajo ha planteado al Gerente General de Frangelo Café la aplicación de objetivos determinantes que ayudarán a la implementación de estrategias y tácticas sólidas que se deben cumplir. Estos objetivos derivan de los cálculos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7.1: Objetivos estratégicos

Año	Ventas Anuales (1)	Consumo Ticket (2)	# Tickets Promedio Mensual (3)	# Tickets Promedio Diario	# Tickets Promedio por Hora
2015 (1)	61,796	16.10	320	11	0.69
2016 (2)	181,871	19.71	769	26	1.63
2017	301,195	25.75	974	32	2
2018	498,714	33.63	1,236	41	2.56
2019	663,704	37.89	1,460	49	3.06

Fuente: Propia. Elaboración Propia. Resumen de datos financieros.

(1) Data histórica referente

(2) Año base para la proyección del período 2017 – 2019

Las cifras se sustentan en; a) data histórica Frangelo Café debidamente registrada en su Contabilidad (año 2015), y b) data recogida con la Srta. Michel Jennifer Ramírez, Gerente de tienda de Starbucks Dos de Mayo. De esto último es necesario aclarar que el ticket promedio de consumo por persona en Starbucks para septiembre 2015

ascendió a S/.35 soles en cambio para Frangelo café esta cifra escasamente alcanzo los S/14.8 soles.

En ese sentido y considerando que Frangelo Café es una empresa que ha invertido en una operación en marcha y una infraestructura con capacidad de atención a 40 personas, el recupero de la inversión pasa por equilibrar el incremento de la demanda con la capacidad de atención instalada, la frecuencia de compra de los comensales, y la variabilidad del ticket de consumo promedio en relación al mercado competitivo. Estas variables deben guardar razonabilidad para que las metas tengan consistencia.

Así, si observamos las ventas históricas del año 2015 ascendentes a S/.61,796, y un ticket de consumo promedio de S/.16.10, determinaremos por división simple que Frangelo Café registro contablemente para ese año 3,837 tickets, lo que al mes significan 320 tickets, lo que al día serían 11 tickets, entre 16 horas de trabajo diario nos daría un indicador de 0.69 ticket por hora de trabajo, es decir, menos de una atención por cliente cada hora. La situación real descrita en el párrafo anterior, obliga a que nos planteemos metas de crecimiento gradual y sostenible de cara a diciembre del 2019, así, esperamos razonablemente atender un promedio de tres tickets por hora por el precio de venta ascendente a S/.37.89 soles cada uno. Dejamos ver que un ticket puede obedecer al consumo de una persona, como al de dos, como al de una familia de 4 a 6

integrantes, por ello, el indicador está calculado como ticket promedio.

Asimismo, fortalecer la aceptación de la propuesta de valor de Frangelo Café posicionando calidad, servicio y comodidad, con el objetivo de mejorar el indicador de la imagen institucional en 25% a través de las encuestas de satisfacción que miden anualmente esta métrica.

7.1.2 Análisis de los Objetivos Estratégicos

Para realizar el análisis de los objetivos estratégicos definidos para este negocio, es necesario mostrar una estructura gráfica que ayudará a comprender mejor los objetivos y cómo se relacionan directamente con la visión de la empresa y cómo estos nos deben ayudar a definir las estrategias que al final se convertirán en la ruta al cumplimiento de estos mismos:

Tabla 7.2: Formulación de objetivos estratégicos

(1) Data histórica referente

(2) Año base para la proyección del período 2017 – 2019

Fuente:Elaboración Propia. Alineación Formulación de Objetivos Estratégicos, adaptado [en línea] Matriz del Entorno (EFE) <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>, Analisis de la Industria Porter <http://www.5fuerzasdeporter.com/>, <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/herramientas-financieras/herramientas-de-gestion/flujo-de-caja>

Tomando como insumos la visión del negocio, el análisis del entorno y de la industria, Frangelo Café determina tres factores clave que ayudarán a darle dirección con miras convertirse no sólo en un negocio rentable, sino también reconocido y que establezca las bases para dar el gran salto a nuevas sedes. Por este motivo, los objetivos se convierten en la combinación balanceada (alineada al flujo de caja que se observará en el capítulo financiero) con miras al año 2019:

Reto en ventas diarias (la venta promedio total por día), para contribuir a impulsar la venta de todos los productos.

Reto en tickets diarios (la venta promedio por ticket), para contribuir a impulsar el consumo y enfocarse más en los gustos por tipo de compra, es decir por cliente.

Reto en margen promedio mensual (el margen promedio esperado para el negocio), el cual debe alcanzar el 30% del total de los ingresos.

7.2 Diseño y formulación de estrategias

7.2.1 Modelo Océano Azul

Para el diagnóstico del lienzo del Océano Azul nos apoyamos en el libro de W. Chan Kim y Renee Mauborge el cual nos permitirá visualizar a través de este modelo de negocio como se encuentra Frangelo Café en la industria de restaurantes - cafeterías con el fin de establecer una curva valor donde identificaremos el desempeño de la empresa ante la competencia buscando encontrar nuevas propuestas que satisfagan las necesidades del cliente diferenciándonos en la industria.

7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

En el diseño y análisis para este modelo de negocio en la industria de restaurantes – cafeterías, se tomó como referencia las encuestas realizadas en la zona de influencia donde se ubica Frangelo Café en urbanización Las Leyendas – distrito de San Miguel referidos a los factores claves que se entregan al cliente, las variables son las siguientes:

- a. Precio
- b. Variedad de productos
- c. Calidad de atención
- d. Ambiente del local
- e. Calidad del café
- f. Producto diferenciado
- g. Informativo del día (revistas, periódicos, etc.)
- h. Ofertas y promociones
- i. Delivery

Como se muestra en el gráfico siguiente, se examina el comportamiento de los productos y servicios que ofrece Frangelo Café que ayuden a capturar espacios nuevos que lleven al incremento de las ventas, razón por el cual se pondrá énfasis en la innovación, diferenciación buscando no caer en lo tradicional para la mayoría de los productos. En el lienzo aplicado de Océano Azul para Frangelo Café se identifican los factores claves que se tienen actualmente en el mercado, lo que ofrece a sus clientes en precio, variedad, calidad de productos, atención, ambiente de local, promociones y delivery, a través del análisis nos ayudará a determinar qué puntos se tienen que explotar, plantear alternativas que ayuden a seguir creciendo al negocio.

Grafico 7.1: Lienzo actual de Frangelo Café

Variables	Frangelo Café
Precio	3
Variedad de Productos	2
Calidad de Atención	4
Ambiente Local	5
Calidad del Café	4
Producto diferenciado	1
Informativo del Día	4
Ofertas y Promociones	2
Delivery	0

Fuente: Elaboración Propia. Lienzo actual Frangelo Café, adaptación “Estrategia del Océano Azul” (W. Chan Kim / René Mauborgne). [En línea] <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul/>

Como elementos diferenciadores en relación a la competencia tenemos el ambiente del local, la calidad del café y la calidad del servicio. Estos elementos, hacen que los clientes de Frangelo Café se sientan muy satisfechos y vuelvan a ser recurrentes en visitarlo.

Es necesario enfocar las alternativas que nos ayuden a sostener en el tiempo, buscar el valor en productos diferenciados, trabajar en que se conozca más a Frangelo Café como por ejemplo en las redes sociales, presentar nuevos productos, eliminar productos que generen pérdidas y

presentar promociones que atraigan al cliente en todo el horario de atención.

La criticidad de calificación será de cero a cinco para los conceptos que representan el lienzo Océano Azul aplicado en la industria de cafeterías y restaurantes en la que se encuentra Frangelo Café.

- (0) No lo tiene
- (1) En proceso de implementación
- (2) Cuenta con algunas alternativas, no todas implementadas
- (3) Similar al mercado
- (4) Lo mejor del mercado dentro del estándar
- (5) Diferenciación

7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria

Para la formulación estratégica en el diseño del modelo de Océano Azul, se realizó un diagnóstico de cómo se encuentra Frángelo Café ante la competencia y cuáles son las necesidades que se tienen que cubrir para generar valor a través de la innovación. En el análisis y de acuerdo a la zona de influencia donde se encuentran los competidores directos (El Barista y Piombino) que cuentan con conceptos similares y de mayor volumen de clientes, ayudan a determinar para este modelo de negocio los factores claves

evaluando las ofertas, promociones y cómo determinar un producto que identifique a Frangelò Café, así como implementar el reparto a domicilio según se refleja en el análisis de los competidores en esta industria.

En el proceso de evaluación se tomó en consideración la ubicación de Frangelò Café aprovechando el lugar donde se encontraba el negocio por ser una zona comercial (ver la referencia de la ubicación en el capítulo número dos) y estudiar a la competencia directa con el objetivo de captar mayores clientes, encontrando las oportunidades de mejora y crear nuevos espacios en el mercado que sean valorados por éste.

En la evaluación de las variables, para la asignación de valor, en algunos datos no se cuenta con valor numérico, basándonos en opiniones u deseos del cliente por lo que le asignamos un valor de 0 al 5.

Las variables que se determinan para el lienzo estratégico están de acuerdo al comportamiento del cliente en gustos, preferencias y/u opiniones al visitar este tipo de locales. Estos datos, fueron recogidos de encuestas por clientes que visitan restaurantes, fuentes de soda, cafeterías (ver anexos). Se asumió información del análisis de la matriz del perfil competitivo apoyándonos en los

factores claves que determinan las tendencias y consideraciones importantes donde se evalúan conceptos de productos, servicio y tipo de negocio.

Grafico 7.2: Lienzo de la estrategia de la industria

Variables	Frangelo Café	Cafeterías - Industria
Precio	3	3
Variedad de Productos	2	4
Calidad de Atención	4	3
Ambiente Local	5	3
Calidad del Café	4	3
Producto diferenciado	1	4
Informativo del Día	4	4
Ofertas y Promociones	2	5
Delivery	0	4

Fuente: Elaboración Propia. Lienzo de la industria Frangelo Café, adaptación “Estrategia del Océano Azul” (W. Chan Kim / Renéé Mauborgne). [En línea] <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul/>.

La figura nos muestra un esquema de la competencia de Frangelo Café mediante las variables claves para este negocio que se determina en esta industria, en este lienzo se captura lo que se ofrece actualmente en el mercado por sus productos, servicios y entrega a los clientes que consumen en este rubro,

información obtenida de las encuestas realizadas a clientes actuales y potenciales, residentes de la zona de influencia (urbanización Las Leyendas en el distrito de San Miguel).

En el análisis de la matriz se observa que Frangelo Café tiene que trabajar en sus puntos más débiles hacia los clientes (producto diferenciado, delivery, ofertas y promociones). Como se aprecia en el gráfico, con referencia al precio, no se muestran diferencias ante la competencia, los clientes exigen productos que identifiquen el negocio de Frangelo Café, que lo muestre diferente ante la competencia; asimismo, capturar esos espacios como el servicio de delivery que el cliente residente de los alrededores de la zona exige.

7.2.1.3 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Grafico 7.3: Matriz (eliminar. reducir. incrementar, crear)

Fuente: Elaboración Propia. Matriz de las cuatro Acciones. Adaptado a la Matriz Eliminar, Incrementar, Reducir, Crear “Estrategia del Océano Azul” (W. Chan Kim / René Mauborgne). [En línea] <http://vivoemprendiendo.com/2013/08/21/eliminar-lo-innecesario-reducir-lo-irrelevante-aumentar-lo-importante-y-crear-lo-valioso/>

La matriz “eliminar - reducir - incrementar - crear” aplicado en Frangelo Café nos muestra cuatro aspectos que nos ayudarán a examinar a fondo cada una de las variables, alrededor de las cuales compite con la industria en la búsqueda de la diferenciación, bajos costos, definiendo qué productos no tiene rotación o salida para los clientes, lo que origina un incremento en la estructura de los costos, cuáles son los servicios y/o productos que se deben de promover y crear

nuevas alternativas que conlleven a la atracción de nuevos clientes.

7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia

Grafico 7.4: Lienzo de la nueva estrategia para Frangelo Café

Variables	Actual	Después	Cafeterías - Industria
Precio	3	3	3
Variedad de Productos	2	4	4
Calidad de Atención	4	4	3
Ambiente Local	5	5	3
Calidad del Café	4	4	3
Producto diferenciado	1	3	4
Informativo del Día	4	4	4
Ofertas y Promociones	2	4	5
Delivery	0	3	4

Fuente: Elaboración Propia. Lienzo Proyectado con la Nueva Estrategia Frangelo Café, adaptación a la “Estrategia del Océano Azul” (W. Chan Kim / René Mauborgne). [En línea] <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul/>.

El lienzo nos muestra las curvas indicando los factores claves donde debe actuar Frangelo Café, en el análisis se visualiza cómo está actualmente en el mercado, la curva de la industria respecto a cómo se encuentran los competidores y la curva proyectada, como resultado de las nuevas

estrategias que debe aplicar para lograr el éxito en esta industria.

7.2.2 Matrices de formulación de estrategias

7.2.2.1 Análisis FODA

Cuadro 7.1: Matriz FODA

	Fortalezas		Debilidades
1	Infraestructura del local ubicado en la zona de influencia.	1	Desaprovechamiento de la tecnología de la máquina registradora para obtener información valiosa (control de inventarios, consumos de clientes)
2	Variedad en categoría de productos.	2	Falta de variedad de productos salados y productos
3	Calidad en el servicio y atención.	3	Ausencia de plan de publicidad y promociones.
4	Control de mermas por compras de insumos de larga duración (ejemplo: Pulpa para jugos).	4	Formalización de contratos laborales.
		5	Falta de cash para cubrir costos de alquiler.
		6	Falta de seguimiento por parte de la Gerencia General.
		7	Falta de un producto distintivo (ancia).
	Oportunidades		Amenazas
1	Incremento del consumo per cápita del café.	1	Zona de influencia de clientes que no aprovechen el
2	La demanda no atendida de servicios por delivery con un gran potencial.	2	Incremento de la inseguridad ciudadana en la zona de influencia y alrededores.
3	Apertura de la sede San Miguel de la UPC	3	Posible variación de precios de insumos por inestabilidad política - económica (ejemplo: Próximas elecciones)
4	Tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables. Mayor preocupación por el control de desechos y reciclaje.	4	Creación de un posible cluster de café entre la cuadra 6 y 7 de la Av. Escardó (Piombino, El Barista, Caffeta)
5	Tendencia al uso de redes sociales como Facebook y páginas web como medios para informar al cliente sobre el negocio y puedan realizar compras on line.		
6	Alianzas comerciales para darse a conocer en otros medios (revistas de publicidad local, groupon, cupnatic, etc.)		

Fuente: Elaboración Propia. Diseño de la Matriz FODA, Adaptado de Metodología de estudio, análisis de la empresa. [En línea] <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Cuadro 7.2: Formulación de estrategias

F1-03	Información a través de volantes acerca de las bondades del local de Frangelo y ofertas. Resaltar la preocupación del negocio por promover el reciclaje y control de desechos (Mejora de la imagen institucional).	05,06-D1, D3	En base a la información obtenida de las preferencias de consumo, se pueden determinar las principales promociones para el facebook, web y cupones.
F2-04	Inclusión de una línea de productos light (ensaladas, sandwichs dietéticos, etc.)		
F3-02	Implementación de servicio delivery para oficinas y hogares de la zona de influencia	D3-03	Promociones especiales en consumo de productos para alumnos de la UPC.
F1, F2 - 05	Creación de una página web y facebook que muestre las bondades del local, productos, promociones.	05, 06-D7	La web de Frangelo y Facebook, así como promociones de cupones consideraría la inclusión del producto ancla para promocionarlo con fuerza.
06	Alianza comercial con Groupon, Cuponatic u Ofertop a fin de ofrecer promociones exclusivas.	04-D3	Brindar folletos informativos relacionados al cuidado de la salud y promocionar los productos de la línea light.
F1,F3-A1	Invitaciones especiales a pobladores de la zona de influencia para que conozcan el local.	A1-D3, D6	Plan de promoción potente sobre la zona de influencia y monitoreo constante.
F1,A2	Gestión con los negocios del centro comercial para contratar personal de seguridad.	A4, D6	Benchmarking constante con los competidores a fin de plantear acciones orientadas a tener ventaja sobre ellos.
F1-A4	Promocionar a Frangelo Café en la Avenida Escardó con la finalidad de dar una alternativa a pocas cuadas.		

Fuente: Elaboración Propia. Diseño de la Matriz FODA, Adaptado de Metodología de estudio, análisis de la empresa. [En línea] <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Si a las fortalezas de Frangelo que son una buena infraestructura, variedad y calidad de productos, buen servicio de atención, le sumamos las oportunidades de mercado como son el incremento del consumo per cápita de café, la reciente apertura de la UPC en San Miguel, y si complementario a estos esfuerzos consideramos un plan de contingencia de las debilidades detectadas como son invertir más en publicidad, incrementar el portafolio de productos, entre otros, determinaríamos el espectro estratégico de los objetivos planteados para el área comercial, tal y como son el incremento de ventas netas acumuladas en un 497% al quinto año.

Si se continúa defendiendo la fortaleza de estrategias de control de mermas, y a ello se le suma un plan de contingencia de debilidades aprovechando la potencialidad de la máquina registradora, se podrá desarrollar un mejor control de los inventarios y de los costes asociados. Del mismo modo, si se corrige la debilidad referente al escaso seguimiento de las operaciones por parte del gerente general se podrá alcanzar el punto de equilibrio en abril del 2do año (2016) de inicio del nuevo plan, proyectando facturar 857 tickets mensuales, por una facturación ascendente a S/. 15,848.00 soles. Del mismo modo, la optimización de los costos variables, así como el margen de contribución se estiman en un 50%, cifra levantada de la estructura de la operación para los años históricos.

Si bien es cierto que una fortaleza de Frangelo es su variedad de productos, una buena manera de defenderla es lanzar y/o relanzar permanentemente el portafolio, por ello atacar debilidades tales como la ausencia de productos estacionales y productos ancla o también llamados bandera, es una acción estratégica que apunta a una mejor competitividad. Por ello planteamos ampliar el portafolio de productos en 30% (Tres sándwiches adicionales a los diez que actualmente mantiene el portafolio) para productos

promocionales y en 14% para productos estacionales, pues en la actualidad se venden 6 sabores de helados y dos de cremoladas, la bebida bandera, “El Frangelón”, combina café frío con helado de capuchino, lo cual mejora sensiblemente la propuesta de valor.

Es muy importante para Frangelo mejorar sus ventas a través de la implementación de los servicios de delivery, seguir controlando los costes a través del buen manejo de mermas, y con un mejor seguimiento de la gerencia general apuntar a solucionar los indicadores de escasez de liquidez detectados, por ello es muy importante en lo financiero, obtener en la proyección del plan estratégico un VAN superior a los S/. 50,000.00 soles, y una TIR atractiva para las condiciones de mercado.

Una debilidad que debe corregirse es la de la formalización de los contratos laborales, esto genera estabilidad en el colaborador y le motiva y compromete con el modelo comercial, de hecho aprovechar las potencialidades de la caja registradora ayuda a establecer controles del capital humano, dicho ello, se debe establecer un sistema de gestión de control diario y más dinámico, con intervenciones directas y delegación de funciones que fomente el

cumplimiento de las metas y que reconozca la labor del personal. Este sistema busca capacitar y facilitar todo tipo de herramientas al cuidado y responsabilidad del equipo operativo y de gestión, con la finalidad de poder empoderar al personal y con ello dinamizar la toma de decisiones y resolución de conflictos y/o problemas con los clientes in situ.

7.2.2.2 Matriz PEYEA.

Tabla 7.3: Matriz PEYEA

<i>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</i>	Calificaciones	Promedio
Capital de trabajo.	2.0	
Niveles de apalancamiento.	1.5	
Rentabilidad.	1.0	
Flujo de caja.	1.5	
	6.0	1.50
<i>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</i>	Calificaciones	Promedio
Potencial de Crecimiento .	6.0	
Potencial de Utilidades.	6.0	
Facilidad para entrar al mercado.	6.0	
Utilización de la tecnología (redes sociales, compras por internet, etc.)	6.2	
	24.2	6.05
<i>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</i>	Calificaciones	Promedio
Escala de precios de la competencia.	-4	
Cambios tecnológicos.	-4	
Disponibilidad de proveedores de productos para la venta.	-3	
Tasas de inflación	-1	
	-12.0	-3.00
<i>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</i>	Calificaciones	Promedio
Participación de mercado.	-6	
Calidad del producto y servicio.	-1.5	
Control sobre proveedores.	-2	
Ciclo de vida del negocio.	-1	
	-10.5	-2.63

Continúa....

Tabla 7.3: Matriz PEYEA

Viene....

CONCLUSIÓN	
Promedio FF	1.50
Promedio FI	6.05
Promedio EA	-3.00
Promedio VC	-2.63
Vector direccional eje X	3.43
Vector direccional eje Y	-1.50
FRANGELO CAFÉ debe seguir estrategias de tipo COMPETITIVO , implementando para tal efecto estrategias de Penetración de Mercado así como también de Desarrollo de Producto.	

Fuente: Elaboración Propia. Matriz PEYEA, Adaptación Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción. [En línea] <https://santisteban.files.wordpress.com/2010/02/peyea1.pdf>

Grafico 7.5: Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración Propia. Matriz PEYEA, Adaptación Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción. [En línea] <https://santisteban.files.wordpress.com/2010/02/peyea1.pdf>

La utilización de esta matriz permite reforzar algunas variables más a fondo que la evaluada con el FODA, con lo que se resaltan puntos como la fortaleza financiera de la empresa versus la industria y la estabilidad del ambiente contra las ventajas competitivas que muestra el negocio de Frangelo Café. En línea al uso y evaluación de esta matriz, se obtuvo un resultado promedio que permite establecer un vector a colocar en uno de los cuadrantes que esta matriz determina para encontrar el camino hacia las estrategias más importantes cuya finalidad es obtener dirección y aprovechamiento de oportunidades para apalancarlas a favor del emprendimiento en evaluación. Es así que se obtiene el vector resultante en el tercer cuadrante, el mismo que está designado para elaborar estrategias de carácter competitivo. Es decir, que las estrategias que se definan deben generar en el negocio un dinamismo tal que le permita mantenerse constantemente competitivo en el mercado, para lo cual debe aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

7.2.2.3 Matriz interna externa

Grafico 7.6: Matriz interna externa

Fuente: Elaboración Propia. Matriz Interna y Externa. Herramienta para elaboración del plan estratégico. [En Línea].
<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Esta es una de las matrices con mayor detalle a aplicar en la búsqueda de estrategias que combinen los ponderados de la evaluación externa e interna del negocio, para lo cual se generan puntajes en tres niveles. El resultado de esta matriz se obtiene al cruzar los resultados de la matriz EFE y la matriz EFI, con lo que este número ponderado se lo ubica en uno de los cuadrantes que ofrece la IE. Como se observa para el presente caso de estudio, para Frangelo Café se ha conseguido un resultado en el quinto cuadrante (ponderado EFI de nivel promedio y ponderado EFE de nivel medio), cuya determinación indica la aplicación de estrategias de tipo penetración de mercado y desarrollo de producto. Ambas,

concuerdan con lo obtenido en la matriz PEYEA, lo cual permite reforzar la aplicación de ambas estrategias como la solución directa a mejorar los resultados que el negocio necesita.

7.2.2.4 Matriz de análisis de portafolio

Tomando como base la información de este link y del libro de administración estratégica por el autor Fred R. David (décimo cuarta edición- páginas 184-187), el análisis del portafolio que aplicaría para el negocio de Frangelo Café reúne la siguiente información:

Cuadro 7.3: Análisis de portafolio

Categoría de producto	Participación relativa en el mercado (Competencia directa) <i>Piombino y Baristas</i>	Tasa de crecimiento de la industria <i>Starbucks, Juan Valdez, San Antonio</i>	Cuadrante	Estrategia
Sándwiches	(15%) / Baja	(20%) / Media	<i>Interrogante</i> (1er cuadrante)	Penetración de mercado
Jugos/Frappés/Helados	(30%) / Alta	(20%) / Media	<i>Estrella</i> (2do cuadrante)	Penetración de mercado
Presentaciones de Café	(30%) / Alta	(50%) / Alta	<i>Estrella</i> (2do cuadrante)	Desarrollo de producto
Infusiones	(5%) / Baja	(10%) / Baja	<i>Perro</i> (4to cuadrante)	Recorte de gastos

Fuente: Elaboración Propia. Cuadro de Análisis del Portafolio. Adaptación del crecimiento y participación del mercado (etapa del ciclo de vida del producto, su atractivo y necesidad de inversión).

El alineamiento de las estrategias que propone este cuadro determina el lanzamiento del producto distintivo llamado “El Frangelón” como resultado del análisis de la cartera y que se orienta a la aplicación de una estrategia de desarrollo de producto.

En el cuadro 7.3 se visualiza una comparación para cada uno de sus cuadrantes referidos al

análisis del portafolio de productos. Cada cuadrante esta asociado a las estrategias sugeridas para cada cuadrante, y en cada un de ellos se precisa que productos forman parte del análisis y que tamaño de crecimiento de mercado tiene. En base a esto se establecen las estrategias de portafolio.

7.2.2.5 Matriz de la gran estrategia

Frangelo apuesta por una macro estrategia de diferenciación, pues en la zona de influencia donde opera no existe un formato de calidad, variedad de productos ni de confort como el que se presenta, y si a ello le agregamos la política de atención al cliente y la comparamos con la de su competencia directa, determinaremos que la apuesta de los promotores es distinguirse. En ese sentido, y perfectamente alineado al FODA y a los objetivos de incremento de la facturación, las estrategias de crecimiento en ventas apuestan por desarrollar mercados y ampliar la oferta del portafolio de productos creando un producto bandera o ancla, además de la creación de los productos promocionales de estación.

Grafico 7.7: Matriz de la gran estrategia

Fuente: Elaboración Propia. Matriz de la Gran Estrategia, Adaptación a la herramienta de estrategias empresariales. [En línea] <http://planestrategy.blogspot.pe/2011/08/matriz-pee-a-matriz-de-la-gran.html>

Esta matriz permite una rápida comparación para cada uno de sus cuadrantes del crecimiento del mercado y la posición competitiva del negocio. En esta matriz cada cuadrante tiene un determinado bloque de estrategias sugeridas, dentro de las cuales podemos ubicar a Frangelo Café entre los cuadrantes de crecimiento rápido del mercado (característico de este tipo de industria) y una posición competitiva débil (debido a las debilidades identificadas en la evaluación para este negocio). Este cuadrante corresponde al segundo, en el cual ya están establecidas una serie de estrategias, de las cuales se tomarán las relacionadas a penetración de

mercado y desarrollo de producto. Si bien este resultado se visualiza como repetitivo considerando los resultados de las matrices anteriores, esto no deja de lado la importancia de este tipo de estrategias que negocios como Frangelo Café debe tener en cuenta en su plan estratégico si quiere mantenerse competitivo. Sin embargo, no hay que dejar de lado que en esta matriz también se comparten estrategias como las de desinversión y liquidación, como pasos alternativos en caso no se encuentren las respuestas esperadas en el corto plazo. Estas son opciones, las cuales en este momento no se tomarán en cuenta, ya que se busca obtener resultados al ejecutar un plan estratégico que no existía y establecer los controles que permitirán mejorar los resultados a diario de este emprendimiento.

7.3 Resumen de las estrategias formuladas

Luego del análisis de las diferentes matrices hemos llegado a la conclusión que Frangelo tiene que orientar sus estrategias por el lado de la diferenciación y orientado a la penetración de mercado, así como también por el lado de desarrollo de producto mediante la creación de productos estacionales, otras líneas y muy importante la creación del producto ancla.

CAPITULO VIII

8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1 Método de factores estratégicos claves

En esta etapa que se enfoca en determinar las estrategias que el negocio de Frangelo Café debe implementar, se considera el método de los factores estratégicos clave como una herramienta de soporte básica para confirmar la concordancia entre las estrategias resultantes que muestra el análisis vía desarrollo de matrices. Es así que se determinan tres criterios básicos de selección que nos ayudarán a considerar la evaluación final de aquellas estrategias que finalmente serán las que sean implementadas.

8.1.1 Criterios de selección:

- **Impacto en el Presupuesto:** Toda estrategia debe considerar las posibilidades de ser desarrollada dentro de una realidad de costos viable. Las estrategias pueden ser muy buenas, pero si éstas son muy costosas y no pueden financiarse, cae la posibilidad que el remedio resulte peor que la enfermedad. Toda decisión debe evaluarse y considerar el impacto costo-beneficio, evitando a toda costa (a este nivel) sobre exigir la capacidad del negocio.
- **Impacto en la Publicidad:** Este criterio es determinante, ya que para un negocio como Frangelo Café debe vivir de su estrategia de publicidad, por más agresiva o discreta que esta sea. Todas las

estrategias deben incluir un impacto a este nivel, las cuales deben hacer que este criterio se fortalezca y consiga uno de los objetivos clave que es el de ampliar la cartera de clientes en el corto-mediano plazo.

- Fortalecer la ventaja competitiva: Frangelo Café tiene definidas sus ventajas competitivas y éstas debe fortalecerlas en el tiempo, para lo cual las estrategias que se definan deben incluir el cómo hacerlas más fuertes y qué pasos seguir para no descuidarlas frente a la competencia.

8.1.2 Matriz de selección

La matriz de selección que se utilizará para el desarrollo de la implementación de las estrategias, será la matriz MPEC que se muestra más adelante en la tabla 8.1.

8.2 Método de escenarios

8.2.1 Descripción de escenarios considerados

Para la implementación de las estrategias, el equipo de trabajo ha visto por conveniente determinar dos tipos de escenarios, los cuales nos deben ayudar a cubrir las posibles reacciones ante la implementación, tomando como base los criterios antes mencionados y como ayuda para la matriz MPEC. Sin embargo, no hay que olvidar que este negocio apenas va por su décimo mes de vida y que la determinación de los escenarios va muy cerca del entorno

real en el que actualmente se mueve el negocio de Frangelo Café.

Escenario conservador

Estado que considera una reacción moderada de las estrategias dentro del negocio, en su impacto a nivel costos, publicidad y ventaja competitiva.

Escenario optimista

Estado que considera una reacción inmediata (más rápida) de las estrategias dentro del negocio, con un impacto positivo a nivel costos, publicidad y en su ventaja competitiva.

8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios

A continuación, en la tabla siguiente, se muestra el estimado de cada una de las estrategias obtenidas en el análisis FODA en relación a los escenarios planteados:

Cuadro 8.1: Comparación de estrategias según escenarios

FODA	Descripción de las Estrategia	Escenario Conservador	Escenario Optimista
F1-O3	Información a través de volantes acerca de las bondades del local de Frangelo y ofertas.		X
F2-O4	Inclusión de una línea de productos light (ensaladas, sándwiches dietéticos, etc.)		X
F3-O2	Implementación de servicio delivery para oficinas y hogares de la zona de influencia	X	
F1, F2 - O5	Creación de una página web y Facebook que muestre las bondades del local, productos, promociones.		X
F6	Alianza comercial con GROUPON, CUPONATIC u OFERTOP a fin de ofrecer promociones exclusivas.	X	
F1, F3-A1	Invitaciones especiales a pobladores de la zona de influencia para que conozcan el local.		X
F1, A2	Gestión con los negocios del centro comercial para contratar personal de seguridad.	X	
O5, O6-D1, D3	En base a la información obtenida de las preferencias de consumo, se pueden determinar las principales promociones para el Facebook, web y cupones.		X
D3-O3	Promociones especiales para alumnos de la UPC.	X	
O5, O6-D7	La web de Frangelo y Facebook, así como promociones de cupones consideraría la inclusión del producto ancla para promocionarlo con fuerza.		X
O4-D3	Publicación de artículos relacionados al cuidado de la salud y ofrecimiento de productos light.		X
A1-D3, D6	Plan de promoción potente sobre la zona de influencia y monitoreo constante.		X
A4, D6	Benchmarking constante con los competidores a fin de plantear acciones orientadas a tener ventaja sobre ellos.	X	

Fuente: Elaboración Propia. Diseño de la matriz FODA, Metodología de estudio, análisis de la empresa. [En línea] <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

Tabla 8.1: Matriz MPEC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
Oportunidades	Ponderac.	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Incremento del consumo per cápita del café.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	0	0	0	0
Servicio de delivery para hogares y oficinas.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	0	0	0	0
Apertura de la Sede San Miguel de la UPC.	0.08	3	0.24	0	0	3	0.24	0	0	3	0.24
Tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	1	0.11	1	0.11
Tendencia al uso de redes sociales como Facebook así como la creación de una página web.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Alianzas comerciales para darse a conocer en otros medios (revistas de publicidad local,groupon, cupnatic, etc.)	0.18	3	0.54		0	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Amenazas											
Zona de influencia de clientes que no aprovechen el negocio.	0.1		0		0	1	0.1	4	0.4	0	0
Incremento de la inseguridad ciudadana en la zona de influencia y alrededores.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Posible variación de precios de insumos por inestabilidad política - económica (ejemplo: Próximas elecciones	0.07		0		0	1	0.07	0	0	1	0.07
Creación de un posible cluster de café entre la cuadra 6 y 7 de la Av. Escardó (Piombino, El Barista, Caffeta)	0.08	2	0.16		0	3	0.24	0	0	0	0

Continúa...

Viene...

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
Fortalezas	1										
Infraestructura del local ubicado en la zona de influencia.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	0	0	0	0
Variedad en categoría de productos.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	0	0	0	0
Calidad en el servicio y atención.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36
Control de mermas por compras de insumos de larga duración (ejemplo: Pulpa para jugos).	0.11		0	4	0.44		0	4	0.44	4	0.44
Debilidades											
Desaprovechamiento de la tecnología de la máquina registradora para obtener información valiosa (control de inventarios, consumos de clientes)	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Falta de variedad de productos salados y productos estacionales.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	0	0	0	0
Ausencia de plan de publicidad y promociones.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12
Formalización de contratos laborales.	0.05		0		0		0	0	0	0	0
Falta de cash para cubrir costos de alquiler.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Falta de seguimiento por parte de la Gerencia General.	0.08	0	0	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Falta de un producto distintivo (ancla).	0.11	3	0.33		0	2	0.22	0	0	0	0
TOTAL	1		5.19		4.66		5.17		3.04		3.12
			★		★		★				

PA - Calificación del atractivo; PAT - Total de calificaciones del atractivo

Calificación del atractivo: 1 - no atractivo ; 2 - poco atractivo ; 3 - razonablemente atractivo ; 4 muy atractivo

Estrategia 1 :	Penetración de Mercado : Plan Portafolio de Promociones
Estrategia 2 :	Desarrollo de Producto : Producto ancla, Productos Estacionales, Poductos por líneas
Estrategia 3 :	Penetración de mercado : Aumento del canal de distribución (Servicio Delivery)
Estrategia 4 :	Diversificación No Relacionada : Agregar nuevos productos no relacionados con los presentes
Estrategia 5 :	Segmentación de mercado: Fidelización de Clientes

Fuente: Elaboración Propia.

Según Fred R. David en su libro administración estratégica (Décimo cuarta edición), en la matriz MPEC se ha colocado con espacios en blanco aquellos factores que no afectan la elección de la estrategia.

8.4 Descripción de las estrategias seleccionadas

En el análisis de la matriz MPEC se determinaron las siguientes estrategias:

Figura 8.1: Determinación de estrategia

Fuente: Elaboración Propia, Elección de Estrategias para Frangelo Café.

8.4.1 Producto ancla

Dentro de la segunda estrategia relacionada al *desarrollo de producto*, se destaca la definición del producto “Ancla” o también denominado “Gancho”. Es aquel producto distintivo que busca identificar al negocio y posicionar la marca, cuyo objetivo fundamental es que el cliente lo distinga del resto de la competencia. Este es el objetivo, pero para alcanzarlo se requiere definir el factor distintivo apoyándose en un elemento diferenciador (rescatado en el análisis externo), recoger las expectativas del cliente (información obtenida de las encuestas) y que ésta genere importantes aportes en las ventas.

Después de la evaluación respectiva y revisar diversas presentaciones y alternativas, para el presente plan estratégico se han definido las siguientes propuestas:

Frangelón especial:

Venta: De lunes a viernes

Combinación: Café Late Grande + sándwich de pavo
(incluye para llevar)

Precio: S/. 11.50.

Figura 8.2: Frangelón especial

Fuente: Elaboración Propia

Frangelón familiar:

Venta: Sábados, domingos y feriados

Combinación: Café americano grande + sándwich de lechón
(incluye para llevar).

Precio: S/. 13.00

Figura 8.3: Frangelón familiar

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Descripción de la estrategia contingente

En función a las estrategias definidas como resultado del análisis y determinación de las respectivas matrices de evaluación, se comparte a continuación un cuadro con las respectivas contingencias a considerar si en caso no se alcanzan los resultados esperados en los plazos estimados por algún factor de carácter externo o propio de la misma estrategia a implementar. La estrategia contingente se correlaciona con cada estrategia:

Cuadro 8.2: Estrategias de contingencia

Estrategias Genéricas	Estrategias del Negocio	Periodo de Espera	Estrategia de Contingencia
Penetración de mercado	Portafolio de publicidad y promociones	6 meses	Contratación de servicio especializado de marketing (Involucra un aumento en el costo pero que maneja el supuesto de recuperación gracias al incremento en ventas y de precio).
	Servicio de delivery focalizado para empresas	3 meses	Aplicar el servicio de delivery a hogares, en horarios focalizados como en almuerzos y cenas.
Desarrollo de producto	Producto ancla	6 meses	Reevaluar una nueva combinación de productos que resalte en tamaño, precio y originalidad en su presentación.
	Productos estacionales	3 meses	Manejar un portafolio de productos que cuenten con alternativas, las cuales se prueben de acuerdo a la estación y en función a los resultados en ventas durante el periodo.
	Línea de productos light	3 meses	Analizar y evaluar la opción de colocar un máximo de dos opciones adicionales y medir su impacto en ventas. Estas nuevas opciones deben acompañarse de un plan de promociones que alienten el consumo de esta línea con enfoque como desayuno y/o almuerzo.

Fuente: Elaboración Propia

Bajo el supuesto que luego del período de espera no resulten las diferentes estrategias de contingencia planteadas, se evaluará como primera opción la posibilidad de realizar un cambio de giro de negocio, antes de realizar un posible traspaso y/o venta del mismo como opción definitiva.

CAPITULO IX

9. Implantación de la estrategia

9.1 Mapa de la estrategia

En este capítulo, el punto de partida para llevar a cabo la implementación de la estrategia definida para Frangelo Café es conocer y entender el mapa estratégico que debe utilizar este emprendimiento. Si bien se trata de un negocio de pequeña escala, sin complejidades en sus procesos o en el número de áreas o de personal, se hace necesaria la construcción de esta herramienta que nos permitirá conocer principalmente los vínculos y relaciones que deben construirse y fortalecerse para establecer los caminos que ayudarán a que se cumplan con los objetivos que este negocio necesita. El mapa estratégico no es más que la ruta a seguir, la misma que debe mantenerse clara y directa para todos, ya que su entendimiento y aplicación por parte de todos los miembros de la organización permitirán que se consigan resultados de equipo y no sólo de esfuerzos aislados.

A continuación, se comparte el mapa estratégico de Frangelo Café:

Cuadro 9.1: Mapa estratégico de Frangelo Café

Continúa....

Viene....

Fuente: Elaboración Propia. Mapa Estratégico de Frangelo Café, adaptación de “Mapas Estratégicos” (KAPLAN, Robert S. / NORTON, David P.). Ediciones Gestión 2000. España

En el mapa destacan principalmente dos bloques:

- I. El correspondiente a los procesos internos, en el cual se aprecia el enfoque se debe tener al momento de considerar en el “Servicio de atención directa”, espacio de contacto directo con el cliente que debe estar preparado para afrontar no sólo la incansable preocupación por brindar lo mejor a los clientes, sino ser el disparador del negocio que genere movimiento en el proceso de abastecimiento e inventarios, así como en el área de desarrollo de productos, la cual desde ahora debe dinamizarse e ir un paso adelante del cliente, para garantizar satisfacción en él. Es aquí donde aparece un nuevo modelo al que se ha denominado “Monitoreo diario de resultados”, el cual se hace indispensable implementar y que básicamente consiste en establecer reuniones diarias de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos y buscar con vehemencia acciones de prevención para anticiparse a los problemas en el momento oportuno.
- II. El siguiente a destacar es el bloque relacionado a la perspectiva del cliente, en el cual se aprecian las estrategias clave a desarrollar y las principales iniciativas a definir e implementar, con el objetivo de generar satisfacción al cliente, posicionar los pilares y la imagen de Frangelo Café en el mediano plazo, así como también incrementar la participación en el mercado. Esta es la única forma de encontrar el camino hacia el cumplimiento de los grandes objetivos de negocio: Optimización de costos, mejorar la utilización de activos, incrementar las ventas y maximizar el valor de la empresa.

9.2 Objetivos específicos según mapa de la estrategia:

Respecto a los objetivos específicos según el mapa estratégico de Frangelo Café, mencionaremos que la empresa en estudio, requiere de mucha información para poder promocionar sus servicios, ofertar productos y preparar estrategias destinadas a sus clientes. Tratándose de un servicio, es indispensable que esté compuesto de un personal que se sienta totalmente motivado, identificado con la empresa y comprometido a realizar sus labores con el objetivo de satisfacer totalmente a sus clientes. En esa línea, es que se proponen los tres objetivos dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

- ✓ Enriquecer los sistemas de información.
- ✓ Promover el capital humano.
- ✓ Priorizar la cultura organizacional.

Los procesos internos abarcan diferentes áreas de la empresa que van desde la reducción y optimización de costos hasta planes para potenciar estrategias de marketing y ventas. En ese sentido, Frangelo Café pone énfasis en todas aquellas actividades orientadas a controlar el presupuesto, evitar costos innecesarios y hacer más efectivo sus sistemas de inventarios permitiendo la reducción de mermas.

Por otro lado, la mejora en la atención hacia los clientes, así como también la implementación de acciones para mejorar las ventas y finalmente el desarrollo de nuevos productos, hacen en conjunto una fortaleza para la empresa de cara a la consecución de los objetivos planteados.

En lo que a la perspectiva del cliente se refiere, para Frangelo Café es indispensable generar un posicionamiento en la mente del consumidor y por ello, este objetivo se logrará en base a la implementación de una estrategia de penetración de mercado que contenga una fuerte carga de publicidad, así como también promociones y un producto ancla que permita ser la identificación principal de la cafetería. De la misma manera, una adecuada estrategia de desarrollo de producto (diversidad de productos según la estación, tipo de entrega y líneas de producto variadas) dará mucha fuerza para satisfacer a los clientes.

Finalmente, nos preguntamos: ¿Por qué analizar diferentes perspectivas? La respuesta es que todas estas acciones ayudarán a incrementar las ventas y reducir costos lo cual traerá como resultado un incremento en la rentabilidad. Asimismo, y con las actividades orientadas hacia los clientes, se aspira a ganar participación de mercado de tal forma que poco a poco Frángelo Café se abra paso en el mercado de cafeterías de Lima.

9.3 Indicadores y metas para cada uno de los objetivos específicos

A continuación, se ha elaborado un cuadro sumario en el cual se aprecian directamente cómo se relacionan los objetivos generales, los objetivos específicos, los indicadores, las metas e iniciativas definidas para cada uno de estos, identificando al responsable, la asignación e impacto en el presupuesto. En un proyecto como el de Frangelo Café, se ha establecido que esta habilitación de recursos monetarios se refleje en los flujos como una partida que alimente el capital de trabajo, ya que se convertirán en una inyección de dinero

que permitirá cumplir con los objetivos establecidos. Todo el detalle se puede apreciar en el cuadro indicado en el punto 9.5

9.4 Implementación de iniciativas

Acerca de la implementación de las iniciativas, tal cual se aprecia en el cuadro indicado en el punto anterior, están relacionados con cada uno de los objetivos específicos determinados y contienen claramente sus indicadores y las metas a alcanzar. Incluso cada una de las iniciativas están detalladas en el año en que se estima lanzar y su correspondiente fecha de lanzamiento, el cual se aprecia en el cronograma adjunto dentro del mismo cuadro.

La dinámica aplicada en la designación de las iniciativas considera que algunas de éstas se convertirán (en el periodo más inmediato posterior a su ejecución), en parte del costo o del gasto de la operación, por lo cual no se muestra como actividad de ejecución cada año, sino más bien aparece en un periodo de arranque y posteriormente ya no se incluye, lo cual no indica que la actividad será obviada, sino por el contrario empezaría a formar parte del presupuesto operativo y su inclusión es obligatoria para mantener la estrategia del negocio según se puede apreciar en el cronograma que aparece en el cuadro de la implementación de las estrategias.

Importante recalcar que cada iniciativa cuenta con un presupuesto, un responsable y su respectivo cronograma de implementación dentro de los próximos años, alineados a los flujos financieros y contemplando el cumplimiento de los objetivos que el negocio necesita alcanzar para mantenerse competitivo en el mercado.

Sistema de administración:

En este punto es importante resaltar que, como parte de la estrategia, dentro de la estructura operativa, están ligadas algunas acciones clave que incluye la implementación de un sistema de administración basado en revisiones diarias de resultados, sistema que ayudará básicamente en dos frentes:

- a) Anticiparse a posibles problemas, para lo cual se debe entender qué variables o temas se revisarán en las mencionadas reuniones, donde las acciones a tomar recaigan en los responsables reales y se busquen soluciones inmediatas, para evitar sorpresas que después nos generen un impacto negativo en el negocio. Esto lo podemos ver muy fácil en el siguiente ejemplo: Si se mide en una pizarra diaria el nivel de inventarios y vemos que alguno de los productos está por debajo de su stock al inicio de un día viernes, cuando la reposición toca un día lunes, el negocio no va a esperar hasta la próxima reposición. Por lo tanto, se tiene la alarma y hay que establecer un plan, tan sencillo como solicitar la entrega de un stock mínimo que ayude a los pedidos que se generen el fin de semana. Esta es una de las funciones clave de las revisiones.
- b) Definir un canal formal de comunicación, la cual sea utilizada por el administrador de tienda para transmitir la información relevante y la comparta formalmente con todo el personal, para que se anoten (a modo de bitácora) aquellas incidencias que requieran atención y/o intervención del personal del turno siguiente. Es básico para esto establecer una pizarra con lineamientos claros que ayuden al seguimiento diario. Ejemplo: Se recibirá la respuesta de un

proveedor y éste llegará al final de la tarde y es crucial tener este dato para el administrador de la tienda. Por lo tanto, en lugar de sólo avisar y manejar un encargo “verbal”, se transmite la responsabilidad a una persona y ésta tiene un lugar dónde revisarlo para que no se olvide o no se genere la debida importancia.

Este es el modelo de gestión que se busca implementar como sistema de administración del negocio, el cual no sólo busca una revisión en el día, sino que el turno 1 establezca un “traslape” con el turno 2 y se deleguen las responsabilidades. Al final, con este sistema se puede generar una revisión (dentro de la misma frecuencia) una en la cual se tomen minutos adicionales, pero en la que participe el gerente general, para transmitirle el estatus del negocio y a su vez, pueda tomar decisiones encaminadas a lograr soluciones rápidas que mantengan la dinámica del negocio.

Sistema de revisión diaria de resultados

En el plan estratégico definido para Frangelo Café, no sólo se han definido las estrategias que el negocio debe implementar para encaminarlo en la dirección correcta y recupere los niveles de ventas y rentabilidad que necesita, también se ha propuesto un sistema de gestión muy práctico pero potente que permitirá controlar los resultados a diario para asegurar que este emprendimiento alcance sus resultados en el mediano plazo.

El sistema propuesto ha sido reaplicado de los modelos desarrollados en la industria del consumo masivo, en empresas transnacionales como Procter & Gamble, Mondelēz y Nestlé, cuyos sistemas de revisiones provienen de metodologías de mejora continua como

TPM, LEAN y SIX SIGMA. Es decir, buscar que este modelo aplique para un negocio dinámico y que vive del día a día, cuyo concepto encaje perfectamente para este tipo de empresas, el cual se basa fundamentalmente en revisar y comparar los resultados alcanzados en el día versus los objetivos definidos, para activar planes que ayuden a lograrlos en el caso que no se alcancen. Se trata de reaccionar a tiempo y no esperar al fin de semana o al final del mes para tomar decisiones. Este es un sistema más exigente, pero que requiere de vital importancia para que el mismo equipo de trabajo alcance disciplina, genere sentido de logro y de pertenencia para conseguir los objetivos. A continuación, se comparte la pizarra propuesta para implementar el modelo de gestión:

Figura 9.1: Pizarra de revisión diaria de resultados

	(1) OBJETIVOS	(2) RESULTADOS DIA	
	Venta diaria (S/.) Tickets diarios (S/.)	Venta diaria (S/.) Tickets diarios (S/.)	
(3) PRIORIDADES - HOY			
1er Turno: _____ 2do Turno: _____		TO DO LIST ☐ ☐ ☐ ☐	
(4) INVENTARIOS	(5) COMUNICADOS		
Productos críticos A _____ B _____	1. Personal: 2. Productos: 3. Local: 4. Proveedores:		

Fuente: Elaboración Propia

9.5 Cuadro sumario de implementación: Responsables, presupuesto y cronograma

A continuación, se muestran dos cuadros que son “complementarios” y que nos permiten mostrar la relación entre los objetivos, los indicadores y las iniciativas clave a implementar por cada año, como se puede apreciar en el primer cuadro. Es así que, tomando las mismas iniciativas en un segundo cuadro, se detallan con un Gantt las actividades, responsables, presupuesto requerido y un estimado para las fechas de implementación.

Cuadro 9.2: Cuadro de implementación

OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INICIATIVAS POR AÑO
Incremento en ventas	Nivel Mensual: Total de Ventas N° de Tickets Generados	Año Soles N° de Tickets	2015 (Línea Base) S/ 61,796 320	<u>2015</u> Implementar Portafolio de Promociones Plan COMBO-1: Desayunos y almuerzos Plan COMBO-2: Fines de semana Implementar Producto Ancla Lanzamiento de "Frangelón" : Especial Lanzamiento de "Frangelón" : Familiar (Domingos)
		Año Soles N° de Tickets	2016 S/ 181,871 769	<u>2016 - 2017</u> Implementar Productos Estacionales Nuevo producto de verano Nuevo producto de invierno
		Año Soles N° de Tickets	2017 S/ 301,195 974	Implementar Nueva Línea de Productos Línea light (Bebida + sandwich bajo en calorías)
		Año Soles N° de Tickets	2018 S/ 498,714 1236	<u>2018</u> Implementar Productos Estacionales Nuevo producto de verano Nuevo producto de invierno
		Año Soles N° de Tickets	2019 S/ 663,704 1460	<u>2019</u> Implementar Portafolio de Promociones Plan COMBO-1: Desayunos y almuerzos Plan COMBO-2: Fines de semana
Incremento en Rentabilidad	N° de Tickets Promedio Diario	Año Rentabilidad (%) Consumo x Ticket (S/)	2015 -16.64% S/ 16.1	<u>2015</u> Portafolio de Publicidad - I Colocación en paneles en paraderos cercanos Publi-reportaje en revista de la urbanización Diseñar e implementar Facebook
		Año Rentabilidad (%) Consumo x Ticket (S/)	2016 6.48% S/ 19.71	<u>2016 - 2017</u> Servicio de Delivery Ejecutivo Delivery solo en horario del almuerzo El servicio se realizara en zona delimitada
		Año Rentabilidad (%) Consumo x Ticket (S/)	2017 18.62% S/ 25.75	
		Año Rentabilidad (%) Consumo x Ticket (S/)	2018 29.60% S/ 33.63	<u>2018</u> Portafolio de Publicidad - II Renovación en paneles y paraderos cercanos Lanzamiento de volantes Diseñar e implementar WEB
		Año Rentabilidad (%) Consumo x Ticket (S/)	2019 34.27% S/ 37.89	<u>2019</u> Portafolio de Publicidad - III Renovación en paneles y paraderos cercanos Cupones de descuento vía WEB - Cuponatic
				<u>2015 - 2019</u> Monitoreo Diario (Revisión de objetivos del día)

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra cuadro de implementación con las iniciativas relacionadas a los objetivos establecidos, con la línea base (año 2015) y la proyección con los planes a implementar por cada año. Asimismo, por cada año se presentan objetivos e iniciativas que están alineadas con la finalidad de alcanzar el objetivo. Cabe resaltar que el cambio de año no implica que la iniciativa se deje de ejecutar, ya que puede mostrarse variables a nivel de productos o promociones, las cuales también dependerán de la estacionalidad.

Cuadro 9.3: Gantt de actividades

META	INICIATIVAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO REQUERIDO	PRESUP. TOTAL	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
					T3-15	T4-15	T1-16	T2-16	T3-16	T4-16	T1-17	T2-17	T3-17	T4-17	T1-18	T2-18	T3-18	T4-18	T1-19	T2-19	T3-19	T4-19
2015	Implementar Portafolio de Promociones																					
	Plan COMBO-1: Desayunos y almuerzos	ADMINISTRADOR	Costo estimado unitario S/. 7.5	S/. 2,250																		
	Plan COMBO-2: Fines de semana	DE TIENDA	Costo estimado unitario S/. 7.5	S/. 1,200																		
	Implementar Producto Ancla	GERENTE																				
	Lanzamiento de "Frangelón" : Especial		Costo estimado de S/. 10 por cada Frangelón	S/. 3,000																		
2016	Lanzamiento de "Frangelón" : Familiar (Domingos)		Costo estimado de S/. 10 por cada Frangelón	S/. 1,500																		
			Utilización de empaques	S/. 500																		
	Implementar Productos Estacionales																					
	Nuevo producto de verano	ADMINISTRADOR	Costo estimado unitario S/.2.5 x 3 meses	S/. 2,250																		
	Nuevo producto de invierno	DE TIENDA	Costo estimado unitario S/.2.5 x 3 meses	S/. 2,250																		
2017	Implementar Nueva Línea de Productos	GERENTE																				
	Línea light (Bebida + sandwich bajo en calorías)		Costo estimado unitario S/.6.5	S/. 1,430																		
2018	Implementar Productos Estacionales																					
	Nuevo producto de verano	ADMINISTRADOR	Costo estimado unitario S/.2.65 x 3 meses	S/. 2,385																		
2019	Nuevo producto de invierno	DE TIENDA	Costo estimado unitario S/.2.65 x 3 meses	S/. 2,385																		
	Implementar Portafolio de Promociones																					
	Plan COMBO-1: Desayunos y almuerzos	ADMINISTRADOR	Costo estimado unitario S/. 7.5	S/. 2,250																		
	Plan COMBO-2: Fines de semana	DE TIENDA	Costo estimado unitario S/. 7.5	S/. 1,200																		

Continúa.....

Viene....

					CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
META	INICIATIVAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO REQUERIDO	PRESUP. TOTAL	T3-15	T4-15	T1-16	T2-16	T3-16	T4-16	T1-17	T2-17	T3-17	T4-17	T1-18	T2-18	T3-18	T4-18	T1-19	T2-19	T3-19	T4-19
2015	Portafolio de Publicidad - I	GERENTE																				
	Colocación en paneles y paraderos cercanos		S/.600 mensual x 3 meses	S/. 1,800																		
	Publi-reportaje en revista de la urbanización		S/. 280 Trimestral	S/. 280																		
	Diseñar e implementar Facebook		S/.300 Anuales	S/. 300																		
2016	Servicio de Delivery Ejecutivo	ADMINISTRADOR	Envases térmicos: S/.500 mensual x 3 meses	S/. 1,500																		
2017	Delivery sólo en horario del almuerzo - zona delimitada	DE TIENDA																				
	Bicicleta acondicionado para reparto x 3 meses		S/. 1,500																			
2018	Portafolio de Publicidad - II	ADMINISTRADOR DE TIENDA																				
	Renovación en paneles y paraderos cercanos		S/.600 mensual x 2 meses al año	S/. 1,200																		
	Lanzamiento de volantes		S/. 100 por 1000 unidades x 2 veces al año	S/. 200																		
	Diseñar e implementar WEB		S/.1000 Diseño e Implementación	S/. 1,000																		
			S/.300 Mantenimiento anual	S/. 300																		
2019	Portafolio de Publicidad - III	ADMINISTRADOR DE TIENDA																				
	Renovación en paneles y paraderos cercanos		S/.650 mensual x 2 meses al año	S/. 1,300																		
	Cupones de descuento vía WEB - Cuponatic		S/.300 mensual x 2 meses al año	S/. 600																		
2015	Sistema de Administración	ADMINISTRADOR DE TIENDA																				
	Monitoreo Diario (Revisión de objetivos del día)		Revisión Diaria: 1 hora x 2 personas (Anual)	S/. 1,625.00																		
	Implementación de sistema de Reconocimiento		Bono personal S/.100 por trimestre	S/. 400.00																		
	Plan de capacitaciones anuales para el personal		Curso de Calidad / Atención Cliente: S/.600	S/. 1,200.00																		
		GERENTE																				
		GERENTE																				

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se muestra un último cuadro detallado con los componentes requeridos para el presupuesto, por cada una de las iniciativas propuestas, las cuales a su vez están relacionadas a las estrategias previamente definidas en el presente trabajo de tesis.

Estos tres cuadros se relacionan bajo un solo hilo conductor (las iniciativas como producto de las estrategias), las que al final sostienen las actividades concretas que Frangelo Café debe implementar y que permitirá cumplir con sus objetivos de negocio en los próximos años.

Tabla 9.1: Formulación del presupuesto

RUBRO	ALCANCE	AÑO	DESCRIPCION	DETALLE	MONTO ANUAL	MONTO TOTAL
PROMOCIONES	Implementar Portafolio de Promociones	2015	Combo-1 (desayuno)/ Combo-2 (almuerzo)	Incluye costo de insumos y materiales	S/. 3,450	S/. 6,900
		2019	Combo-1 (desayuno)/ Combo-2 (almuerzo)	Incluye costo de insumos y materiales	S/. 3,450	
PUBLICIDAD	Portafolio de Publicidad - I	2015	Instalación de paneles en paraderos	Diseño y pago de dos paneles	S/. 2,380	S/. 6,980
			Publi-reportaje en revista de la urbanización	Cuatro publicaciones al año		
			Diseñar e implementar Facebook	Servicio de especialista		
	Portafolio de Publicidad - II	2018	Renovación en paneles	Diseño y pago de dos paneles	S/. 2,700	
			Lanzamiento de volantes	Costo de la emisión		
			Diseñar e implementar WEB	Servicio de especialista		
Portafolio de Publicidad - III	2019	Renovación en paneles	Diseño y pago de dos paneles	S/. 1,900		
		Cupones de descuento vía WEB - Cuponatic	Inscripción y membresía			
PRODUCTO ANCLA	Implementar Producto Ancla	2015	Lanzamiento de "Frangelón"	Incluye costo de insumos, materiales y volantes	S/. 5,000	S/. 5,000
PRODUCTOS ESTACIONALES	Implementar Productos Estacionales	2016 - 2017	Nuevo producto de verano	Compra a tercero	S/. 4,500	S/. 9,270
			Nuevo producto de invierno	Compra a tercero		
		2018	Nuevo producto de verano	Compra a tercero	S/. 4,770	
			Nuevo producto de invierno	Compra a tercero		
NUEVA LINEA DE PRODUCTO	Implementar Nueva Línea de Productos	2016 - 2017	Línea light (Bebida + sandwich bajo en calorías)	Incluye costo de insumos y materiales	S/. 1,430	S/. 1,430
DELIVERY	Sólo en horario de almuerzo - zona delimitada	2016 - 2017	Servicio de Delivery Ejecutivo	Envases y bicicleta para el reparto	S/. 3,000	S/. 3,000
ADMINISTRACION	Sistema de Gestión	2015-2019	Revisión de objetivos diarios	Tiempo del personal para la revisión	S/. 1,625	S/. 3,225.00
			Sistema de reconocimientos	Implementación de bono	S/. 400	
			Capacitaciones	Curso de calidad	S/. 1,200	
					TOTAL:	S/. 35,805

CAPITULO X

10.EVALUACIÓN

10.1 Evaluación cualitativa

Para el análisis de las estrategias definidas, y ciñéndonos a la metodología de Richard Rumelt, se han considerado cuatro criterios afines a este tipo de negocio: Congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja, aplicados a todas las estrategias que se definieron como resultado del análisis de las matrices antes evaluadas con la finalidad de verificar si cumplen con los criterios definidos por Rumelt.

En esta evaluación, se revisará si se cumplen con los cuatro criterios los cuales deben de estar alineados con las estrategias, el cumplimiento de las alternativas y propuestas establecidas con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la organización.

10.1.1 Criterios de evaluación y comparación con las estrategias

Congruencia: Este criterio evalúa que no se deben presentar problemas, conflictos entre las diferentes áreas, jefaturas, departamentos, altos mandos jerárquicos.

Consonancia: Se refiere a la necesidad que tiene Frangelo Café de examinar las tendencias del mercado donde se analizan los factores internos y externos claves para formular la estrategia que conlleven al éxito del negocio.

Viabilidad: Se evalúa a través de este criterio los recursos financieros, humanos, físicos con los que cuenta Frangelo Café.

Ventaja: Aplicado a las ventajas competitivas con las que cuenta Frangelo Café descritas en el análisis de todas las estrategias.

A continuación, se muestra el cuadro de evaluación de cada una de las iniciativas que se derivan de las estrategias, confirmando el nivel de aplicación de cada uno de los criterios de análisis de Rumelt.

Cuadro 10.1: Evaluación cualitativa

ESTRATEGIAS	CONGRUENCIA	CONSONANCIA	VIABILIDAD	VENTAJA
Implementar un Plan de Portafolio de Promociones	SI	SI	SI	SI
Crear un Producto Ancla, Productos Estacionales, Productos por Línea	SI	SI	SI	SI
Aumentar el canal de distribución - Servicio de Delivery	SI	SI	SI	SI
Fidelizar los clientes	SI	SI	SI	SI
Incremento de las ventas	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia. Matriz de Evaluación Cualitativa para Frangelo Café.

10.2 Evaluación financiera de la estrategia

10.2.1 Proyección de estados financieros

A continuación, se presentará la proyección del estado de resultados (pérdidas y ganancias) a 5 años incluyendo la situación actual de Frangelo Café y propuesta de acuerdo a la aplicación de la estrategia. La situación actual se encuentra reflejada en la lectura correspondiente a los años 2014 y

2015, y la proyectada como resultado de la aplicación de la estrategia se puede visualizar entre los períodos 2016 y 2019. La proyección del estado de resultados se basa en una metodología que obedece a; a) El crecimiento esperado en función al incremento del ticket promedio de consumo por cliente, multiplicado por b) El incremento de clientes esperado. Vale decir, la organización requiere más clientes que consuman más en cada visita realizada.

Un supuesto de especial interés, obedece al termino cliente y ticket promedio. Hemos considerado a los clientes, a cada persona que realiza en Frangelo la cancelación de un consumo, pudiendo ser este consumo personal (una persona), dos personas o más, llegando incluso a ser, un consumo familiar o de grupo, pero siempre con una sola cancelación en caja, esto, determina el ticket promedio que proyectamos vegetativamente para la realización de las proyecciones esperadas.

Por otro lado, Frangelo inicia actividades en julio del año 2014, por tal razón, el año base presentada para las proyecciones realizadas tanto en el balance general, así como en el estado de resultados, obedece al período julio 2014 – julio 2015. Esta información presentada, incluida la del año 2016, es información verás registrada en la contabilidad de la empresa, siendo proyecciones la data correspondiente al período 2017 – 2019.

10.2.2 Estado de resultados

Situación actual (sin considerar factor de crecimiento)

Tabla 10.1: Estado de resultados sin considerar factor de crecimiento

ESTADO DE RESULTADOS						
REAL Y PROYECTADO						
En Nuevos Soles	<u>JUL A DIC 2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
VENTAS	39,978	109,863	166,520	252,346	382,796	490,960
COSTO DE VENTAS	-19,989	-54,931	-83,260	-126,173	-191,398	-245,480
MARGEN BRUTO	19,989	54,931	83,260	126,173	191,398	245,480
	50%	50%	50%	50%	50%	50%
GASTOS DE VENTAS	-300	-1,860	-2,760	-2,760	-2,760	-2,760
GASTOS ADMINISTRACION	-34,800	-74,200	-78,960	-78,960	-78,960	-78,960
GASTOS VARIOS	-5,670	-11,490	-11,190	-12,090	-12,840	-12,840
DEVENGUE.G.PREOPERATIVOS	-8,572	-17,143	-17,143	-17,143	-17,143	-8,572
DEPRECIACION	-9,479	-18,958	-18,958	-18,958	-18,958	-10,988
UTILIDAD OPERATIVA	-38,831	-68,720	-45,751	-3,738	60,737	131,361
	-97%	-63%	-27%	-1%	16%	27%
I.RENTA (1.5% mensual)	-600	-1,648	-2,498	-3,785	-5,742	-7,364
UTILIDAD NETA	-39,431	-70,368	-48,249	-7,523	54,995	123,996
	-99%	-64%	-29%	-3%	14%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.2: Estado de resultados considerando factor de crecimiento

ESTADO DE RESULTADOS						
REAL Y PROYECTADO						
En Nuevos Soles	<u>JUL A DIC 2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
VENTAS	39,978	111,036	181,871	301,195	498,714	663,704
COSTO DE VENTAS	-19,989	-55,518	-90,936	-150,597	-249,357	-331,852
MARGEN BRUTO	19,989	55,518	90,936	150,597	249,357	331,852
	50%	50%	50%	50%	50%	50%
GASTOS DE VENTAS	-300	-1,860	-2,760	-2,760	-2,760	-2,760
GASTOS ADMINISTRACION	-34,800	-74,200	-78,960	-78,960	-78,960	-78,960
GASTOS VARIOS	-5,670	-11,490	-11,190	-12,090	-12,840	-12,840
DEVENGUE.G.PREOPERATIVOS	-8,572	-17,143	-17,143	-17,143	-17,143	-8,572
DEPRECIACION	-9,479	-18,958	-18,958	-18,958	-18,958	-10,988
UTILIDAD OPERATIVA	-38,831	-68,133	-38,075	20,686	118,696	217,733
	-97%	-61%	-21%	7%	24%	33%
I.RENTA (1.5% mensual)	-600	-1,666	-2,728	-4,518	-7,481	-9,956
UTILIDAD NETA	-39,431	-69,799	-40,804	16,168	111,215	207,777
	-99%	-63%	-22%	5%	22%	31%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.3: Liquidación de activos

	Costo adquisición	Factor de depreciación	# de años	% de valor residual	Valor residual	Valor a depreciar	Valor en libros
Maquinas y equipos	76,260	20%	5	20%	15,252	61,008	15,252
Muebles y Enseres	30,185	10%	10	20%	6,037	24,148	6,037
Intangibles	3,438	20%	5	20%	688	2,751	688

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10.2: Balance general de Frangelo Café

BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO 2015			
HISTORICO			
En Nuevos Soles			
<u>ACTIVOS</u>	S/.	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	S/.
CAJA Y BANCOS	-	TRIBUTOS POR PAGAR	933
INVENTARIOS	4,237	PRESTAMO DE ACCIONISTAS	31,036
OTROS ACTIVOS (Igv)	25,932		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30,169	TOTAL PASIVOS	31,969
ACTIVO FIJO (NETO)	90,926	CAPITAL SOCIAL	233,000
OTROS ACTIVOS	68,574	RESULTADOS ACUMULADOS	-75,300
TOTAL ACTIVO NO CTE	159,499	TOTAL PATRIMONIO	157,700
TOTAL ACTIVOS	189,668	TOT. PASIVO Y PATRIMONIO	189,669

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia un capital de trabajo negativo en S/.1, 799 soles, como producto de la situación que atravesó la empresa hasta junio 2015, es decir, ventas muy bajas como resultado de la etapa de introducción, déficit mensual operacional, que viene siendo cubierto por los accionistas, véase pasivo corriente. En ese sentido, el ratio de liquidez corriente asciende escasamente a 0.94%. En relación al activo fijo neto, éste obedece a la inversión en maquinaria y equipo inicial, descontado la depreciación del primer año, así como la inversión de remodelación y mejoras en el local (otros activos), misma que cargamos a gastos año a año, lo cual visualizaremos en el estado de resultados proyectado.

De otro lado observamos que los resultados acumulados son negativos en S/. 75,300.00 lo cual afecta sensiblemente el patrimonio de la empresa. En ese sentido el grado de propiedad de los accionistas se redujo de 122% a 83%. La elaboración metodológica de los estados de financieros proyectados se realizó con la asesoría de la contadora colegiada Sra. Cecilia Artola Lúcar, y se elaboraron de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, así como con las normas contables o normas de información financiera. Los ingresos proyectados por ventas obedecen a los objetivos presupuestados para el período 2017 - 2019 y descritos en punto 7.2.2 correspondiente a objetivos estratégicos. Estos supuestos han sido calculados considerando el incremento del ticket promedio, multiplicado por el incremento de la demanda por capacidad instalada de atención. De otro lado, en el balance se observan otros activos corrientes, esta cifra obedece al crédito fiscal obtenido como producto de las inversiones pre-operativas. Esta es la razón por la que en los flujos de caja proyectados se está considerando el IGV, aun cuando éste se muestra desagregado.

Cuadro 10.3: Balance general proyectado al 30 de junio 2019

BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 30 DE JUNIO 2019					
HISTORICO					
En Nuevos Soles					
ACTIVOS			PASIVO Y PATRIMONIO		
	S/.			S/.	
CAJA Y BANCOS	149,269		TRIBUTOS POR PAGAR	1,860	
INVENTARIOS	89,860		PRESTAMO DE ACCIONISTAS	980	
OTROS ACTIVOS (Igv)	40,988				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	280,117		TOTAL PASIVOS	2,840	
ACTIVO FIJO (NETO)	43,400		CAPITAL SOCIAL	157,700	
OTROS ACTIVOS	44,800		RESULTADOS ACUMULADOS	207,777	
TOTAL ACTIVO NO CTE	88,200		TOTAL PATRIMONIO	365,477	
TOTAL ACTIVOS	368,317		TOT. PASIVO Y PATRIMONIO	368,317	

Fuente: Elaboración propia.

10.2.3 Flujo de efectivo

Tabla 10.4: Flujo de efectivo de Frangelo Café sin considerar factor de crecimiento

FLUJO DE CAJA ANUALIZADO (PERIODO 2014 - 2019)						
		2015 - II sem	2016	2017	2018	2019
INGRESOS POR VENTAS:		71,535	196,494	297,768	451,699	579,333
Ingresos por ventas totales (Sin IGV)		60,623	166,520	252,346	382,796	490,960
IGV por ventas		10,912	29,974	45,422	68,903	88,373
EGRESOS:		82,496	193,569	264,235	360,407	435,705
Costes variables:		35,767	98,247	148,884	225,849	289,667
Compras de insumos, materiales y productos terminados		30,311	83,260	126,173	191,398	245,480
IGV por compras		5,456	14,987	22,711	34,452	44,186
Costes fijos:		46,728	95,323	115,351	134,557	146,038
Gastos de ventas		1,380	2,760	2,760	2,760	2,760
Volantes publicitario, diarios y revistas		1,380	2,760	2,760	2,760	2,760
Gasto administrativo		38,800	78,960	78,960	78,960	78,960
Alquiler del local		18,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Planilla de sueldos y salarios		20,800	42,960	42,960	42,960	42,960
Gastos generales		5,670	11,190	12,090	12,840	12,840
Energía eléctrica, agua		3,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Sistema Claro empresas(Telefono / Internet / Cable)		1,440	2,880	2,880	2,880	2,880
Gastos Mantenimiento de local, equipos y muebles y ens.alarmas		1,230	2,310	3,210	3,960	3,960
Impuestos:		878	2,413	21,541	39,997	51,478
Pago mensual de IGV		0	0	17,885	34,452	44,186
Impuesto a la renta (1.5% de las ventas)		878	2,413	3,656	5,546	7,292
Flujo neto de operación:		-10,961	2,924	33,533	91,292	143,629
Flujo de inversiones		0	0	0	0	0
Total Flujo económico	0	-10,961	2,924	33,533	91,292	143,629

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.5: Flujo de efectivo de Frangelo Café considerando factor de crecimiento

FLUJO DE CAJA ANUALIZADO (PERIODO 2014 - 2019)						
INGRESOS POR VENTAS:		2015 - II sem	2016	2017	2018	2019
		72,919	214,608	355,410	588,482	783,171
Ingresos por ventas totales (Sin IGV)		61,796	181,871	301,195	498,714	663,704
IGV por ventas		11,123	32,737	54,215	89,768	119,467
EGRESOS:		83,199	202,830	299,331	440,858	555,736
Costes variables:		36,460	107,304	177,705	294,241	391,586
Compras de insumos, materiales y productos terminados		30,898	90,936	150,597	249,357	331,852
IGV por compras		5,562	16,368	27,108	44,884	59,733
Costes fijos:		46,740	95,526	121,626	146,617	164,151
Gastos de ventas		1,380	2,760	2,760	2,760	2,760
Volantes publicitario, diarios y revistas		1,380	2,760	2,760	2,760	2,760
Gasto administrativo		38,800	78,960	78,960	78,960	78,960
Alquiler del local		18,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Planilla de sueldos y salarios		20,800	42,960	42,960	42,960	42,960
Gastos generales		5,670	11,190	12,090	12,840	12,840
Energía eléctrica, agua		3,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Sistema Claro empresas(Telefono / Internet / Cable)		1,440	2,880	2,880	2,880	2,880
Gastos Mantenimiento de local, equipos y muebles y ens.alarmas		1,230	2,310	3,210	3,960	3,960
Impuestos:		890	2,616	27,816	52,057	69,591
Pago mensual de IGV		0	0	23,484	44,884	59,733
Impuesto a la renta (1.5% de las ventas)		890	2,616	4,332	7,173	9,857
Flujo neto de operación:		-10,280	11,778	56,079	147,624	227,435
Flujo de inversiones	-35,805	0	0	0	0	0
Total Flujo económico	-35,805	-10,280	11,778	56,079	147,624	227,435

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4 Evaluación financiera

En el análisis del presente proyecto Frangelo Café inicia sus actividades con recursos propios, debido a la naturaleza del negocio no apalancándose con instituciones financieras por ser un negocio nuevo en el mercado, adoptando el 100% del financiamiento y préstamos de accionista a título personal. Es importante señalar que el costo de oportunidad de los accionistas debería ser mayor al costo de la deuda, pero no siempre se cumple, como se ha mencionado en capítulos anteriores el total de la inversión entre activos fijos y capital de trabajo es de S/ 157,700 aproximadamente incluido el IGV el cual ayudara a futuro aplicar los descuentos de la ley por el crédito fiscal, cabe mencionar que Frangelo café se encuentra en el Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER).

Costo promedio ponderado del capital (CAPM):

Al realizar el análisis de este punto para la valorización CAPM del negocio se consideró como herramienta básica financiera determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. Este modelo busca maximizar el retorno de cada acción para obtener un portafolio más rentable siendo proporcional al riesgo del mercado, el cual es medido por el riesgo a través del factor beta y multiplicado por el por la prima de riesgo sobre la acción.

$$\mathbf{K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)}$$

En donde:

- **K_e**: Tasa de rendimiento esperada del capital sobre el activo de la empresa.
- **R_f**: Tasa Libre de riesgo, data considerada de los bonos del tesoro americano.
- **β**: Beta del sector restaurantes, data registrada del Damodaran, de acuerdo a la cotización de la bolsa de valores de New York.
- **R_m**: Rentabilidad del mercado, promedio del índice general de la bolsa de valores de New York.

Remplazando valores:

R_f	2.10%
β	0.59
R_m	7.91%

Se tomó en consideración una beta (b) des apalancado del sector de restaurantes por no contar el negocio de Frangelo Café con apalancamiento financiero asumiendo una estructura de capital al 100%.

En el cálculo obtenemos:

$$\mathbf{K_e = 6\%}$$

En el cálculo del CAPM para el presente proyecto aplicaremos el Riesgo País (Perú) del 2.7%.

$$\mathbf{CAPM = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_p}$$

- **R_p**: Riesgo País.

Donde:

$$\mathbf{CAPM = 8\%}$$

Asumiendo un escenario conservador, se considera un factor adicional (R_r) para invertir en un nuevo negocio aplicando una prima del 9%.

$$\mathbf{CAPM = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + R_p + R_r}$$

- **R_r**: Prima extra para un proyecto nuevo.

$$\mathbf{CAPM = 17.19\%}$$

El valor final del CAPM para los flujos aplicara la tasa de inflación anual de Perú y Estados Unidos fusionando la conversión de dólares a soles.

$$\mathbf{COK_{s/} = COK_{USA} \times \frac{(1+\pi_{Peru})}{(1+\pi_{usa})}}$$

Finalmente se obtendrá un COK del 17.38%

VAN

El VAN es un indicador que tiene como objetivo medir los ingresos y egresos futuros para determinar si luego de la inversión realizada dicho proyecto es viable o no.

Para nuestro proyecto, lo que se hizo fue calcular el VAN en base a una tasa de descuento que finalmente era el WACC o CAPM (que en nuestro caso es lo mismo considerando que no hay apalancamiento financiero).

Teniendo dicho WACC mensual, se aplicó este valor a cada uno de los flujos mensuales (incluyendo la inversión) arrojando un VAN de S/. 53,937.

Es necesario señalar que en nuestro caso tanto el VAN ECONÓMICO y FINANCIERO es el mismo, toda vez que no existe apalancamiento financiero.

TIR

Este indicador nos servirá para medir la rentabilidad de nuestro proyecto. En nuestro caso la TIR anual fue de 20.16% con lo cual concluimos que el proyecto es rentable.

Es necesario señalar que en nuestro caso tanto la TIR ECONÓMICA y FINANCIERA es la misma, toda vez que no existe apalancamiento financiero.

Tabla 10.6: Payback simple

FLUJO ECONÓMICO ACUMULADO (Payback Simple)					
Inv. Inicial	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
-35,805	-10,280	11,778	56,079	147,624	227,435

Payback Simple	
1,498	Suma de año 1 y año 2
34,307	Monto que falta para llegar a objetivo
4,673	Monto mensual en año 3
7.34	Número meses del año 3 en que se recupera la inversión.
Conclusión:	La inversión se recupera en 2 años, 7 meses y 10 días.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.7: Payback descontado

FLUJO ECONÓMICO ACUMULADO (Payback Descontado)					
Inv. Inicial	año1	año 2	año 3	año 4	año 5
-35,805	-8,758	8,548	34,675	77,764	102,067

Payback Descontado	
-8,758	Año 1
8,548	Año 2
-210	Suma de año 1 y año 2
36,015	Monto que falta para llegar a objetivo
34,675	Año 3
1,130	Monto que falta para llegar a objetivo
6,480	Monto mensual en año 4
5.23	Número días del año 4 en que se recupera la inversión.
Conclusión:	La inversión se recupera en 4 años y 6 días.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. En el análisis y evaluación de Frangelo Café, se confirma la necesidad de implementar un plan estratégico de negocio, herramienta clave al momento de lanzar un emprendimiento y que este negocio no desarrolló ni utilizó desde el principio. No se establecieron acciones a nivel estratégico, ni comercial y mucho menos el seguimiento necesario para activar planes y soluciones sistémicas que optimicen los resultados esperados.
2. La falta de gestión administrativa y de control del negocio por parte de la gerencia general hace que no se implementen nuevos programas comerciales conducentes al incremento de las ventas, evitando así la generación de alternativas para el lanzamiento de nuevos productos y servicios que incentiven al cliente objetivo, así como potencial, a seguir visitando y/o visitar y recomendar a Frangelo Café.
3. Frangelo necesita invertir más en publicidad y especialmente en promociones. Su competencia directa, El Barista y Piombino, cuentan con un concepto similar, pero con mayor variedad de productos, además, brindan promociones, publicidad y cuentan con instrumentos web indispensables en estos días. Es necesario resaltar también, que estos dos locales son cadenas, lo que lógicamente les da mayor espalda financiera para afrontar estas inversiones.
4. La aplicación de la metodología a través del desarrollo de las diversas matrices, confirmaron que, bajo una estrategia genérica de diferenciación, las estrategias de crecimiento en ventas deben enfocarse en: Desarrollo de productos y penetración de mercado.

Dentro de ambas, el equipo de estudio ha orientado iniciativas de corto y mediano plazo que ahora sí encuentran relación directa con los objetivos de negocio, fortaleciendo el concepto de la oferta del negocio para volverlo competitivo.

Recomendaciones

1. El Equipo de trabajo de la tesis recomienda a Frangelo Café un esfuerzo de inversión y la aplicación inmediata del Plan Estratégico desarrollado, acompañado de un relanzamiento con una mayor dinámica en las acciones a implementar y un seguimiento más estructurado.
2. La propuesta de seguimiento y control de las acciones consiste en seguir el sistema de monitoreo diario en base a la creación de una pizarra comercial, que permita hacer un seguimiento diario de las operaciones del negocio. Dicho control deberá ser realizado por el administrador de la tienda bajo el compromiso de una participación más activa de la gerencia general. Este esfuerzo estará acompañado de sistemas de incentivos variables que orienten el cumplimiento de objetivos en ventas, mensuales y anuales.
3. En base a la información valiosa obtenida de la competencia, así como de la investigación realizada (encuestas a clientes objetivos y potenciales y entrevistas con clientes, personal clave de la empresa, así como la entrevista en profundidad con el especialista a cargo), dentro de las iniciativas mencionadas en el plan estratégico, se recomienda la utilización de las redes sociales y de medios web, herramientas aún no explotadas y que se convierten en punto de quiebre al momento de pensar en expansión de este tipo de negocios.
Todo negocio busca rentabilidad, pero ésta debe verse como el producto final de un conjunto de acciones diversas a ser implementadas a nivel estratégico y operativo. Por lo tanto, la

recomendación es no solamente enfocarse en el análisis financiero constante, sino también entender el día a día, monitorear resultados de forma oportuna e intervenir con eficacia para lograr los objetivos trazados en el corto y largo plazo.

ANEXOS

Anexo 1: Acta de Compromisos

Maestría en Ciencias Empresariales

Tesis: Plan Estratégico de la empresa Frangelo Café

Objetivo:

El equipo de estudio que desarrolla el plan estratégico para la empresa Frangelo Café, elabora el presente documento con el objetivo de establecer los compromisos básicos de trabajo que se aplicarán durante la ejecución de la respectiva tesis, a fin de evitar un posible conflicto de intereses entre uno de los integrantes del equipo que a la vez trabaja como Gerente general de la empresa en estudio.

Compromisos de Trabajo:

1. Todos los integrantes del equipo pueden libremente exponer sus ideas, propuestas y comentarios en general sobre el estado actual de la empresa Frangelo Café.
2. Las oportunidades, áreas de mejora y deficiencias que sean detectadas en la empresa, serán consolidadas y analizadas por los tres integrantes que no pertenecen a la organización en estudio. Una vez revisadas, se compartirán con el Gerente general de la empresa sin que ello signifique modificación alguna del resultado de la evaluación.
3. El Gerente general proporcionará de forma abierta y libre de restricciones la información necesaria de la empresa, la misma que será utilizada en la evaluación interna del negocio.
4. El Gerente general compartirá de forma clara, objetiva y sustentada, los flujos financieros del negocio, así como aquellos datos útiles que permitan determinar el impacto en los EEFF a causa de la implementación del plan estratégico propuesto.
5. Las decisiones son revisadas y definidas por todos los integrantes presentes en cada una de las reuniones del equipo, siendo necesaria la aceptación por mayoría en caso no se cuente con la participación de todos los miembros.

Integrantes del Equipo:

Carmen Astaiza Bustamante

Juan José Bertolone Gonzales

Ángelo Bibolotti Ayestas

Jonatan Ponciano Espino

Nota

La presente tesis se ha realizado considerando como base la estructura de plan estratégico formulada por el autor Fred R. David según modelo de su décimo cuarta edición, tal cual se indica en la bibliografía. Sin embargo, se han incorporado temas importantes que complementan la evaluación y definición de estrategias para este negocio, como por ejemplo El Océano Azul, la evaluación de riesgos, el método Ishikawa, etc. De igual forma, se han incorporado modelos a nivel estructural tomando en cuenta la metodología que aplican importantes empresas transnacionales como lo son el banco BBVA y Procter & Gamble, de los cuales se han aplicado conceptos, procesos y demás factores relacionados a la visión y misión de la empresa.

Anexo 2: Entrevista no dirigida a personal de Frangelo Café

Entrevista no dirigida realizada el 15 de abril del 2015 a la Srta. Sandra Salhuana (Administradora de Frangelo)

1. ¿Estás trabajando en Frangelo desde el principio?
Sí
2. ¿Qué te parece Frangelo como idea, negocio? ¿Opinión personal?
Me parece un buen concepto. Es una idea, una propuesta que tiene para dar muy buenos resultados y se ha invertido tiempo dedicación y dinero. Yo me proyecté y sí vi que tenía futuro.
3. En estos meses que vienes trabajando cual ha sido tu mejor experiencia en general viendo como los clientes cada día aumentan o quizás que hayas hecho alguna propuesta que esté plasmada en el negocio.
Bueno lo que me agrada ver y lo puedo contar como una experiencia positiva es que los clientes que venían en un comienzo, son cliente que llevan recurrencia y a la mayoría los puedo reconocer y propuestas varias cositas en cuestión de ventas, promociones.
4. ¿Cuál es tu responsabilidad?
Ver inventarios, diarios, producto, caja, insumos, proveedores
5. Tú eres la administradora de la tienda
Si
6. Pero tú trabajas por turnos o todo el día
En turnos de 7 am a 3 pm
7. Y a veces sueles venir en las tardes o fines de semana.
Sí, cuando es necesario apoyar he estado presente. A veces he realizado doble turno.
8. Eso habla de un compromiso bastante grande. Y ahora, tú crees en este tiempo que vienes trabajando hay una diferencia bien marcada en movimiento de clientes entre el primer turno y segundo turno, ¿hay cosas similares o son totalmente diferentes?
¿Te refieres a algún cambio?

9. No, me refiero a que, si viene más gente en la mañana que en la tarde o en la tarde te piden más cosas, o ¿vienen más personas solas o familias dependiendo de los horarios?

Sí hay diferencia, por ejemplo, en la mañana no hay muchos clientes. La gente tiene su rutina en la mañana y no viene mucho salvo gente que viene a esperar a alguien y toma un café un helado de paso muy bajo.

10. ¿Entonces en la tarde hay más movimiento?

Sí

11. ¿Y los fines de semana es igual o hay algún cambio?

Sí, los viernes y los sábados cambian en algo.

12. ¿Y un sábado en la mañana por ejemplo hay más gente?

Sí, un poquito más

13. ¿Y el sábado en la tarde quizás no haya tanto o sí?

Depende, ha habido sábado que han sido muy buenos en la tarde y otros no.

14. Digamos, a tu experiencia hasta el momento, qué se necesita para que venga más gente.

Para empezar el tema de publicidad, promocionarlo más, darlo a conocer más por otros medios, de repente un letrero más llamativo con las promociones, como que le falta un toquecito así de vida creo yo, ir renovando la música. De repente ir variando los productos porque ya he recibido comentarios donde gente dice: Ah las mismas cosas. De repente otros postres, otros panes, alternativas distintas a las que había inicialmente cuando era novedad, debería hacerse un cambio.

15. ¿Esas ideas las has conversando con Ángelo en algún momento o con tus chicas o simplemente se han quedado en ideas?

Sí se lo he comentado a Ángelo, aunque las veces que conversamos con él como que no tenemos mucho tiempo.

16. ¿Será por los horarios que no conversan tanto?

Más que todo por el horario de él, como que ahora no dispone de mucho tiempo. Las veces que conversamos son para cuadas cuentas.

17. ¿O sea son temas del día más que pensar al largo plazo?

Sí

18. Y para terminar esta parte de los clientes. ¿Qué opinas de la zona, la cafetería está en tu opinión en una zona donde podría tener más clientes? Lo digo porque si bien es cierto ahora hay poca gente, aquí cerca hay un condominio a un par de cuadras, ¿acá a la vuelta entonces podría motivarse no? ¿Han hecho algo o hablado algo?

Sí en general de la publicidad, de la zona, ir a oficinas, tal vez promocionar nuestros combos. Si bien no hay mucha afluencia de gente por la zona, yo creo que promocionándolo más se pueda incrementar.

19. Ahora, la última parte vamos a hablar un poco más de adentro. ¿Cómo es tu relación con las chicas? Me imagino que las chicas te reportan, ¿trabajan juntas? ¿Cómo hacen para trabajar en un día común? ¿Tú vienes en la mañana, hablas con las chicas de lo que van a hacer en el primer turno, antes que te vayas hablas con las del segundo turno o se comunican una vez por semana? ¿Cómo es esa comunicación entre ustedes?

Trato de que sea diaria. Las chicas del domingo que son dos: Mari cielo en la tarde y Fabiola en la mañana siempre; o sea, no hay domingo que deje de comunicarme con ellas (aunque sea por teléfono cuando no he podido venir). Las veces que podía un día domingo venía y yo estoy sola en el turno de la mañana (hago productos y caja). Siempre tengo una buena comunicación con Virginia, con Katuska que también es nueva y ha entrado hace un mes. Siempre les dejo las pautas, las llamo por teléfono (más de una vez en el turno) y le digo que cualquier cosa que me pregunten o me llamen.

20. ¿Tú crees que la forma que están haciendo ahora les está ayudando o podría hacerse algo más?

Podría hacerse algo más. Algunas pautas, alguna dirección, algún esquema de lo que tengo que hacer con ellas. Ahora lo estamos haciendo más por un tema de responsabilidad, pero no hay algo documentado.

21. ¿Algún cuaderno de ocurrencias?

Sí tenemos un cuaderno de ocurrencias, pero también no le hemos dado la importancia necesaria ya que a veces se llena y otras no, es un diario más que todo. Sí les he explicado, incluso Ángelo ha colocado en la primera página las cosas que ahí se pueden escribir diariamente, pero creo que falta darle más importancia.

22. Si yo te dijera cuál es el principal problema que has detectado o los dos principales problemas que hayas tenido.

Creo que promoción. Hay varias amistades que me han dicho si trabajo ahí porque han pasado y no ven. Siempre me dicen lo mismo. Muchas veces me han dicho que pasan y no ven el local. Parece que el letrero estuviera un poco escondido. Ya muchas veces me lo han dicho incluso clientes que viviendo por aquí recién se han dado cuenta y si es que no pasa a comprar el pan no se da cuenta del local. Creo que ese es un problema fuerte.

23. Tú sientes que ese es el principal problema

Sí.

24. Adentro, ¿tú crees que no hay mayor problema a ese nivel? Te doy un ejemplo: Problemas de inventario, no les cuadra o a veces la caja falla mucho o hay productos que no se reponen rápido, o sea a ese nivel. ¿Esos problemas son pequeños a comparación a todo el tema de publicidad?

Sí, o sea los problemas del producto se solucionan en el día. El tema de comunicación con ellos es muy bueno.

25. De lo poco que hay dentro, ¿hay algo que se pueda mejorar? Se me ocurre, tú estás sola en la mañana y puedes cubrir, pero si la clientela se incrementara ya no te podrías abastecer. ¿Crees en algo como ello o algo que se puede mejorar en ese aspecto?

Sí lo he pensado, ha habido pocos días en los he sentido que no me daba abasto, pero también entiendo por un tema de remuneración que por el momento no se pueda hacer otra cosa.

Otra cosa, de repente el tema de formalizar contratos, es un tema que sí es un detallito que está pendiente. A pesar que con Ángelo hay buena relación, buena comunicación y buen trato, pero las cosas deben ser formales.

26. Te refieres a un contrato y que tu confianza se plasme en un documento.

Sí, además un tema de comunicación con él ya que tengo muy pocas reuniones con él. Hay cosas que las apunto, pero a la hora de vernos hablamos de otras cosas y el tiempo no nos alcanza.

27. Ya hemos visto los principales problemas. La idea que te comprometas con este negocio, te hace sentir bien, ¿te identificas? ¿Qué es lo que te hace sentir bien aquí?

Personalmente, yo estoy (y se lo he dicho a Ángelo) me gusta estar aquí. Inicialmente, de repente no era mi plan quedarme mucho tiempo, pero por un tema personal de distancia, de tiempo (estoy a un paso)

tengo cosas por las que me conviene estar acá y aparte de eso sí me siento muy cómoda. Lo único que me incomoda es el tema de la formalidad. Fuera de eso (yo le he dicho a Ángelo) yo estoy acá y lo asumo como un proyecto personal.

28. ¿La última vez que se reunieron todos cuándo fue?

Hace mucho tiempo. Tal vez diciembre en Navidad y no fue una reunión, solo un brindis. Reunión tuvimos el primer fin de mes después de haber iniciado el negocio.

29. Me imagino que conoces otras cafeterías. Qué crees tú que es lo mejor en esas cafeterías que has visitado.

Cada uno tiene sus cosas favorables. Yo a veces soy media objetiva y ando viendo sus fortalezas y debilidades. Hay lugares que tienen tal vez productos mejores, pero en panes no y nosotros sí o cosas así.

30. De los lugares que has visitado qué te gustaría traer a Frangelo?

De repente los postres variarlos un poco, el tema de los acompañamientos de café, infusiones. Pero en tema de local no.

31. Siempre seguir en la línea de postres gourmet o te inclinarías más por postres de una línea más criolla como mazamorra, arroz con leche.

Seguiría por la línea gourmet porque cerca tenemos tiendas que venden postres tradicionales.

32. ¿Cuál es el producto que más destaca cuándo llegan los clientes? ¿Qué es lo que más les agrada?

En el tema de panes, el baguette y el pan con pollo es lo que más salida tiene. En los postres, cheesecake, la torta brasileira.

33. El espacio, ¿el tamaño te parece el adecuado?

Sí, de repente el tema del aire acondicionado con el verano hemos tenido un plus. Pero también entiendo que hay un tema de inversión. De repente algún detallito como la pizarra que hay que cambiarla.

34. Hace un momento hablaste de la música que no la reponen mucho.

Es la misma música desde que hemos empezado (ya me conozco casi todo) y los clientes ya se han dado cuenta. Tengo un amigo que vino una sola vez y luego de 4 meses volvió a venir y me dijo que seguíamos con la misma música.

35. ¿Tú sugerirías otros discos de este mismo corte?

Claro.

36. Esta música son discos o USB?

Son USB.

37. ¿Y esta música es agradable para tus clientes?

Sí, la primera vez sí (creo yo porque me lo han dicho). Aunque sí ha habido buenos comentarios también.

38. ¿Qué es lo que te han criticado tus clientes en general?

En general los panes o postres ya que son los mismos. Me preguntan si hay nuevos postres o panes y también opciones de algo más light ya que solamente tenemos caprese. También me han pedido sándwiches de pavo, lechón. Básicamente temas de producto porque temas de local no (a excepción de la música o la televisión que no la prendemos mucho porque ha tenido fallas en los últimos meses).

39. La gente la presta atención a la televisión.

No, porque incluso nosotros no la prendemos porque el equipo ha venido con unas fallas.

40. ¿Tus clientes son más de estar en el local o llevar?

Parejo, yo creo que 50% y 50%.

41. ¿Ahora también abren los domingos? ¿Hay clientela?

No, es muy bajo. Hubo un par de domingos que sí hubo gente. Hasta donde tengo entendido viene gente con sus familias, chicos, amigos o grupo de amigos jóvenes.

42. ¿Vienen grupos de chicos con laptops a estudiar considerando que hay centros de estudios cerca?

Sí también vienen.

Entrevista enfocada realizada el 15 de abril del 2015 a la Srta.

Virginia Giraldo
(Cajera en Frangelo)

I. Saludo y presentación:

Buenas noches, somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos aquí para realizar un trabajo de investigación referente al negocio de Frangelo Café. Nuestro objetivo es conocer más de la cafetería como negocio, su tipo de servicio, su funcionamiento y demás características que nos permitan hacer una evaluación general que al final, nos permita generar un aporte en bien de la empresa. Ya hemos realizado este tipo de evaluaciones en anteriores oportunidades y contamos con experiencia que nos ayudará a obtener un resultado confiable y profesional.

II. Calentamiento:

1. ¿Cuál es tu nombre completo?

Virginia

2. ¿En qué distrito vives?

San Miguel

3. ¿Desde cuándo trabajas en Frangelo Café?

Desde el mes de Julio 2014

4. ¿Cuál es tu cargo y/o función actual?

Cajera

5. ¿Cuántas horas al día trabajas?

Medio Turno desde las 3:00 pm tarde hasta el cierre del local

6. ¿Qué días de la semana trabajas?

De lunes a sábado

III. Estudio en profundidad:

Acerca de la empresa

A continuación, vamos a conversar acerca de la empresa en general:

Nivel de conocimiento de la empresa

1. ¿Sabes por qué este negocio se llama "Frangelo Café"?
Porque era un lugar que Ángelo conocía.
2. ¿Esta es una empresa familiar?
Solo conozco al dueño.
3. ¿Esta es una sociedad anónima o EIRL?
Frangelo Café es SRL.
4. ¿Hay un planeamiento estratégico desarrollado? ¿Lo conoces?
Si he escuchado, pero no lo recuerdo.
5. ¿Cuáles son los objetivos clave de este negocio? ¿Los conoces?
Es lograr metas de ventas y abrir otros locales.

La zona de San Miguel

1. ¿Qué opinas acerca de la zona? ¿Es comercial?
La Zona es Regular no hay mucho tránsito.
2. ¿Conoces sobre algún negocio similar a Frangelo en los alrededores?
Hay una competencia que es el Baristas. Es más o menos como Frangelo, pero no he entrado.

Principales fortalezas y oportunidades

1. ¿Cuáles consideras que son las dos más grandes fortalezas que tiene Frangelo Café?
Fortaleza: Atención cordial, personalizada y las Instalaciones del Local.
2. ¿Cuáles consideras que son las dos más grandes oportunidades de Frangelo Café?
 - Publicidad (volantes).
 - Algo que llame más la atención afuera ya que actualmente no se ve que es una cafetería.
3. ¿Estas oportunidades crees que se pueden superar? ¿Tomará tiempo?
Sí podría superarse agregando más productos (bebidas frías y jugos).
Creo que sería rápido de mejorar.

Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente interno

1. Hablando de los procesos internos ¿Cuál consideras que es el más eficiente? ¿Por qué?

La preparación de jugos porque se realiza en aproximadamente 3 minutos y sin merma.

2. ¿Hay algún proceso difícil o que genera muchos problemas?

El proceso más complejo es la preparación de sándwich y demora más porque están algo congelados y el tiempo es de 4 a 5 minutos.

3. En un día regular de trabajo, ¿qué es lo más complicado que se presenta?

Grupos grandes que pidan cosas distintas a la vez. No ocurre muy a menudo, pero hay horarios entre 6 pm y 9 pm donde se carga más. Los sábados la carga es más fuerte.

4. ¿Puedes comentarnos cuál han sido tus últimos aportes al negocio? Es decir, ¿qué propuestas has implementado en el negocio?

Cambiar los envases de los postres. Yo brindo una idea, pero la implementación no depende de mí (hasta el momento no se han ejecutado propuestas mías).

5. ¿Existe una frecuencia de reuniones para revisar resultados del día? ¿Quién las lidera?

Cada dos meses hay reuniones en el local y son lideradas por Ángelo. La duración es de dos horas aproximadamente.

6. ¿Tienes personal responsable a tu cargo? ¿Los evalúas? ¿Qué criterio utilizas?

No tengo personal a cargo solo somos dos en el turno de la tarde nos distribuimos las actividades.

Acerca de los clientes

El alcance de la investigación de mercado tiene como objetivo obtener una información complementaria de los diferentes stakeholders involucrados en la actividad. Por tal razón, el equipo de trabajo realizó una entrevista de profundidad al Accionista Principal (quién a su vez es Gerente general de la empresa y experto en el negocio), cuyo audio, forma parte integral de este proyecto. Asimismo, se realizaron entrevistas de diagnóstico a los colaboradores de la empresa y encuestas a clientes objetivos y potenciales, así como también, visitas inopinadas que complementaron a través del método de la observación un diagnóstico de información de mercado debidamente sustentado.

Ahora vamos a conversar un poco más acerca de los clientes en general de Frangelo Café

Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente externo

1. En el tiempo que llevas trabajando para Frangelo, ¿quiénes son los clientes con mayor recurrencia al local? ¿Son adultos, jóvenes estudiantes, personas de la tercera edad solas o acompañadas?
Los clientes son Jóvenes y Adultos (familia) los fines de semana usualmente.
2. ¿La recurrencia es diaria o se presentan variaciones los fines de semana?
En la semana nos visitan Jóvenes y adultos, los fines de semana viernes, sábado y domingo es cuando tenemos más afluencia de público.
3. ¿De todos los clientes, la mayoría se queda a disfrutar su pedido en el local o prefiere pedir para llevar?
En el Local consumen el 60%
4. De los clientes que se quedan en el local, ¿la mayoría de veces se quedan conversando con sus acompañantes? ¿Llegan a trabajar con su laptop? ¿Leen el periódico? ¿Observaste algún otro hábito?

Al cliente le gusta el local, la presentación de los productos y la calidad de la atención, asisten al local en pareja, llegan con su laptop.

5. ¿Qué comentarios en general tienen los clientes del negocio? ¿Cuáles son los comentarios más resaltantes que recuerdes?

El cliente solicita mayor variedad en los productos por ejemplo que la presentación de los helados sea más pequeña o mayor variedad en los jugos, presentación de ofertas, tener la carta en mesa.

Razones de compra del cliente externo

1. De acuerdo al tiempo que llevas en la empresa, ¿Cuál crees que es el principal motivo de que los clientes compren en Frangelo?

Los Productos de buena calidad, la infraestructura del local.

2. ¿Consideras que la oferta de productos es muy variada para los clientes?

Falta mayor variedad en los productos

3. ¿Consideras que el ambiente es muy agradable para los clientes de todas las edades? ¿Hay alguna característica del local que los clientes han mencionado que se puede mejorar?

El cliente se siente contento con el local, los clientes solicitaron que se cambie la música, las promociones no se visualizan en los letreros.

Acerca del proceso de servicio

En esta parte conversemos un poco de los procesos en general que maneja la empresa:

Atención en mostrador

1. En promedio, ¿cuánto tiempo toma preparar y entregar un pedido?
¿Cuál de los pedidos toma más tiempo y por qué?
Un pedido pequeño (jugo y sándwich o muffin) demora 7 minutos.
Un pedido grande puede tomar 10 minutos.
2. ¿Trabajan con algún procedimiento o iniciativa para atender con mayor rapidez los pedidos?
Sí hay un procedimiento ya que mientras el cliente hace el pedido una de las chicas lo va preparando mientras la otra lo atiende.
3. ¿El tiempo promedio en caja cuál es? ¿Los clientes pagan más en efectivo o con tarjeta de crédito?
Los clientes básicamente pagan con efectivo (70%)
4. ¿Cuál es el procedimiento de limpieza de las mesas?
Se hace cuando no hay clientes.
Un trapo para limpiar las mesas y un limpiavidrios para limpiar las lunas.
5. ¿Quién es el responsable de la reposición de los productos ofertados en el mostrador?
La encargada de la tienda es la responsable de la reposición en la mañana.
6. ¿Quién es el responsable del inventario diario de los productos?
La encargada de la tienda en la mañana.
7. La empresa trabaja en dos turnos diarios, ¿qué actividades críticas se hacen al momento del cambio de turno? ¿Cuánto tiempo toma? Si un cliente llega en ese momento, ¿quién es el responsable de atenderlo?
Cuando hay un problema (falta de sencillo / reposición de producto) se hace una coordinación telefónica.
8. ¿Hay procedimientos adicionales los fines de semana?
Los fines de semana hay una mayor limpieza de local.

9. ¿Cuál crees que es el principal problema que se presenta durante la atención a los clientes?

Que no hay sencillo.

10. ¿Cuál crees que es la principal fortaleza que se presenta en la atención a los clientes?

El café (Expreso) y los jugos.

Acerca de la competencia

A continuación, la última parte de la entrevista, aunque no menos relevante:

1. En tu experiencia, ¿cuál crees que es la cafetería que consideras la mejor del mercado (Lima)? ¿Por qué crees que es así?

He ido solamente a un Starbucks de San Miguel una sola vez y considero que no necesariamente es bueno. No lo conozco prácticamente.

2. Para ti, ¿cuál es la mejor cafetería de San Miguel? ¿Cuál es la mejor cafetería de la zona? ¿Por qué crees que es así?

He ido solamente a un Starbucks de San Miguel una sola vez y considero que no necesariamente es bueno. No lo conozco prácticamente.

3. ¿Cuáles crees tú que son las características (en productos o servicios) que Frangelo tiene mejor que la competencia? ¿Puedes mencionar las mejores?

En jugos y cafés helados Frangelo es mejor que la competencia.

4. En cuanto al ambiente, ¿consideras que hay un diferencial fuerte como para competir con las mejores cafeterías de San Miguel?

Considero que está al mismo nivel de otra cafetería

5. Los actuales clientes de Frangelo han comentado que ¿“Les gustaría que tengan un producto/servicio/ambiente en especial como lo tiene la competencia”?

Hay personas que han sugerido la venta de cremoladas de fruta.

GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Dirigido a: Gerente general

Objetivos:

Nuestro objetivo es conocer más de la cafetería como negocio, su tipo de servicio, su funcionamiento y demás características que nos permitan hacer una evaluación general que al final, nos permita generar un aporte en bien de la empresa. Ya hemos realizado este tipo de evaluaciones en anteriores oportunidades y contamos con experiencia que nos ayudará a obtener un resultado confiable y profesional.

INTRODUCCIÓN

Presentación

Buenas noches, somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos aquí para realizar un trabajo de investigación referente al negocio de Frangelo Café.

Información del entrevistado

Antes de empezar, necesitamos que nos confirmen sus datos:

- Cargo actual
- Funciones
- Experiencia

TEMAS

1. Conocer del negocio que se ha emprendido llamado “Frángelo Café” y que le motivo al dueño a implementarlo en la industria de restaurantes.
2. Conocer sobre su propuesta comercial, el servicio que ofrece, sus ventajas y desventajas del negocio.
3. Cuál es su cliente objetivo, cómo definiría a su cliente ideal, su posicionamiento estratégico corporativo.
4. Que espera encontrar al aplicar una investigación de mercado y cuanto invertiría para realizar una investigación.

CIERRE

Muchas gracias por su colaboración, la información brindada es de valiosa ayuda para nuestro trabajo de investigación.

Resultado de la Entrevista a Profundidad:

Nombre: Ángel Alejandro Bibolotti Ayestas

Cargo Actual: Gerente general, Socio principal del Negocio

Función: Gerente de la Tienda

Muchos años de Experiencia.

Conclusiones

Conocer del negocio que se ha emprendido llamado “Frángelo Café” y que le motivo al dueño a implementarlo en la industria de restaurantes.

- ❖ El Socio Principal decidió invertir en un proyecto propio hace un año y medio, una inversión propia dirigida a la industria de restaurantes, fuentes de sodas y se decidió crear la franquicia la marca Frangelo Café.

Conocer sobre su propuesta comercial, el servicio que ofrece, sus ventajas y desventajas del negocio.

- ❖ Actualmente la propuesta comercial es vender una experiencia de vida, agradable y tranquila con el eslogan “Frangelo Café Tu Momento es Hoy” cumpliendo con los tres elementos primordiales que forman parte de la propuesta de valor.

Los tres momentos primordiales son los siguientes:

- ✓ Infraestructura: Excelencia en la infraestructura (baños, sofás, aire acondicionado) que cumplen con las expectativas del cliente brindándole un trato y ambiente agradable, con servicio Wi-Fi, Revistas, periódico del día etc.
- ✓ Productos: Se venden productos como helados, sándwiches, jugos de primerísima calidad, agradables que satisfacen la necesidad del cliente.
- ✓ Servicio: Servicio muy amable, actitud proactiva, las colaboradoras muestran una sonrisa agradable que hace que el cliente se sienta cómodo.

Los tres pilares complementan una experiencia agradable, buscando transmitir el eslogan de la marca “Tu Momento es Hoy”.

- ❖ El servicio se cataloga dentro de la practicidad de un estilo occidental, americano, un estilo de practicidad, rapidez del servicio. No se tiene un servicio de mesa, servicio tradicional,

El servicio que se brinda es autoservicio, el cliente que se apersona a la caja puede visualizar en pizarra los productos que se ofrece y los precios, las vitrinas muestran todos los productos del día (helados, sándwiches, churros, empanadas, etc.), cada producto tiene su nombre y precio. El cliente visualiza lo que va a pedir, solicita al cajero el que está en vitrina su pedido, se le entrega el ticket al cliente con su pedido cancelado, se le invita a pasar al ambiente donde recibirá su pedido en términos de 20 a 30 segundos. Los productos que se ofrecen ya están preparados y son rotativos de forma diaria, no se escatiman en mermas, los productos que están eventualmente por vencer se promocionan para darle una salida más rápida al momento de vender.

- ❖ Los Proveedores todos los días a primera hora de la mañana (7:00 am) llenan la vitrina de productos (Sándwiches, churros, pasteles, etc.) para la venta del día. Las bebidas como son los Jugos, la fruta es deshidratada de diferentes sabores no lleva conservantes, la fruta llega en pulpa congelada. El único proveedor de este producto es **De Marco** que hace llegar la fruta de todos los sabores como por ejemplo (lúcuma, tamarindo, uva, cocona, etc.) ayudando a facilitar la preparación, no mermas, no hay que pelar la fruta, esto se resume a un servicio de calidad, practicidad, rapidez, valorando el tiempo del cliente.

Cuál es su cliente objetivo, cómo definiría a su cliente ideal, su posicionamiento estratégico corporativo.

- ❖ Todos los clientes residentes de la zona de San Miguel específicamente en la zona de la urbanización Las Leyendas y zonas periféricas de Lima, (hombres y mujeres) todos los clientes son exigentes, de aspiraciones, que invierte en comprar en el distrito de San Miguel que gustan de darse un espacio para su vida.
- ❖ El cliente ideal podría asociarse a un cliente frecuente, recurrente. El cliente ideal sería el que consuma mayor a un ticket promedio estimado por día (S/15.00) y que adicionalmente a ello pudiera convertirse por la satisfacción y grado de lealtad que siente con la

franquicia, se convierta en el cliente promotor del negocio promocionando nuestra marca en sus círculos sociales, así definiríamos a nuestro cliente ideal.

- ❖ La fórmula estratégica corporativa se conceptualiza en tres grandes elementos ¿Qué productos vendes? ¿A quién se lo vendes? y ¿Cómo quieres posicionarte en la mente del consumidor?, como negocio queremos posicionarnos en la mente del consumidor en “Experiencias de Vida Agradable” no se quiere conceptualizar como café, como un lugar bonito, de buena atención, el posicionamiento exige necesariamente que el cliente nos identifique con los tres pilares antes mencionados que se resume “Frangelo Café Tu Momento es Hoy”, si bien es cierto decimos una experiencia agradable es decirle al cliente Tu Momento es Hoy le estamos diciendo date un momento para ti, es atrevido y hasta de cierto modo insulso decirle a un cliente ven y vive una experiencia agradable, el posicionamiento es algo que el cliente tiene que construir en sí mismo, lo que quedara en el chip del cliente será esa experiencia agradable que vive en Frangelo Café y así quiero que me recuerden.

Que espera encontrar al aplicar una investigación de mercado y cuanto invertiría para realizar una investigación.

- ❖ Espero encontrar con la investigación poder determinar si la propuesta valor que ofrecemos está siendo realmente acorde con el cliente que me está visitando para poder medir la sostenibilidad del negocio,
- ❖ Quisiera saber si el cliente que he definido como perfil o segmento es el cliente que reside en San Miguel y en las zonas aledañas, ese sería el objetivo de la investigación. Se preferiría tener un informe conductual, conocer al cliente muy en lo profundo, en lo interior, saber cómo piensa, como se comporta.
- ❖ Si bien es cierto un cliente va a una panadería todos los días a comprar pan, no va un cliente todos los días a una cafetería a comerse un postre, entonces ¿cuántos clientes estarían dispuesto a ir a la cafetería? ya que el precio que ofrece Frangelo Café es un

precio descremen donde el campo primario determinara la cantidad de la demanda y la disposición de compra. Asimismo el presupuesto que se ha pensado invertir para la investigación está entre los \$10,000 y \$15,000.

GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Dirigido: Gerente general

Objetivos:

Nuestro objetivo es conocer más del rubro de restaurantes, fuentes de soda y cafeterías, recopilando información y experiencia vividas en este tipo de negocio, asimismo nos ayudara en el análisis de investigación con el objetivo de aplicar estrategias que generen rentabilidad, valor y reconocimiento en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Presentación

Buenas noches, somos alumnos de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos aquí para realizar un trabajo de investigación referente al negocio de restaurantes y/o cafeterías.

Información del Entrevistado

Antes de empezar, necesitamos que nos confirmen sus datos:

- Empresa
- Ruc
- Dirección
- Teléfono
- Pág. web
- Cargo actual
- Funciones
- Experiencia

TEMAS

- A. Conocer del negocio que se ha emprendido y que le motivo al dueño a implementarlo en la industria de restaurantes.
- B. Conocer sobre su propuesta Comercial, el servicio que ofrece, sus ventajas y desventajas del negocio.
- C. Cuál es su cliente objetivo, cómo definiría a su cliente ideal, su posicionamiento estratégico corporativo.
- D. Conocer los controles, medidas de seguridad que se aplica para este tipo de negocio, reclutamiento de personal y aspectos financieros.
- E. Expectativas referentes a la aplicación de una investigación de mercado para el negocio.

CIERRE

Muchas gracias por su colaboración, la información brindada es de valiosa ayuda para nuestro trabajo de investigación.

Resultado de la entrevista a profundidad:

- Empresa: El Maseta SRL
- Nombre Comercial: Antigua Bodega D
- Ruc: 20425031857
- Dirección: Calle San Fernando n°401 Miraflores
- Teléfono: 445-7917
- Pág. Web: www.bodegad.com
- Nombre: Cesar Arteta
- Cargo Actual: Sub Gerente
- Funciones: Finanzas, Administración de las operaciones, Tesorería
- Experiencia: 10 años

Conclusiones

A. Conocer del negocio que se ha emprendido y que le motivo al dueño a implementarlo en la industria de restaurantes.

1) ¿Cuántos años lleva funcionando la cafetería o restaurante?

El restaurante tiene 19 años en el mercado. El negocio empezó en una esquina la gente tomaba café, jugos, empanadas prácticamente comida al paso, la gente llegaba a la hora del almuerzo y pedida que se le prepare algún platillo, así los clientes se pasaban la voz, luego un momento en que los clientes incrementaron y se decide colocar un restaurante, actualmente se recibe 150 personas en el restaurant.

Somos una cafetería restaurante y con el tiempo fuimos implementando nuevas ideas incluyendo un bar con presentación en comida mediterránea, en nuestra carta encontraras de todo pasta, comida criolla, internacional hay de todo. Si hay algo que no encuentres en la carta y se cuenta con los ingredientes lo preparamos.

2) ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito de restaurantes o cafeterías?

10 años involucrados en la industria de restaurantes.

3) ¿Cuáles son los pilares para tener éxito en este tipo de negocio?

Desde su inicio preparar comida hecha como en casa, es una comida que puede ser preparada al instante, fresca para el cliente.

4) ¿Puede definir en una sola frase su servicio?

Hacer sentir al cliente como si estuviera en casa.

B. Conocer sobre su propuesta Comercial, el servicio que ofrece, sus ventajas y desventajas del negocio.

1) ¿Cómo se da a conocer el restaurante o cafetería?

Nosotros tratamos de estar a la vanguardia del mercado, nos damos a conocer a través de la página web, revistas, Facebook, el comentario del boca a boca. Asimismo contamos con delivery desde hace 5 años, para este servicio se contrató a una empresa especializada para el servicio del delivery, se contrató a una empresa externa para la central de llamadas y se cuenta con un motorizado.

2) ¿Qué promociones y a través de qué medios se da a conocer su restaurante o cafetería?

Nuestro tipo cliente no pide muchas promociones. Para captar nuevos clientes y que al menos tengan la opción de probar nuestras comidas se realizaron alianzas con bancos brindándoles combos especiales, promociones de descuentos, fue una manera de captar nuevos clientes y se brinda información a través de Instagram, Facebook.

3) ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas contra la competencia?

La ventaja es que nuestros clientes nos conocen desde hace mucho tiempo, por tener muchos años en el mercado tenemos clientes fieles.

Una de las dificultades que tuvimos fue que reaccionamos muy tarde a los cambios con la competencia, no innovamos por 10 o 13 años e hizo que se pierdan clientes, pero reaccionamos y cambiamos la presentación de la carta, el ambiente, nuevos platos en presentación, el menaje y se agregó música en vivo para que sea distinto a la competencia.

5) ¿Cuál es el posicionamiento de la Marca?

El cliente lo conoce como la Dalmacia.

C.Cuál es su cliente objetivo, cómo definiría a su cliente ideal, su posicionamiento estratégico corporativo.

1) ¿Cómo está posicionado su empresa o negocio actualmente en el mercado?

Estamos entre los 3 primeros restaurantes de los que se encuentran en el distrito de Miraflores, nuestra competencia que se encuentra en los alrededores son: Dánica, La Trataría, Tanta, La Placita.

2) ¿Cuál es el perfil del cliente que visita su restaurante o cafetería?

Son personas de clase social (A, B+), es un público que vive en los alrededores, zonas residenciales, clientes de diferentes puntos de la ciudad. Se tiene una mixtura de clientes.

Ejemplo: Se tiene un cliente que se viene todos los jueves a la una de la tarde se sienta en la misma mesa de siempre desde hace más de 4 o 5 años.

3) ¿Cuál es la clave para atraer a nuevos clientes?

Es muy complicado definirlo en este momento, habiendo tantos restaurantes es difícil quitar a la competencia del mercado tienes que estar acorde a la vanguardia de lo que te exige tu cliente.

La idea es mantenerse en el mercado renovándose no solo en la parte organizacional o cambiando de personal, también es realizar cambios en la parte de la infraestructura el cual tiene que estar acorde al momento.

Hubo una época en que pensamos que la antigüedad del restaurante era suficiente pero fue un error nos dimos cuenta que perdíamos clientes es por esa razón que teníamos que estar al nivel de la competencia.

4) ¿Cómo logró la fidelidad de sus clientes?

Los gerentes y dueños enfatizaron la idea de no cambiar la preparación de la comida.

5) ¿Cómo quiere ser percibido por sus clientes?

La calidad y preparación de los platillos para los clientes y la buena atención siendo lo más cordial posible.

6) ¿Por qué sus clientes prefieren sus servicios?

Siempre hacemos las cosas pensando en el cliente, se busca darle lo mejor.

7) ¿Qué aspectos considera usted que un cliente considera para asistir a un restaurante o cafetería, ejemplo: calidad del producto, servicio, higiene, ambiente del local, ubicación de local, etc.?

El cliente me define por la preparación de la comida con productos frescos del día, brindándole la mejor calidad y el ambiente muy acogedor.

D. Conocer los controles, medidas de seguridad que se aplica para este tipo de negocio, reclutamiento de personal y aspectos financieros.

1) ¿Qué controles y/o medidas de seguridad considera más efectiva para este tipo de negocio?

Nuestro restaurante no produce en masa donde tienen una producción que congela, lo guarda, lo calienta, al no realizarlo nos obliga a que nosotros llevemos más control en tema de los insumos, de cómo se usa, en cómo se compra y como se distribuye, porque tenemos mermas todos los días, ejemplo compramos pescado todos los días nos dura máximo 1 o 2 días porque se va rotando. Se quiere dar al cliente productos frescos y si tu cliente conoce de comida sabe cuándo un producto no es del día y esto ha significado que tengamos un personal que se dedique exclusivamente a controlarlo, nos dimos cuenta que nos faltaba productos porque había siempre fugas de dinero no en efectivo sino en productos que se malograban, por mala conservación, mal uso, porque cortaban mal el producto, básicamente el control de inventario es algo sustancial para la

empresa los costos operativo, costo administrativo sea menor y no te generen perdidas.

Las mermas se puede reusar o se desecha y esto afecta el costo, pero hay productos que no se puede utilizar.

Contamos con proveedores, la ideología de los dueños es comprar de manera diaria, no compran verdura para tenerlo una semana, se pierde los sabores, la textura, nos interesa que los productos sean frescos y los que saben de comida se dan cuenta cuando un producto es congelado o fresco.

2) ¿Cuáles son los criterios para reclutar personal?

La característica que se busca al contratar un personal es que tenga algún tipo de preparación en el rubro de restaurante acorde al puesto, que tenga educación para el trato directamente con el cliente. Tiene que saber atender a todo tipo de cliente.

3) ¿Cuáles son los aspectos del tema financiero más importantes para este tipo de negocio?

Como hacemos para tener más efectivo o más flujo, evitar que se tenga mermas, que se compre insumos innecesarios, comprar los insumos a precios altos. Ejemplo si compramos 1Kg. de cebolla el precio en Wong no es lo mismo que se compra en el mercado, empezamos a estudiar cómo se compraba, la forma de comprar en el restaurant y la forma de uso del producto con esos dos aspectos nos dimos cuenta como perdíamos dinero por no saber comprar y no saber cuidar los insumos, en un negocio como el de restaurantes se tienen muchas más aristas, para nuestro negocio es parte

fundamental los puntos que se han mencionado porque los productos tienen poca duración.

E. Expectativas referentes a la aplicación de una investigación de mercado para el negocio.

1) ¿Han hecho una investigación de mercado para su negocio, que resultado obtuvo?

Se pensó hace un par de años realizar una investigación de mercado, pero los precios son muy altos, llegamos a una empresa de marketing con referencia de precio, presentación con nuestros competidores más cercanos.

Anexo 3: Encuesta de satisfacción del cliente en Frangelo Café

Modelo de encuesta de satisfacción de Frangelo café

FRANGELO
Café

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Frangelo Café busca ofrecer a nuestros clientes un buen servicio y calidad en sus productos, para cumplir con este compromiso, necesitamos su colaboración completando este cuestionario que nos ayudara a hacerlo. Le rogamos nos dedique unos minutos de su tiempo y nos ayude a conocer cómo podemos mejorar nuestro trabajo con la confianza que cualquier sugerencia será tenida en cuenta y nos ayudara a proporcionar siempre lo mejor a nuestros Clientes.

1. Servicio de Atención al Cliente (marque con "x" una opción por cada uno de los conceptos a, b y c)

Cómo Valora a Frangelo Café?	Muy satisfecho	Bastante Satisfecho	Algo Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
a.- Trato y nivel de servicio	5	4	3	2	1
b.- Obtención de la información del producto/ servicio que se ofrece	5	4	3	2	1
c.- Variedad en el Producto	5	4	3	2	1

2. ¿Con que frecuencia asiste usted a consumir a Frangelo Café?

Diario	1
Una vez entre semana L-V	2
Solo fines de semana S-D	3
Una vez a la quincena	4
Una vez al mes	5

3. ¿Usted considera en líneas generales los precios de Frangelo Café?

Muy Altos	1
Altos	2
Normales	3
Bajos	4
Muy Bajos	5

**4. Cuando visita las instalaciones de Frangelo Café lo realiza usualmente:
(Elija una sola alternativa)**

Solo	1
Pareja	2
Amigos	3
Familia	4

5. Infraestructura (marque con "x" una opción por cada uno de los conceptos a, b y c)

Cómo Valora a Frangelo Café?	Muy satisfecho	Bastante Satisfecho	Algo Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
a.- Ambiente y Confort de la cafetería	5	4	3	2	1
b.- Lugar Seguro	5	4	3	2	1
c.- Mantenimiento e Higiene del Local	5	4	3	2	1

6. ¿Cuánto tiempo permanece en las instalaciones de Frangelo Café?

Menos de 20 minutos	1
De 20 a 30 minutos	2
Más de 30 minutos	3
Solo pide para llevar	4

7. ¿Cómo llego a conocer Frangelo Café?

Referencias por Amigos o Familiares	1
Internet	2
Letrero fuera del Local	3

8. Tiene alguna sugerencia para Frangelo Café ¿Cuál?

9. Usted reside en San Miguel?

Si	1
No	2

10. ¿Usted Labora o Estudia en el distrito de San Miguel?

11. Favor de indicar su correo Electrónico:

Gracias por su colaboración.

Anexo 4: Análisis de resultados sobre encuestas de satisfacción del cliente en Frangelo Café

Encuesta - Nivel de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta - Frecuencia de asistencia

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta – Niveles de precios

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta – Personas con las que visita el local

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta – Infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta – Tiempo de permanencia en el local

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta – Forma de conocer a Frangelo Café

Fuente: Elaboración propia

Encuesta – Sugerencias para Frangelo Café

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Encuesta – Residencia en San Miguel

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES GENERALES:

1. Se confirma que una de las grandes fortalezas de negocio es el ambiente del local y su nivel de servicio, mientras que la mayor oportunidad radica en la variedad de productos ofrecidos.

Nivel de satisfacción en cuanto al el buen trato, el servicio, confort, seguridad y limpieza del local sobrepasa el 50%.

Esto también se reafirma cuando a los clientes entregan sus sugerencias, en las que destacan la mayor variedad de productos salados (32%) y sobre todo la de una mayor publicidad en los exteriores del local (17%).

Pregunta N°1

Pregunta N°5

Pregunta N°8

2. La frecuencia de asistencia al local apenas es de 1 o 2 veces en la quincena en la mayoría de los casos. La mayor oportunidad está en la frecuencia diaria, donde apenas el 2.5% asiste.

Se requiere definir planes que incrementen la asistencia del primer grupo (por ejemplo, a dos o tres veces por semana) y hacer que el porcentaje de asistencia diaria también aumente.

Complementando este resultado, se confirma que el 75% de estos clientes sí vive en el distrito, lo que responde al primer esfuerzo del emprendimiento por llegar como oferta a los clientes de la zona.

Pregunta N°2

Pregunta N°9

3. Más del 50% de los clientes consideran que los precios ofertados por Frangelo están dentro del promedio del mercado. Sin embargo, hay un 30% de clientes que considera que el precio es alto, por lo que se

requiere analizar qué tan relacionados están con respecto a su frecuencia de visitas y si residen en los alrededores o en el distrito. Dependiendo de este grado de relación se determinarán planes para que se aprecie y se valore el concepto propuesto.

Pregunta N°3

4. Uno de los resultados importantes es confirmar que en cuanto a los visitantes del local, el 35% asiste con amigos y el 27.5% asiste solo. Los resultados más bajos y que se necesitan evaluar son los relacionados a las visitas de la familia o de las parejas, para determinar si serán considerados como clientes potenciales y alineados a la estrategia que se implementará. De igual formase destaca que más del 60% de estos clientes permanece en el local más de 20 minutos, lo que confirma que se valora el local y el tipo de servicio ofrecido, aunque también se requiere identificar el promedio de gasto de este grupo (consumo). Resalta un 10% que sólo pide para llevar y de quienes se necesita mayor información sobre sus consumos para determinar si es factible continuar con el esfuerzo de mantener este servicio.

Pregunta N°4

Pregunta N°6

5. Finalmente, un resultado considerado como una de las más grandes oportunidades del negocio. La mayoría de los clientes (77.5%) llegaron al negocio básicamente por el letrero exterior, no por recomendaciones de amigos, familiares o información en internet. Si bien la publicidad exterior fue la principal fuente de atracción de clientes, ésta no es suficiente y no puede ser la única si se requiere con urgencia elevar el número de clientes y de consumo en el corto plazo. Falta explotar

fuentes adicionales que impulsen el "Boca a Boca" principalmente en las zonas colindantes.

Pregunta N°7

Anexo 5: Encuesta de gustos y preferencias en cafeterías y fuentes de soda.

La población se determina por el número de personas residentes en la zona de influencia en el sentido que la estrategia comercial corresponde a una estrategia de enfoque de alto valor.

En opinión de Nory Hinojosa, Asistente de Investigaciones, estadísticas y archivos de la Municipalidad de Lima, el criterio para obtener la población de San Miguel en base a información obtenida del Plan de Desarrollo Local concertado de la Municipalidad de San Miguel del año 2014 (población por grupo de edades) se ajustaría a lo correcto bajo la consideración que en la Municipalidad de San Miguel (según nos indicó el Funcionario) no hay una estadística poblacional a nivel de urbanizaciones que sería el ideal en nuestro caso.

Figura 2: Modelo de Encuesta de gustos y preferencias en cafeterías y fuentes de soda.

ENCUESTA

Frangelo Café busca ofrecer a nuestros clientes un buen servicio y calidad en sus productos. Para cumplir con este compromiso, necesitamos su colaboración completando este cuestionario que nos ayudara a hacerlo. Le rogamos nos dedique unos minutos de su tiempo y nos ayude a conocer cómo podemos mejorar nuestro trabajo con la confianza que cualquier sugerencia será tomada en cuenta y nos ayudará a proporcionar siempre lo mejor a nuestros Clientes.

<p>Usted conoce y ha consumido en Frangelo Café (Cruce de Av. Precursores y Av. Escardó).</p> <p>1. Sí Fin de la encuesta 2. No</p> <p>¿Qué edad tiene usted?</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-right: 10px;"></div> <div style="margin-right: 10px;">Años</div> <div> 21-30 años.....1 31-40 años.....2 41-50 años.....3 51-60 años.....4 61- a mas años....5 </div> </div> <p>(En caso de no cumplir una de las opciones fin de la encuesta)</p>	<p>En el distrito de San Miguel, usted:</p> <p>1. Vive 2. Trabaja..... 3. Estudia..... 4. Otros</p> <p>(En caso de no cumplir una de las opciones fin de la encuesta)</p>
---	---

<p>1. Usted suele consumir en alguna cafetería/fuente de soda como las siguientes (elegir la de mayor frecuencia):</p> <p>Starbucks 1 Piombino 2 El Barista 3 San Antonio 4 Otros (especificar) 5</p> <p>2. ¿Usted suele consumir café en el establecimiento señalado anteriormente?</p> <p>Sí No Pasar a pregunta 4</p> <p>3. ¿Qué tipo de café consume usted en el establecimiento señalado en la pregunta 1 (elegir el de mayor frecuencia)</p> <p>Americano 1 Expreso 2 Latte 3 Cappuccino 4 Frappe (con hielo cubierto de espuma) 5</p> <p>4. ¿Qué es lo que más le agrada del establecimiento señalado en la pregunta 1? (Elegir la principal para usted)</p>	<p>Calidad de servicio (Atención) 1 Calidad Productos 2 Variedad de productos 3 Ambiente de local 4</p> <p>5. Dentro del establecimiento señalado en la pregunta 1, cuáles de los siguientes productos consume usted? (Puede elegir más de una alternativa)</p> <p>Sandwichs 1 Cremoladas 2 Helados 3 Jugos 4 Postres y pasteles (dulces y salados) 5</p> <p>6. ¿Con qué frecuencia consume los productos antes mencionados?</p> <p>Diario 1 Una vez entre semana L-V 2 Solo fines de semana S-D 3 Una vez a la quincena 4 Una vez al mes 5</p>
---	---

Anexo 6: Ficha Técnica

Objetivo de la encuesta

- Obtener información sobre hábitos, preferencias y frecuencia de consumo en cafeterías/ fuentes de soda así como también opinión sobre nuevos productos y servicios a implementar en Frangelo Café.

Características de la encuesta

- Método de entrevista: La encuesta será directa ya que será cara a cara guiada y controlada por el encuestador.
- Personal de campo: Las encuestas fueron realizadas por una persona especializada y contratada para la actividad mencionada.

Cobertura de la encuesta

- Cobertura Geográfica: La encuesta fue realizada dentro del distrito de San Miguel en la Urbanización Las Leyendas y alrededores.
- Cobertura temporal: La operación de campo fue programada para ser realizada en el mes de junio del 2015.
- Cobertura temática: Se centra en diferentes variables demográficas, así como también frecuencia y preferencias de consumos actual en cafeterías /fuentes de soda y finalmente opiniones respecto a nuevas propuestas de Frangelo Café.

Universo: Compuesto por hombres y mujeres mayores de edad que residen y/o trabajan en el distrito de San Miguel (Urbanización Las Leyendas y alrededores), de edades a partir de 21 años.

Tamaño de la Muestra: Conformada por 100 personas elegidas en forma aleatoria en base a una distribución geográfica detallado en el párrafo anterior. Cabe señalar que según fórmula, el número de encuestas eran de 68.

II. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA
Población	135 506	Instituto Nacional de Estadística e Informática: Boletín Especial N° 18 - Publicado Diciembre 2009 (Estimación 2015)	
Superficie territorial (km²)	10,72	Instituto Nacional de Estadística e Informática Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados (Periodo 2013)	
Densidad Poblacional (hab./km²)	12 640,49	Elaboración: Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana	

En función a la densidad poblacional del distrito de San Miguel y la superficie estimada para la Urb. Las Leyendas (1.72 Km o el 10% de la superficie total del distrito), encontramos que la población de la Urb. Las Leyendas es 21,742 habitantes y por ende la fórmula a aplicar para hallar el tamaño de la muestra es la siguiente:

Fórmula:

$$\text{Población finita: } n = \frac{Z^2 p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N= Población o universo.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error muestral.

1-α	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	Siendo: 1-α = Nivel de confianza α = Nivel de significación
α	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%	
z _{α/2}	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576	
z _α	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326	

(Z)	Nivel de confianza al 90%	=	1.645
(p)	Probabilidad a favor	=	0.50
(q)	Probabilidad en contra	=	0.50
(N)	Tamaño de población	=	21,742 habitantes
(e)	Error muestral	=	0.10

Calculando tenemos que el n=68 encuestas.

La población residente está en base a la información obtenida del Plan de Desarrollo Local concertado de la Municipalidad de San Miguel del año 2014 (población por grupo de edades), para lo cual, se ha tomado la población de hombres y mujeres a partir de los 15 años en adelante.

Tipo de muestreo: Se realiza un muestreo aleatorio simple en base a las características definidas para el universo y en donde cada unidad perteneciente a la muestra ha tenido la misma posibilidad de ser elegido.

Anexo 7: Análisis de Resultados

Encuesta – Conocimiento y consumo

Fuente: Elaboración propia

Encontramos que el 65% de las personas encuestadas no conocen Frangelo Café por lo que es necesario poner en práctica las actividades relacionadas a promocionar la Cafetería y darla a conocer.

Gráfico 11: Encuesta – Edades de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En base a los porcentajes de los encuestados podremos realizar más adelante un análisis más a fondo de los gustos y preferencias de acuerdo al rango de edades con la finalidad de poder orientar las ofertas de Frangelo Café.

Encuesta – Relación en el distrito de San Miguel

Fuente: Elaboración propia

El 67% de los encuestados son personas que trabajan en la zona mientras que el 24% son residentes de la zona. Siendo así, es de mucha relevancia generar promociones y preparar esfuerzos a posibles clientes que laboren en la zona. Asimismo, se encuentra que el tránsito de estudiantes por la zona de influencia es nula por lo que podría descartarse la posibilidad de promociones especiales para estudiantes (al menos por ahora).

Encuesta – Frecuencia de consumo en cafeterías y fuentes de soda

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el mayor porcentaje se encuentra ubicado en otras cafeterías/fuentes de soda que no corresponden a franquicias o locales conocidos y que operan dentro de la zona. Siendo así, es importante considerar que podrían existir fuentes de soda o cafeterías “de barrio” que puedan convertirse en fuertes competidores. Por otro lado, encontramos que el Starbucks sigue siendo la cafetería con más predilección entre los locales conocidos y seguido por Piombino que sí es un competidor directo de Frangelo.

Encuesta – Consumo de café en cafeterías preferidas

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el 88% de los encuestados que asisten a cafeterías/fuentes de soda suelen consumir café, confirma que es muy importante para Frangelo Café resaltar la calidad de este producto.

Encuesta – Tipo de café preferido

Fuente: Elaboración propia

De las personas que consumen café, se encuentra que el 85% tienen predilección sobre el café americano y cappuccino por lo que sería de mucha importancia que las futuras promociones que contemplen productos relacionados a café puedan considerar estos dos tipos.

Encuesta – Características más destacadas en las cafeterías elegidas

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las personas destacan la atención, calidad de productos y ambiente de local como los elementos de mayor importancia para este tipo de negocio (87%).

Encuesta – Preferencia de productos

Fuente: Elaboración propia

Si bien todos los productos son importantes, hemos encontrado que las personas que suelen consumir en cafeterías/fuentes de soda se concentran más en consumir sándwiches y jugos por lo que es de mucha importancia que las futuras promociones puedan contemplar estos dos productos.

Encuesta – Frecuencia de consumo

Fuente: Elaboración propia

Este punto es un poco preocupante por cuanto los encuestados que consumen en este tipo de establecimientos no lo suelen hacer con mucha frecuencia. En ese sentido, es importante realizar diferentes acciones orientadas a motivar la frecuencia de consumo (puede ser desayunos ejecutivos, entre otros).

Encuesta – Personas con las que asiste

Fuente: Elaboración propia

Encuesta – Interés en productos light

Fuente: Elaboración propia

Existe un interés por los productos light por lo que es una opción bastante interesante el ofrecer una línea de este tipo de productos.

Encuesta – Tipos de productos light preferidos

Fuente: Elaboración propia

Por los resultados obtenidos, se desprende que en caso Frangelo Café decida por incluir una línea deberá concentrarse básicamente en la preparación de ensaladas de verdura y frutas.

Encuesta – Interés por sándwiches criollos

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra que el 87% de las personas que consumen en fuentes de soda/cafeeterías sí estarían interesados en que se vendan sándwiches criollos.

Encuesta – Tipos de sándwiches criollos preferidos

Fuente: Elaboración propia

Este gráfico demuestra que las 4 opciones de sándwiches criollos planteados por Frangelo Café son bastante aceptadas y confirmaría que podrían tener aceptación en caso se decidan lanzarlos.

Encuesta – Deseos de contar con servicio delivery

Fuente: Elaboración propia

De las personas que viven o trabajan en San Miguel se encuentra que un 72% sí están interesados en contar con el servicio delivery lo cual es muy importante de cara a la decisión de ir o no por este servicio adicional. Para ello, más adelante se hará un análisis más profundo a fin de determinar si este servicio estaría más orientado a centros de trabajo, hogares o ambos.

De las personas que conocen y han consumido en Frangelo Café

Gráfico 25: Encuesta – Relación en el distrito de San Miguel

Fuente: Elaboración propia

Las personas que conocen Frangelo y han consumido en este local básicamente están repartidas prácticamente por partes iguales entre los que trabajan y viven. Esto es de mucha importancia porque los esfuerzos de Marketing no solo deberían ir sobre los residentes en la zona sino sobre aquellos que laboran ya que hay un potencial de mercado.

Encuesta – Cafeterías/fuentes de soda con mayor frecuencia de consumo

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro es de mucha importancia ya que se observa que de las personas que conocen y han consumido en Frangelo hay un 37% que generalmente consumen en otros establecimientos (que podría incluir Frangelo) y asimismo hay un 30% que consumen en Piombino que es competencia directa.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL F. (2004). Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico. España: ESIC Editorial.

ANSOFF, Igor (1993). El Planeamiento Estratégico Nueva Tendencia de la Administración. México. Editorial Trillas.

DE COSSIO, J. (2006) ¿Cómo se forman las estrategias? 1ra. Edición. Perú. Editorial Gráfica Interamericana S.A.C.

DESS G. Lumpking (2003). Dirección Estratégica. España. Editorial Mc Graw Hill.

FRED R. David. (2013). Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

GITMAN, Lawrence J, (2003). Principios de la Administración Financiera. 10ma edición. México. Editorial Pearson Educación.

KOTLER, P, ARMSTRONG, G.; ESCALONA, R.; Raso, I (2003) Fundamentos de Marketing. 6ta. Edición. España. Editorial Pearson Educación S.A.

KENNETH C. LAUDON Jane P. LAUDON. (2012). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación.

LAWRENCE J. GITMAN Chad J. Zutter. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current (2016).

By Aswath Damodaran, 2017. Sitio web:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Betas by Sector (US) (2017). By Aswath Damodaran, 2017. Sitio web:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Chartered Quality Institute. (2017). What is quality?, Sitio web:
<https://www.quality.org/article/what-quality>

Diario El Comercio. (2015). ¿Quieres crear tu propio negocio? Toma en cuenta estos pasos. 23 de abril 2015, de Diario El Comercio Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/quieres-crear-tu-propio-negocio-toma-cuenta-estos-pasos-noticia-1785291>

Diario El Comercio. (2015). Número de sangucherías y cafeterías creció 65% en cinco años en Lima. 15 de abril 2015, de Diario El Comercio Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/numero-sangucherias-cafeterias-crecio-65-cinco-anos-lima-noticia-1458007>

Diario El Comercio. (2013). El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. 16 de abril 2015, de Diario El Comercio Sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion-1-noticia-1624266>

Diario Gestión. (2015). El consumo de café nacional se duplicaría con mayor producción. 15 de abril 2015, de Diario Gestión Sitio web: <http://gestion.pe/noticia/334469/consumo-cafe-nacional-se-duplicaria-mayor-produccion>

Diario La República. (2015). Proponen que delegación de facultades al Ejecutivo se vea directamente en Pleno del Congreso. 15 de abril 2015, de Diario La República Sitio web: <http://archivo.larepublica.pe/05-05-2015/proponen-que-delegacion-de-facultades-al-ejecutivo-se-vea-directamente-en-pleno-del-congreso>

Diario La República. (2015). El gobierno de Ollanta Humala "padece esquizofrenia", alerta 'The Economist'. 15 de abril 2015, de Diario La República Sitio web: <http://archivo.larepublica.pe/06-02-2015/el-gobierno-de-ollanta-humala-padece-esquizofrenia-alerta-the-economist>

Diario La República. (2015). Cyber Mami 2015 facturó S/. 25 millones en dos días. 16 de abril 2015, de Diario La República Sitio web: <http://archivo.larepublica.pe/06-05-2015/cyber-mami-2015-facturo-soles-25-millones-en-dos-dias>

Diario La República. (2015). Disparada del dólar, una amenaza al bolsillo de personas y empresas. 15 de abril 2015, de Diario La República Sitio web: <http://archivo.larepublica.pe/06-05-2015/disparada-del-dolar-una-amenaza-al-bolsillo-de-personas-y-empresas>

El Piombino. (2015). El Piombino. 5 de mayo 2015, de El Piombino
Sitio web: <http://www.elpiombino.com.pe/>

ESAN. (2013). Situación y perspectiva del desarrollo tecnológico en el Perú. 16 de abril 2015, de ESAN Sitio web:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/10/situacion-perspectiva-del-desarrollo-tecnologico-peru/>

GESTION. (2016). Riesgo país de Perú subió siete puntos básicos a 2.70 puntos porcentuales. 12 de enero 2016, Sitio web:
<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-siete-puntos-basicos-270-puntos-porcentuales-2152507>

INEI. (2016). Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzana. Noviembre 2016, INEI. Sitio web:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

Latin America Digital Awards. (2014). OLVÍDATE DEL CAFÉ: STARBUCKS ES UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA. 5 de mayo 2015, de Latin America Digital Awards Sitio web:
<http://lada.cioal.com/olvidate-del-cafe-starbucks-es-una-empresa-de-tecnologia>

MINISTERIO DE SALUD (2016). Diagrama Causa-Efecto. Junio 2017, Sitio web:
<http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/diagramacausaefecto.pdf>

OBS Business School (2016). Cadena de Valor: ejemplo práctico para aplicar el modelo. 2016, Sitio web: <http://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/cadena-de-valor-ejemplo-practico-para-aplicar-el-modelo>

Página oficial de Boston Consulting Group (2014). BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. Junio 2014, Sitio web: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited/

Pastelería San Antonio. (2015). Pastelería San Antonio. 5 de mayo 2015, de Pastelería San Antonio Sitio web: <http://www.pasteleriasanantonio.com/>

Perú 21. (2015). Ley Pulpín: Gobierno insistirá en régimen laboral, pero con “propuesta conjunta”. 16 de abril 2015, de Perú 21 Sitio web: <http://peru21.pe/politica/ley-pulpin-gobierno-insistira-regimen-laboral-propuesta-conjunta-2212274>

Perú 21. (2015). FMI: Economía del Perú crecerá solo 3.8% en 2015. 16 de abril 2015, de Perú 21 Sitio web: <http://peru21.pe/economia/fmi-economia-peru-crecera-38-2015-2216702>

Roadmak Solutions (2010). ¿Cómo determino la rentabilidad del negocio en el que quiero invertir? 2016. Sitio web: http://www.roadmak.com/page/renta_neg.htm

Semana Económica. (2014). Consumo de café crece en Lima y provincias por demanda de turismo receptivo. 15 de abril 2015, de

Semana Económica Sitio web:
<http://semanaeconomica.com/article/extractivos/agropecuario/132259-consumo-de-cafe-crece-en-lima-y-provincias-por-demanda-de-turismo-receptivo/>

Slideshare. (2014). Plan de Marketing Starbucks. 5 de mayo 2015, de
Slideshare Sitio web: <http://es.slideshare.net/tonatiuhnava/starbucks-corporation-plan-marketing>