UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE
CRIOLLO MA'GUCHA**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

JORGE LUIS ESPINOZA HUAYLLAS

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión de
Salud Ocupacional y Riesgos Laborales**

CARLOS LENIN GOÑAS SANTILLAN

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Normas
Internacionales de Información Financiera**

GUSTAVO MARIO ESAU OJEDA ESCUDERO

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Normas
Internacionales de Información Financiera**

DALTON REIMAN SUPO ORTIZ

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión del
Capital Humano**

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

**“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL
RESTAURANTE CRIOLLO MA’GUCHA”**

Resumen Ejecutivo

En la última década el sector gastronómico se ha desarrollado con resaltantes logros a nivel mundial gracias al compromiso político y empresarial, esto unido al avance en el incremento del turismo. En este contexto se presenta el plan estratégico para el restaurante criollo MA'GUCHA para el periodo 2016 – 2021, el cual tiene como objetivo general desarrollar lineamientos que permitan la competencia exitosa en el entorno. El restaurante fue creado el año 2016 y se encuentra ubicada en la avenida Caminos del Inca N°1583 en el distrito de Santiago de Surco, en Lima Perú. El restaurante combina la estética del local de estilo colonial con la sazón culinaria particular de la tradición afroperuana, especialista en comida y postres criollos, lo que le da un valor agregado y la diferencia de otros posibles competidores.

El restaurante se enfoca a consumidores de los sectores NSE B y C, el perfil del cliente se dirige a comensales con gustos tradicionales y que formen parte del turismo gastronómico, con edades entre los 25 y 50 años. Para determinar el plan estratégico se realizaron varias acciones, dentro de ellas se ha desarrollado diversas actividades para obtener información de fuente primaria como: a) focus group a clientes y al personal no directivo; b) entrevista a profundidad a expertos externos a la empresa, a jefes y a los directivos; c) encuesta a clientes y a no clientes; y d) se realizaron análisis interno, externo y de la industria. Este plan contempla la reformulación de la misión, visión y valores, así como el rumbo a seguir como proyecto, se han determinado objetivos a corto y mediano plazo alineados a las estrategias formuladas.

La estrategia seleccionada es penetración de mercado, el cual consiste en utilizar mejor los productos y servicios actuales para captar la mayor cantidad de clientes del mercado

identificado, a través de una intensificación de esfuerzos de marketing. La inversión para la implantación de las estrategias es S/. 224,960.00.

Se considera para este proyecto un VAN de S/. 69,730 y la TIR de 8.90% siendo una estrategia viable al tener un VAN positivo y un TIR también positivo. MA'GUCHA cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo y tiene un flujo de caja positivo que le permite afrontar sus gastos y costos sin necesidad de pedir préstamos. Al final se concluye que el restaurante está en una etapa propicia para aplicar las estrategias que alcancen la visión deseada por la empresa.

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo	iii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xii
Introducción	1
Capítulo I. Generalidades	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Determinación del problema	6
1.3. Justificación	7
1.3.1. Justificación práctica.	7
1.3.2. Justificación académica.	7
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo general.	7
1.4.2. Objetivos específicos.	8
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	8
Capítulo II. La empresa	9
2.1. Antecedentes de la empresa	9
2.1.1. Origen.	9
2.1.2. Evolución.	10
2.2. Descripción del negocio	11
2.2.1. Presentación.	11
2.2.2. Ubicación.	11
2.2.3. Características del servicio.	12
2.3. Ciclo de vida de un restaurante	14
2.4. Estructura Organizacional actual de la empresa	18
2.4.1. Estructura organizacional de MA'GUCHA.	18
2.5. Análisis funcional de la organización	24
2.6. Situación de mercado y financiera actual de la industria	25
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	28
3.1. Visión	28
3.1.1. Visión actual de la empresa.	28
3.1.2. Análisis de la visión actual.	29

3.1.3.	Matriz de la visión propuesta para la empresa.	29
3.1.4.	Visión propuesta.	30
3.2.	Misión	30
3.2.1.	Misión actual de la empresa.	30
3.2.2.	Análisis de la misión actual.	30
3.2.3.	Elementos de la misión propuesta para la empresa.	31
3.2.4.	Misión propuesta.	32
3.3.	Valores	32
3.3.1.	Valores actuales de la empresa.	32
3.3.2.	Análisis de los valores actuales.	32
3.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa	32
3.3.4.	Valores propuestos.	33
3.4.	Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	35
Capítulo IV. Análisis Externo		
37		
4.1.	Tendencias de las variables del entorno	38
4.1.1.	Análisis político-gubernamental.	38
4.1.2.	Análisis económico.	41
4.1.3.	Análisis Socio-cultural.	53
4.1.4.	Análisis tecnológico.	56
4.1.5.	Análisis ecológico.	59
4.2.	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	61
4.2.1.	Política de turismo gastronómico.	62
4.2.2.	Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana.	62
4.2.3.	Proyecto de Ley N°4889 Ley de donación de alimentos.	62
4.2.4.	PBI del sector restaurante.	62
4.2.5.	Incremento del precio de alimentos.	63
4.2.6.	Crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar.	63
4.2.7.	Rotación del personal.	63
4.2.8.	Índice de desempleo.	63
4.2.9.	Crecimiento de la población.	64
4.2.10.	Percepción de inseguridad ciudadana.	64

4.2.11.	Uso de las redes sociales en la publicidad.	64
4.2.12.	Tecnología en la conservación de alimentos.	64
4.2.13.	Tecnología para la atención de los clientes	65
4.2.14.	La ecogastronomía.	65
4.3.	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	66
4.3.1.	Política de turismo gastronómico.	66
4.3.2.	Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana.	66
4.3.3.	Proyecto de Ley N°4889 Ley de donación de alimentos.	66
4.3.4.	PBI del sector restaurante.	67
4.3.5.	Incremento del precio de alimentos.	67
4.3.6.	Crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar.	67
4.3.7.	Rotación del personal.	67
4.3.8.	Índice de desempleo.	68
4.3.9.	Crecimiento de la población.	68
4.3.10.	Percepción de inseguridad ciudadana:	68
4.3.11.	Uso de las redes sociales en la publicidad.	68
4.3.12.	Tecnología en la conservación de los alimentos.	68
4.3.13.	Tecnología en la atención clientes.	69
4.3.14.	La eco gastronomía.	69
4.4.	Oportunidades y Amenazas	70
4.4.1.	Oportunidades.	70
4.4.2.	Amenazas.	71
4.4.3.	Matriz de prioridad de situaciones	71
4.5.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	72
4.5.1.	Lista de factores externos (oportunidades y amenazas)	73
4.5.1.1	Matriz de prioridad de situaciones: Oportunidades	73
4.5.1.2.	Matriz de prioridad de situaciones: Amenazas	74
4.5.2.	Asignación de ponderaciones a los factores externos.	75
4.5.3.	Clasificación de factores externos	76
4.5.4.	Determinación de la puntuación ponderada y suma de ponderaciones.	76
Capítulo V. Análisis de la industria		78
5.1.	Descripción del mercado (Demanda) e industria (oferta)	78

5.2.	Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	79
5.2.1.	Sustitutos	79
5.2.2.	Potenciales	81
5.2.3.	Clientes	84
5.2.4.	Proveedores	85
5.2.5.	Competencia en el mismo sector	87
5.3.	Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas	90
5.4.	Análisis del grado de atractividad de la industria	92
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	93
Capítulo VI. Análisis Interno		99
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	99
6.1.1.	Actividades Primarias	99
6.1.2.	Actividades de Soporte o Apoyo	102
6.1.3.	Cliente Interno	107
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	108
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	109
6.4.	Determinar las competencias de la empresa	110
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	111
6.5.1.	Ventaja competitiva.	111
6.6.	Matriz de evaluación de los factores internos EFI	112
6.6.1.	Lista de factores internos (fortalezas y debilidades)	114
6.7.	Fortalezas y Debilidades	114
6.7.1.	Fortalezas	114
6.7.2.	Debilidades	115
6.7.3.	Asignación de ponderaciones a los factores internos.	115
6.7.4.	Clasificación de factores internos	116
6.7.5.	Determinación de la puntuación ponderada y suma de ponderaciones.	117
Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias		119
7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	119
7.1.1.	Objetivos estratégicos	119
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	119

7.1.2.1.	Finanzas. Incrementar la rentabilidad, incrementar las de ventas y disminuir de costos.	119
7.1.2.2.	Clientes	120
7.1.2.3.	Procesos	120
7.1.2.4.	Aprendizaje y desarrollo	120
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	121
7.2.1.	Modelo océano azul	121
7.2.1.1.	Lienzo de la estrategia actual de la empresa	121
7.2.1.2.	Lienzo de la estrategia de la industria	124
7.2.1.3.	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).	126
7.2.1.4.	Lienzo de la nueva estrategia considerada	127
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias	128
7.2.2.1.	Matriz FODA	129
7.2.2.2.	Matriz posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	130
7.2.2.3.	Matriz interna externa	132
7.2.2.4.	Matriz Boston Consulting Group	133
7.3.	Resumen de las estrategias formuladas	137
Capítulo VIII. Selección de la estrategia		139
8.1.	Método factores estratégicos claves	139
8.1.1.	Criterios de selección	139
8.1.2.	Matriz de selección	140
8.2.	Método de escenarios	141
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados	142
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios	142
8.3.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	143
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	145
8.5.	Descripción de la estrategia contingente	145
Capítulo IX. Implantación de la estrategia		146
9.1.	Mapa de estrategia	146
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	148
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	149
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos	150
9.5.	Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	151

9.6.	Responsable de cada una de las iniciativas	152
9.7.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	153
9.8.	Cronograma de cada una de las iniciativas	154
Capítulo X. Evaluación		155
10.1.	Evaluación cualitativa	155
10.1.1.	Criterios de Evaluación	155
10.1.2.	Comparación de la estrategia con los criterios	156
10.2.	Evaluación Financiera de la estrategia	157
10.2.1.	Proyección de estados financieros	157
10.2.2.	Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	159
10.2.3.	Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)	163
10.2.4.	Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	167
10.2.5.	Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).	171
10.2.6.	Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	175
Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones		178
11.1.	Conclusiones	178
11.2.	Recomendaciones	179
Referencias		181
Anexos		190

Lista de Tablas

Tabla 1 Sector Alojamiento y Restaurantes diciembre 2015 (años base 2007)	25
Tabla 2. Sector Alojamiento y Restaurantes diciembre 2014 (años base 2007)	26
Tabla 3. Matriz de la visión	29
Tabla 4. Elementos de los valores propuestos para el restaurante	33
Tabla 5. Matriz de Identificación de Valores	34
Tabla 6. Crecimiento del número de turistas por año	39
Tabla 7. Crecimiento Mundial – Variaciones porcentuales anuales	43
Tabla 8. Producto Bruto Interno por Sectores (Variación porcentual real)	45
Tabla 9. Inflaciones – variaciones porcentuales	46
Tabla 10. Rubros con mayor contribución ponderada a la inflación-Periodo enero mayo 2016	47
Tabla 11. Indicadores de movilidad laboral.	49
Tabla 12. Establecimientos ecológicos en Lima Metropolitana	61
Tabla 13. Impacto Clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	65
Tabla 14. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	69
Tabla 15. Asignación de ponderaciones a factores externos	75
Tabla 16. Clasificación de factores	76
Tabla 17. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	77
Tabla 18. Competencia del mismo sector	88
Tabla 19. Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas	91
Tabla 20. Grupos Estratégicos	95
Tabla 21. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	97
Tabla 22. Benchmarking - Análisis del Servicio	110
Tabla 23. Matriz VRIO - Identificación de la Ventaja Competitiva de MA'GUCHA	112
Tabla 24. Asignación de ponderaciones a factores internos.	116
Tabla 25. Clasificación de factores internos	117
Tabla 26. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	118
Tabla 27. Objetivos Estratégicos	119
Tabla 28. Análisis Situacional	122
Tabla 29. Frecuencia mapa estratégico para el lienzo de la estrategia actual de la empresa	123

Tabla 30. Frecuencia mapa estratégico para el lienzo de la estrategia actual del restaurante Doña Paulina	125
Tabla 31. Frecuencia mapa estratégico para el lienzo de la estrategia actual del restaurante La Panka	125
Tabla 32. Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear	127
Tabla 33. Matriz PEYEA de MA'GUCHA	131
Tabla 34. Cuadro Comparativo de Ventas por Semestre 2015- 2016	134
Tabla 35. Matriz Selección de la Estrategia	139
Tabla 36. Comparación de Estrategias con Escenarios	142
Tabla 37. Matriz MPEC del Restaurante Criollo MA'GUCHA	143
Tabla 38. Responsabilidades de las Iniciativas	151
Tabla 39. Presupuesto	152
Tabla 40. Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas (soles)	157
Tabla 41. Estado proyectado de ganancias y pérdidas sin estrategia (Soles)	159
Tabla 42. Estado proyectado de ganancias y pérdidas con estrategia (en soles)	161
Tabla 43. Balance general sin estrategia (Soles)	163
Tabla 44. Balance general con estrategia (Soles)	165
Tabla 45. Estado de flujos de efectivo sin estrategia (Soles)	167
Tabla 46. Estado de flujos de efectivo con estrategia (Soles)	169
Tabla 47. Flujo de caja sin estrategia (Soles)	171
Tabla 48. Flujo de caja con estrategia (Soles).	173
Tabla 49. Cálculo del CAPM	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 50. Flujo neto de efectivo con estrategia.	177
Tabla 51. Ratios financieros	178

Lista de Figuras

Figura 1. Variación porcentual de la producción del sector restaurantes.	5
Figura 2. Ubicación geográfica del restaurante MA'GUCHA.	11
Figura 3. Vista interna de una de las instalaciones del restaurante MA'GUCHA	12
Figura 4. Clientes en uno de los ambientes del restaurante MA'GUCHA	13
Figura 5. Disposición de las mesas del restaurante MA'GUCHA	13
Figura 6. Ciclo de vida de un restaurante.	17
Figura 7. Principales platos buffet del restaurante MA'GUCHA	17
Figura 8. Plato a la carta del restaurante MA'GUCHA.	18
Figura 9. Organigrama actual de la empresa.	19
Figura 10. Evolución mensual de la actividad restaurantes, periodo 2013 al 2016.	27
Figura 11. Alojamiento y Restaurantes.	42
Figura 12. Perú urbano: evolución de los indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, enero 2014 - enero 2016.	50
Figura 13. Perú urbano: evolución de los indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, enero 2014 - enero 2016.	51
Figura 14. Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles, 2011 – 2016 (porcentaje). Periodo 2011-2016.	52
Figura 15. Perú: Crecimiento de la población 1950-2050 según tres hipótesis.	54
Figura 16. Percepción de inseguridad Lima Metropolitana.	55
Figura 17. El Facebook en el Perú.	57
Figura 18. Restaurantes y comensales impacientes, ya hay una tecnología para ellos.	59
Figura 19. Matriz de prioridad de situaciones: oportunidades.	73
Figura 20. Matriz de prioridad de situaciones: amenazas.	74
Figura 21. Productos del restaurante Roky's.	80
Figura 22. Productos del restaurante Norky's.	80
Figura 23. Productos del restaurante Chifa Internacional.	81
Figura 24. Porcentaje de comentario por institución.	83
Figura 25. Porcentaje de reclamos por categoría asociada en INDECI y municipalidades.	83
Figura 26. Ambiente del restaurante WaLok.	84
Figura 27. Imagen del restaurante Doña Paulina.	89

Figura 28. Imagen de restaurante.	89
Figura 29. Imagen de restaurante.	90
Figura 30. Grupos estratégicos de restaurantes de comida criolla.	94
Figura 31. Cadena de valor de MA'GUCHA.	106
Figura 32. Lienzo de la estrategia del restaurante MA'GUCHA..	124
Figura 33. Lienzo de la estrategia de la industria.	126
Figura 34. Lienzo de la nueva estrategia..	127
Figura 35. Matriz FODA del restaurante MA'GUCHA.	129
Figura 36. Matriz PEYEA.	132
Figura 37. Matriz interna - externa.	133
Figura 38. La Matriz BSC.	135
Figura 39. Matriz de la gran estrategia.	136
Figura 40. BalancedScorecard.	145
Figura 41. Mapa de la estrategia.	146
Figura 42. Objetivos específicos.	147
Figura 43. Mediciones e indicadores.	148
Figura 44. Metas.	149
Figura 45. Iniciativas.	150
Figura 46. Cronograma.	153

Introducción

El presente proyecto se basa en el planeamiento estratégico del restaurante criollo MA'GUCHA, el cual recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

Para desarrollar el planeamiento estratégico es importante conocer las causas que llevaron a desarrollar el planeamiento estratégico del restaurante, estas causas son: desconocimiento de planeamiento estratégico por parte de los propietarios, la administración deficiente de recursos, alta rotación de personal, desconocimiento de las externalidades que afectan al negocio y la falta de ventajas competitivas.

La falta de ventajas competitivas en el restaurante MA'GUCHA crea la necesidad de identificar la característica principal o aquella que pueda diferenciar de otros restaurantes. Esta característica principal es el diseño de su infraestructura ya que cuenta con un estilo colonial.

El interés en desarrollar el planeamiento estratégico del restaurante criollo MA'GUCHA es académico, ya que se quiere poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría de Ciencias Empresariales. Asimismo, nos interesa aportar con estadísticas recientes del rubro.

En el marco de la investigación acerca de MA'GUCHA y sus principales competidores se realizaron entrevistas a los propietarios y a los dueños de los principales competidores (La Panka y Doña Paulina). Además, durante la investigación en campo se realizaron encuestas a los clientes para la determinación de los factores claves de la industria.

La finalidad del plan estratégico del restaurante criollo MA'GUCHA es determinar estrategias orientadas a cumplir su misión y alcanzar su visión generando mayor rentabilidad a los propietarios.

Este planeamiento estratégico está estructurado en 10 capítulos. El primero, contempla las generalidades que comprende a su vez los antecedentes, la determinación del problema, la justificación del trabajo, los objetivos generales, y los alcances y limitaciones de la investigación. El segundo capítulo contiene la descripción de la empresa, objeto de estudio, el ciclo de vida del producto, su estructura organizacional y la situación actual del mercado. El tercer capítulo comprende la propuesta de la visión, misión y los valores de la empresa; los cuales no estaban definidos por la organización, antes de la elaboración del presente plan. El cuarto capítulo comprende el análisis de los factores externos que afectan a la organización, este análisis incluye, los factores políticos, económicos, legales, culturales, tecnológicos y ecológicos del entorno dentro del que se desarrolla; También comprende el impacto de parte de clientes y proveedores, y el efecto de cada una de estas variables dentro de la empresa identificando oportunidades y amenazas. El quinto capítulo trata acerca de la descripción del mercado el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y el grado de atraktividad del rubro. En el sexto capítulo se realiza el análisis interno de la empresa y su cadena de valor, esta incluye la matriz de evaluación de los factores internos.

En el séptimo capítulo se determina el alcance, planteamiento de los objetivos estratégicos, diseño y formulación de estrategias mediante el uso de herramientas tales como: la estrategia del océano azul, el análisis FODA o DAFO, la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la matriz interna y externa, matriz Boston Consulting Group y la matriz de la gran estrategia. El capítulo termina con un resumen de las estrategias formuladas. En el octavo capítulo comprende la selección de la estrategia que permita lograr una ventaja competitiva frente a los competidores. El noveno capítulo comprende con la aplicación de la estrategia seleccionada dentro de la organización, que incluye con los objetivos específicos,

indicadores, metas e iniciativas. Además, de designar a los responsables para cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos planteados. El décimo capítulo comprende la parte financiera, la cual se encuentra conformada por los estados financieros históricos, los estados financieros proyectados y los ratios, a través de los cuales se evalúa la efectividad de la estrategia y la viabilidad del proyecto. Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales se desprenden de la investigación realizada, y que deberán ser tomadas en cuenta para la implementación del planeamiento estratégico.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

El Banco Central de Reserva (BCR) mantiene la proyección de crecimiento de la economía peruana al 2019 en 4%, según indicó en su reporte de inflación de diciembre 2018.

En términos generales, el PBI no primario crecerá 4% durante el 2019, mientras que el PBI primario pasa de un estimado de 4,2% a 3,9%. De esta forma, la cifra esperada de crecimiento del PBI será de 4% para los años 2018, 2019 e incluso 2020.

Para el 2018, según precisó el jefe del BCR, Julio Velarde, los sectores de mayor expansión serían pesca (39,8%), manufactura primaria (13,9%), agropecuario (7,0%) y construcción (5,9%). (Diario El Comercio, 2018).

Respecto a los gastos de alimentos consumidos fuera del hogar, según un reciente estudio de la Consultora Arellano Marketing, que investiga el comportamiento de la ciudadanía y las tendencias de los consumidores, los peruanos pasan cada vez más tiempo fuera de casa y el 80%, con cierta frecuencia, comen fuera del hogar.

Más del 60% de peruanos entre 25 a 45 años de edad, señala que almuerza fuera de casa. En esa tendencia, recurren más al menú y lonchera, que son opciones más económicas.

Al salir a comer, no está en la mente del consumidor el restaurante caro sino la comida sabrosa, en lugares limpios, con alternativas nutritivas y precios accesibles dijo Rolando Arellano Bahamonde, gerente general de Arellano Marketing (2018).

Los fines de semana, aumentan las salidas a comer (por entretenimiento, agasajo o recompensa al esfuerzo), especialmente en pollerías, después en cevicherías, chifas y restaurantes de comida criolla. (Trome, 2017)

Por otro lado, actualmente a nivel nacional, Lima representa la ciudad con la mayor cantidad de planes a nivel culinario, seguida de Cusco y Arequipa. En general los negocios relacionados con la comida brindan trabajo a aproximadamente 60 mil personas, al interior de un número mayor a los 20 mil establecimientos (Perú Retail, 2018).

Según el informe del INEI (2018) el sector restaurantes creció en 3,04% en abril 2018, impulsado por la creciente actividad de los establecimientos de pollerías, cevicherías, comidas rápidas, comida criolla y restaurantes turísticos, en base a promociones, descuentos, atención personalizada y nuevas propuestas gastronómicas. Igual comportamiento se registró en chifas, café restaurantes, carnes y parrillas, sandwicherías y pizzerías, por afianzamiento en el mercado de reconocidas franquicias, entrega de vales y campañas publicitarias. (Ver Figura 1)

Figura 1. Variación porcentual de la producción del sector restaurantes. Tomado de Nota de prensa: Negocios de restaurantes aumentó 3,04% abril de 2018 y creció por décimo tercer mes consecutivo, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

En la última década la gastronomía peruana ha despuntado en los rankings mundiales de los mejores restaurantes, chefs, sabor e ingredientes; teniendo en cuenta que la gastronomía de América Latina cada vez tiene más peso en el orden mundial culinario, especialmente la de Perú, Argentina y México.

La cocina peruana es tendencia por su origen cultural, ingredientes autóctonos y la fama internacional de los cocineros, conservando el legado de los incas y pueblos indígenas, pues sus principales platos están preparados con materia primas únicas en la sierra, costa y selva de la región. (Notimérica, 2018)

1.2. Determinación del problema

A partir de que el restaurante criollo dejó de formar parte de la franquicia La Anticuchería; los propietarios de la franquicia tomaron posesión del global de los procesos organizacionales, que incluía los objetivos estratégicos, la organización, los sistemas de procesos, así como los mercados a satisfacer, dejando al restaurante únicamente con el knowhow de los procesos operativos aprendidos por sus colaboradores como parte del negocio.

Antes esta situación, los propietarios de MA'GUCHA, iniciaron sus operaciones con el objetivo primordial de obtener un mayor rendimiento, pero no tenían sobre la mesa cuáles serían las estrategias necesarias que tendrían que aplicar y que podrían conducir a su consecución, lo cual, en práctica, generaba incertidumbre acerca de la viabilidad del negocio tanto a mediano como a largo plazo. Lo anterior, se debe a la falta de un planeamiento estratégico para el negocio, el cual representa una de las herramientas estratégicas indispensables, que permiten establecer las estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos planteados.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación práctica.

Actualmente el restaurante criollo MA'GUCHA, no cuenta con un plan estratégico que garantice la sostenibilidad de su gestión y permanencia en el mercado y que al mismo tiempo, permita la prevención y solución de problemas actualmente presentes en la organización, tales como: la administración deficiente de recursos, la falta de establecimiento adecuado de su mercado objetivo, la existencia de una proyección indeterminada acerca de la idea de negocio por parte de los propietarios, la alta rotación de personal, el desconocimiento de las externalidades que afectan al negocio y la falta de establecimiento de la(s) ventajas competitivas del mismo.

1.3.2. Justificación académica.

Para el presente trabajo, se emplearán los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gestión de Empresas, principalmente referidos a la evaluación y elaboración de un plan estratégico.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan estratégico para el restaurante criollo MA'GUCHA para el periodo 2016 - 2021, que contribuya con un progreso económico por parte de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos.

- a.** Determinar los objetivos estratégicos adecuados de corto y mediano plazo que genere mayor rentabilidad a la empresa de forma sostenible.
- b.** Aumentar la participación en el mercado de acuerdo al mercado objetivo.
- c.** Mejorar el servicio ofrecido, la calidad laboral y los procesos.
- d.** Conocer a detalle los factores que afectan el sector empresarial a través de un análisis integral del entorno interno-externo para reformular y alinear la visión, misión y los valores a la estrategia organizacional.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances.

- a.** El desarrollo del plan estratégico se realizará por un periodo de cinco años.
- b.** Se considerará como fuentes primigenias de la información los testimonios recogidos mediante entrevistas en profundidad a gerentes y expertos del tema, focus group de clientes y trabajadores, además de encuestas a los clientes y no clientes.

1.5.2. Limitaciones.

- a.** El restaurante no cuenta con información financiera del 2014 y 2015, sólo resumen de pago de impuestos.

Capítulo II. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

2.1.1. Origen.

Durante el año 2014, en pleno auge el boom gastronómico en el Perú, los empresarios David Sánchez y Víctor Serrano, deciden implementar una empresa de restaurantes que pueda ofrecer platos típicos de la culinaria peruana. Es así que como parte del análisis exploratorio de mercado que realizaron, toman contacto con los propietarios de una franquicia de restaurantes llamada la Anticuchería, y luego de una serie de negociaciones con la misma, acuerdan el establecimiento de un negocio de restaurante, de acuerdo a los lineamientos de la franquicia, alcanzando entre otros, los siguientes acuerdos:

- Los señores David Sánchez y el señor Víctor Serrano, serán los propietarios del restaurante y aportarán toda la inversión necesaria para su establecimiento.
- Los propietarios de la franquicia serán los que proporcionarían el nombre comercial
- Los propietarios de la franquicia brindarían también asesoría tanto para el operativo como administrativo del negocio.
- Las franquicias serán quienes proporcionen los principales insumos que se requieran para los diversos platos que se ofrezcan en el restaurante.
- La franquicia será quien escogerá al personal que labore en el restaurante.

El restaurante se instaló en el Distrito de Santiago de Surco, en el departamento de Lima; ocupando un local alquilado donde se llevaron a cabo modificaciones en la infraestructura, con el propósito de mantener un estilo colonial acorde a la temática de cultura afro-peruana, de recetas

y sabores tradicionales, que ofrecía la franquicia. El restaurante se especializaba tanto en platos de fondo tradicionales, como en postres tradicionales (MA'GUCHA, 2016).

2.1.2. Evolución.

Una vez inaugurado, durante el primer año de apertura alcanza los resultados esperados, generando un margen de ganancias mínimo, pero con una tendencia de incremento de las ventas. Posteriormente, el segundo año, se notó que se produjo un decrecimiento de las ventas, por lo que los dueños tomaron la decisión de tener un mayor control sobre su negocio, cambiando a una gestión a tiempo completo que permitiría identificar las causas que provocan tal disminución y controlarlas. Sin embargo, tal intención se encontraba limitada debido a que ellos mismos no podían monitorear directamente las actividades del negocio, siendo los administradores, los encargados de dar soluciones. Empero, dentro de otros problemas, se pudo identificar la baja calidad de algunos insumos proveídos por la franquicia, elevada rotación de personal, falta de capacitación, crecimiento de las mermas y otros que generaron conflictos con los propietarios de la franquicia (MA'GUCHA, 2016)

Finalmente, los propietarios del restaurante tomaron la decisión de independizarse de la franquicia La Anticuchería, creando un restaurante criollo en el mes de abril del 2016, cambiando el nombre al de restaurante MA'GUCHA, debido a que el anterior, se asociaba en la mente del consumidor a un negocio que solo comercializaba anticuchos, por otro más corto y relacionado con un nombre que transmita mayor confianza y familiaridad.

El nuevo negocio mostraría similar infraestructura, pero ofrecería una mayor variedad de platos, principalmente del sur de Lima y otras zonas del Perú. Administrativamente se decide dirigir directamente el negocio, así como sus procedimientos operativos, contratando personal

propio y teniendo como propósito el promover su nueva imagen y fidelizar a sus clientes (MA'GUCHA, 2016).

2.2. Descripción del negocio

2.2.1. Presentación.

El restaurante criollo MA'GUCHA tiene como característica el proporcionar un servicio de pronta y amable atención a sus clientes, dentro de un entorno acogedor de ambiente colonial, completamente identificado con la cultura afroperuana.

2.2.2. Ubicación.

El restaurante se encuentra ubicado en la zona comercial del distrito de Santiago de Surco, en Lima Perú, exactamente en la avenida caminos del inca N° 1583, tal y como se presenta en la figura 2.

Figura 2. Ubicación geográfica del restaurante MA'GUCHA. Tomado de Google maps. (2018).
Obtenido de <https://bit.ly/2zugth6>

2.2.3. Características del servicio.

El restaurante MA'GUCHA oferta a sus clientes diversos tipos de platos típicos de la comida tradicional, entre ellos, los siguientes:

- Entradas: anticuchos de corazón de res y/o pollo, papa rellena, papa a la huancaína, tamal verde, tamal criollo y bolitas de yuca
- Platos a la carta: mancha pecho, bistec a lo pobre, tacutacu, lomo saltado, chanco y pollo al cilindro
- Postres: picarones, mazamorra morada, arroz con leche, champú limeño
- Bebidas: Chicha de maíz morado, limonada, gaseosas y agua de mesa; así como diversos tipos de tragos en base a pisco, cerveza y vinos (MA'GUCHA, 2016)

Su horario de atención es de lunes a sábado de 12:30 horas hasta las 23:00 horas y el domingo de 12:30 horas hasta las 18:00 horas, cuenta con estacionamiento para seis vehículos, acepta como medio de pago tarjetas de crédito y efectivo, permite realizar reservaciones a través del teléfono fijo o por correo. (MA'GUCHA, 2016).

Figura 3. Vista interna de una de las instalaciones del restaurante MA'GUCHA

Figura 4. Clientes en uno de los ambientes del restaurante MA'GUCHA

Figura 5. Disposición de las mesas del restaurante MA'GUCHA

2.3. Ciclo de vida de un restaurante

El ciclo de vida de un restaurante se desarrolla a través de varias etapas, de la misma forma como se desarrolla en otras organizaciones, estas etapas comprenden: la introducción, el crecimiento, la madurez y finalmente el declive. Son algunas las empresas que gozan de un ciclo de vida prolongado, por otro lado, un buen número de restaurantes experimenta un ciclo de vida en un año e incluso menos. La declinación del restaurante está directamente relacionado con la comprensión de cada una de las etapas, de donde se aprovecha en el desarrollo y el progreso en las primeras fases y después la gestión, administración, desarrollo efectivo y planificar estrategias eficaces en el ciclo de vida correspondiente y en el momento adecuado según Minno y Bhayana (1985).

Introducción: etapa de alto riesgo, es el origen y la promoción de un restaurante, se invierte mucho tiempo y dinero en la generación de la idea de negocio, muchas veces sin la certeza, ni la seguridad del éxito del negocio. En la etapa de introducción la administración es muy centralizada, el propietario asume todas las decisiones operativas. La falta de experiencia en parte de las áreas clave, la mayoría de veces conduce a pérdidas (Ver figura 6).

Crecimiento: es la etapa de exploración y desarrollo, inclusión en el mercado, en esta etapa se labora con la retroalimentación de información por parte de los consumidores, se mantiene el impulso del restaurante y se realizan los ajustes adecuados. Las ventas aumentan, aumentan también por parte de los grandes consorcios, las franquicias, las unidades adicionales, se incluyen puntos de venta en el mercado.

Madurez: es la etapa de rentabilidad, los ingresos se estabilizan y los beneficios aumentan, se genera una grueso de clientes, el restaurante ya es reconocido en el mercado, es el momento de identificar si el concepto muestra ya signos de obsolescencia, es hora de preguntar ¿Cómo se podría renovar la propuesta culinaria? ¿Si se han hecho los esfuerzos por conquistar nuevos segmentos del mercado? Por otro lado es momento de analizar la atención al cliente por parte de los empleados, los cuales pueden caer en la apatía y la complacencia, de ser el caso se deben plantear estrategias motivacionales. La administración puede disminuir su control en el cumplimiento de los estándares que han favorecido a las áreas del restaurante a obtener determinado nivel hasta ese momento.

Declive: etapa difícil, disminuye la afluencia de clientes, por lo tanto las ventas. La competencia aprovecha las ideas clave del restaurante maduro y plantea la innovación con propuestas, conceptos y enfoques comerciales de vanguardia. La clientela se inclina hacia nuevos establecimientos, los empleados disminuyen su lealtad y buscan otras ofertas laborales más atractivas. En varios casos, esta es la etapa de la desaparición irreversible, sin embargo no todo es fatalidad, en otros casos esta etapa significa el renacimiento la clave está en anticipar las modas y los gustos renovados de la clientela en torno a sus preferencias gastronómicas.

La vigencia del ciclo de vida de un restaurante depende de la capacidad empresarial, la actitud, la pertinente capitalización y a veces incluso un poco de suerte. En ocasiones las tres primeras etapas conducen al declive, como también pueden conducir a un nuevo concepto que puede renovar el restaurante desde el nombre, lo que sí es seguro es que mientras más se

extiende el ciclo de la vida del restaurante, más obvio resulta que la innovación es el principal elemento estable en el menú.

Por otra parte, realizando una evaluación del sector gastronómico y revisando diversos artículos y proyecciones en la industria de restaurantes en general, se podría establecer que esta se encuentra en una fase de crecimiento. Apoyándose en esto, con el objetivo de poder determinar la etapa en la cual se encuentra el negocio, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Clientes: Son del tipo innovador. Es decir, aquellos que compradores tempranos o iniciales que están probando por primera vez el servicio y en algunos casos establecerán la diferenciación para el crecimiento del negocio.
- Competencia: Aunque existe competencia para el negocio, se considera que un negocio nuevo no puede competir dentro de un mercado atomizado hasta lograr su posicionamiento.
- Ventas: Posee niveles bajos de ventas con crecimiento lento. Analizando las ventas, podemos ver un incremento en las ventas entre el primer semestre del 2015 y el primer semestre del 2016 (tabla 34). El incremento entre ambos semestres es de 9.92%.
- Ganancias: Ganancias mínimas o negativas.
- Finanzas: Financiamiento propia
- Marketing: No hay estudios de mercado ni estrategias de marketing establecidas

Vemos entonces que la empresa se encuentra en una etapa de introducción.

Figura 6. Ciclo de vida de un restaurante. Tomado de Minno, MP, & Bhayana, R. (1985). Etapas críticas en el ciclo de vida de un restaurante. NRA News. 16- 20, enero.

Figura 7. Principales platos buffet del restaurante MA'GUCHA

Figura 8. Plato a la carta del restaurante MA'GUCHA.

2.4. Estructura Organizacional actual de la empresa

2.4.1. Estructura organizacional de MA'GUCHA.

El restaurante criollo MA'GUCHA tiene una estructura por función, debido a que, es una empresa pequeña, sus procesos son operativos tradicionales, no tiene diversidad de productos y es el único establecimiento con el que cuenta el propietario David Sánchez.

Figura 9. Organigrama actual de la empresa. Tomado de entrevista a los propietarios de MA'GUCHA.

Gerente General.

- a. Tiene bajo dependencia al: Administrador Central
- b. Funciones: Supervisar el control de los inventarios, revisar el estado de cuenta corriente de la empresa, responsable del pago a proveedores, responsable del pago de planillas y beneficios sociales. Autorizar las compras de la semana para el restaurante, visar los ingresos de insumos al sistema, supervisar el uso de la caja chica.
(MA'GUCHA, 2016)

Administrador central.

- a. Depende del: Gerente General
- b. Tiene bajo dependencia al: Administrador junior, mozos y azafatas, cajero, jefe de cocina y cocineros.

- c. Funciones: Realizar los inventarios diarios de los productos de mayor rotación, realizar el inventario mensual del 100% de productos y vajillas, ingresar al sistema los inventarios realizados, realizar las ordenes de pedidos a los proveedores con visto bueno del Gerente General. Revisar e ingresar al sistema las facturas debidamente acompañada de la orden visada por el Gerente General, coordinar con el administrador junior los avances referidos a capacitación del personal de salón y cocina. En su turno, verificar que los productos que están en la cocina se encuentran en perfectas condiciones para la venta, revisar que no falte nada para la apertura de la tienda, concretar alianzas con empresas vecinas al restaurante, ver estrategias de ventas como son promociones, ofertas, descuentos para los clientes. Cuando toque cerrar el local, deberá verificar que todos los equipos de frio y gas se encuentran apagados. (MA'GUCHA, 2016)

Administrador Junior.

- a. Depende del: Administrador central
- b. Tiene bajo dependencia al: Mozos y azafatas, cajero y cocineros.
- c. Funciones: Realizar los inventarios diarios de los productos de mayor rotación, realizar capacitaciones semanales a los mozos y azafatas, y cajero en su turno, verificar que los productos de cocina se encuentran en perfectas condiciones para la venta, revisar que no falte nada para la apertura de la tienda, verificar que todo el personal de salón y cocina se encuentran debidamente uniformados y aseados, supervisar que los platos, bebidas y demás se sirvan en los tiempos señalados; corregir cualquier inconveniente que se suscitara ante un cliente, verificar al cierre

del local que todo los equipos de frio y gas se encuentren cerrados (MA'GUCHA, 2016).

Jefe de cocina.

- a. Depende del: Administrador central
- b. Tiene bajo dependencia al: Cocineros.
- c. Funciones: Realizar capacitaciones semanales a los cocineros, verificar que los productos que están en cocina se encuentran en perfectas condiciones para la venta, verificar que tiene todo lo necesario para el turno, responsable de la producción, supervisar que los platos estén en la cocción ideal y presentados de acuerdo a lo estipulado, exigir a su equipo que los platos se terminen en los tiempos señalados manteniendo la temperatura ideal. (MA'GUCHA, 2016)

Mozo y azafata

- a. Depende del: Administrador central y administrador junior
- b. Tiene bajo dependencia al: Ninguno
- c. Funciones: Recibir a los clientes cuando ingresan al restaurante, deben seguir los protocolos de bienvenida con el cliente, una vez que los clientes se encuentren ubicados en la mesa elegida, deberán acercarle la carta, posteriormente vender los platos que generan mayor rentabilidad a la empresa y luego tomar el pedido, deberán realizar limpieza diaria y deberán realizar los domingos después del cierre una limpieza profunda. Una vez terminado de consumir sus platos los clientes, el colaborador que está atendiendo dicha mesa, deberá preguntar si desean algún postre,

caso contrario se procede a emitir la pre-cuenta para el cliente y posteriormente la boleta respectiva de lo consumido alcanzando el vuelto si es el caso. (MA'GUCHA, 2016)

Cajero.

- a.** Depende del: Administrador central y administrador junior
- b.** Tiene bajo dependencia al: Ninguno.
- c.** Funciones: Ingresar al sistema las comandas generadas por los mozos y azafatas, realizar las cancelaciones de lo consumido por los clientes una vez que el personal de salón haya realizado el cobro respectivo, otorgar el vuelto al cliente de manera inmediata. Al término de su turno, deberá cuadrar su caja en presencia del administrador central o administrador junior. (MA'GUCHA, 2016).

Cocineros.

- a.** Depende del: Administrador central y jefe de cocina
- b.** Tiene bajo dependencia al: Ninguno.
- c.** Funciones: Revisar sus productos a utilizar en el día, que se encuentren en buenas condiciones. Realizar el requerimiento al administrador de turno para que entregue los productos que tenga en bajo stock en cocina, realizar todos los preparativos de insumos para tener en cantidad suficiente al inicio de turno. Preparar el almuerzo o cena del personal de turno, realizar limpieza de la zona asignada y limpieza profunda una vez a la semana. (MA'GUCHA, 2016).

Estudio Contable.

Los propietarios del negocio vieron por conveniente tercerizar los servicios contables. El estudio contable, se encarga de realizar los cálculos mensuales del pago de Impuestos como son: Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta de Tercera Categoría. Se encarga de revisar la planilla mensual generada por el administrador central, en cuanto a los cálculos de días trabajados, descuentos por responsabilidades sociales; para posteriormente enviarnos los documentos respectivos como son boletas de cada trabajador, el formato de liquidación en caso se presente, y los formatos para pagos de las responsabilidades sociales. (MA'GUCHA, 2016).

Son responsables de mantener los libros al día para cualquier fiscalización, así como de realizar adecuadamente los cálculos de planillas. De igual modo, son responsables del Balance Mensual y Anual, presentación Declaración Anual de Operaciones con Terceros (DAOAT), representarnos ante cualquier fiscalización de toda índole, debiendo presentar de manera correcta todos los descargos, como puede ser ante Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Ministerio de Trabajo, etc. (MA'GUCHA, 2016).

Estudio de Marketing.

Los propietarios del negocio, vieron por conveniente tercerizar los servicios marketing. El estudio de marketing se encarga de realizar las publicaciones de nuevos platos, ofertas, promociones, etc. vía la red social Facebook y página web; se encarga de tomar las fotos respectivas a platos y del equipo de trabajo para publicarlas.

Son responsables de mantener el Facebook o página web actualizada, responder las consultas que remitan los clientes, en coordinación con los propietarios, responder a aquellos

clientes que hayan tenido algún tipo de mal servicio o atención durante su estadía.

(MA'GUCHA, 2016)

Valet parking.

Se encarga de buscar zonas adecuadas y seguras para el parqueo de aquellos clientes que visiten el establecimiento en sus vehículos. Son responsables, en caso sucediera algún accidente con cualquier vehículo, al momento de realizar maniobras de estacionamiento. (MA'GUCHA, 2016)

2.5. Análisis funcional de la organización

De acuerdo con el focus group realizado a los trabajadores del restaurante, según Anexo N° 9, se considera importante mencionar distintos aspectos de gestión, como la cadena de mando, la amplitud de control, el nivel de centralización, el liderazgo, el nivel de formalización, el clima laboral entre otros.

Respecto a la cadena de mando, todos los trabajadores reportan al jefe inmediato superior y estos a su vez al gerente general, sin embargo, la comunicación en algunas veces no ha sido atendida por los jefes ni puesta en conocimiento al gerente.

La amplitud de control se da mediante una supervisión directa del jefe inmediato y del gerente a los jefes, sin embargo, se hace hincapié que la supervisión debería ser mayor en caso de ayudantes de cocina, para que usen de manera correcta la parrilla y se tenga la cocción exacta de las carnes y así evitar quejas de los clientes; asimismo se denota que el trabajo es descentralizado ya que la supervisión y los reportes se hacen al jefe inmediato y sube al gerente.

Respecto al liderazgo, actualmente es considerado como bueno y participativo ya que todas las jefaturas predicen con el ejemplo. En cuanto al nivel de formalización, el restaurante

está debidamente constituido y cumple de manera oportuna los pagos de remuneraciones, además cumple con todas las normas municipales, tributarias.

El clima laboral se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo, se debería mejorar, hay algunas personas que se retiraron de la empresa por motivos remunerativos, por tanto sería recomendable hacer un estudio del valor de remuneraciones en el mercado y alinearlos de acuerdo a esa realidad, otro punto importante es desarrollar la empatía y mejorar el trato de los jefes a sus colaboradores.

Otros aspectos resaltantes en dicho focus group a trabajadores es la buena disposición de los trabajadores y la participación que tuvieron para mejorar algunos aspectos en la empresa, dentro de ellas tenemos: la obtención de equipos electrónicos como Tablets para mejorar el tiempo de atención a los clientes, realizar convenios con diversos bancos para dar descuentos a los clientes ya que es muy consultado por los clientes.

2.6. Situación de mercado y financiera actual de la industria

En la producción nacional, la actividad del negocio se encuentra circunscrita al sector de alojamientos y restaurantes, (INEI, 2016) registró un crecimiento de 2.95% (ver Tabla 1), siendo el subsector hoteles y alojamientos el que aporta el 2.99% y el subsector restaurantes que aporta 2.94% a dicho promedio.

Tabla 1
Sector Alojamiento y Restaurantes diciembre 2015 (años base 2007)

Sector	Ponderación	Variación porcentual 2015/2014	
		Diciembre	Enero / diciembre
Sector alojamiento y restaurantes	100.00	3.23	2.95
Alojamiento	13.60	3.46	2.99
Restaurantes	86.40	3.20	2.94

Nota: Tomado de “Informe Técnico - Producción Nacional 2015 - N° 02 - Febrero 2016”, por INEI, 2016”.

El informe menciona algunos de los principales motivos que impulsaron el crecimiento, como son: la realización de diferentes actividades asociadas al rubro de comidas, así como el incremento de turismo nacional e internacional, y los convenios con entidades bancarias que ofrecían descuentos a través de sus tarjetas de crédito asociadas. Otro de los motores que formó parte de este crecimiento, es el aumento en los horarios de atención al público, las alianzas que se formaron con los sitios web y la mayor inversión en publicidad, promociones y ofertas.

Se realiza una comparación entre el crecimiento del sector alojamientos y restaurantes del año 2014 que fue de 4.53% (ver Tabla 2), y el del año 2015 que fue del 2,94% resulta inferior a lo registrado un año antes. Así, los datos históricos del INEI muestran que durante el 2014 la actividad de Alojamiento y Restaurantes se incrementó en 4,53%.

Tabla 2.

Sector Alojamiento y Restaurantes diciembre 2014 (años base 2007)

Sector	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		- Diciembre	Enero - diciembre
Sector alojamiento y restaurantes	100.00	3.93	4.53
Alojamiento	13.60	2.57	0.98
Restaurantes	86.40	4.11	5.08

Nota: Tomado de “Informe Técnico - Producción Nacional 2014 - N° 02 - febrero 2015”, por INEI, 2015.

Desagregando cifras, el subsector alojamientos (hoteles), tuvo un crecimiento de 2,99% en el 2015, resultado superior al 0,98% conseguido en el 2014.

En el caso del subsector restaurantes, en el 2015 registró un crecimiento de 2,94%, resultado inferior al 5,08% logrado en el 2014 y el registrado en el año 2013 que fue de 5.97% (Ver figura 10).

Figura 10. Evolución mensual de la actividad restaurantes, periodo 2013 al 2016. Tomado de Informe Técnico - Producción Nacional 2014 - N° 02 - febrero 2015", por INEI, 2015. Recuperado de <https://bit.ly/2Rz7jxU>.

Pese a la desaceleración económica el sector gastronómico sigue manteniéndose en crecimiento y esto se ve reflejado en la apertura de nuevas propuestas culinarias.

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

La declaración de la visión es una etapa donde se plasma la imagen del futuro deseado y los objetivos que quieren lograr los propietarios del negocio; orientando sus esfuerzos y acciones que hagan posible (David, 2013). Thomson & Strickland (2001), mencionan: (a) una visión permite guiar en la toma de decisiones, (b) debe ser personalizada, (c) no debe enfocarse en obtener utilidades y que debe ser comunicada a los colaboradores. Por consiguiente, la declaración de la visión es una tarea de gran importancia, debido a que, representa el futuro del negocio, el proyecto que se quiere construir en el tiempo; así mismo va permitir guiar a los propietarios en la toma de decisiones debido a que, representa las ideas del negocio.

Es importante además que la formulación de la visión sea personalizada, realista; por otro lado, no debe enfocarse en obtener utilidad, sino en mejoras continuas tanto en la calidad del producto y del servicio que se pueda brindar; y finalmente debe ser comunicada a todos los colaboradores, con la finalidad de que estos tengan conocimiento de que los propietarios saben hacia donde conducen el negocio, lo que sirve de motivación e incentivo.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

Dominar el mercado de venta de anticuchos, a través de la satisfacción del cliente, llegando a ser una de las anticucheras más exitosas, conquistando el mercado de Lima Metropolitana a través de nuestras franquicias con el compromiso y lealtad de nuestros colaboradores.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

Thomson & Strickland (2001), mencionan que una visión debe formularse de manera clara e indicar la dirección a la cual debe avanzar una organización. Por lo que, el análisis de la visión actual se orienta según lo siguiente:

- La visión actual está orientada a una sola línea de platos, que es la de anticuchos y no toma en cuenta la variedad de platos que actualmente ofrece a sus clientes.
- La visión está orientada en función a la franquicia, que en ese momento estaba vigente.
- La visión no es clara, debido a que, no menciona en que se quiere convertir el restaurante.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Tabla 3.
Matriz de la visión

ELEMENTOS	SI	NO	PORQUE
¿Permite guiar en la toma de decisiones?	X		Indica a dónde quiere llegar el restaurante.
¿Tiempo de acción?	X		Cuenta con objetivos de mediano y largo plazo.
¿Debe ser personalizada?	X		Está preparado en función a lo que desea lograr.
¿Está formulada por el personal clave?	X		Esta formulada por el personal clave y es comunicada a los colaboradores.
¿Se enfoca en obtener utilidades?		X	Se enfoca en mejoras continuas.

Nota: La fuente de la matriz se realizó tomando en cuenta la teoría de Thomson & Strickland (2001).

3.1.4. Visión propuesta.

Ser uno de los principales restaurantes a nivel nacional que brinde un servicio de excelencia, en virtud del compromiso de todos los colaboradores.

3.2.Misión

La misión, según Thompson y Strickland (2001), no solo debe mostrar una definición clara de la empresa, sino que también indique cual es el rumbo, hacia donde se dirige y en que se convertirá en los años próximos.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

Brindar un servicio de calidad para parejas o grupo de amigos, ofreciendo un buen sabor de anticuchos y una excelente atención, en un ambiente acogedor, acorde con las expectativas del cliente.

3.2.2. Análisis de la misión actual.

Según David (2013), indica que es importante incluir nueve componentes:

- a. Los clientes de la empresa: Se menciona, pero se reduce a parejas y grupo de amigos.
- b. El producto o servicio de la empresa: Se menciona, pero se limita a anticuchos.
- c. Lugar o zona geográfica: No se menciona.
- d. La tecnología con que se cuenta: No se menciona.
- e. El grado de compromiso de la empresa para crecer: Se indica ofrecer un buen producto y una excelente atención.

- f. Los valores, las creencias y la ética que priman en la empresa: No se menciona.
- g. La ventaja competitiva más importante: Se menciona que posee un restaurante acogedor.
- h. La importancia que tiene la empresa por el medio ambiente, la ecología, la sociedad: Se menciona ofrecer un buen sabor, excelente servicio, acorde a las expectativas del cliente, pero no se indica el grado de importancia con el medio ambiente o la ecología.
- i. El valor que da la empresa a sus colaboradores: No se menciona en la misión actual.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Establecer la misión para el restaurante MA'GUCHA, servirá para motivar a los colaboradores e identificarlos con el negocio, proporcionará las bases para lograr una cultura organizacional deseable, mostrará a los grupos de interés en el ámbito en que se desarrolla el negocio, y servirá para diferenciarse de otras empresas. (Crece negocios, 2014)

David (2013), en la cual indica que es importante incluir nueve componentes, se considerarán los siguientes:

- a. Los clientes de la empresa.
- b. El producto o servicio de la empresa.
- c. Lugar o zona geográfica.
- d. El grado de compromiso de la empresa para crecer.
- e. Los valores, las creencias y la ética que priman en la empresa.
- f. La ventaja competitiva más importante.

3.2.4. Misión propuesta.

Brindar platos tradicionales a nuestros clientes en base a un servicio de alta calidad, caracterizados por ofrecer una atención rápida y amable.

3.3.Valores

Según Whetten & Cameron (2005) los valores son “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales”, al hacer una comparación con una empresa se podría mencionar que los valores en una empresa son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que forman parte de la misma.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

El restaurante criollo MA'GUCHA no tiene establecidos sus valores.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Debido a que la empresa no cuenta con valores, no se realiza el análisis de estos.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Ver Tabla 4.

Tabla 4.
Elementos de los valores propuestos para el restaurante

Valor	Significado	Elementos de valores propuestos enfocado a
Compromiso	Lograr objetivos comunes mediante el esfuerzo máximo de cada persona.	Procesos
Calidad	Calidad en la elaboración de los platos, así como la atención a los clientes	Clientes/Procesos
Amabilidad	Facilitar las buenas relaciones entre clientes, proveedores y colaboradores.	Clientes/Proveedores/Colaboradores
Comunicación	Comunicar en forma oportuna las ideas para facilitar la toma de acciones.	Procesos
Cooperación	Laborar cooperativamente el recurso humano y personas de interés para la consecución de objetivos.	Procesos
Celeridad	Prontitud en la atención de los clientes, así como en la elaboración de los platos	Clientes/Procesos
Respeto	Brindar seguridad y buen trato hacia los clientes, proveedores y colaboradores	Clientes

Nota: Tomado de Administración estratégica y política de negocios (p.82), por T. Wheelen, K. Wheelen y D. Hunger, México D.F., México: Pearson Copyright 2000 por Pearson Education.

3.3.4. Valores propuestos.

El restaurante criollo MA'GUCHA no cuenta con valores establecidos, solo trabaja en función a directivas de los propietarios, por lo que se procede a utilizar las entrevistas a profundidad al personal clave (gerente general, jefe de cocina y administrador) y el resultado de las encuestas realizadas a los clientes respecto a que factores consideran más importante.

Los resultados de las entrevistas a profundidad respecto a los valores organizacionales se encuentran en la siguiente tabla (ver Tabla 5). Las entrevistas a profundidad realizadas se encuentran en el anexo N°1 y anexoN°2.

En el Focus Group realizado a Clientes según el ver anexo N°8, se determinó que los clientes le dan mucha importancia a la calidad, la rapidez de atención y a la amabilidad, el cual se plasma en la Matriz de Identificación de Valores.

Tabla 5.
Matriz de Identificación de Valores

Matriz de identificación de valores	Gerente General	Jefe de cocina	Administrador	FocusGroup	Valor de Selección
Valor /personal clave					
Compromiso	x	x	x		3
Respeto	x		x		2
Amabilidad (cordialidad)		x	x	x	3
Comunicación	x		x		2
Cooperación (trabajo en equipo)		x	x		2
Calidad	x	x	x	x	4
Celeridad	x	x	x	x	4

Nota: Tomado de Administración estratégica y política de negocios (p.84), por Wheelen, T., Wheelen, K., y Hunger, D., México D.F., México: Pearson Copyright 2000 por Pearson Education.

De acuerdo a la Matriz de Identificación de Valores, se tiene como resultado los siguientes cuatro valores propuestos: Compromiso, Cordialidad, Calidad y Celeridad, cuya definición es la siguiente:

- a. *Compromiso.* Según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2018), una de las acepciones dadas a la palabra compromiso es la obligación contraída. Para un concepto más apegado al restaurante, se considera al compromiso como aquellas obligaciones adquiridas con los diversos grupos de interés, para el logro de los objetivos comunes.

Wheelen, Wheelen y Hunger (2013), consideran que los grupos de interés son aquellos que se ven afectados o afectan en el logro de los objetivos de la empresa.

Para el restaurante los grupos de interés son: colaboradores, clientes, propietarios, proveedores, gobierno, etc.

- b. *Cordialidad*. Es un sinónimo de amabilidad, cualidad de cordial, que está basada en el afecto de corazón (RAE, 2018). Este valor permite lograr un vínculo de familiaridad con los clientes, colaboradores y proveedores.
- c. *Calidad*. Según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2018) es la adecuación de un producto o servicio a las características específicas, para el caso del restaurante se relaciona a ofrecer un producto y servicio de buena calidad con superioridad o de excelencia.
- d. *Celeridad*. Según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2018) significa prontitud, rapidez y velocidad, para el restaurante se enfoca a la rapidez en la elaboración de los platos y atención rápida a los clientes.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Dentro de los valores se tiene a la "calidad" el cual genera soporte a la misión cuando se menciona que el restaurante "brinda un servicio de alta calidad" y esto a su vez genera el debido soporte a la visión cuando se menciona "servicio de excelencia".

Otro valor es la "celeridad" el cual otorga soporte a la misión cuando se menciona que el restaurante "caracterizado por ofrecer una atención rápida" y esto a su vez otorga el debido soporte a la visión cuando se menciona "servicio de excelencia", ya que se encuentra incluido.

También se tienen como valor al "compromiso" el cual es necesario de parte de todos los colaboradores para mejorar procesos, brindar servicio de calidad, otorgar un servicio inmediato,

amable, etc. por tanto esto genera un soporte a la misión cuando se menciona que el restaurante "brinda un servicio de alta calidad", y cuando se menciona "caracterizados por ofrecer una atención rápida y amable" y esto a su vez genera el debido soporte a la visión cuando se menciona "en virtud al compromiso de todos los colaboradores"

Como último valor se tiene a la "cordialidad" el cual genera soporte a misión cuando se menciona que el restaurante "brinda una atención amable" y esto a su vez genera el debido soporte a la visión cuando se menciona "servicio de excelencia" ya que se encuentra incluido.

Capítulo IV. Análisis Externo

El análisis del entorno permite a la empresa identificar aquellos factores de los cuales no tiene un control directo; este entorno influye en el crecimiento y rentabilidad de la empresa, el adecuado análisis permite identificar amenazas y oportunidades, lo cual se verá reflejada en las acciones estratégicas que implemente la gerencia. (Hitt, Durane & Hoskisson, 2008)

Un adecuado análisis ayuda a comprender el entorno, lo cual permitirá la supervivencia y el éxito del negocio, por ello es importante tener en cuenta aquellas fuerzas externas. (David, 2013)

- a.** Fuerza económica.
- b.** Fuerza social, cultural, demográfica y ambiental.
- c.** Fuerza gubernamental, político y legal.
- d.** Fuerza tecnológica.

Este análisis también servirá para responder de manera adecuada a los cambios del entorno y tener una respuesta anticipada a la competencia, por tanto, permitirá a los propietarios del negocio estar preparados para afrontar los diversos cambios que se presenten en el entorno; sin embargo, es difícil para una empresa vigilar de manera exitosa todos los factores externos, por lo que tendrá que decidir qué factores son importantes y cuáles no. (Wheelen & Hunger, 2013).

4.1. Tendencias de las variables del entorno

En esta parte del planeamiento estratégico analizaremos los factores externos como: Análisis político-gubernamental, análisis económico, análisis legal, análisis sociocultural, análisis tecnológico y análisis ecológico.

4.1.1. Análisis político-gubernamental.

Las principales variables del entorno político-gubernamental son la política de incentivo al turismo gastronómico, el proyecto de ley que declara el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana y el proyecto de ley N°4889, ley de donación de alimentos, las cuales se detalla a continuación:

- a.** Política de turismo gastronómico. Las políticas orientadas al turismo gastronómico se ven reflejadas en las diversas acciones y reconocimientos de la gastronomía peruana, la cual es promovida por: el Ministerio de Comercio exterior y Turismo (MINCETUR), con la ayuda de la comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU), quienes han venido realizando diversas acciones para dar a conocer los diversos destinos turísticos y la gastronomía; esto permitió que hasta abril del presente año, lleguen al Perú más de 1, 205,000 turistas internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

La participación del Perú como sede del segundo Foro Mundial de Turismo Gastronómico, permitirá difundir la gastronomía peruana, ya que, en este foro participarán 2,300 expositores y representantes globales. Asimismo, ayudara a continuar con el crecimiento del turismo gastronómico, así como el crecimiento que se dio en los últimos cinco años; el cual se incrementó de un 8% a un 20% (Gestión, 2016).

La gastronomía peruana, constituye uno de los principales atractivos de nuestro país, con la capacidad de atraer gran número visitantes, y como tal, tiene gran popularidad en la experiencia del turista, permitiendo dinamizar la economía, mediante actividades que promocionen al Perú como un destino turístico, incrementando el número de viajeros por año (ver Tabla 6). Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (2015), el 16% de los turistas señalaron que la gastronomía es uno de los motivos para su visita, y que el gasto promedio por persona es USD 992.00.

Tabla 6.

Crecimiento del número de turistas por año

Años	2013	2014	2015	2021
Cantidad de Viajeros	3.2 millones	3.21 millones	3.5 millones	5.1 millones

Nota: Adaptado de Como la Gastronomía impulsa el turismo Receptivo e Interno, por APEGA 2016. Perfil del turista extranjero 2014, PROMPERU 2015. Perú recibió 3,2 millones de turistas internacionales durante el 2013, por MINCETUR. Perú recibirá a 5.1 millones de turistas al 2021", por Diario Gestión, 2016.

b. Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como Día de la Gastronomía Peruana. EL proyecto de Ley N° 3757, presentado por el Congresista Renzo Reggiardo en el año 2014, declara el segundo domingo de septiembre como el día de la gastronomía, con el objetivo de contribuir a una mayor difusión de nuestra gastronomía. (Correo, 2014)

Este proyecto de ley, ha sido observado por el poder ejecutivo, al considerar que dicha celebración no resulta oportuna debido a que, coincide con la realización de la feria gastronómica Mistura, por asociarse ésta última, exclusivamente con el ámbito de los negocios de la alta cocina, referida al arte de preparar una buena comida. (Apega, 2016)

Roca Rey (2016), presidente de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), sostiene que el Congreso de la República debe insistir y aprobar el proyecto de ley, injusta y contradictoriamente observada por el poder ejecutivo. Indica que es contradictorio que, por un lado, el gobierno apoye la campaña para que la gastronomía peruana sea declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad y, por el otro lado, ponga trabas a este proyecto de ley.

Cuando se habla de gastronomía, se refiere a la cadena de valor gastronómico que involucra a pequeños agricultores, pescadores artesanales, agro transformación artesanal, comidas caseras, negocios gastronómicos, centros de formación en cocina, mercados de abastos, etc., los cuales estarían beneficiados con la aprobación del proyecto de ley. (Apega, 2016)

- c. Ley de donación de alimentos. Dentro del análisis legal, se tienen la aprobación del Proyecto de Ley N°4889, por el congreso del Perú el 19 de mayo del 2016, el cual busca promover la donación de alimentos que se encuentre en buen estado pero que han perdido su valor comercial, porque están a punto de vencer o tienen un defecto de empaque, esto se realizará a entidades públicas o privadas, los cuales se encargarán de su distribución a los colegios, albergues, comedores, etc.

Actualmente las grandes cadenas de supermercados destruyen alimentos valorizados en más de 300 millones de soles al año en vez de donarlos, debido a que, sólo pueden deducir por hasta un monto valorizado del 10% de su Impuesto a la Renta, mientras que si destruyen el alimento (frente a un notario) la deducción no tiene límites. El proyecto de ley aprobado mantiene el límite de deducción en 10% y tendrá un límite de 3% sobre las ventas, además será obligatoria dentro de tres años por lo que las empresas preferirán seguir destruyendo los alimentos antes de donarlos para no perjudicarse económicamente; Jorge Lazarte, vicepresidente

de Asuntos Corporativos de InRetail, compañía que agrupa a Supermercados Peruanos (Plaza Vea y Vivanda), indica que el proyecto de ley es inocua, por lo que solicita al gobierno observar la norma en la cual incentive la donación sin que afecte económicamente a las empresas.

(Gestión, 2016)

4.1.2. Análisis económico.

Las principales variables del entorno económico son: el Producto Bruto Interno (PBI), el incremento de precios de alimentos, crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar, rotación del personal y el índice de desempleo, los cuales se detalla a continuación:

- a.** PBI sector restaurante. El PBI, está representado por el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un periodo. Para el caso de gastronomía, este sector contribuye con un 6% del PBI al año, lo que muestra que este sector se encuentra en crecimiento permitiendo otorgar empleo a más de 60 mil trabajadores, y en más de 20 mil comercios. (La República, 2016)

Para el mes de abril del 2016, se refleja el crecimiento del PBI del sector restaurante en un 2.23%, originado por la expansión de: comida rápida, pollerías, restaurantes, carnes y parrilla, chifas y comidas japonesas, ver figura 3. (El Comercio, 2016)

Figura 11. Alojamiento y Restaurantes. Tomado de Evolución Mensual de la Producción Nacional. Ministerio de Economía y Finanzas, 2016.

Según el Banco Central de Reserva (2016), el PBI registró un crecimiento de 3,9% en el primer cuatrimestre de 2016, impulsado principalmente por los sectores primarios como son la minería, agricultura, los cuales se expandieron en 7%. Con ello la Inflación mantiene la tasa de crecimiento del PBI en 4% para el año 2016. La presente proyección contempla un mayor crecimiento del gasto público, lo que se compensa con una caída en la inversión privada, explicada básicamente por la ejecución del primer trimestre.

Para los años 2017 y 2018 el crecimiento del PBI que se proyecta es de 4,6% y 4,2%, respectivamente (ver tabla 7). Dicho crecimiento será promovido principalmente por los sectores primarios (Minería, pesca y agricultura). Hacia 2018 se pronostica un mayor ritmo de crecimiento de los sectores no primarios estimulados por una mayor tasa de crecimiento de la construcción (por los proyectos de infraestructura) y la recuperación de la manufactura no primaria (por mayor demanda externa y por el crecimiento de la inversión privada). (Banco Central de Reserva, 2016)

Tabla 7.
Crecimiento Mundial - Variaciones porcentuales anuales

Tipos de economías	PPP % 2015	Comercio Perú % 2015	201 4	201 5	2016		2017		2018
					RI Mar.16	RI Jun. 16	RI Mar.16	RI Jun. 16	RI Jun. 16
Economías desarrolladas	42.4	47.4	1.8	1.9	1.9	1.8	2.0	1.9	1.9
1 . Estados Unidos	15.8	17.5	2.4	2.4	2.2	2.0	2.3	2.0	2.2
2 . Eurozona	11.9	11.0	0.9	1.6	1.5	1.6	1.7	1.7	1.6
Alemania	3.4	2.8	1.6	1.5	1.5	1.7	1.5	1.6	1.5
Francia	2.3	0.9	0.2	1.1	1.2	1.4	1.6	1.6	1.6
Italia	1.9	1.7	-0.3	0.8	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1
España	1.4	2.5	1.4	3.2	2.7	2.8	2.1	2.2	2.0
3 . Japón	4.3	3.0	0.0	0.5	0.9	0.5	0.6	0.6	0.6
4 . Reino Unido	2.4	1.1	2.9	2.2	2.1	1.9	2.2	2.1	2.2
5 . Canadá	1.4	4.4	2.5	1.2	1.6	1.7	2.2	2.3	2.2
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.6	4.0	4.3	4.1	4.7	4.6	4.8
1 . Asia emergente y en desarrollo	30.6	26.9	6.8	6.6	6.4	6.4	6.3	6.3	6.3
China	17.1	22.2	7.3	6.9	6.5	6.5	6.2	6.2	6.0
India	7.0	2.2	7.2	7.6	7.4	7.4	7.6	7.6	7.6
2 . Comunidad de Estados Independientes	4.6	0.7	1.1	-2.8	0.0	-0.3	2.0	1.5	1.9
Rusia	3.3	0.5	0.7	-3.7	-1.1	-0.8	1.2	1.2	1.4
3 . América Latina y el Caribe	8.3	23.2	1.3	0.0	-0.4	-0.6	1.8	1.9	2.4
Brasil	2.8	4.1	0.1	-3.8	-3.5	-3.8	0.0	0.2	1.2
Chile	0.4	3.2	1.8	2.1	2.2	1.8	2.7	2.5	2.7
Colombia	0.6	3.0	4.4	3.1	2.4	2.4	3.2	3.0	3.7
México	2.0	3.4	2.3	2.5	2.6	2.6	2.9	2.7	2.8
Perú	0.3	-	2.4	3.3	4.0	4.0	4.6	4.6	4.2
Economía mundial	100.0	100.0	3.4	3.1	3.3	3.1	3.6	3.5	3.6
Nota:									
Socios comerciales ¹	65.7		3.6	3.1	2.9	2.8	3.2	3.1	3.3
BRICS ²	30.2		5.8	4.9	5	5	5.4	5.4	5.5

Nota: (1) Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú;

(2) Brasil, India y China.

Tomado de BCR "Reporte de Inflación junio 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018, p.11" Recuperado de <https://bit.ly/2abA52h>.

Según el Banco Central de Reserva (2016), en el primer trimestre el PBI creció 4,4%, la segunda mayor tasa de los últimos ocho trimestres, después de la expansión de 4,7% en el trimestre previo. En el crecimiento del primer trimestre, influyó el incremento de las exportaciones y la recuperación del gasto público. Las exportaciones crecieron 7,8%, impulsadas por los mayores volúmenes de productos mineros, vinculados a las operaciones de proyectos de cobre que entraron en fase productiva, atenuadas por la caída de las exportaciones no tradicionales. El gasto público se recuperó con una tasa de 15,3 %, destacando la recuperación de la inversión de los gobiernos regionales. Ello fue atenuado por la caída de 4,7 % de la inversión privada, como resultado del menor nivel de los términos de intercambio y de la menor inversión minera. Con ello, se mantiene la proyección de crecimiento del PBI en 4,0 % para el año 2016, considerando una proyección de términos de intercambio relativamente estables para el segundo semestre del año, así como la continuación del dinamismo de las exportaciones tradicionales y de la inversión pública, aunque con tasas menores a las observadas en los primeros meses del año, que compensarían la caída en las exportaciones no tradicionales y en la inversión privada.

El Banco Central de Reserva (2016) menciona que para el año 2017, se proyecta un crecimiento del PBI de 4,6%, considerando una expansión de los sectores primarios, principalmente por minería y pesca, y una recuperación de los sectores no primarios. En un entorno internacional, con términos de intercambio que aumentarían ligeramente y un mayor crecimiento mundial, se proyecta una recuperación de la inversión privada y de las exportaciones no tradicionales.

Para el año 2018 se prevé un mayor ritmo de crecimiento de los sectores no primarios (ver Tabla 8), impulsados por una recuperación de la manufactura no primaria por mayor

demanda mundial y un mayor crecimiento de la demanda interna, así como una mayor tasa de crecimiento de la construcción asociada a la ejecución de proyectos de infraestructura. Las exportaciones no tradicionales continuarían su crecimiento. (BCR, 2016).

Tabla 8.

Producto Bruto Interno por Sectores (Variación porcentual real)

Sector	2014	2015	2016	2017	2018	Prom 2016 - 2018
Agropecuario	1.6	2.2	1.8	3.3	3.3	2.8
Agrícola	0.4	0.7	1.5	3.5	3.5	2.8
Pecuario	5.9	3.7	2.5	3.0	3.0	2.8
Pesca	-27.9	17.3	15.3	8.5	6.6	10.2
Minería e hidrocarburos	-0.8	4.3	9.3	11.3	2.9	7.8
Minería metálica	-2.1	7.5	10.5	13.0	3.1	8.8
Hidrocarburos	4.0	-6.2	4.8	4.4	2.3	3.8
Manufactura	-3.6	-0.7	1.8	3.3	3.5	2.9
Primaria	-9.7	4.0	5.7	5.6	4.2	5.2
No primaria	-1.0	-2.2	0.6	2.4	3.2	2.1
Electricidad y agua	4.9	5.1	5.0	5.6	5.6	5.4
Construcción	1.6	-3.3	4.2	4.2	4.5	4.3
Comercio	4.4	3.7	3.8	4.5	4.5	4.2
Servicios	5.9	5.1	5.1	5.2	5.4	5.2
PBI	2.4	3.0	4.3	5.3	4.5	4.7
PBI primario	-2.3	4.0	7.0	8.5	3.3	6.2
PBI no primario	4.1	2.9	4.1	4.6	4.9	4.5

Nota: Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado”, por BCR, 2015 p. 47. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

- b. Incremento del Precio de Alimentos.** Según el BCR, la inflación acumulada de los doce últimos meses paso de 4,47 % en febrero a 3,54 % en mayo 2016, como producto de la reversión de los choques internos, producto del fenómeno de El niño, la reducción de las expectativas inflacionarias, así como de la apreciación del Sol, observada desde febrero. (ver tabla 9).

La disminución de los precios de los alimentos agrícolas perecibles en lo que va del año, obedece a una corrección de precios después del fuerte incremento registrado en 2015 por el fenómeno de El niño. (BCR, 2016)

Tabla 9.
Inflaciones - variaciones porcentuales

Tipo	Peso	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
							Ene.-May.	12 meses
IPC	100.0	4.74	2.65	2.86	3.22	4.40	1.37	3.54
1. IPC sin alimentos y energía	56.4	2.42	1.91	2.97	2.51	3.49	1.51	3.33
a. Bienes	21.7	2.37	1.60	2.62	2.43	3.57	1.63	3.58
b . Servicios	34.8	2.45	2.10	3.18	2.55	3.44	1.44	3.18
2. Alimentos y energía	43.6	7.70	3.55	2.73	4.08	5.47	1.21	3.78
a. Alimentos y bebidas	37.8	7.97	4.06	2.24	4.83	5.37	1.63	4.10
b Combustibles y . electricidad	5.7	6.01	0.22	6.09	-0.85	6.20	-1.71	1.59
Combustibles	2.8	7.54	-1.48	5.95	-5.59	-6.33	-4.46	-5.03
Electricidad	2.9	4.30	2.19	6.23	4.37	18.71	0.47	7.20

Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 2018", por BCR, 2016 p.105 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

En el periodo enero-mayo los rubros con mayor contribución positiva a la inflación, fueron matrículas y pensión de enseñanza y comidas fuera del hogar (ver tabla 10). Por otro lado, destacó la contribución negativa a la inflación de la gasolina y de productos alimenticios como la papa. (BCR, 2016)

Tabla 10.

Rubros con mayor contribución ponderada a la inflación - Periodo enero mayo 2016

Positiva	Peso	Var %	Contribución	Negativa	Peso	Var %	Contribución
Matrícula y pensión de enseñanza	8.8	4.8	0.46	Papa	0.9	-27.8	-0.37
Comidas fuera del hogar	11.7	2.9	0.39	Gasolina y lubricantes	1.3	-10.4	-0.12
Otras frutas frescas	0.4	24.0	0.10	Transporte nacional	0.3	-18.6	-0.07
Otras hortalizas	0.4	15.7	0.08	Legumbres frescas	0.2	-14.1	-0.05
Artículos del cuidado personal	4.9	1.6	0.07	Palta	0.1	-24.1	-0.04
Huevos	0.6	13.7	0.07	Olluco y similares	0.1	-26.4	-0.03
Tomate	0.2	32.9	0.07	Choclo	0.1	-11.9	-0.02
Cebolla	0.4	22.1	0.07	Carne de pollo	3	-0.6	-0.02
Productos medicinales	2.1	2.5	0.05	Papaya	0.2	-7.1	-0.01
Cigarrillos	0.1	29.0	0.05	Uva	0.1	-9.5	-0.01
Total			1.41				-0.74

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 2018”, por BCR, 2016 p. 107. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

En el periodo enero-mayo el rubro “matrícula y pensión de enseñanza” aumentó 4.8 %, observándose las mayores alzas en los meses de febrero (1.4 %) y marzo (3.1 %), relacionado al inicio del año escolar. En febrero se registraron aumentos en las matrículas de los colegios, tanto estatales como privados. En marzo aumentaron las pensiones en colegios particulares (8 % versus 6.4 % en marzo 2015). En los últimos doce meses la variación de este rubro fue 5.4 %, mayor a la del índice general de precios 3.5 %. (BCR, 2016)

En los primeros cinco meses del año, el rubro “comida fuera del hogar”, aumentó en 2,9 %, tasa mayor a la registrada en los alimentos dentro del hogar (1%), y en el índice general de

precios (1.37 %). Este resultado reflejó el aumento de las preferencias de los consumidores por este servicio. En los últimos doce meses el incremento de este rubro fue 5.4 %, superior a la inflación (3.5%), y al total de alimentos dentro del hogar 3.4 %. (BCR, 2016)

La proyección del BCR para el 2016, prevé que se retorne al rango meta, favorecido de un lado por una menor inflación importada, en un entorno de menores presiones cambiarias; así como por la mejora que se viene observando en las expectativas de inflación y la reversión de los choques de oferta observados el año pasado en los alimentos agrícolas perecibles (crecimiento esperado de 0.0 % para el 2016, comparado al 13,3 por ciento del 2015).

En este sentido, se espera que la inflación alcance una tasa de 2.9 %, ubicándose por debajo del límite superior del rango meta, y menor al 4.4 % registrado en 2015. (BCR, 2016)

El BCR toma acciones de política monetaria de forma anticipada en respuesta a la proyección de inflación y de sus determinantes, elaborada a partir de la información macroeconómica disponible en el momento de la toma de decisiones. Bajo este contexto, se proyecta que la inflación se sitúe dentro del rango meta a finales de 2016, y que ésta se aproxime gradualmente a dos por ciento durante el periodo 2017–2018.

- c. Crecimiento del gasto alimentos fuera del hogar. La población de Lima Metropolitana (incluyendo la Provincia Constitucional del Callao), es la que destina mayor parte de sus ingresos al gasto de alimentos fuera del hogar. El 35.8% del gasto de alimentos, se realizó fuera del hogar, porcentaje comparado con el nivel de gasto, de hace diez años atrás (2005) que fue 22.4%, aumentó en 13.4 puntos porcentuales. (INEI, 2014)

En la actualidad, este comportamiento evidencia que comer fuera del hogar, se ha convertido en un hecho muy común para la población de Lima Metropolitana, a diferencia de lo que ocurría en años anteriores que se consideraba esta costumbre como algo extraordinario. Así, la comida del domingo con la familia, la cena con los amigos, el menú en la cafetería de las instituciones o empresas y la alimentación de los niños en los comedores y quioscos en las instituciones educativas son situaciones habituales entre las familias peruanas. En todas ellas aparece como elemento común el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar. (INEI, 2014)

- d. Rotación del personal.** En enero de 2016, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores para el ámbito de Lima Metropolitana fue 3,0%, que representa a un total de 89 mil 849 transiciones. La rama de actividad económica con mayor tasa de rotación fue servicios 4,1%, seguida en menor medida por las ramas industria manufacturera 2,3%, comercio 1,8%, transporte, almacenamiento y comunicaciones 1,6% y extractiva 1,2%. (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2016)

Tabla 11.
Indicadores de movilidad laboral.

Rama de la actividad económica	Tasa de rotación	Tasa de entrada	Tasa de salida	Número de transiciones¹
Total relativo	3.0	1.0	5.0	89849
Extractiva (agricultura, pesca y minería)	1.2	0.5	1.9	715
Industria manufacturera	2.3	0.7	4.0	16848
Comercio	1.8	1.7	1.8	12409
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.6	0.7	2.5	4604
Servicios ²	4.1	1.0	7.3	55273

Nota: (1) El número de transiciones es la suma de los ingresos y retiros de trabajadores.

(2) la rama servicios está conformada por las subramas de servicios prestados a empresas; restaurantes y hoteles; establecimientos financieros; enseñanza; servicios sociales y comunales; y electricidad, gas y agua. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 2018”, por BCR, 2016 p.

107. Recuperado de <https://bit.ly/2abA52h>.

En la rama servicios que incluye a las siguientes subramas: servicios prestados a empresas, restaurantes y hoteles, establecimientos financieros, enseñanza, servicios sociales y comunales, electricidad, gas y agua; se registró una movilidad total de 55 mil 273 transiciones, las principales subramas que respaldaron la tasa de rotación de 4,1% fueron la de enseñanza, servicios prestados a empresas, y servicios sociales y comunales. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016). En la figura 12, se muestra la evolución de la tasa de rotación, las tasas de entrada y de salida para Lima Metropolitana, las cuales evidencian un claro patrón estacional. La tasa de entrada es elevada en los meses de marzo y abril; mientras que la tasa de salida es mayor en los meses de enero y febrero. Así, para enero de 2016 la tasa de rotación aumentó en comparación a la del mes pasado. (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2016).

Figura 12. Perú urbano: evolución de los indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, enero 2014 - enero 2016. Tomado de Banco central de reserva del Perú. (2016). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. p. 15. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2abA52h>.

Las causas que explican las transiciones laborales en Lima Metropolitana, las cuales según su distribución fueron las siguientes: variación de la producción 54,5%, cubrir puestos vacantes originados por diversos motivos 27,0%, campañas periódicas 8,1%, ampliación de capacidad instalada y cambios tecnológicos 6,2%, reorganización de la empresa 2,5% y variación de las exportaciones 1,7%. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).

Figura 13. Perú urbano: evolución de los indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, enero 2014 - enero 2016. Tomado de Banco central de reserva del Perú. (2016). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018, p. 16. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2abA52h>.

Según Dessler (2015), toda rotación voluntaria o involuntaria, está relacionada con un bajo desempeño organizacional. Afirma, que las compañías deben reconocer que cuando las tasas de rotación aumentan, el desempeño de sus trabajadores y de sus finanzas está en riesgo.

- e. Índice de Desempleo. Según el INEI (2016), en Lima Metropolitana el desempleo afectó a 360,700 ciudadanos entre febrero y abril, el 7% de la PEA, 0,2 puntos porcentuales más que similar trimestre móvil del 2015, pero menor que lo registrado

entre enero y marzo (7,2%). Así, el desempleo afectó principalmente a mujeres, a la población joven menor de 25 años y a los que tienen educación superior universitaria.

En la figura 14 se puede observar cómo el índice de desempleo tiene una tendencia a la baja durante el periodo 2011 al primer trimestre del 2016.

Figura 14. Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles, 2011 - 2016 (porcentaje). Periodo 2011-2016. Tomado de INEI. (2016). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Febrero-marzo-abril 2016. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2SUUcZd>.

El desempleo afecta directamente al consumo evolucionando de forma inversa, y a la vez a la disponibilidad de mano de obra, factor, por otro lado, muy crítico por su escasez y carácter inflacionista dentro de la estructura de costos de un restaurante. (Gestión de Restaurantes, 2009)

4.1.3. Análisis socio-cultural.

El perfil consumidor peruano según IPSOS (IPSOS Perú 2018), tiende a ser impacientes y acelerados, tanto de los canales tradicionales como de los canales modernos, lo que conlleva a realizar una atención inmediata, adicionalmente el consumidor se caracteriza por ser un consumidor informado que está atento a promociones y descuentos.

Para el restaurante criollo Ma'gucha el perfil del consumidor de comida criolla se ve reflejado en el focus group realizado a clientes (ver anexo 8), quienes valoran principalmente aspectos como: contar con una buena variedad de platos, poco tiempo de espera , buena calidad de los insumos y buen aroma y sabor.

Con respecto al perfil de los no clientes, la encuesta a los no clientes refleja que el 38% prefiere ir a un restaurante de comida criolla

Por consiguiente, las principales variables del entorno sociocultural son: el crecimiento de población, crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar y la sensación de inseguridad ciudadana, las cuales se detallan a continuación:

- a.** Crecimiento de la población. El Perú tiene una población de 30, 814,175 habitantes, quienes residen en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos. Por su parte, Lima Metropolitana cuenta con una población de 9, 752,000 habitantes. (INEI, 2014).

Se estima que la población peruana crecerá hasta el 2050 en más 40, 000,000 habitantes (INEI, 2011). (Ver figura 15).

Figura 15. Perú: Crecimiento de la población 1950-2050 según tres hipótesis. Tomado de INEI. (2001). Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050. Urbana - rural 1970-2025. Boletín de análisis demográfico N° 35. Lima, Perú.

- b. Percepción de inseguridad ciudadana.** La seguridad ciudadana ha pasado a ser un tema clave para la población, debido a que, la falta de éste aspecto, llega a afectar su calidad de vida, sobre todo, en aquellos habitantes de las zonas urbanas, los cuales, por experiencias anteriores, propias de su entorno y la situación coyuntural, tiene una sensación de inseguridad mayor que en otras personas (INEI, 2015).

La Encuesta Nacional de Programas Estratégicos, considera como percepción de inseguridad, a la sensación de la población de ser víctima de algún hecho delictivo o evento que pueda atentar contra su seguridad, integridad física o moral, vulnere sus derechos y la conlleve al peligro, daño o riesgo. (INEI, 2015).

En Lima Metropolitana, el 86,0% de la población de 15 y más años de edad, percibe que en los próximos doce meses puede ser víctima de algún hecho delictivo que atente contra su seguridad; en tanto que, según ámbito geográfico de Lima Metropolitana, la Provincia Constitucional del Callao presenta el mayor porcentaje de población con 87,0%, mientras que la Provincia de Lima tiene el 85,9%. Respecto al año 2013, en la provincia de Lima, este porcentaje se redujo en 2,6 %. (Ver figura 16). (INEI, 2015).

Figura 16. Percepción de inseguridad Lima Metropolitana. Tomado de INEI. (2015). Victimización en el Perú 2010 - 2014. Lima, Perú.

Una consecuencia económica de la inseguridad ciudadana es que la población destinará parte de sus ingresos para el tema de seguridad, lo que podría afectar al ahorro. “La gente gastará en seguridad, ya sea para proteger su patrimonio, su casa, joyas o a su familia. Esto es una suerte de gasto, más que de una inversión que es medianamente productiva, al ser una distorsión de los recursos”. (Díaz, 2013, p. 7)

4.1.4. Análisis tecnológico.

El entorno tecnológico, es uno de los factores de gran importancia, y que influye en la vida de las personas, por lo que las empresas deben adoptar nuevas tecnologías y además deben estar vigilantes a las tendencias tecnológicas. El cambio tecnológico es constante y cada vez generan nuevas oportunidades y beneficios, como la innovación de los productos y procesos de producción Kotler (2002).

Las principales variables del entorno tecnológico son: el uso de las redes sociales en la publicidad, el uso de la tecnología en la conservación de alimentos y tecnología para la atención de los clientes, las cuales se detalla a continuación:

- a.** Uso de las redes sociales en la publicidad. La tecnología influye en las empresas, debido a que, origina nuevas oportunidades y nuevos retos (McCarthy & Perreault, 2000); tal es el caso del internet, que le permite al restaurante contar con una red social, como Facebook, que hoy en día tiene un gran número de usuarios, actualmente más del 50% de los mismos, tiene edades que fluctúan entre los 18 y 35 años, los cuales interactúan y realizan actividades de exposición, opinión y exploración. Los peruanos utilizan el Facebook en promedio de 2 horas a más por día. (IPSOS Perú 2014)

El crecimiento de los seguidores de Facebook entre el 2012 y 2013 fue de 25%, sin embargo, disminuyó con respecto al 2014, que tuvo un crecimiento de 18%. En la

Figura 19, se muestra el crecimiento de los seguidores de Facebook en el Perú.

(Gestión, 2015)

Figura 17. El Facebook en el Perú. Tomado de Facebook se pone duro: presiona más a empresas por el pago de publicidad. Diario Gestión. (2015).

- b. Tecnología en la conservación de alimentos. Los consumidores piden alimentos nutritivos, con sabores, olores y texturas; lo más similares posibles a las cualidades que presentan los productos frescos o naturales. Por ello, la industria alimentaria no deja de investigar e innovar con nuevas tecnologías para desarrollar técnicas cada vez más avanzadas. Actualmente se usan tecnologías que destruyen los gérmenes

patógenos, sin necesidad de emplear un tratamiento que eleve la temperatura de los alimentos. Además de alargar su vida útil, lo que se consigue gracias a estas técnicas de conservación de alimentos, es preservar el color, sabor y textura de los productos; además mantener todos sus nutrientes intactos, al no ser sometidos a cambios bruscos de temperatura. (La menorquina, 2015)

Dentro de las técnicas de conservación de alimentos, mediante tecnologías de inactivación microbiana que no utilizan la aplicación de calor, podemos encontrar la alta presión y el campo eléctrico pulsado. (La menorquina, 2015)

Con las técnicas de conservación de alimentos, el consumidor puede estar totalmente seguro de que está adquiriendo un producto natural y de gran calidad, sin que presente alteración alguna en sus cualidades organolépticas, lo que representa una gran ventaja para los restaurantes, al permitirles ofrecer al cliente un alimento con toda la frescura y nutrientes intactos. (La menorquina, 2015)

- c. Tecnología para la atención de los clientes. La impaciencia del cliente es un factor negativo para el restaurante; en la actualidad, el común de las personas, tienen días agitados, por lo que resulta habitual que siempre estén escasos de tiempo; por ésta razón, resulta necesario que el restaurante cuente con adecuada implementación que vaya a la par del avance tecnológico, facilitando la vida a los comensales, quienes esperan cada vez menos tiempo para tener listo su pedido. De este modo, se evitarán quejas por parte de los clientes tales como: la atención es lenta, que no hay cuándo venga el mozo, que la orden está tardando mucho, etc. (Collective Cloud Perú, 2016)

El problema no es solo para los clientes, sino también para el personal de atención, quienes deben lidiar con momentos de tensión y con la impaciencia del público. Por esto, actualmente se tiene equipos que ayudan a llamar a los mozos como discos de espera, menús digitales y tablets para completar encuestas de satisfacción sobre el servicio. (Collective Cloud Perú, 2016)

Figura 18. Restaurantes y comensales impacientes, ya hay una tecnología para ellos. Tomado de Collective Cloud PE. Recuperado de <https://bit.ly/2QwFOVL>.

4.1.5. Análisis ecológico.

Según Calixto, Herrera y Hernández (2012), la ecología es la ciencia que estudia la relación que existe entre los seres vivos y su medio ambiente.

Las principales variables del entorno ecológico son: La ecogastronomía y establecimientos amistosos con las mascotas, las cuales se detalla a continuación:

- a. La Eco gastronomía. La preocupación por conocer el origen de lo que se consume, entender el proceso que vivió ese alimento hasta llegar a nuestra mesa, es uno de los últimos desafíos para los usuarios en esta era de la información. Lo que inicialmente comenzó como la tendencia de algunos ambientalistas e incluso veganos, ha llegado a convertirse en una especie de moda que todos quieren seguir, en busca de llevar una vida más saludable o simplemente como forma de colaborar con el medio ambiente. Distintos estudios han demostrado que la incidencia de los pesticidas y conservantes pueden afectar la salud. (Universia España, 2016)

Los productos orgánicos, generalmente relacionados con la agricultura, la avicultura y la ganadería, se desarrollan a través de prácticas amigables con los animales y el medio ambiente. El objetivo no solo es elevar la calidad de vida de las personas, sino reducir los niveles de estrés asociados al trabajo excesivo, la vida agitada o la rutina llena de preocupaciones, donde la persona se ve afectada por la ingesta de alimentos poco saludables, con altos índices de químicos, preservantes y aditivos, irritando los órganos internos. Los alimentos con altos niveles de grasa, azúcar y químicos debilitan nuestro sistema inmune, provocando una serie de trastornos físicos, desde simples males estomacales, hasta enfermedades letales, como el cáncer. La gama de alimentos orgánicos abarca infinidad de frutas, vegetales, hierbas aromáticas, productos elaborados, infusiones de té, jugos, leches, preparados gourmet, vinos orgánicos sin aditivos químicos, entre otros. Como la tendencia del consumo sano sigue en aumento, cada vez existen más tiendas, restaurantes y ferias donde se ofrece este tipo de productos. En Lima, los locales de comida orgánica se multiplican cada año. Para ubicarlos, se recomienda el directorio de la comunidad “Lima Orgánica”, que agrupa tiendas, restaurantes, marcas y ferias bajo los conceptos de lo natural y lo orgánico, ver tabla 12. (El Comercio, 2015)

Por otro lado, las desventajas de los alimentos orgánicos son de menor vida útil por falta de conservantes químicos, los productos son más caros que los tradicionales por la escasa oferta. (Alimentos Orgánicos y Naturales, 2014)

Tabla 12.
Establecimientos ecológicos en Lima Metropolitana

N°	Nombre de Establecimiento	Tipo de Negocio	Distrito/ Ubicación	Producto principal	Característica
1	El almacén	Restaurante	Miraflores	Platos variados	Promueven estilo de vida ecológico
2	Raw Café	Restaurante	Miraflores	Comida Vegana	Hamburguesa de quinua
3	Las Vacas Felices	Restaurante	Barranco	Vegetales y frutos orgánicos, productos lácteos	Vacas criadas con pasto natural
4	Veggie Pizza	Restaurante	Miraflores	Parrillas al carbón, leña, horno de barro	Pizzas veganas
5	La Calandria	Restaurante	Barranco	Menú, café	Variedad de productos orgánicos
6	La Bodega Verde	Restaurante	Barranco	Desayunos, sándwiches, ensaladas, sopas, cremas y postres	café orgánico e infusiones de Urubamba
7	Bioferia de Miraflores	Feria	Miraflores	Feria de corte ecológico	Creada hace 15 años
8	Eco Market Surco	Market	Surco	Variedad de productos orgánicos	
9	Feria Ecológica de Barranco	Feria	Barranco	Verduras, frutas orgánicas, leches y derivados	Se dictan talleres
10	Eco Market San Isidro	Market	San Isidro	Productos frescos y procesados	
11	Feria Eco Market en San Borja	Market	San Borja	Productos orgánicos	Clases de yoga, baile y rumba

Nota: Adaptado de “Ejecutivos Saludables: Los 11 locales que debes visitar “por Diario El Comercio, 2015.

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

Para tener una clasificación, se establece una escala de impacto que se define de la siguiente manera: Muy favorable, favorable, perjudicial y muy perjudicial.

4.2.1. Política de turismo gastronómico.

Esta variable tendrá un impacto favorable en los proveedores, debido a la tendencia creciente de extranjeros que visitan el Perú.

4.2.2. Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana.

- a. Esta variable tendrá un impacto muy favorable hacia los proveedores, debido a que, el objetivo de crear el día de la gastronomía peruana es difundir los distintos procesos de la cadena de valor de la gastronomía.
- b. Esta variable tendrá un impacto favorable hacia los clientes debido a que, podrán conocer diversos temas sobre la gastronomía peruana.

4.2.3. Proyecto de Ley N°4889 Ley de donación de alimentos.

Esta variable tiene un impacto muy perjudicial para los proveedores, debido a que, al realizar una donación de cualquier alimento, el proveedor no recupera la inversión realizada.

4.2.4. PBI del sector restaurante.

- a. Esta variable tendrá un impacto muy favorable para los proveedores, debido a que, este rubro tiene una tendencia de crecimiento y los proveedores pueden abastecer a cualquiera del subsector restaurantes.
- b. Esta variable tendrá un impacto favorable para los clientes, debido a que, tendrán mayor variedad de restaurantes a elegir.

4.2.5. Incremento del precio de alimentos.

- a. Esta variable tiene un impacto perjudicial en los clientes, debido a que, al contar con un menor poder adquisitivo, a causa del alza de los precios de alimentos, las personas procurarán buscar bienes y servicios más baratos, sustituirlos o quitarlos de su presupuesto mensual establecido.
- b. En el caso de proveedores, el impacto es perjudicial debido a que, un incremento del precio de alimentos les generará mayor costo, dando como posible respuesta una disminución de su margen de ganancia, reducción de sus costos o incrementarán el precio de sus productos o servicios.

4.2.6. Crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar.

Esta variable tendrá un impacto muy favorable para los proveedores, debido a que, al aumentar el gasto de alimentos fuera del hogar se generará mayor consumo, por ende, mayor adquisición de materia prima.

4.2.7. Rotación del personal.

Esta variable tendrá un impacto perjudicial para los clientes, debido a que, al aumentar la rotación del personal, el servicio o producto ofrecido no será el mismo.

4.2.8. Índice de desempleo.

Esta variable no generará impacto a los proveedores ni a los clientes, debido a que, la variación del índice no es significativa.

4.2.9. Crecimiento de la población.

Esta variable tiene un impacto muy favorable para los proveedores, debido a que, el crecimiento de la población en el Perú, incrementará el consumo interno y los proveedores se verán beneficiados en vender mayor cantidad de materia prima.

4.2.10. Percepción de inseguridad ciudadana.

- a. Esta variable tiene un impacto muy perjudicial para los clientes, debido a que, para evitar ser víctima de la inseguridad ciudadana, la población realiza otro tipo de gastos como alarmas y rejas, lo que afecta la economía de los clientes.
- b. Esta variable tiene un impacto perjudicial para los proveedores, los clientes al destinar sus gastos en la compra de equipos de seguridad, disminuirá el consumo de alimentos fuera del hogar por ende los proveedores venderán menos materia prima.

4.2.11. Uso de las redes sociales en la publicidad.

Esta variable tiene un impacto muy favorable para los clientes, debido a que, las redes sociales, permitirán que los clientes conozcan el establecimiento, sin la necesidad de acudir personalmente, así como los diferentes platos criollos que prepara el restaurante.

4.2.12. Tecnología en la conservación de alimentos.

- a. Esta variable es favorable para los clientes, debido a que, existe una tendencia de consumir alimentos saludables.

- b. Esta variable es favorable para los proveedores, debido a que, con estas técnicas se conservará mejor y en mayor tiempo los productos alimenticios.

4.2.13. Tecnología para la atención de los clientes

Esta variable es favorable para los clientes, debido a que, disminuirá el tiempo de atención.

4.2.14. La ecogastronomía.

Esta variable es favorable para los clientes, debido a que, existe una tendencia de llevar una vida saludable.

Tabla 13.

Impacto Clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

N°	Variables	Clientes	Proveedores
1.	Política de turismo gastronómico	-	Muy Favorable
2.	Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana.	Favorable	Muy Favorable
3.	Proyecto de Ley N°4889 Ley de donación de alimentos.	-	Perjudicial
4.	PBI del sector restaurante.	Favorable	Muy Favorable
5.	Incremento del precio de alimentos.	Perjudicial	Perjudicial
6.	Crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar.	-	Muy Favorable
7.	Rotación del personal.	Perjudicial	-
8.	Índice del desempeño.	-	-
9.	Crecimiento de la población.	-	Muy Favorable
10.	Percepción de inseguridad ciudadana	Muy Perjudicial	Perjudicial
11.	Uso de las redes sociales en la publicidad	Muy Favorable	-
12.	Tecnología en la conservación de los alimentos	Favorable	Favorable
13.	Tecnología en la atención de los clientes	Favorable	-
14.	La eco gastronomía	Favorable	-

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Para tener una clasificación se establece una escala de efecto que se define de la siguiente manera: Favorable y perjudicial.

4.3.1. Política de turismo gastronómico.

Esta variable tendrá un efecto favorable en MA'GUCHA, debido a que, incrementará el número de ventas como consecuencia del aumento de visitas de los extranjeros al Perú, quienes disfruten de nuestra gastronomía.

4.3.2. Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana.

La aprobación del proyecto de ley, tendrá un efecto favorable para MA'GUCHA, debido a que, generará un aumento del número de ventas de dicho día.

4.3.3. Proyecto de Ley N°4889 Ley de donación de alimentos.

Genera un efecto perjudicial, debido a que, luego de tres años, la empresa se verá obligada a donar alimentos, generando mayor operatividad a la empresa y sólo pudiendo deducir un valor tope de 10% del impuesto a la renta, lo cual genera un perjuicio económico.

4.3.4. PBI del sector restaurante.

El efecto de la variable económica en MA'GUCHA será favorable, debido a la estabilidad y crecimiento del sector restaurante, lo que origina que aumente los **clientes**.

4.3.5. Incremento del precio de alimentos.

El incremento de los precios de alimentos tiene un efecto perjudicial en MA'GUCHA, debido a que, los clientes buscarán diferentes alternativas de consumo, o la cantidad de visitas a los restaurantes sería menor de lo habitual; del mismo modo conseguir clientes potenciales sería más complicado por el menor poder adquisitivo que tendrían.

4.3.6. Crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar.

Esta variable tendrá un efecto favorable en MA'GUCHA, debido a que, generará el aumento de las ventas.

4.3.7. Rotación del personal.

Esta variable tendrá un efecto perjudicial en MA'GUCHA, debido a que, al tener alta rotación del personal, los costos de selección del personal y costos de aprendizaje generan una menor utilidad.

4.3.8. Índice de desempleo.

Esta variable tendrá un efecto favorable en MA'GUCHA, debido a que, la tendencia a la baja del índice de desempleo incrementa el consumo.

4.3.9. Crecimiento de la población.

Esta variable tendrá un efecto favorable, debido a que, mientras siga creciendo la población se tendrá la posibilidad de generar mayor venta.

4.3.10. Percepción de inseguridad ciudadana:

Tiene un efecto perjudicial, debido a que, el restaurante tendrá que comprar dispositivos de seguridad (cámaras, alarmas, etc.) incluyendo la adquisición de una póliza de seguros ante todo riesgo.

4.3.11. Uso de las redes sociales en la publicidad.

Tiene un efecto favorable en MA'GUCHA, debido a que, las redes sociales le permitirán obtener mayor difusión entre los usuarios, no generando costo alguno para la empresa por dicha publicidad.

4.3.12. Tecnología en la conservación de los alimentos.

Tiene un efecto favorable, debido a que, evitará pérdidas por un inadecuado almacenamiento de sus insumos perecibles.

4.3.13. Tecnología en la atención clientes.

Tiene un efecto favorable, debido a que, disminuirá el tiempo de atención de sus clientes.

4.3.14. La ecogastronomía.

Tiene un efecto perjudicial para MA'GUCHA, debido a que, los productos utilizados no son orgánicos, por tanto, no está alineado con los gustos y preferencias de un grupo de clientes potenciales que les dan importancia a los alimentos saludables. Los establecimientos ecológicos tendrían mayor aceptación por el público, convirtiéndose en una amenaza para el restaurante.

Tabla 14.

Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

N°	Variables	Empresa
1.	Política de turismo gastronómico	Favorable
2.	Proyecto de ley que declara como el segundo domingo de septiembre como día de la gastronomía peruana.	Favorable
3.	Proyecto de Ley N°4889 Ley de donación de alimentos.	Perjudicial
4.	PBI del sector restaurante.	Favorable
5.	Incremento del precio de alimentos.	Perjudicial
6.	Crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar.	Favorable
7.	Rotación del personal.	Perjudicial
8.	Índice del desempleo.	Favorable
9.	Crecimiento de la población.	Favorable
10.	Sensación de inseguridad ciudadana	Perjudicial
11.	Uso de las redes sociales en la publicidad	Favorable
12.	Tecnología en la conservación de los alimentos	Favorable
13.	Tecnología en la atención de los clientes	Favorable
14.	La ecogastronomía	Perjudicial

4.4. Oportunidades y Amenazas

4.4.1. Oportunidades.

O-4.1.1 (A) Incremento de turistas del extranjero al Perú por motivos gastronómicos.

O-4.1.1 (B) -1 Incremento de visitas de familias limeñas, por el día nacional de gastronomía.

O-4.1.1 (B) -2 Difundir el restaurante a través del apoyo en la aprobación del proyecto de ley.

O-4.1.2 (A) Incremento del consumo en el sector restaurante (Incremento de clientes).

O-4.1.2 (C) El crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar en Lima Metropolitana.

O-4.1.2 (E) Disponibilidad de mano de obra.

O-4.1.3 (A) Crecimiento demográfico en la población de Lima Metropolitana.

O-4.1.4 (A) Uso de redes sociales para difundir el restaurante.

O-4.1.4 (B) Mayor tiempo de conservación de los alimentos perecibles.

O-4.1.4 (C) Existe tecnología para disminuir el tiempo de atención a los clientes.

O-4.1.5 (A) Ofrecer platos en base a productos orgánicos.

4.4.2. Amenazas.

A-4.1.2 (C) Incremento de los costos del personal para la gestión de la donación de alimentos.

A-4.1.2 (B) Incremento de precios de los alimentos, disminuiría la demanda de clientes en el restaurante.

A-4.1.2 (E) Alta rotación del personal en el sector restaurante.

A-4.1.3 (B) – 1 Percepción de inseguridad por parte de los clientes, ocasiona que los gastos de consumo se direccionen en la compra de medidas de seguridad (equipos de seguridad, seguros, personal de seguridad).

A-4.1.3 (B) - 2 Incremento de costos en la contratación de personal de seguridad.

A-4.1.5(A) Preferencia de los clientes en consumir alimentos orgánicos.

A-4.1.5 (B) Tendencia de los clientes a ser impacientes, acelerados y a buscar una atención cada vez más rápida.

4.4.3. Matriz de prioridad de situaciones

Según Martínez (2015), su aplicación tiene lugar en aquellos casos en los que el negocio cuenta con un número elevado de acciones, las cuales serán seleccionadas teniendo en cuenta cuales son prioritarias y cuáles no.

Aplicado al análisis externo, la matriz permitirá priorizar las oportunidades y amenazas en función al posible efecto en la organización, y el porcentaje de ocurrencia, las cuales tendrán tres escalas que son: baja, media y alta.

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

David (2013) explica que la matriz de evaluación de factores externos (EFE), ayuda a resumir y evaluar la información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnología y competitiva; con el objetivo de determinar el nivel de respuesta a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

David (2013), señala que la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- a. Realice una lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados en su análisis del sector externo.
- b. Asigne a cada factor externo una ponderación, de relevancia para alcanzar el éxito en la industria analizada, que se encuentre entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de la ponderación asignada a los factores sumará uno.
- c. Asigne a cada factor externo una numeración del uno al cuatro, siendo uno la respuesta más deficiente y cuatro la respuesta más eficiente, de acuerdo al nivel de preparación que tiene la empresa para cada uno de los factores analizados.
- d. Multiplique la ponderación por la numeración asignada para determinar la puntuación ponderada.
- e. Sume la puntuación ponderada.

Si la suma de la puntuación ponderada es 4.0 entonces la empresa está respondiendo exitosamente a las oportunidades y amenazas que se presentan. Si, la suma ponderada es 1.0,

entonces las estrategias aplicadas no están ayudando a aprovechar las oportunidades ni mitigar las amenazas. Además, si la evaluación está por encima del promedio 2.5 el negocio tiene éxito, aprovecha las oportunidades y evita las amenazas que enfrenta. (David, 2013).

4.5.1. Lista de factores externos (oportunidades y amenazas)

En este caso, se inicia la elaboración de la lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados en su análisis del sector externo, mediante una selección de las mismas en función de su prioridad, empleando la matriz de prioridad de situaciones.

Para la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se selecciona aquellas oportunidades y amenazas que se encuentre en los niveles Alto – Alto y Alto – Medio resaltados de color rojo en las siguientes matrices.

4.5.1.1 Matriz de prioridad de situaciones: Oportunidades

		POSIBLE EFECTO EN LA EMPRESA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
% DE OCURRENCIAS	ALTA	O-4.1.2 (A) O-4.1.4 (C) O-4.1.2 (C)	O-4.1.4 (B) O-4.1.5 (A)	
	MEDIA	O-4.1.3 (A)	O-4.1.1 (B) -2 O-4.1.4 (A)	O-4.1.1 (B) -1 O-4.1.1 (A)
	BAJA			O-4.1.2 (E)

Figura 19. Matriz de prioridad de situaciones: oportunidades. Tomado de Sainz, J. (2015). El plan de marketing en la práctica. Madrid, España: Esic editorial.

4.5.1.2. Matriz de prioridad de situaciones: Amenazas

		POSIBLE EFECTO EN LA EMPRESA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
% DE OCURENCIAS	ALTA	A-4.1.2 (E) A-4.1.3 (B) - 2		
	MEDIA	A-4.1.3 (B) - 1 A-4.1.5 (A)		A-4.1.2 (C)
	BAJA			A-4.1.2 (B) A-4.1.5 (B)

Figura 20. Matriz de prioridad de situaciones: amenazas. Tomado de Sainz, J. (2015). El plan de marketing en la práctica. Madrid, España: Esic editorial.

En base a las anteriores matrices, se determinan un total de ocho oportunidades y amenazas, las cuales se enlistan a continuación y se emplearán para poder estructurar la matriz EFE.

- **Oportunidades seleccionadas.**

- O-4.1.2 (A) Incremento del consumo en el sector restaurante (Incremento de clientes).
- O-4.1.2 (C) El crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar en Lima Metropolitana.
- O-4.1.3 (A) Crecimiento demográfico en la población de Lima Metropolitana.
- O-4.1.4 (C) Existe tecnología para disminuir el tiempo de atención a los clientes.
- O-4.1.4 (A) Uso de redes sociales para difundir el restaurante.

- **Amenazas.** A-4.1.2 (E) Alta rotación del personal en el sector restaurante.

4.5.3. Clasificación de factores externos

De acuerdo con lo anterior se asignó una clasificación del 1 al 4 para cada factor en cuanto la empresa posee determinado nivel de preparación para cada factor, resultando lo siguiente:

Tabla 16.

Clasificación de factores

Factores externos	Clasificación
O-4.1.2 (A) Incremento del consumo en el sector restaurante (Incremento de clientes).	3
O-4.1.4 (C) Existe tecnología para disminuir el tiempo de atención a los clientes.	2
O-4.1.3 (A) Crecimiento demográfico en la población de Lima Metropolitana.	3
O-4.1.2 (C) El crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar en Lima Metropolitana.	2
O-4.1.4 (A) Uso de redes sociales para difundir el restaurante.	2
<u>Amenazas</u>	
A-4.1.3 (B) - 2 Incremento de costos en la contratación de personal de seguridad.	1
A-4.1.2 (E) Alta rotación del personal en el sector restaurante	2
A3: Percepción de inseguridad ciudadana.	1
A-4.1.5 (A) Preferencia de los clientes en consumir alimentos orgánicos.	2
A-4.1.5 (B) Tendencia de los clientes a ser impacientes, acelerados y a buscar una atención cada vez más rápida.	1
TOTAL	19

4.5.4. Determinación de la puntuación ponderada y suma de ponderaciones.

Para finalizar y presentar la matriz EFE, David (2013), señala que esta matriz se desarrolla en cinco pasos, desde realizar una lista de factores, ponderar en función a la relevancia para alcanzar el éxito en la industria analizada, asignar a cada factor una numeración; y finalmente multiplicar la ponderación y suma de puntuación.

Tabla 17.
Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Factores externos	Ponderación	Clasificación	Valor
<u>Oportunidades</u>			
O-4.1.2 (A) Incremento del consumo en el sector restaurante (Incremento de clientes).	0.15	3	0.45
O-4.1.4 (C) Existe tecnología para disminuir el tiempo de atención a los clientes.	0.11	2	0.22
O-4.1.3 (A) Crecimiento demográfico en la población de Lima Metropolitana.	0.10	3	0.3
O-4.1.2 (C) El crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar en Lima Metropolitana.	0.09	2	0.18
O-4.1.4 (A) Uso de redes sociales para difundir el restaurante.	0.07	2	0.14
<u>Amenazas</u>			
A-4.1.3 (B) - 2 Incremento de costos en la contratación de personal de seguridad.	0.06	1	0.06
A-4.1.2 (E) Alta rotación del personal en el sector restaurante	0.14	2	0.28
A-4.1.3 (B) - 1 A3: Percepción de inseguridad ciudadana.	0.09	1	0.09
A-4.1.5 (A) Preferencia de los clientes en consumir alimentos orgánicos.	0.12	2	0.24
A-4.1.5 (B) Tendencia de los clientes a ser impacientes, acelerados y a buscar una atención cada vez más rápida.	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.03

Nota: Adaptado de "Administración estratégica," por F. David, 2013, Evaluación externa, p.80. Copyright 2013 por Prentice Hall.

La suma de valores de la ponderación de la matriz EFE del restaurante MA'GUCHA, da como resultado 2.03, el cual está por debajo del promedio de la ponderación de valores que es 2.5. Debido a lo anterior, cabe concluir que el restaurante MA'GUCHA no cuenta con las estrategias que le permita afrontar de manera adecuada las oportunidades y amenazas externas.

Capítulo V. Análisis de la industria

5.1. Descripción del mercado (Demanda) e industria (oferta)

La cocina peruana, se ha convertido velozmente en uno de los principales motivos de orgullo, optimismo e identidad entre los peruanos; y en el extranjero ha escalado posiciones ocupando un importante lugar que promueve la imagen de nuestro país y alienta el turismo. Existe una gran cadena de valor que da empleo a seis millones de personas, comenzando con los agricultores, a esto se adiciona el trabajo de intermediación que realizan los transportistas y los comerciantes de mercados, para que finalmente estos alimentos lleguen a la mesa de los hogares y de los restaurantes (Apega, 2016). Se tiene cerca de cien mil restaurantes en el Perú que emplean a 400 mil trabajadores; esta gran cadena también abarca a las industrias procesadoras de alimentos, los fabricantes de maquinarias y utensilios, y a las instituciones que brindan formación en cocina. (Valderrama, 2016)

Asimismo, cabe mencionar que el crecimiento del sector gastronómico es constante, lo cual origina el aumento en las ventas, por ejemplo, el incremento de las ventas en julio del 2016 fue del 4.5%, respecto al 3.9% del 2015, situación que refleja la tendencia que tienen los peruanos por salir a comer en su tiempo libre. (Gestión, 2016)

Por otro lado, existen limitaciones, entre ellos la informalidad de muchos restaurantes, la poca capacitación para el servicio de salón, poco conocimiento en temas sanitarios, una débil cadena agropecuaria o hidrobiológica; esto sumado a que el sector adolece de estadísticas y las pocas instituciones que hacen un seguimiento sistemático de las tendencias de la gastronomía peruana. (Valderrama, 2016)

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

5.2.1. Sustitutos

Los productos sustitutos, son aquellos que realizan la misma función para un mismo conjunto de consumidores, y son una amenaza si la sustitución se realiza constantemente; por ello, es importante que los negocios identifiquen a estos productos, lo que en la práctica no es un trabajo fácil; sin embargo, el objetivo es identificar aquellos bienes y servicios que respondan a la misma necesidad. (Porter, 1997)

Para el restaurante los productos sustitutos están representados por los productos y servicios que se brinda: Las pollerías, chifas, sangucherías, pizzerías, cadenas de comida rápida.

- a.** Disponibilidad de sustitutos. Existen en el mercado productos sustitutos como las pollerías, chifas y otros, que captan una gran cantidad de clientes del mercado.
(MA'GUCHA, 2016)
- b.** Precio entre el producto ofrecido y el sustituto. Según el detalle de precios para sus productos que ofrecen las pollerías, estos oscilan a partir de los S/20.00 (Norkys, 2016), y con respecto a los precios que maneja el restaurante que comprenden a partir de S/ 19.90. (MA'GUCHA, 2016)

Figura 21. Productos del restaurante Roky's. Tomado de Roky's. (2016). Restaurante Roky's. Obtenido de <http://rokys.com>

Figura 22. Productos del restaurante Norky's. Tomado de Norky's. (2016). Norky's. Obtenido de <http://norkys.pe>

Figura 23. Productos del restaurante Chifa Internacional. Tomado de Chifa Internacional. (2016).
Obtenido de <http://www.chifainternacional.com>

- c. Propensión del comprador a cambiar. El consumidor tiende a preferir el pollo a la brasa, el ceviche y chifa (Peru21, 2015), por lo que la propensión de comprador por el consumo de comida diferente a la criolla es alta. (MA´GUCHA, 2016). Esto se ve reflejado en la preferencia que adoptan los peruanos que comen fuera de casa, debido a que, más del 50% de estos prefieren el pollo a la brasa. (Gestión, 2012)

5.2.2. Potenciales

El ingreso de nuevas empresas incrementará la intensidad de la competencia; sin embargo, para el ingreso al sector se debe tener en cuenta ciertos obstáculos y facilidades, que pueden estar representadas: por licencias, conocimientos técnicos del sector, experiencia, lealtad de los consumidores, inclinación por algunas marcas, inversión de capital, ubicación, acceso a la materia prima, existencia de patentes y saturación del mercado. (David, 2013)

- a.** La facilidad que brinda el sector es: Acceso a insumos. Es de fácil acceso a los insumos que se requiere en el sector, debido a que, lima cuenta con una gran cantidad de mercados; 1,769 mercados que hacen posible el acceso a la compra de suministros. (Gestión, 2014)
- b.** Los obstáculos están representados por las barreras de ingreso, siendo las principales para el negocio:

i. Inversión de capital. La inversión de capital, está representada por el total de desembolsos que son necesarios para la apertura de un restaurante, el cual está representada por: infraestructura del restaurante, muebles y enseres, equipos diversos, entre otros. (MA'GUCHA, 2016)

Según el diario El Comercio, la inversión para la apertura de un restaurante depende de la calidad, por lo que la inversión para un restaurante de alta calidad puede costar entre US\$100,000 y US\$150,000.

ii. Saturación del mercado. De acuerdo al INEI (2013), informa que el 86.7% de los establecimientos orientados a la venta de alimentos preparados, expenden menú criollo.

iii. Licencias y trámites. La Cámara de Comercio de Lima (CCL), en su campaña "Perú sin Obstáculos", mostro que las principales barreas que se presentan son: retraso en los trámites, elevados cotos, pésima atención, entre otros. Según el resultado de la campaña realizada por la CCL, el porcentaje de empresas y personas que manifiestan que el Instituto nacional de Defensa Civil (INDECI) y las municipalidades son las entidades que ocupa el primer lugar en generar más barreras burocráticas, seguido de otras entidades. (Ver Gráfico 24).

Figura 24. Porcentaje de comentario por institución. Tomado de Diario Gestión. (2016). Adaptado de SUNAT, municipalidades e INDECI son las entidades que registran más barreras burocráticas. Obtenido de <https://bit.ly/2JOBHBN>

Donde el porcentaje de reclamos por categoría relacionados a INDECI y a municipalidades muestran que la obtención de licencia de funcionamiento es la categoría que mayor porcentaje de reclamos genera, seguido de la demora en trámites, entre otros. (figura 25)

Figura 25. Porcentaje de reclamos por categoría asociada en INDECI y municipalidades. Tomado de Diario Gestión. (2016). Adaptado de SUNAT, municipalidades e INDECI son las entidades que registran más barreras burocráticas. Obtenido de <https://bit.ly/2JOBHBN>.

Adicionalmente, es importante considerar que para los próximos años en lima se espera la apertura de:

- a. WaLok. Quien estima contar con nuevas aperturas en lima, con lo que pretende aumentar su presencia en los distritos de lima para el 2017. (El Comercio, 2016).

Figura 26. Ambiente del restaurante WaLok. Tomado de “Cadena de restaurantes WaLok alista su expansión para el 2017”. El Comercio. 19 de enero de 2015. Obtenido de <https://bit.ly/2z1lZ5c>.

- b. Apertura de 20 restaurantes en Larcomar. El gerente general de Larcomar, señala que para el 2017, el centro comercial espera contar con 20 restaurantes. (El Comercio, 2016)

5.2.3. Clientes

El poder de negociación de los clientes es mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. (David, 2013)

- a. Concentración de clientes. La existencia de una gran cantidad de clientes que prefiere la comida criolla, no están organizados porque no permite que se pongan de acuerdo en fijar los precios que puedan estar dispuestos a pagar, además no puede influenciar en los precios. (Porter, 2009)
- b. Diferenciación del producto. Los peruanos tienen mayor acceso a la información, por ellos los restaurantes deben preocuparse en perfeccionar su servicio, debido a que, el negocio de restaurante de comida criolla es fácilmente copiable. Para los restaurantes, es fundamental ofrecer una comida más agradable para diferenciarse de la competencia y deben tener un servicio auténtico, con calidez y rapidez, la cual es muy valorada por los clientes. (Perú 21, 2013)
- c. Mercado Efectivo. Está representada por el total de familias de Lima Metropolitana, el NSE y los distritos a los cuales se quiere enfocar para captar clientes, se determina el mercado potencial y el mercado efectivo. El detalle para la obtención del mercado potencial, disponible y efectivo se encuentra en el anexo 4.

En resumen, los clientes no tienen poder de negociación.

5.2.4. Proveedores

El poder de negociación con los proveedores aumenta, si es reducido el número de proveedores que ofrecen el insumo, lo que hace que estos puedan fijar precios altos o disminuye si tiene un número considerable de proveedores que ofrecen el mismo insumo, lo que hace que no puedan fijar los precios. (David, 2013)

- a.** Cantidad de proveedores. El principal centro de abastecimiento de restaurantes son los mercados, tienen acceso a alimentos frescos en cantidades necesarias. (Arellano Marketing, 2009)

Los proveedores de insumos de un restaurante de comida criolla, tienen bajo poder de negociación, debido a la gran cantidad de proveedores y la poca diferenciación de los productos e insumos de los negocios de comida criolla en Lima Metropolitana, esto beneficia a los restaurantes de comida criolla debido a que, pueden conseguir los productos e insumos a un costo más bajo.

- b.** Especialización de los proveedores de mano de obra. Los proveedores de mano de obra pueden ser cambiados con facilidad, debido a que, no se necesita mano de obra calificada para este negocio, lo que convierte a este recurso humano en un factor no determinante (MA'GUCHA 2016). Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2009), la mayoría del personal que labora en el rubro de restaurantes solo alcanza el nivel de educación secundaria el cual representa el 62%, de superior no universitaria el 28% y de superior universitaria el 10%.
- c.** Proveedores de servicios básicos. Otros tipos de proveedores son las empresas proveedoras de los servicios básicos como: Agua (SEDAPAL), Energía eléctrica (Luz Del Sur) y Teléfono (Movistar), puesto que son las encargadas de fijar el precio y pueden perjudicar directamente al restaurante por ser indispensables para el correcto funcionamiento de ésta.

En resumen, los principales proveedores no tienen un poder de negociación.

5.2.5. Competencia en el mismo sector

Según Porter (2009), los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado, los mercados pueden estar determinados por áreas geográficas o por segmentos de producto. La rivalidad entre competidores, tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores (Porter, 2009).

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Las variables que pueden influir en los competidores serían las siguientes:

- a. Crecimiento de la demanda. De acuerdo al análisis efectuado en el punto 5.1. el crecimiento de la demanda es constante, lo que originaría un incremento en las ventas.
- b. Diversidad de competidores. Al no tener altas barreras de ingreso conlleva a que existan competidores dispuestos a tomar parte del negocio gastronómico debido a que, está en auge desde hace unos años tal como se menciona en el punto 5.1.
- c. *Diferenciación entre los productos y servicios ofrecidos.* Los restaurantes para diferenciarse de la competencia deben ofrecer algo más que comida de gran sabor. Deberán tener un servicio auténtico, con calidez y rapidez. (Perú21, 2016)

Para MA'GUCHA, el gusto por comer en la calle se ha incrementado, por lo que hay una gran variedad de competidores en este sector, debido a que, los productos (platos de comida) solo pueden ser diferenciados por el sabor (debido a que, los ingredientes y preparación, son los mismos) , el servicio que brinda cada restaurante y el precio, variarán de acuerdo al tipo de sector económico al que apunte cada restaurante; en tal sentido, consideran a los restaurantes Doña Paulina, La Plaza de Surco y La Panka, como sus competidores principales dentro de su mismo rubro. En la tabla que sigue a continuación se realiza un breve análisis cuantitativo en base a la información que se ha podido recolectar de ambos restaurantes.

Tabla 18.

Competencia del mismo sector

Restaurante	Doña Paulina	Plaza de Surco	La Panka
Ubicación	Av. Benavides N° 3891 – Surco	Av. Saenz Peña N° 211 - Surco	Av. Villarán 753, Surquillo
Platos ofrecidos	Chicharrones, Sándwiches y Comida criolla	Comida criolla	Anticuchos pollo a la brasa, parrillas
Infraestructura	Moderna y acogedora. Distribución adecuada	Amplia y ambientada. Distribución adecuada	Local mediano. Buena distribución
Precios	Entre 5 y 10% más elevados	Similares	Entre 7 a 12% más elevados
Publicidad	Volanteo	Volanteo, revistas locales	Volanteo, jaladores
Demanda	Incipiente	Creciente	Fidelizadora

Figura 27. Imagen del restaurante Doña Paulina. Tomado de la página web Doña Paulina, 2016. Recuperado de <https://bit.ly/2Sh6CcP>.

Figura 28. Imagen de restaurante. Imagen del restaurant. Tomado de la página web La Panka, 2016. Recuperado de <https://bit.ly/2Ro85hE>.

Figura 29. Imagen de restaurante. Imagen del restaurant. Tomado de la página web Tripadvisor, 2016. Recuperado de <https://bit.ly/2P6ZttF>.

No se cuenta con información sobre la demanda, de los restaurantes, ni sobre mayor información cuantitativa que permita realizar un análisis más profundo de los mismos.

5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Esta matriz, resume el análisis de atractividad de las cinco fuerzas de Porter y proporciona una calificación global del nivel de atractividad del sector restaurantes.

Para elaborar la matriz se necesita tres pasos:

- a. Elaborar una lista de los factores analizados de cada una de las fuerzas de Porter.
- b. Evaluar su nivel de atractividad, de acuerdo a la siguiente escala: cinco = muy atractivo, cuatro = atractivo, tres = neutro, dos = no es atractivo y uno = no es muy atractivo.

- c. Realizar una suma del nivel de atraktividad y calcular el promedio. Si el promedio es mayor o igual de tres entonces el sector es atractivo y si no excede de tres el sector no es atractivo.

Tabla 19.

Matriz de Atraktividad de cada una de las cinco fuerzas

Factor competitivo	Atractividad					Promedio
	1	2	3	4	5	
Entrada de nuevos competidores						
1 Inversión capital.			3			0.20
2 Acceso a insumos.				4		0.27
3 Barreras de ingreso.			3			0.20
Rivalidad entre competidores existentes						
4 Crecimiento de la demanda.					5	0.33
5 Diversidad de competidores.	1					0.07
6 Diferenciación entre los productos y servicios ofrecidos.			3			0.20
Productos sustitutos como amenazas						
8 Disponibilidad de sustitutos.	1					0.07
9 Precio entre el producto ofrecido y el sustituto.			3			0.20
10 Propensión del comprador a cambiar.			3			0.20
Poder de negociación de los clientes						
11 Concentración de clientes.				4		0.27
12 Diferenciación de los productos.				4		0.27
Poder de negociación de los proveedores						
13 Cantidad de proveedores.					5	0.33
14 Especialización (mano de obra).				4		0.27
15 Servicios básicos.			3			0.20
Es una industria atractiva	0.13	0.00	1.20	1.07	0.67	3.07

5.4. Análisis del grado de atraktividad de la industria

Las variables que se evalúan para el análisis de entrada de nuevos competidores al sector, son la inversión de capital, acceso a insumos y barreras de ingreso; los cuales se detallan a continuación: El efecto de la inversión del capital es neutra ya que la demanda que genera el sector podría llevar a la recuperación de lo invertido, el acceso a los insumos hace atractivo al sector ya que tenemos una gran cantidad de mercados en Lima Metropolitana que pueden proveer de insumos, las barreras de ingreso resultan ser no muy atractivos por falta de locales y permisos municipales. En conclusión, la entrada de nuevos competidores es complicada, por lo que es atractiva para MA'GUCHA.

Las variables que evalúan el análisis de las competencias del sector, son el crecimiento de la demanda, diversidad de competidores y diferenciación entre los productos y servicios ofrecidos, la cual se detalla: el crecimiento de la demanda es atractiva para el sector, ya que en un futuro existirá una mayor cantidad de consumidores; la diversidad de competidores no es atractiva para el sector ya que el mercado se distribuirá; diferenciación entre los productos y servicios es explotado por pocos, por lo que es atractivo para el sector. En conclusión, la rivalidad entre competidores evaluada desde las variables establecidas en el proyecto es atractiva al sector; siendo también atractiva para MA'GUCHA, ya que tiene la posibilidad de explotar el factor diferenciación.

Las variables que se evalúan para el análisis de sustitutos al sector son: la disponibilidad de sustitutos, precio entre el producto ofrecido y el sustituto, y la propensión del comprador a cambiar, la cual se detalla: La disponibilidad de sustitutos, no es atractivo ya que existen en el algunos sustitutos, siendo los principales las pollerías, chifas y otros; el precio entre el producto ofrecido y el sustituto es neutro ya que el precio que ofrecen los sustitutos oscilan entre los

S/19.90 soles y 38.90 soles; la propensión del comprador a cambiar es neutro ya que los compradores no comerían diariamente pollo a la brasa o chifa. En conclusión, los productos sustitutos hacen que el negocio sea atractivo para MA'GUCHA.

Las variables que se evalúan para determinar el poder de negociación con los clientes son: la concentración de los clientes y la diferenciación de los productos, la cual se detalla: La concentración de los clientes es atractivo ya que los clientes no están organizados; la diferenciación de los productos y servicios es valorada por los clientes la cual debe ser aprovechada por los restaurantes, innovando constantemente. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es atractivo para MA'GUCHA.

Las variables que se evalúan para determinar el poder de negociación con los proveedores son: la cantidad de proveedores, especialización y los servicios básicos, la cual se detalla: la cantidad de proveedores es muy atractivo ya que existe un número importante para el sector, lo que permite la libertad de elegir con que proveedor trabajar; la especialización para el sector no es un factor importante debido a que el porcentaje de contratación de mano de obra calificada para el sector es bajo, por lo que resulta atractiva para MA'GUCHA; el costo de las tarifas de los servicios, no afectan considerablemente al sector, por lo que es un factor neutro. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es atractiva para MA'GUCHA.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo sirve para identificar los principales competidores, así como las principales fortalezas y debilidades, para compararse con cada una de ellas. Se debe tener presente que el resultado de esta matriz es referencial, por tanto, se debe analizar los resultados de manera objetiva para una adecuada toma de decisiones. (David, 2013)

Para identificar los principales competidores, primero se identifica los grupos estratégicos, en segundo lugar, se agrupan en restaurantes criollos que venden el mismo producto y cuentan con un similar servicio; la determinación de los grupos estratégicos se basa en dos variables, que es la calidad del servicio y el precio.

Figura 30. Grupos estratégicos de restaurantes de comida criolla.

Tabla 20.
Grupos Estratégicos

Concepto	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Restaurante	Don Guillermo	La Panka	José Antonio
Ubicación	Av. Aviación 2727 - San Borja	Av. Villarán - Surquillo	Chacarilla - San Borja
Clientes ¹	193	7 575	2 041
Rango de Precio	S/. 10 - S/. 20	S/. 20 / S/. 67	S/. 70 - S/. 70
Restaurante	El Tía Tomasa	La Plaza de Surco Restaurant	Brujas de Cachiche
Ubicación	Nicolás de Piérola 103 – Barranco	Av. Saenz Peña 211 Santiago de Surco	Calle Bolognesi 460, Miraflores
Clientes ¹	177	4 043	29 491
Rango de Precio	S/. 5 - S/. 20	S/. 25 - S/. 75	S/. 30 / S/. 138
Restaurante	Restaurante Javier Barranco	Doña Paulina Restaurante	Restaurante Panchita
Ubicación	Cl. Bajada de Baños 403 B, Barranco.	Av. Benavides 3891, Santiago de Surco	Calle 2 de mayo - Miraflores
Clientes ¹	63	9 755	45 873
Rango de Precio	S/. 10 - S/. 20	S/. 30 - S/. 60	S/. 40 / S/. 100

Nota: (1) Personas estuvieron aquí (según Facebook).

Información extraída de las redes sociales de los restaurantes y de la página de ATRAPÁLO.

En el artículo ¿Cómo elegir un buen restaurante? de la revista digital argentina Mistura, Sólo Buen Gusto (2014), menciona los factores determinantes del éxito de un restaurante los cuales son:

- a.** El estacionamiento propio
- b.** Ser recibido por alguien, si esto sucede significa que hay alguien que está pendiente de la recepción.
- c.** Amplia variedad de platos en la carta.
- d.** Explicación de la carta, por parte del mozo, en razón de que hay platos con conceptos técnicos que no entendemos, o algunas preparaciones o palabras que desconocemos.
- e.** Que estén atentos a las necesidades de los comensales: un buen servicio no comprende únicamente cumplir con lo protocolar, sino con lo que realmente quiere y exige el cliente.
- f.** La vajilla, cubiertos y platos: deben estar debidamente limpios; los vasos y copas, deben estar limpios y brillantes, sin restos de gotas secas de agua ni menos manchas en la cristalería, esto muestra que hay dedicación por los detalles además de que la higiene está en todas partes.
- g.** Que los tiempos de espera sean relativamente cortos. Si ello no fuera posible decirlo de antemano o remediar el error con una atención.
- h.** La presentación de los platos debe tener esmero.
- i.** Las verduras deben ser de verde intenso y no opaco.
- j.** El aroma y el sabor de la comida debe ser atractivo.

En la siguiente tabla de Matriz de Perfil competitivo (MPC), se muestra a los principales competidores, los factores de éxito para el restaurante, así como el peso y calificaciones asignadas.

El peso se asigna en función a la mayor o menor importancia para el éxito del negocio, y tiene un rango desde 0.01 (no importante) hasta 1.00 (absolutamente seguro). La calificación se asigna entre 1 y 4; donde 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza y 4 = mayor fuerza. (David, 2013)

Tabla 21.
Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores determinantes del éxito	Peso	Ma'gucha		Doña Paulina		La Panka	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Estacionamiento propio.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Atención al ingreso del restaurante.	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Variedad de platos.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Explicación de la carta.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Atención a la necesidad de los comensales.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
El menaje debe estar bien limpio.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Tiempo de espera.	0.13	3	0.52	3	0.39	3	0.39
Presentación de los platos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Calidad de los insumos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Aroma y sabor de la comida.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1		3.09		3.26		3.51

Nota: Adaptado de “Administración estratégica,” por F. David, 2013, *Evaluación externa*, p.83. Copyright 2013 por Prentice Hall

MA'GUCHA tiene como sus competidores al restaurante Doña Paulina y a La Panka.

Los factores más importantes para el éxito de las empresas del grupo son: estacionamiento propio, la atención al ingreso del restaurante, variedad de platos, explicación de la carta, atención a la necesidad de los comensales, el menaje debe encontrarse en adecuada condición además de limpio, el tiempo de espera debe ser el mínimo, presentación adecuada de los platos, alta calidad de los insumos, exquisito aroma y sabor de la comida; de la ponderación adecuada de éstos factores se determinó que el restaurante MA'GUCHA es menos competitiva que Doña Paulina y La Panka, siendo éstas últimas la más competitivas, básicamente por variedad de platos , atención al ingreso del restaurante, calidad de los insumos y presentación de los platos.

MA'GUCHA realiza una adecuada explicación de la carta, buena presentación de los platos y buena calidad de los insumos; sin embargo, sus puntos débiles son el tiempo de entrega, estacionamiento propio y atención al ingreso del restaurante.

Capítulo VI. Análisis Interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

Según Porter (2009), la cadena de valor está constituida por una serie de actividades relacionadas que generan valor a una empresa.

La cadena de valor de MA'GUCHA está agrupada en dos grandes conjuntos:

6.1.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias en MA'GUCHA son:

- a. Logística. Que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción materias primas o materias auxiliares.
- i. Recepción y almacenamiento. Se tienen proveedores por cada tipo de insumo como de carnes, verduras, bebidas, abarros, condimentos, etc., quienes suministran productos de calidad a bajos precios. En caso de que los proveedores no puedan suministrar dichos productos por factores externos como paros de transportistas, huaycos, etc., el restaurante tiene proveedores locales de reemplazo.

El administrador o administrador junior de turno es el encargado de recibir y verificar el buen estado de los productos, así como las cantidades solicitadas. La forma de almacenamiento es a través del método: Primeras en Entrar - Primeras en Salir (PEPS).

- ii. Diseminación del producto. Las carnes y vísceras se refrigeran inmediatamente para luego iniciar el proceso de fileteado, limpieza y embolsado en proporciones; luego pasan a ser congelados para su posterior uso.
 - iii. Control de inventario. El administrador o administrador junior es el encargado de hacer los inventarios diarios a la entrada de su turno, realiza el pedido con el proveedor. El control de inventarios se realiza a través de un software especializado (soft restaurant) para restaurantes, en donde se registran las compras como los consumos, esto se cruza con los inventarios físicos, otro mecanismo de control de los inventarios es a través de las cámaras de grabación que se tienen instaladas.
- b. Operaciones.** El restaurante MA'GUCHA tiene una sala de cocina y una zona de parrillas, donde se elabora los diversos platos que ofrece. Se cuenta con diversidad de presentaciones dentro de la carta, como: platos a la carta como tacu, anticuchos, lomo saltado, carnes a la parrilla, etc.; se ofrece bufet criollo para cuatro personas que incluye cuatro entradas, cuatro platos de fondo, cuatro postres y bebidas; menús, platos para niños, entradas, postres y tragos diversos. El proceso de producción es el siguiente: (1) Nota de pedido; (2) Recepción productos: carnes, vísceras, verduras, etc.; (3) Almacenamiento de los productos para su posterior utilización; (4) Preparación de pedidos según lo solicitado por el cliente: (i) El mozo o azafata recibe el pedido en la hoja de pedido, (ii) Se entrega el pedido a caja para su registro, y este pasa en automático (a través del software) al área de cocina, (iii) En cocina se recibe los datos de la mesa, cantidad de clientes en la mesa y los platos a prepararse, según ello se preparará los platos en la zona de parrillas o zona de cocina, (iv) Existe una persona que cocina el plato, otra persona que realiza el armado y finalmente otra que

realiza el decorado, (v) Luego se realiza el despacho por ventanilla para que el mozo o azafata haga la entrega al cliente.

En el turno de día se tiene un total de seis personas: tres en cocina, dos en salón y un administrador. En el turno noche se tiene 10 personas: cinco en cocina, tres en salón, un administrador y un valet parking.

- c. Marketing. Son aquellas actividades que proporcionan un medio para que los compradores puedan adquirir un producto o servicio e inducirlos a hacerlo, se considera los siguientes aspectos:
 - i. Producto. El restaurante MA'GUCHA ofrece una diversidad de platos criollos preparados de manera tradicional, la especialidad son los anticuchos y los tacutacus. Se utiliza insumos frescos y de calidad, cumpliendo los tiempos de cocción, cantidad de ingredientes, presentación y distribución. Cuenta con un personal calificado en donde los mozos establecen una relación amable y cordial con el cliente, quienes conocen a fondo las características de los platos. El tiempo meta de entrega de los platos es de 10 minutos de tomado el pedido.
 - ii. Publicidad. Actualmente el restaurante MA'GUCHA realiza su publicidad a través de un estudio de marketing, esta publicidad es mediante el Facebook. Otro medio por el cual realiza publicidad es a través del diario El Comercio, otorgando descuento a los suscriptores.
 - iii. Promoción. La promoción se realiza principalmente por el Facebook, al interior del local por medio de una pizarra, y por los mozos y azafatas, quienes dan a conocer

las características de los platos actuales y nuevos. La persona que cumple años y visita al restaurante no paga “si viene acompañado de cinco amigos”.

- iv. Precio. El restaurante MA'GUCHA ha establecido los precios de sus productos en base a los precios de sus competidores más cercanos (La Panka, Plaza de Surco y Doña Paulina), sin embargo, se ofrece a un precio menor de 5% a 10%.
- v. Servicio Post-venta. El servicio post-venta que presta el restaurante MAGUCHA es bajo, se tiene: (a) Los mozos o azafatas preguntan a los clientes si están conforme con el producto y servicio, en ocasiones lo realiza el administrador de turno; (b) Se realiza saludo por cumpleaños vía correo electrónico; (c) Se realiza encuesta a los clientes al término del servicio.

6.1.2. Actividades de Soporte o Apoyo

Las actividades de apoyo son las actividades necesarias para que se produzca el ciclo productivo de la empresa, debido a que, permite que se puedan realizar las actividades primarias, estas son:

- a. Infraestructura. Respecto a las áreas que se tienen en la empresa como apoyo son: administración, contabilidad y marketing. La contabilidad y las actividades de marketing son tercerizados y supervisados de manera directa por los propietarios del restaurante, es decir, se contrata empresas especializadas encargadas de realizar estas actividades. La administración es gestionada de manera directa por los propietarios del negocio. El modelo de gestión del restaurante está basado en la experiencia obtenida a través de la franquicia. El restaurante no cuenta con endeudamiento financiero. Respecto a la

infraestructura, se tiene área de 365.60 metros cuadrados distribuidos en dos niveles o pisos.

- i. **Primer Piso.** En este piso se ubica el salón de comida, cuenta con 16 mesas, que dan una capacidad para 60 clientes: (i) Se tiene la sala de cocina, en la que se encuentra los anaqueles, zona de dispensación, cocinas, refrigeradora, insumos; (ii) Se tiene la zona de parrillas con una cocina exclusiva para la preparación de los picarones y una parrilla amplia a carbón; (iii) Se tiene un bar donde se ubican todos los insumos para la elaboración de los tragos, botellas de vinos, piscos, whisky, etc., un dispensador de refrescos, congeladora, mostradores, etc.; (iv) Se encuentra los servicios higiénicos para mujeres; (v) Zona de estacionamientos (hasta seis lugares).
 - ii. **Segundo Piso.** En este piso se ubica un salón de comida con 10 mesas, que dan una capacidad para 35 clientes. Generalmente no se llega a ocupar por los clientes, sólo cuando hay reserva para cumpleaños o para empresas que lo solicitan. (i) Se encuentra el almacén de productos e insumos; (ii) Se encuentran los servicios higiénicos para varones.
- b. Abastecimiento.** El proceso de abastecimiento de los insumos para el restaurante es el siguiente: (a) El administrador de turno es la persona que realiza los inventarios diarios y realiza los pedidos; (b) Las mercaderías son recibidas en el transcurso de la mañana y la recepción dura treinta minutos aproximadamente; (c) La recepción y almacenamiento es a cargo del administrador de turno; (d) Las carnes y vísceras son diseminadas y congeladas, los abarrotes, verduras, condimentos pasan de frente al almacén; las bebidas en general pasan al exhibidor y/o al almacén; (e) El control de stock es a cargo del administrador, bajo supervisión del gerente del restaurante.

- c. **Desarrollo Tecnológico.** El restaurante MA'GUCHA posee equipos de cómputo, así como un software diseñados para restaurantes, el cual controla las ventas, los inventarios y los costos; sin embargo, las actualizaciones son muy caras. Cuenta con un sistema de cobranza por tarjeta de crédito o tarjeta de débito.

Respecto a la elaboración de platos, la cocción es controlada de manera presencial, para la refrigeración y congelación se cuenta con equipos como: visicooler, refrigeradoras y congeladoras, todas en buen estado.

- d. **Administración de Recursos Humanos.** Esta actividad se encarga de la planificación de personal, selección, capacitación, gestión de nóminas y compensaciones, evaluación de desempeño, clima y cultura organizacional, etc.

El restaurante criollo MA'GUCHA no cuenta con un área de recursos humanos, del mismo modo no cuenta con políticas formales del área.

Actualmente no se tiene planificado contratar más personal; sin embargo, en caso de tener más clientes, el personal a contratar sería mozos y azafatas.

La selección y contratación de personal, se encuentra a cargo del administrador, y tiene como una de sus principales exigencias que los postulantes cuenten con experiencia mínima de seis meses. Actualmente los trabajadores de cocina y servicio cuentan con un grado de instrucción de nivel secundaria, el gerente y los administradores cuentan con grado de instrucción de nivel superior.

Se realiza media hora de inducción al personal, para luego laborar de manera inmediata, las labores específicas son aprendidas bajo la supervisión de un compañero o del jefe inmediato.

Solamente se brinda capacitación interna al personal para el cumplimiento de las funciones propias del puesto.

Las nóminas son realizadas por el administrador y supervisadas por el gerente, no hay un programa de compensación.

No se realiza evaluación por desempeño, asimismo existe una alta rotación de personal que afecta las operaciones (Ocho trabajadores en los últimos seis meses) principalmente mozos, el clima laboral se realiza mediante entrevistas con los trabajadores y se considera en un nivel aceptable.

Los puestos de trabajo en el restaurante son los siguientes: gerente general, administrador central, administrador junior, jefe de cocina, mozos y azafatas, cocineros, cajero – *bar tender*, *Valet Parking*.

Figura 31. Cadena de valor de MA'GUCHA. Tomado de Ventaja Competitiva (p. 87), por M. Porter, Madrid: Editorial Continental. Copyright 2015 Ediciones Pirámide

6.1.3. Cliente Interno

Gran parte del éxito en cualquier organización depende de la lealtad y fidelización de clientes, de los inversores y de los empleados. El trato que demos a estos últimos adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los clientes y por consiguiente, retenerlos y fidelizarlos. Además, la relación con el empleado va a ser una de las variables críticas para diferenciarnos de nuestra competencia.

Michael Porter (2009), menciona que sólo existen dos formas de obtener una ventaja competitiva: la primera es a través de bajos costes y la segunda a través de la diferenciación, siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva. Las empresas con éxito se mantienen consistentes en su estrategia, mejorando continuamente para diferenciarse de su competencia. Queda claro que para optar por un tipo de estrategia y poder así obtener una diferenciada ventaja competitiva, es fundamental el factor humano dentro de una empresa. Sin personas comprometidas, y motivadas, será difícil conseguir cualquier objetivo como empresa.

Los empleados ya no son leales a las empresas sino a las personas que las dirigen o forman parte de ella. Para esto debemos en principio cambiar la manera de pensar y la de cómo tratar al personal de la empresa, los mismos que tienen deseos y necesidades que satisfacer por lo que se deben conocer y satisfacer. Es por eso que la Gerencia debe asumirla como propia y ser reflejada en cada nivel y personal de la empresa. Para esto se debe entre otras cosas:

- Dar a conocer claramente las funciones de cada empleado y lo que esperamos de ellos
- Ofrecerles oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.
- Darles responsabilidades y poder de decisión.

- Que vean que hay coherencia entre lo que se dice y lo que se hace por parte de la Gerencia
- Reconocer su labor y recompensarlos por ella.
- Reforzar los comportamientos positivos

Las acciones que implementara para mantener una fidelización del cliente interno y que puedan ser consecuentes con el tamaño de empresa que es y no llegar a tener un gran presupuesto para el fin, son las siguientes:

- Entrevistas periódicas con los empleados
- Medición de clima laboral
- Nombrar y premiar al empleado del mes y del año.
- Día libre por cumpleaños
- Celebración cumpleaños del mes
- Curso interno de aprendizaje en técnicas de cocina y bar.

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

MA'GUCHA es un restaurante que inició sus operaciones en abril del 2016, por lo que no tiene establecido sus indicadores.

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

El benchmarking, es un proceso de investigación, para producir información que le ayuda a la gerente a tomar decisiones, y que consiste en entender a cualquier empresa ya sea grande o pequeña (Spendolini, 2005).

Los esfuerzos de benchmarking, están orientados al servicio que brinda el Restaurante Doña Paulina, debido a que, esta es una de los restaurantes referentes del sector gastronómico, el cual fue identificado en el Gráfico 17 grupos estratégicos de restaurantes de comida criolla.

El método utilizado es la exploración de la información, en la página web del restaurante donde obtuvo opiniones de diferentes clientes que acudieron a degustar los platos del Restaurante Doña Paulina. De este modo, se analizó la información proveniente de los mismos clientes, tomando en cuenta como aspectos o factores determinantes, los referidos a:

- Producto: Calidad de la comida (categorías: Muy buena, Buena, Regular, Mala, Muy Mala). Comidas servidas (Categorías: Desayuno, Almuerzo, Cena),
- Distribución: Servicio Delivery (Si/No)
- Publicidad: Participación en Mistura (Si/No)
- Infraestructura: Capacidad (Número de personas), Estacionamiento (Número de estacionamientos), Número de locales (cuatro).
- Características del Servicio: Atención Personalizada (Cordial/Familiar), Horario de Atención (Días y Horas).

Tabla 22.
Benchmarking - Análisis del Servicio

Variables	Doña Paulina	Magu'cha
Dirección	Av. Benavides 3891, Santiago de Surco	Caminos del Inca 1583, Santiago de Surco
a. Calidad de la comida	Muy buena	Buena
b. Comidas	Almuerzo, desayuno, cena	Almuerzo y cena
c. Servicio delivery	Si	No
d. Atención personalizada	De carácter cordial y familiar	Solo de carácter cordial
e. Participación en mistura	Si	No
f. Capacidad	80 personas	120 personas
g. Estacionamientos propios	Seis	Dos
h. Horario de atención	Lunes a domingo de 8.00 a 20:00	Lunes a domingo de 12.00 a 23:00
i. Número de locales	Cuatro	Uno

Nota: Información extraída de su página Web y de la red social "Facebook" del restaurante Doña Paulina, con la información propia de MA'GUCHA

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Según Thompson (2001), el saber administrar los procesos de la cadena de valor de una empresa es una clave para el perfeccionamiento de competencias y capacidades valiosas y para direccionarlas hacia una ventaja competitiva sostenible.

Según la entrevista efectuada a los propietarios del restaurante, al observar los procesos que contiene la cadena de valor del restaurante y contrastando con los resultados de la encuesta, que se realiza a los clientes que visitaron el restaurante, se determina las competencias que tiene MA'GUCHA, las cuales son:

- a.** Sabor de la comida, debido a que, las recetas son estandarizadas, se refiere, que para conseguir el mismo sabor se tienen buenos ingredientes y estos contienen las mismas medidas, pesos y tiempos de cocción para poder llegar a disfrutar de un mismo sabor por cada plato de la carta.
- b.** La atención rápida y cordial.

- c. El ambiente acogedor, en un lugar donde puedes ver una decoración definida que te transporta a un ambiente con matices coloniales agradables a la vista, con una atención cordial desde que ingresas, con música agradable afroamericana y criolla que va de acuerdo a la semblanza del restaurante hacen que la experiencia de la visita marque una diferencia.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

6.5.1. Ventaja competitiva.

Es cualquier característica de la empresa (negocio) y/o sus productos - siendo sostenible en el tiempo – le permiten distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial, debido a que, puede enfrentar en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas.

Porter (2009), distingue dos tipos de ventajas competitivas: Ventaja en costos y ventaja en diferenciación.

- a. Ventaja en costos: La ventaja se basa en obtener una posición de costo relativamente menor a la de los competidores, lo que permite vender a menores precios y lograr una mayor rotación
- b. Ventaja en diferenciación: La ventaja se basa en obtener una posición en la cual, el negocio es percibido como “único”, por poseer determinados atributos de importancia para los consumidores, distintos al costo (por ejemplo: calidad de

diseño, servicio post-venta, innovación, confiabilidad, etc.) lo que permite cargar un mayor margen de ganancia.

Según Peng, M. (2009), para determinar la ventaja competitiva de una empresa se debe utilizar el análisis del valor, de acceso reducido, de la imitabilidad y de la organización (VRIO).

Tabla 23.

Matriz VRIO - Identificación de la Ventaja Competitiva de MA'GUCHA

Competencias	Capacidad valiosa	Raro	Inimitable	Uso del recurso	Implicancia competitiva
Acceso a fuentes de financiamiento bancario	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Alimentos de calidad	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Ubicación del local	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Diseño y decoración única del establecimiento, diferente a la competencia	Si	Si	No	Si	Paridad competitiva
Personal calificado	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Trabajo en equipo eficaz	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Mantener una buena relación con los proveedores	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Servicio diferenciado	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Presentación del producto	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

Nota: Adaptado de GlobalStrategy(p. 71-72), por M. Peng, 2009, 2da edición, CengageLearning.

En resumen, el restaurante MA'GUCHA no cuenta con ventajas competitivas que puedan contribuir con el crecimiento, sólo cuenta con paridad competitiva.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; Además, ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI, es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque

científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos, que las cifras reales. (David, 2013)

La matriz EFI, similar a la matriz EFE, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- a.** Realice una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- b.** Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- c.** Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso dos se refieren a la industria.
- d.** Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e.** Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuese la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

6.6.1. Lista de factores internos (fortalezas y debilidades)

En este caso, se inicia la elaboración de la lista de los factores internos (fortalezas y debilidades) identificados.

6.7. Fortalezas y Debilidades

6.7.1. Fortalezas

1. Ubicación estratégica, en una avenida principal del distrito de Surco.
2. No cuenta con deudas financieras.
3. Amplio espacio y decoración agradable con estilo colonial.
4. Cuenta con proveedores estratégicos y proveedores de reemplazo.
5. Recetas tradicionales (típicas) y estandarizadas (procesos determinados para su elaboración).
6. Se compra insumos de alta calidad, para la preparación de los platos.

6.7.2. Debilidades

1. Capacidad de producción en cocina no aprovechada en su totalidad
2. Falta identificar el mercado objetivo para concentrar esfuerzos
3. El área de Marketing es tercerizada y solo se enfoca en el marketing digital (Facebook).
4. El parqueo es limitado (seis espacios)
5. Deficiente clima laboral y alta rotación del personal (Ocho ceses en el último semestre)
6. Servicio post-venta débil
7. No se tiene indicadores de gestión

6.7.3. Asignación de ponderaciones a los factores internos.

Para la asignación de ponderaciones, se consideró un criterio de evaluación del 0 al 5, la cual permitía clasificar el modo en que cada oportunidad puede influir en superar determinada amenaza, siendo 0 si el apoyo es nulo y 5 si este es mayor; mientras que, en el caso de la amenaza, esta calificación procura examinar la forma en que esta influye en determinada oportunidad.

Tabla 24.
Asignación de ponderaciones a factores internos.

Fortalezas – Debilidades	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Puntaje	Peso
F1							0	0	0	3	0	0	0	3	0.07
F2							0	0	0	5	0	0	0	5	0.12
F3							0	0	0	3	0	0	0	3	0.07
F4							5	0	0	0	0	0	0	5	0.12
F5							0	3	0	0	0	0	0	3	0.07
F6							0	1	0	0	0	0	0	1	0.02
D1	0	5	0	0	0	0								5	0.12
D2	0	5	0	0	0	0								5	0.12
D3	0	0	0	0	3	0								3	0.07
D4	1	0	0	0	0	0								1	0.02
D5	0	0	1	0	0	0								1	0.02
D6	0	0	0	0	1	0								1	0.02
D7	0	5	0	0	0	0								5	0.12
														41	1

6.7.4. Clasificación de factores internos

De acuerdo con lo anterior se asignó una clasificación del 1 al 4 para cada factor en cuanto la empresa posee determinado nivel de preparación para cada factor, resultando lo siguiente:

Tabla 25.
Clasificación de factores internos

Factores internos clave	Clasificación
Fortalezas	
1. Ubicación estratégica, en una avenida principal de surco	4
2. No cuenta con deudas financieras	3
3. Amplio espacio y decoración agradable estilo colonial	4
4. Cuenta con proveedores estratégicos y proveedores locales de reemplazo	4
5. Recetas tradicionales (típicas) y estandarizadas (procesos determinados para su elaboración)	3
6. Se compra insumos de alta calidad para la preparación de los platos.	4
Debilidades	
1. Capacidad de producción en cocina no aprovechada en su totalidad	1
2. Falta identificar el mercado objetivo para concentrar esfuerzos	2
3. El área de Marketing es tercerizada y solo se enfoca en el marketing digital (Facebook).	2
4. El parqueo es limitado (6 espacios)	2
5. Deficiente clima laboral y alta rotación del personal (Ocho ceses en el último semestre)	2
6. Servicio post-venta débil.	2
7. No se tiene indicadores de gestión.	1
Total	

6.7.5. Determinación de la puntuación ponderada y suma de ponderaciones.

Para finalizar y presentar la matriz EFI se multiplica la ponderación por la clasificación y se suma obteniendo finalmente el número.

Tabla 26.
Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	clasificación	Valor
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica, en una avenida principal de surco	0.07	4	0.22
2. No cuenta con deudas financieras	0.12	3	0.24
3. Amplio espacio y decoración agradable estilo colonial	0.07	4	0.22
4. Cuenta con proveedores estratégicos y proveedores locales de reemplazo	0.12	4	0.24
5. Recetas tradicionales (típicas) y estandarizadas (procesos determinados para su elaboración)	0.07	3	0.22
6. Se compra insumos de alta calidad para la preparación de los platos.	0.02	4	0.10
Debilidades			
1. Capacidad de producción en cocina no aprovechada en su totalidad	0.12	1	0.12
2. Falta identificar el mercado objetivo para concentrar esfuerzos	0.12	2	0.24
3. Concentración de la publicidad sólo en facebook	0.07	2	0.22
4. El parqueo es limitado (6 espacios)	0.02	2	0.10
5. Alta rotación del personal	0.02	2	0.12
6. Servicio post-venta débil.	0.02	2	0.15
7. No se tiene indicadores de gestión.	0.12	1	0.24
Total	1		2.44

Nota: Adaptado de “Administración estratégica,” por F. David, 2013, *Evaluación externa*, p.122. Copyright 2013 por Prentice Hall

La suma de valores de la ponderación de la matriz EFI del restaurante MA’GUCHA da como resultado 2.44, el cual está por debajo del promedio de la ponderación de valores que es 2.5. Entonces, el restaurante MA’GUCHA cuenta con debilidades internas.

Capítulo VII. 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 son los fines que se quiere lograr y hacia los cuales el restaurante MA'GUCHA dirige sus actividades para los años 2017-2019. Los objetivos que se plantean se observan en la tabla 24.

Tabla 27.
Objetivos Estratégicos

Área	Objetivo	Indicador
Finanzas	Incrementar la rentabilidad	ROE
		ROI
Clientes	Aumentar la participación del mercado	Nivel de satisfacción del cliente
Procesos	Reducir los costos mejorando los procesos del servicio.	Porcentaje de costos
Aprendizaje	Mejorar el sistema de compensaciones y del clima laboral reduciendo la tasa de rotación del personal.	Tasa de rotación del personal

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

7.1.2.1. Finanzas. Incrementar la rentabilidad, incrementar las de ventas y disminuir de costos.

Se debe tener en cuenta que actualmente las ventas están creciendo un 10% sin realizar ninguna estrategia, esto se debe a la fuerza de crecimiento del sector. Con las estrategias a

plantear se plantea crecer en un 20% en rentabilidad al cierre del año 2019, garantizando un incremento de 9 puntos porcentuales anual.

7.1.2.2.Clientes.

Incrementar la participación del mercado que permita aumentar las ventas, para lo cual se realizaran acciones que permitan lograrlo como: Orientar publicidad al mercado objetivo, disminuir el tiempo de espera, mejorar el servicio post venta, etc.

Se debe tener en cuenta que MA'GUCHA no tiene identificado el mercado objetivo, por lo que el planeamiento estratégico busca determinar el mercado efectivo y alcanzar el 20% del mercado efectivo en el 2019, con un incremento de alcance de 5 puntos porcentuales en forma anual

7.1.2.3.Procesos.

Mejorar los procesos del servicio y del producto, para lo cual es importante la elaboración de procedimientos, elaboración de indicadores de gestión, desarrollo de un plan de marketing, etc. Esto implica además poder reducir los costos, con el objetivo de mejorar la gestión, planteándose una reducción de 5% durante el primer y segundo año y 4% el tercer año.

7.1.2.4.Aprendizaje y desarrollo.

Mejorar el sistema de compensación, clima laboral, establecer programas de inducción y capacitación.

Se debe tener en cuenta que MA'GUCHA tiene una alta rotación de personal, para lo cual es necesario establecer estrategias que reduzcan la tasa de rotación del personal. En ese sentido, se ha detectado que solamente el 65% del personal se encuentra dentro de una escala salarial en base al sueldo promedio del mercado, por lo que se plantea incrementar en un 5% anualmente hasta lograr que el 2019, el 80% del personal se encuentre dentro de una escala salarial basada en el sueldo promedio del mercado.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo océano azul

El modelo océano azul es un tipo de estrategia que busca identificar aquellos espacios de mercado no explotados por los negocios; creando espacios sin competencias y ventajas competitivas que la diferencien de la competencia. Este modelo implica realizar cuatro acciones que son: Reducir, eliminar, crear e identificar. (Chan &Mauborgne 2008)

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

El análisis de la situación del restaurante MA'GUCHA, se muestra a continuación en la tabla 28.

Tabla 28.
Análisis Situacional

Océano rojo	Océano azul
Los principales restaurantes con los cuales competimos son: La Panka y Doña Páulina.	Se busca crear nuevos espacios en el mercado sin competencia.
Se busca ventajas competitivas sobre estos restaurantes.	No se tomará en cuenta a estos restaurantes debido a que, se considera que no afecta su presencia.
Explota la demanda existente, enfocándose en clientes actuales.	Crear y capturar nueva demanda.
Mejorar la presentación de los productos existentes.	Busca innovar la presentación del producto y también del servicio.

Nota: Adaptado de Chan, W. & Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

En base al análisis situacional planteado se establece el lienzo de la estrategia del negocio, tomando una serie de variables o factores, los cuales fueron extraídos en función a los focus group aplicados a los clientes del mercado objetivo. Entre ellos, se cuentan los siguientes:

- Estacionamiento propio
- Atención al ingreso
- Variedad de platos
- Explicación de la carta
- Atención tradicional en la mesa
- Diversidad de menaje
- Tiempo de espera
- Presentación de platos
- Calidad de los insumos
- Aroma y sabor

Los factores, anteriormente considerados, han sido evaluados en función a cinco niveles, de acuerdo con su importancia; Muy importante, Importante, Algo importante, Poco importante, No requiere. Para esto se formuló, dentro de las preguntas formuladas que forman parte de las encuestas periódicas, interrogantes acerca de la importancia que representaba cada uno de los factores, para cada cliente seleccionado. Los resultados se muestran en la tabla que viene a continuación, a partir de una muestra de 100 clientes

Tabla 29.

Frecuencia mapa estratégico para el lienzo de la estrategia actual de la empresa

Factor	Estacionamiento propio	Atención al ingreso	Variedad de platos	Explicación de la carta	Atención tradicional en la mesa	Diversidad de menaje	Tiempo de espera	Presentación de platos	Calidad de los insumos	Aroma y sabor
Muy importante	2	5	9	15	8	16	25	27	28	7
Importante	5	6	14	23	15	13	22	21	20	14
Algo importante	13	14	25	18	22	21	13	12	11	22
Poco importante	19	17	15	18	16	14	12	11	11	17
No requiere	61	58	37	26	39	36	28	29	30	40
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5	10	25	45	75	40	80	125	135	140	35
4	20	24	56	92	60	52	88	84	80	56
3	39	42	75	54	66	63	39	36	33	66
2	38	34	30	36	32	28	24	22	22	34
1	61	58	37	26	39	36	28	29	30	40
Total	268	283	343	383	337	359	404	406	405	331
Promedio ponderado	2.68	2.83	3.43	3.83	3.37	3.59	4.04	4.06	4.05	3.31

Nota: Adaptado de Chan, W. & Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Luego en base a la información anterior, se grafica el lienzo estratégico para el restaurante.

Figura 32. Lienzo de la estrategia del restaurante MA'GUCHA. Adaptado de Chang, W., & Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

El Gráfico 19, muestra la situación actual del restaurante MA'GUCHA, en base a la calificación otorgada a cada uno de los factores determinantes de éxito, los cuales son importantes dentro del sector gastronómico.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

De acuerdo a la tabla 20 del presente documento y a los resultados de la encuesta que se aplica a los clientes, se determina como principales competidores a los restaurantes Doña Paulina (37% de las respuestas) y La Panka (30% de las respuestas), como respuestas a la pregunta ¿Qué otros restaurantes de comida criolla frecuentan visitar?

Tabla 30.

Frecuencia mapa estratégico para el lienzo de la estrategia actual del restaurante Doña Paulina

Factor	Estacionamiento propio	Atención al ingreso	Variedad de platos	Explicación de la carta	Atención tradicional en la mesa	Diversidad de menaje	Tiempo de espera	Presentación de platos	Calidad de los insumos	Aroma y sabor
Muy importante	16	13	36	18	9	15	9	43	41	18
Importante	18	12	17	21	13	13	13	26	27	15
Algo importante	13	11	11	19	23	23	24	17	16	26
Poco importante	8	8	10	15	17	13	17	9	12	13
No requiere	45	56	26	27	38	36	37	5	4	28
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5	80	65	180	90	45	75	45	215	205	90
4	72	48	68	84	52	52	52	104	108	60
3	39	33	33	57	69	69	72	51	48	78
2	16	16	20	30	34	26	34	18	24	26
1	45	56	26	27	38	36	37	5	4	28
Total	352	318	427	388	338	358	340	493	489	382
Promedio ponderado	3.52	3.18	4.27	3.88	3.38	3.58	3.4	4.93	4.89	3.82

Nota: Adaptado de Chan, W.& Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Tabla 31.

Frecuencia mapa estratégico para el lienzo de la estrategia actual del restaurante La Panka

Factor	Estacionamiento propio	Atención al ingreso	Variedad de platos	Explicación de la carta	Atención tradicional en la mesa	Diversidad de menaje	Tiempo de espera	Presentación de platos	Calidad de los insumos	Aroma y sabor
Muy importante	45	14	35	21	23	17	19	45	43	21
Importante	25	10	16	20	19	12	10	25	26	8
Algo importante	14	9	13	18	16	21	21	16	15	16
Poco importante	13	10	11	15	15	11	11	7	11	15
No requiere	3	57	25	26	27	39	39	7	5	40
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5	225	70	175	105	115	85	95	225	215	105
4	100	40	64	80	76	48	40	100	104	32
3	42	27	39	54	48	63	63	48	45	48
2	26	20	22	30	30	22	22	14	22	30
1	3	57	25	26	27	39	39	7	5	40
Total	496	314	425	395	396	357	359	494	491	355
Promedio ponderado	4.96	3.14	4.25	3.95	3.96	3.57	3.59	4.94	4.91	3.55

Nota: Adaptado de Chan, W.& Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

La figura 33, muestra la situación actual de los competidores de la industria, en base a la calificación otorgada a cada uno de los factores (propuestos en la encuesta realizada a los clientes durante su visita al restaurante), que se consideran importantes dentro del sector

gastronómico.

Figura 33. Lienzo de la estrategia de la industria. Adaptado de Chang, W., &Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

(Ver Tabla 32).

Tabla 32.

Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear

Eliminar		Incrementar	
Diversidad de menaje		Variedad de platos	
Atención tradicional en la mesa		Explicación de la carta	
Atención al ingreso			
Reducir		Crear	
Tiempo de entrega		Proceso de atención orientada a generar un vínculo de familiaridad	

Nota: Adaptado de Chang, W., & Mauborgne R. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Figura 34. Lienzo de la nueva estrategia. Adaptado de Chang, W., & Mauborgne R. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Porter (1980), menciona que una de las estrategias es la diferenciación que está orientada a un mejor servicio, más beneficios, etc. De acuerdo al análisis del océano azul, la estrategia propuesta será la de diferenciación en el mercado gastronómico basado en lo siguiente:

- a. Eliminar el factor diversidad de menajes, debido a que, es una actividad que no aporta valor para nuestros clientes, y forma parte de la industria, por lo que se elimina este factor, debido a que, el modelo del Océano Azul busca identificar nuevas actividades que no son realizadas por la competencia.

También se elimina la atención tradicional, debido a que, es una actividad que de manera general es realizada por la mayor parte de restaurantes del sector.

Finalmente se elimina el estacionamiento propio, característico de la industria y cuya ampliación implica una inversión de parte de la organización.

- b. Reducir el tiempo de entrega, debido a que, el tiempo máximo para entregar un pedido cuando el cliente ingresa al restaurante, es de 15 minutos, lo que implicaría que se debe agilizar el proceso de preparación de los platos.
- c. Incrementar la variedad de platos, así como evaluar constantemente la calidad, presentación y sabor de los platos existentes, con la finalidad de mejorarlos constantemente. También se debe mejorar la explicación de la carta orientándola a lograr la estrategia a crear.
- d. Crear una atención orientada a generar un vínculo de familiaridad, entre los colaboradores y los clientes con la iniciativa del gerente general, para eso es importante que se evalúe el clima laboral y se mejore la encuesta que se realiza a los clientes con el fin de obtener información valiosa para reformular los procesos de atención.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Este punto se basa en el análisis de la situación interna y externa del restaurante criollo MA'GUCHA, para realizar la formulación de las estrategias adecuadas a través de:

7.2.2.1. Matriz FODA.

Según Koontz y Weihrich (2013), la matriz FODA es una herramienta moderna para el análisis de la situación de la empresa, la matriz FODA sirve para realizar un análisis sistemático de un conjunto de factores externos e internos: fortalezas con las oportunidades y amenazas, del mismo modo, las debilidades con las oportunidades y amenazas. (Ver Figura 35).

MATRIZ FODA "Restaurante Criollo MA'GUCHA"	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.-Ubicación estratégica, en una avenida principal de surco.	D1.-Capacidad de producción en cocina no aprovechada en su totalidad.
	F2.-No cuenta con deuda financiera.	D2.-Falta identificar el mercado objetivo para concentrar esfuerzos.
	F3.-Amplio espacio y decoración agradable estilo colonial.	D3.-El área de Marketing es tercerizada y solo se enfoca en el marketing digital (Facebook).
	F4.-Cuenta con proveedores estratégicos y proveedores locales de reemplazo.	D4.-El parqueo es limitado (6 espacios).
	F5.-Recetas tradicionales (típicas) y estandarizadas (procesos determinados para su elaboración).	D5.-Deficiente clima laboral y alta rotación del personal (Ocho ceses en el último semestre).
	F6.- Se compra insumos de alta calidad para la preparación de los platos.	D6.-Servicio post-venta débil.
		D7.-No se tiene indicadores de gestión.
OPORTUNIDADES	"ESTRATEGIAS FO"	"ESTRATEGIAS DO"
Q1: Incremento del consumo en el sector restaurante (Incremento de clientes).	F1.F3-Q1.Q3.Q4.Q5: Realizar publicidad por diferentes medios para captar más clientes, dando a conocer las principales características (ubicación, amplio espacio, decoración). F2-Q2: Compra de tecnología (tablets, discos de atención al cliente, etc), para disminuir el tiempo de atención a los clientes. F5.F6-Q2: Compra de tecnología de conservación de alimentos (cámara, frigorífico, bacterias de conservación de alimentos, etc) que ayude a mejorar nuestras recetas y procesos.	D6-Q1.Q3.Q4: Mejorar el servicio post-venta para fidelizar clientes. D1.D5-Q1.Q3.Q4: Incrementar las remuneraciones del personal (jefe de cocina, administrador) y otorgar una bonificaciones cumplimiento de metas.
Q2: Existe tecnología para disminuir el tiempo de atención a los clientes.		
Q3: Crecimiento demográfico en la población de Lima Metropolitana.		
Q4: El crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar en Lima Metropolitana.		
Q5: Uso de redes sociales para difundir el restaurante.		
AMENAZAS	"ESTRATEGIAS FA"	"ESTRATEGIAS DA"
A1: Incremento de costos en la contratación de personal de seguridad.	F1-A1.A3: Coordinar con la municipalidad de Santiago de Surco, la mayor presencia de efectivos de seguridad municipal, para reforzar la seguridad en la zona. F4.F6-A4: Contar con proveedores estratégicos que abastezcan al resultado con productos orgánicos y de alta calidad.	D2-A4: Identificar el mercado objetivo para concentrar esfuerzos, para captar más clientes. D7-A2: Generar indicadores de gestión que permita tomar acciones preventivas y correctivas para alcanzar los objetivos propuestos, el cual contemplara el índice de rotación.
A2: Alta rotación del personal en el sector restaurantes.		
A3: Percepción de inseguridad ciudadana.		
A4: Preferencia de los clientes en consumir alimentos orgánicos.		
A5: Tendencia de los clientes a ser impacientes ,acelerados y a buscar una atención cada vez mas rapida.		

Figura 35. Matriz FODA del restaurante MA'GUCHA. Adaptado de "Administración estratégica," por F. David, 2013, Análisis y elección de la estrategia (p. 221). Copyright 2013 por Prentice Hall.

7.2.2.2. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Según David (2103), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción es un instrumento importante de adecuación, contiene un marco de cuatro cuadrantes el cual indica la estrategia más adecuada para la empresa, pudiendo ser: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La matriz está compuesta por ejes, así como por dos dimensiones internas (La fuerza financiera y la ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (La estabilidad del entorno y la fuerza de la industria) y cada una tiene diferentes variables de acuerdo con el tipo de empresa.

Para la elaboración de la matriz PEYEA se deben tomar en cuenta los factores incluidos en la matriz EFE y EFI.

David (2013) indica que el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa.

En la tabla 33 se observa la matriz PEYEA de MA'GUCHA.

Tabla 33.
Matriz PEYEA de MA'GUCHA

Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	2	Variabilidad de la demanda	-4
Capital del trabajo	2	Cambios tecnológicos	-2
Liquidez	4	Rango de precios de los platos de la competencia	-2
Flujo efectivo	4	Barreras para entrar al mercado	-2
Apalancamiento	3	Riesgos implícitos del negocio	-2
<i>Promedio (FF)</i>	<i>3</i>	<i>Promedio (EE)</i>	<i>-2.8</i>
Fuerza de la industria (FI)		Ventaja Competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	2	Calidad del producto	-1
Estabilidad financiera	4	Participación en el mercado	-5
Productividad, Utilización de la capacidad	2	Control sobre los proveedores	-1
Potencial de utilidades	1	Lealtad al cliente	-6
Utilización de los recursos	3	Conocimientos tecnológicos	-6
		Utilización de capacidad	-5
<i>Promedio (FI)</i>	<i>2.4</i>	<i>Promedio (VC)</i>	<i>-4.8</i>

Nota: Adaptado de “Administración estratégica,” por F. David, 2013, *Análisis y elección de la estrategia*, p.225.
Copyright 2013 por Prentice Hall

En base al análisis de la matriz PEYEA, se encontró que MA'GUCHA tiene -2.8 como promedio en su calificación de la estabilidad del entorno, y el promedio en su calificación de la fuerza financiera es 3, al sumar ambos promedios se obtiene como resultado 0.2.

Respecto de la fuerza de la industria se tiene como promedio 2.4 y el promedio de la ventaja competitiva es de -4.8, al sumar ambos promedios obtenemos como resultado -2.4. Entonces se obtendrá como resulta el punto (0.2,-2.4) que corresponde a una posición conservadora que nos sugiere cuatro estrategias según David (2013): Penetración de mercado; desarrollo de mercado; desarrollo del producto; y diversificación relacionada.

Figura 36. Matriz PEYEA. Adaptado de “Administración estratégica,” por F. David, 2013, Análisis y elección de la estrategia (p. 225). Copyright 2013 por Prentice Hall

Aquellas empresas que tienen un perfil conservador son los que han logrado cierta solidez financiera en una industria estable o sin crecimiento; estas empresas tienen pocas ventajas competitivas.

En ese sentido, la estrategia elegida es penetración de mercado, debido a que, se pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los platos ofrecidos, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización (elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas o reforzar las actividades publicitarias).

7.2.2.3. Matriz Interna Externa.

Según David (2013), la matriz interna - externa representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas. Estas divisiones se muestran en diagramas

esquemáticos. Para la elaboración del gráfico 23 se toma el resultado de la matriz EFE, el cual es 2.02 y de la matriz EFI, el cual es 2.47.

	Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Debil 1.0 a 1.99
Alto 3.0 a 4.0	Crece	Crece	Mantener
Medio 2.0 a 2.99	Crece	Mantener	Enajenar
Bajo 1.0 a 1.99	Mantener	Enajenar	Enajenar

Figura 37. Matriz interna - externa. Adaptado de "Administración estratégica," por F. David, 2013, Análisis y elección de la estrategia (p. 233). Copyright 2013 por Prentice Hall

Dado que la intersección de los valores de la matriz interna-externa (IE) está en la posición estratégica cosechar y mantener, donde se sugiere las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

La estrategia elegida es el desarrollo del producto, esta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los servicios ofrecidos.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.

Las ventas del primer semestre del año 2016, comparadas con las ventas del segundo semestre 2015, muestran que las ventas se han incrementado en un 10%. (Ver Gráfico 24)

El restaurante criollo MA'GUCHA ha iniciado sus operaciones con un nuevo nombre comercial, en abril del 2016, debido a que, anteriormente el nombre pertenecía a la franquicia.

También cabe mencionar que el crecimiento del sector gastronómico es constante, situación que originó un aumento en las ventas, el incremento de las ventas en julio del 2016 fue del 4.5%, respecto al 3.9% del 2015, el cual se ve reflejado en la tendencia que tienen los peruanos por salir a comer en su tiempo libre. (Gestión, 2016)

El nombre comercial del restaurante criollo MA'GUCHA, se encuentra en el cuadrante de incógnita, debido a que, es un restaurante relativamente nuevo y con un formato relativamente diferente al resto; de modo adicional la participación que tienen en el mercado es baja; sin embargo, las ventas del sector muestran que existe una tendencia a seguir incrementándose.

Tabla 34.
Cuadro Comparativo de Ventas por Semestre 2015- 2016

Semestre	Total ventas (en soles)	Porcentaje	Variación porcentual
1er semestre 2015	248,896.00	100%	-
2do semestre 2015	236,090.00	94.85%	-5.15%
1er semestre 2016	273,579.00	109.92%	9.92%

A partir de la información anterior, se calculan las dos variables que se requieren para la elaboración de la matriz BCG.

- Tasa de crecimiento del mercado
- Tasa del mercado relativa

De acuerdo a lo observado en el capítulo 1 se tiene un crecimiento del mercado es de 2.40%.

La tasa del mercado relativa se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$TMR = \frac{\text{Ventas restaurante criollo MA'GUCHA}}{\text{Ventas del lider del mercado}}$$

De acuerdo a información del diario Gestión (2015) en su publicación “La Panka llegará a provincias y a Chile en el 2016”, indica que el restaurante líder del mercado La Panka facturó S/.3 800 000 nuevos soles en el año 2015.

$$TMR = \frac{484\,986}{3\,800\,000} = 0.127$$

<ul style="list-style-type: none"> -Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal -Penetración de mercado -Desarrollo de mercado -Desarrollo de producto <p>ESTRELLAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Penetración de mercado -Desarrollo de mercado -Desarrollo de producto -Desinversión <p>INCÓGNITAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de producto -Diversificación -Recorte de gastos -Desinversión <p>VACAS LECHERAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Recorte de gastos -Desinversión -Liquidación <p>PERROS</p>

Figura 38. La Matriz BSC. Tomado de Administración Estratégica (p. N°185), por David, año 2013, México: Editorial Pearson 2013

b. Según el análisis la estrategia a implementar es la penetración de mercado y desarrollo del producto, dado que el restaurante MA'GUCHA se encuentra en el cuadrante de incógnita, con una tasa del crecimiento del mercado igual a 2.40% y una tasa relativa de mercado de 0.127.

Matriz de la gran estrategia

Figura 39. Matriz de la gran estrategia. Adaptado de “Administración estratégica,” por F. David, 2013, Análisis y elección de la estrategia (p. 237). Copyright 2013 por Prentice Hall

Se considera que el mercado crece 5% (referencia crecimiento del PBI del sector), además existe una fuerte competencia en el sector que busca posicionarse, y por otro lado MA'GUCHA, tiene una posición competitiva ligeramente débil ($EFI=2.47$), se consideró conveniente posicionar en el cuadrante II, debido a que, en dicho cuadrante se establece las siguientes estrategias: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto,

integración horizontal, desinversión y liquidación. Se selecciona la estrategia de penetración de mercado.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

- a.** Diferenciación: Crear una atención orientada a generar un vínculo de familiaridad entre los colaboradores y los clientes con la iniciativa del gerente general, para eso es importante que se evalúe el clima laboral y se mejore la encuesta que se realiza a los clientes con el fin de obtener información valiosa para reformular los procesos de atención (Contar con proveedores estratégicos que abastezcan al restaurante con productos orgánicos y de alta calidad; Incrementar las remuneraciones del personal clave y otorgar una bonificación por cumplimiento de metas).
- b.** Penetración de mercado debido a que, se pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los platos ofrecidos, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización (elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas o realizar publicidad por diferentes medios para captar más clientes).
- c.** Desarrollo del producto se pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los servicios ofrecidos (Compra de tecnología como tablets, disco de atención al cliente, para disminuir el tiempo de atención a los clientes; compra de tecnología de conservación de alimentos; Generar indicadores de gestión que permita tomar acciones preventivas y correctivas, para alcanzar los objetivos propuestos, el cual contemplará el índice de rotación).

Capítulo VIII. Selección de la estrategia

8.1. Método factores estratégicos claves

8.1.1. Criterios de selección

Consiste en escoger una estrategia que permita lograr una ventaja competitiva en el mercado. La selección de la estrategia implica el análisis de la alternativa más conveniente para el restaurante, según las capacidades y las oportunidades que se han detectado en su entorno. La estrategia, será conveniente para el restaurante siempre y cuando permita alcanzar una ventaja competitiva dentro del sector en la que participa.

Las estrategias para evaluar son:

E1. Penetración de mercado, pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los platos ofrecidos, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización (elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas y reforzar las actividades publicitarias).

E2. Desarrollo del producto, se pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los servicios ofrecidos (Compra de tecnología para la atención a los clientes, otorgar bonificación al personal por metas cumplidas y mejorar el servicio post venta).

E3. Diferenciación, crear una atención orientada a generar un vínculo de familiaridad entre los colaboradores y los clientes con la iniciativa del gerente general, para eso es importante que se evalúe el clima laboral y se mejore la encuesta que se realiza a los clientes con el fin de obtener información valiosa para reformular los procesos de atención.

8.1.2. Matriz de selección

La selección de una estrategia permitirá lograr una posición competitiva dentro del sector en el cual MA'GUCHA se desarrolla. Es necesario realizar un análisis integral de las conclusiones a las que se han llegado en los puntos anteriores, con la finalidad de lograr una visión coherente y ordenada, que dirija al restaurante a mejorar su operatividad. Esta matriz se desarrolla según el modelo de Thompson y Strickland (2001).

Se ha calculado teniendo como base una ponderación para cada factor estratégico clave. Las estrategias cuentan con una calificación del 1 al 10, siendo 1 el valor más débil y 10 el más fuerte. El ranking de las estrategias se determina mediante la suma de las ponderaciones calculadas. (Ver Tabla 35)

Tabla 35.
Matriz Selección de la Estrategia

Factores estratégicos claves	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
Estacionamiento propio.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Atención al ingreso del restaurante.	0.13	8	1.04	7	0.91	8	1.04
Variedad de platos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Explicación de la carta.	0.08	6	0.48	7	0.56	7	0.56
Atención a la necesidad de los comensales.	0.09	5	0.45	7	0.63	6	0.54
El menaje debe estar bien limpio.	0.11	6	0.66	6	0.66	6	0.66
Tiempo de espera.	0.13	6	0.78	7	0.91	5	0.65
Presentación de los platos.	0.08	8	0.64	4	0.32	4	0.32
Calidad de los insumos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Aroma y sabor de la comida.	0.12	5	0.6	5	0.6	5	0.6
Suma de pesos ponderados	1	5.61		5.55		5.33	

El resultado de la suma de ponderaciones determina que la estrategia uno, penetración de mercado, es la más adecuada. La calificación resultante indica que estrategia uno cuenta con una buena postura, teniendo en cuenta que la cifra calculada se mide en una escala del 1 al 10, siendo uno equivalente a muy débil y diez muy fuerte, con una evaluación promedio de cinco. La estrategia dos, desarrollo del producto, muestra un resultado de 5.55, lo cual la ubica en una posición aceptable dentro de la selección de estrategias. Finalmente, la estrategia tres, diferenciación, es la menos adecuada debido al impacto que tiene en los factores estratégicos establecidos.

8.2.Método de escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Se plantea dos escenarios (el primero positivo y el segundo negativo) para el periodo que se analiza, cinco años, las estrategias posibles son: penetración de mercado, desarrollo del producto y diferenciación. La adecuada evaluación de los escenarios en el ámbito de cada estrategia nos llevará a la selección de una estrategia principal.

Escenario 1. El efecto de las políticas del gobierno, promueve el desarrollo de las actividades gastronómicas, es un medio para impulsar el desarrollo económico, cultural y social; para lo cual se realizará esfuerzos para preservar la integridad del patrimonio cultural gastronómico orientados al 2021.

Adicionalmente, en el 2021, se espera la consolidación de una alianza público - privada, con la finalidad de que el estado tenga una mayor participación, a fin de darle un nuevo impulso al sector gastronómico.

Escenario 2. Ante políticas gubernamentales que no apoyen el sector agrícola, debido a las consecuencias que se produce por los cambios climáticos u otros factores, estas podrían afectar los insumos con los que se prepara los platos y generar un impacto al costo y a la calidad de los platos.

Al año 2021, la publicación de boletines informativos por parte de entidades, como la Organización Mundial de Salud (OMS), en el cual manifiesta que el consumo excesivo de carnes rojas, aumenta la probabilidad de desarrollar cáncer u otras enfermedades, generaría un impacto negativo en la demanda interna.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

En la Tabla 36 se realiza una comparación de estrategia con escenarios, se demuestra, que la estrategia que mejor aprovecha es la numero uno, que permitirá aumentar su participación en el mercado.

Tabla 36.

Comparación de Estrategias con Escenarios

Estrategia	Escenario 1	Escenario 2
E1	Muy Favorable	Desfavorable
E2	Favorable	Desfavorable
E3	Favorable	Muy desfavorable

8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Para determinar la matriz de planeación estratégica cuantitativa, se debe considerar los factores de la matriz EFE y EFI, realizados previamente, así como su ponderación; luego comparar cada una de las estrategias seleccionadas con los factores calificando el grado de atractivo relativo mediante una puntuación (PA). Esto permitirá identificar la estrategia más adecuada para la empresa. (David, 2013).

La puntuación va del uno al cuatro, en donde 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo; lo atractivo se determina en base a que tanto los factores afectan la elección de la estrategia, el puntaje final (CA) se da por la multiplicación de la ponderación con la puntuación (PA). (David, 2013).

Tabla 37.
Matriz MPEC del Restaurante Criollo MA'GUCHA

Factores Claves	Ponderacion	Penetracion de Mercado		Desarrollo del Producto		Diferenciacion	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
O-4.1.2 (A) Incremento del consumo en el sector restaurante (Incremento de clientes).	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
O-4.1.4 (C) Existe tecnología para disminuir el tiempo de atención a los clientes.	0.11	-	-	-	-	-	-
O-4.1.3 (A) Crecimiento demográfico en la población de Lima Metropolitana.	0.10	4	0.40	3	0.3	2	0.2
O-4.1.2 (C) El crecimiento del gasto de alimentos fuera del hogar en Lima Metropolitana.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
O-4.1.4 (A) Uso de redes sociales para difundir el restaurante.	0.07	-	-	-	-	-	-
Amenazas							
A-4.1.3 (B) - 2 Incremento de costos en la contratacion de personal de seguridad.	0.06	-	-	-	-	-	-
A-4.1.2 (E) Alta rotación del personal en el sector restaurantes.	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
A-4.1.3 (B) - 1Percepción de inseguridad	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
A-4.1.5(A) Preferencia de los clientes en consumir alimentos orgánicos.	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
A-4.1.5(B) Tendencia de los clientes a ser impacientes ,acelerados y a buscar una atencion cada vez mas rapida.	0.07	-	-	-	-	-	-
Total	1						
Fortalezas							
F1.-Ubicación estratégica, en una avenida principal de surco.	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
F2.-No cuenta con deuda financiera.	0.07	-	-	-	-	-	-
F3.-Amplio espacio y decoración agradable estilo colonial.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
F4.-Cuenta con proveedores estratégicos y proveedores locales de reemplazo.	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
F5.-Recetas tradicionales (típicas) y estandarizadas (procesos determinados para su	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15
F6.- Se compra insumos de alta calidad para la preparación de los platos.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Debilidades							
D1.-Capacidad de producción en cocina no aprovechada en su totalidad.	0.05	-	-	-	-	-	-
D2.-Falta identificar el mercado objetivo para concentrar esfuerzos.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
D3.-El área de Marketing es tercerizada y solo se enfoca en el marketing digital (Facebook).	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
D4.-El parqueo es limitado (6 espacios).	0.1		0		0		-
D5.-Deficiente clima laboral y alta rotación del personal (Ocho ceses en el último semestre).	0.05	-	-	-	-	-	-
D6.-Servicio post-venta débil.	0.1	2	3.26	1	2.61	3	2.74
D7.-No se tiene indicadores de gestión.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
Total	1		7.58		6.31		6.13

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada por las evaluaciones en los puntos anteriores será la de penetración de mercado, el cual consiste en utilizar mejor los productos y servicios actuales para captar la mayor cantidad de clientes del mercado objetivo identificado, a través de una intensificación de esfuerzos de marketing que permita lanzar una campaña publicitaria para generar conciencia de marca e implementar una promoción a corto plazo.

8.5. Descripción de la estrategia contingente

De acuerdo al análisis que se desarrolló en los puntos anteriores, se encontró que la estrategia contingente será el desarrollo del producto, esta estrategia busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los servicios actuales del restaurante. Ésta estrategia contingente, se basa en mejorar la satisfacción del cliente y buscar la fidelización del cliente.

Capítulo IX. Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de estrategia

En la Figura 38, se muestra la estrategia seleccionada, que responde a la visión propuesta y su relación entre los enfoques de las perspectivas de Clientes, Finanzas, Aprendizaje y Procesos internos; los cuales deben crear una sinergia que permita la implementación exitosa de la estrategia seleccionada. Esta figura es elaborada en base a la herramienta del BalancedScorecard (BSC) de Kaplan y Norton (1992) diseñan el BalancedScorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

En la Figura 40, se tiene los objetivos estratégicos en cada perspectiva y se muestra las relaciones causa-efecto que existen entre ellas.

Figura 40. BalancedScorecard. Tomado de El cuadro de mando integral (p.27) por R. Kaplan y D. Norton, 2009, España: Gestión 2000. Copyright 1996 The President and fellows of Harvard College.

Figura 41. Mapa de la estrategia.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

En esta parte se establecen los objetivos específicos que se requieren trabajar, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas.

Figura 42. Objetivos específicos.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En esta parte se establece los indicadores que se medirán, de forma cuantitativa, el cumplimiento de los objetivos específicos.

Figura 43. Mediciones e indicadores.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

En esta parte se propondrá las metas a lograr durante los años que contempla el plan estratégico.

MAPA ESTRATEGICO (PENETRACION DE MERCADO)					OBJETIVOS	INDICADORES	HOY 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021
PERSPECTIVAS FINANCIERAS	Incrementar la Rentabilidad				Mejorar la rentabilidad Incrementar ventas Reducir costos	ROE % de incremento de ventas % de ahorro	-0.20	-0.02	0.08	0.16	0.27	0.39
	Incrementar las Ganancias		Incrementar las Ventas				15%	20%	20%	25%	25%	25%
			Costos Eficientes				2%	1%	1%	1%	1%	1%
PERSPECTIVAS DE CLIENTES	Aumentar la Participación del Mercado				Aumentar la participación en el mercado	Aumentar el nivel de ocupación del local	15%	20%	25%	25%	35%	35%
					Fidelizar clientes	Índice de satisfacción (encuesta de satisfacción)	95%	98%	100%	100%	100%	100%
					Solución efectiva de reclamos	Tiempo de espera	15	12	12	9	9	9
						Numero de reclamos reincidentes	6	5	5	4	4	3
PERSPECTIVAS DE PROCESOS	Mejorar los procesos del servicio y del producto				Reducir costos de los procesos	% de reducción de costos	5%	5%	4%	4%	3%	3%
					Mantener la calidad del producto	Numero de productos en mal estado	50	40	30	20	10	10
					Documentar los procesos	Número de procedimientos elaborados	2	33	3	10	0	0
					Seguimiento y medición de procesos	Numero de indicadores de procesos	2	3	3	0	0	0
PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Elaborar procedimientos				Crear una escala salarial en base al mercado	Sueldo actual en comparación con sueldo promedio	66%	75%	80%	80%	90%	95%
	Desarrollar el Plan de Marketing				Mejorar el clima laboral	Cantidad de trabajadores satisfechos con el clima	80%	90%	95%	95%	95%	95%
	Reforzar las Buenas Relaciones con Proveedores				Orientar sobre las funciones que realiza el empleado	Evaluación de inducción con resultado satisfactorio	80%	90%	100%	100%	100%	100%
	Elaborar Indicadores de Gestión del Proceso				Mejorar las competencias de los colaboradores	Nota final menos nota inicial entre nota inicial y nota final	0%	70%	90%	95%	95%	100%

Figura 44. Metas.

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

En esta parte se detalla las iniciativas que se llevarán a cabo para el logro de las metas trazadas.

MAPA ESTRATEGICO (PENETRACIÓN DE MERCADO)				OBJETIVOS	INDICADORES	HOY 2016	META 2017	META 2018	META 2019	META 2020	META 2021	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS
PERSPECTIVAS FINANCIERAS	Incrementar la Rentabilidad			Mejorar la rentabilidad	ROE	-0.20	-0.02	0.08	0.16	0.27	0.39	Establecer Margenes mínimos de los productos
	Incrementar las Ganancias			Incrementar ventas	% de incremento de ventas	15%	20%	20%	25%	25%	25%	Establecer un presupuesto y seguimiento
	Costos Eficientes			Reducir costos	% de ahorro	2%	1%	1%	1%	1%	1%	Identificar la existencia de mermas y costos ocultos.
PERSPECTIVAS DE CLIENTES	Aumentar la Participación del Mercado			Aumentar la participación en el mercado	Aumentar el nivel de ocupación del local	15%	20%	25%	25%	35%	35%	Generar publicidad adecuada para el mercado objetivo en diferentes medios de comunicación
	Soluciones efectivas de Quejas y/o Reclamos			Fidelizar clientes	Índice de satisfacción (encuesta de satisfacción)	95%	98%	100%	100%	100%	100%	Mejorar los procesos de atención al cliente
	Mejorar las Promociones de venta			Solución efectiva de reclamos	Tiempo de espera	15	12	12	9	9	9	Compra de tablets para disminuir el tiempo de espera
PERSPECTIVAS DE PROCESOS	Mejorar los procesos del servicio y del producto			Reducir costos de los procesos	% de reducción de costos	5%	5%	4%	4%	3%	3%	Seguimiento de resultados y cumplimiento de la calidad
	Disminuir el costo de los Procesos			Mantener la calidad del producto	Número de productos en mal estado	50	40	30	20	10	10	Selección y cuadro de proveedores
	Elaborar procedimientos			Documentar los procesos	Número de procedimientos elaborados	2	33	3	10	0	0	Procesos y procedimientos Claros
PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Desarrollar el Plan de Marketing			Seguimiento y medición de procesos	Número de indicadores de procesos	2	3	3	0	0	0	Establecer responsables para el seguimiento de los procesos
	Reforzar las Buenas Relaciones con Proveedores			Crear una escala salarial en base al mercado	Sueldo actual en comparación con sueldo promedio	66%	75%	80%	80%	90%	95%	Evaluación de remuneraciones del personal
	Elaborar Indicadores de Gestión del Proceso			Mejorar el clima laboral	Cantidad de trabajadores satisfechos con el clima	80%	90%	95%	95%	95%	95%	Fidelizar al cliente Interno
	Mejorar el Sistema de Compensaciones			Orientar sobre las funciones que realiza el empleado	Evaluación de inducción con resultado satisfactorio	80%	90%	100%	100%	100%	100%	Establecer el programa y elaborar el material de inducción.
	Medir Clima Laboral			Mejorar las competencias de los colaboradores	Nota final menos nota inicial entre nota inicial y final	0%	70%	90%	95%	95%	100%	Crear el plan de capacitación y entrenamiento
	Establecer un programa de Inducción											Cotizar proveedores de capacitación
	Capacitación y Entrenamiento Constante											

Figura 45. Iniciativas.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En esta parte se designará a las personas responsables de hacer cumplir cada una de las iniciativas propuestas, además se incluye las iniciativas de implementación.

Tabla 38.
Responsabilidades de las Iniciativas

INICIATIVAS/ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Establecer el presupuesto y su seguimiento	TERCEROS
Establecer Margenes minimos de los productos	TERCEROS
Identificar la existencia de mermas y costos ocultos.	ADMINISTRADOR
Generar publicidad adecuada para el mercado objetivo en diferentes medios de comunicación.	GERENTE GENERAL
Mejorar los procesos de atención al cliente.	ADMINISTRADOR
Compra de tablets para disminuir el tiempo de entrega.	GERENTE GENERAL
Aumentar la cantidad de promociones.	GERENTE GENERAL
Acciones correctivas oportunas sobre deficiencias por reclamos	ADMINISTRADOR
Seguimiento de resultados y cumplimiento de la calidad	GERENTE GENERAL
Selección y cuadro de proveedores	ADMINISTRADOR
Comprometer a los socios para la ejecución del plan de marketing	GERENTE GENERAL
Establecer el programa y elaborar el material de induccion	ADMINISTRADOR
Incentivar a los colaboradores a comunicar sus observaciones	ADMINISTRADOR
Capacitar a un colaborador para la realizar las auditorias	GERENTE GENERAL
Investigación de mercado salarial a traves de un tercero	TERCEROS
Fidelización del cliente interno	GERENTE GENERAL
Establecer el programa y elaborar el material de inducción.	ADMINISTRADOR
Establecer programa de capacitación en base a las necesidades del puesto de trabajo.	ADMINISTRADOR

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En esta parte se establece el presupuesto que implica implementar la estrategia seleccionada.

Tabla 39.
Presupuesto

INICIATIVAS/ESTRATEGIAS POR IMPLEMENTAR	DETALLE	NOMBRE	PRESUPUESTO					
			2016	2017	2018	2019	2020	2021
Establecer el presupuesto y su seguimiento	TERCEROS	Estudio Contable	-	-	-	-	-	-
Establecer Margenes minimos para los productos	TERCEROS	Estudio Contable	-	-	-	-	-	-
Mejorar los procesos de atención al cliente.	ADMINISTRADOR	Harry Torres	-	-	-	-	-	-
Acciones correctivas sobre deficiencias por reclamos	ADMINISTRADOR	Harry Torres	-	-	-	-	-	-
Establecer plazos para la elaboracion de los procedimientos.	ADMINISTRADOR	Harry Torres	-	-	-	-	-	-
Seguimiento de resultados y cumplimiento de la calidad	GERENTE GENERAL	David Sanchez	-	-	-	-	-	-
Selección y cuadro de proveedores	GERENTE GENERAL	David Sanchez	-	-	-	-	-	-
Establecer responsables para el seguimiento de los procesos	GERENTE GENERAL	David Sanchez	-	-	-	-	-	-
Tomar medidas sobre los puntos criticos de la evaluacion del clima laboral	GERENTE GENERAL	David Sanchez	-	-	-	-	-	-
Mejora para la asesoria contable - financiera	TERCEROS		500	500	500	500	500	500
Generar publicidad adecuada para el mercado objetivo en diferentes medios de comunicación	TERCEROS		36,000	32,000	26,000	25,000	24,000	24,000
Compra de tablets para disminuir el tiempo de entrega.	TERCEROS		2,500	500	500	500	500	500
Aumentar la cantidad de promociones.	TERCEROS		14,500	-	-	-	-	-
Fijar plazos para elaborar el plan de marketing	TERCEROS							
Evaluacion de remuneraciones del personal	TERCEROS							
Establecer el programa y elaborar el material de inducción.	TERCEROS		6,200	6,080	5,900	5,840	5,720	5,720
Crear el plan de capacitacion y entrenamiento	TERCEROS							
Cotizar a proveedores de capacitacion	TERCEROS							
INVERSION A REALIZAR			59,700	39,080	32,900	31,840	30,720	30,720

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

INICIATIVAS/ESTRATEGIAS POR IMPLEMENTAR	DETALLE	NOMBRE	PRESUPUESTO		2016			2017											
			2016	2017	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Establecer el presupuesto y su seguimiento	TERCEROS	Estudio Contable																	
Establecer Margenes minimos para los productos	TERCEROS	Estudio Contable																	
Mejorar los procesos de atención al cliente.	ADMINISTRADOR	Harry Torres																	
Acciones correctivas oportunas sobre deficiencias por reclamos	ADMINISTRADOR	Harry Torres																	
Establecer plazos para la elaboracion de los procedimientos.	ADMINISTRADOR	Harry Torres																	
Seguimiento de resultados y cumplimiento de la calidad	GERENTE GENERAL	David Sanchez																	
Selección y cuadro de proveedores	GERENTE GENERAL	David Sanchez																	
Establecer responsables para el seguimiento de los procesos	GERENTE GENERAL	David Sanchez																	
Tomar medidas sobre los puntos criticos de la evaluacion del clima la	GERENTE GENERAL	David Sanchez																	
Mejorar la asesoria contable - financiera	TERCEROS		500.00	500.00															
Generar publicidad adecuada para el mercado objetivo en diferentes	TERCEROS		36,000.00	32,000.00															
Compra de tablets para disminuir el tiempo de entrega.	TERCEROS		2,500.00	500.00															
Aumentar la cantidad de promociones.	TERCEROS		14,500.00	-															
Fijar plazos para elaborar el plan de marketing	TERCEROS																		
Evaluacion de remuneraciones del personal	TERCEROS																		
Establecer el programa y elaborar el material de inducción.	TERCEROS																		
Crear el plan de capacitacion y entrenamiento	TERCEROS																		
Cotizar a proveedores de capacitacion	TERCEROS																		

Figura 46. Cronograma.

Capítulo X. Evaluación

En este capítulo se presenta la situación financiera tanto cualitativa como cuantitativa de la estrategia.

10.1. Evaluación cualitativa

10.1.1. Criterios de Evaluación

Para poder evaluar la estrategia de negocios de MA'GUCHA se distinguirá entre los siguientes criterios:

Consistencia. El restaurante MA'GUCHA según su misión está dirigido a dar un servicio de calidad, que busque deleitar a las personas que prefieran y consuman comida criolla. El poder hacer una estrategia que permita que mejore el desempeño dentro de la cadena del servicio, desde que el cliente llegue al restaurante y hasta que salga permitirá que estos puedan quedarse con un recuerdo grato de un restaurante donde no solo el sabor sino todo lo relacionado al servicio queden perennes en su memoria.

Con la aplicación de esta estrategia, se espera que a partir del año uno lo siguiente:

- Se incremente por lo menos 15% las ventas anuales en el 2016, se incrementa el 20% en el 2017, para el 2018 y 2019 con el 25% y para los años 2020 y 2021 con el 30%.
- Ser reconocidos como un restaurante criollo con un ambiente familiar.

- Se tendrá un control estricto sobre los gastos de ventas que solo variaran como máximo en función al porcentaje de crecimiento de las ventas.
- El costo de ventas se mantendrá, así como el control sobre las mermas que se implanto.
- Mantener los costos fijos mínimos con los que se cuenta y mejorar la ratio de margen con relación a la venta.

Factibilidad. El restaurante MA'GUCHA cuenta con la infraestructura necesaria para poder implementar y cumplir las estrategias mencionadas en el capítulo anterior, debido a que, ha preparado sus instalaciones para poder atender la clientela que tiene, así como a su personal para que se pueda optar por un servicio de calidad

Consonancia. La empresa está preparándose a las exigencias a las que las puede llevar el mercado y hacerles frente a sus competidores para eso tiene un plan de capacitación que le permite saber y entender a sus clientes.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Con la finalidad de medir la estrategia con los criterios se establecerán métricas para alcanzar los objetivos establecidos. En caso de no alcanzar las métricas, el responsable de cada una tomara las acciones para corregir y alcanzarlas siendo supervisado por el Gerente quien será el que tome las medidas necesarias para que se cumplan. En caso de alcanzarlas o superarlas, se deberá continuar con dicha tendencia

10.2.Evaluación Financiera de la estrategia

Para la Evaluación financiera, se tiene en cuenta los siguientes supuestos en base a la conversación que se tuvo con los dueños del restaurante, contador, evaluación de los factores externos.

Se describen las siguientes pautas para poder hacer el análisis financiero:

- Los Estados financieros y el Flujo de Caja, son presentados en moneda corriente soles.
- Solo se cuenta con un proveedor que factura en dólares, por lo que la diferencia en cambio no será representativa. en soles.
- El ejercicio 2016 se presenta con el histórico de enero a junio, que muestra un crecimiento del 10% en ventas y con la implementación de estrategias, ya definidas y entregadas al Restaurante se espera que llegue al 15%.
- Para el Estado de Ganancias y Pérdidas, sin estrategia, se toma con un crecimiento anual del 5% tomando un escenario conservador de acuerdo con la Gerencia de MA'GUCHA, en vista del crecimiento comparado con el mismo periodo del ejercicio precedente.
- Para el Estado de Ganancias y Pérdidas, con estrategia, se toma como crecimiento anual la proyección propia del año, más lo que se estima crecer con las implementaciones que se están tomando en cuanto a promoción y publicidad enfocadas.

Todos los cobros y pagos son en soles, salvo el alquiler de local.

10.2.1. Proyección de estados financieros

Si bien es cierto la empresa inicia sus operaciones como MA'GUCHA, este ejercicio, tiene un Estado de Ganancia y Pérdidas del ejercicio 2015 que se muestra en la

Tabla 40 cuando formaba parte de la franquicia La Anticuchería, donde se muestra las ventas solo del local que ahora es el Restaurante MA'GUCHA y de donde podemos tener el siguiente análisis:

- El margen de las ventas se sitúa en un 66.49% a pesar de las mermas que fueron tomadas como parte de costo del producto, lo cual debería llevar a mantenerlo o incrementarlo muy poco en los siguientes periodos.
- Básicamente el restaurante maneja solo gastos de ventas que suma un 63.98% con respecto de las ventas.
- Solo se maneja un pequeño gasto de administración que es el 0.87% de las ventas y por el cual se espera mantener a lo largo del tiempo.
- No se cuenta con gastos financieros debido a que, toda la inversión es propia y esta capitalizada.

Tabla 40.
Estado Histórico de Ganancias y Pérdidas (soles)

Estado de ganancias y pérdidas	31/12/2015	Porcentaje VV
Ventas	484,986	100
Costo de ventas	-162,523	-33.51
Utilidad Bruta	322,463	66.49
Gastos de ventas	-310,275	-63.98
Gastos de administración	-4,200	-0.87
Depreciación	-15,795	-3.26
Utilidad operative	-7,807	-1.61
Gastos financieros	-238	-0.05
Pérdida neta	-8,045	-1.66

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

El Estado de Resultados proyectado sin estrategia mostrado en la tabla 41 se ha elaborado para los siguientes cinco años.

Para el año 2016 al 2021, se considera un crecimiento anual en ventas del 5% de acuerdo con un escenario conservador que menciona el Gerente dueño del restaurante, propio del crecimiento que se tiene haciendo la comparación entre el primer semestre del ejercicio 2015 con el 2016.

- El costo de venta y los gastos de ventas se estima mantendrán el mismo porcentaje respecto de las ventas (33.51% para las ventas y 63.98% para los gastos de ventas), debido a que, no se estima mayores gastos.
- Solo se considera gastos por diferencias de cambio mínimos, debido a que, solo se cuenta con un proveedor que emite su factura en dólares.
- La utilidad (perdida) operativa se incrementa (decrece) de -1.38% del 2016 a un 0.30% en el 2021, bajo este escenario conservador.
- Los gastos de administración se mantendrán por debajo del 0.87% sobre las ventas.

Tabla 41.

Estado proyectado de ganancias y pérdidas sin estrategia (Soles)

Crecimiento en Ventas			5%	5%	5%	5%	5%	5%
Año	%	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operativos								
Vetas Netas	100.00	484,986	509,236	534,697	561,432	589,504	618,979	649,928
Egresos operativos								
Costo de Ventas	33.51	162,523	170,174	178,682	187,616	196,997	206,847	217,189
Gastos de Ventas	63.98	310,275	325,875	342,169	359,277	377,241	396,103	415,908
Gastos de administración	0.87	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Flujo de caja operativa	1.65	7,989	8,987	9,646	10,339	11,066	11,829	12,630
Total Depreciación	3.26	15,795	15,795	15,795	14,520	14,330	14,330	14,330
Depreciación Activos Actuales	3.26	15,795	15,795	15,795	14,520	14,330	14,330	14,330
Depreciación Nuevos Activos	-							
Utilidad operativa		-7,807	-6,808	-6,149	-4,181	-3,264	-2,501	-1,700
Total gastos financieros			238	236	236	236	236	236
Corrientes			190	190	190	190	190	190
Diferencias por tipo de cambio								
Inversiones			48	46	46	46	46	46
Ingresos Adicionales								
Utilidad tributaria								
Utilidad tributaria acumulada			-7,047	-6,385	-4,417	-3,500	-2,737	-1,936
Impuesto a la Renta			-7,047	-13,432	-17,849	-21,349	-24,086	-26,022
Utilidad tributaria después de impuestos			-	-	-	-	-	-
Margen bruto			-7,047	-6,385	-4,417	-3,500	-2,737	-1,936
EBIDTA			-1.34	-1.15	-0.74	-0.55	-0.40	-0.26
EBIDTA		1.65	1.76	1.80	1.84	1.88	1.91	1.94

Fuente MA'GUCHA.

El Estado de Resultados, con estrategia, se muestra en la tabla 42 donde se muestra lo siguiente:

- En un escenario conservador se muestra un incremento de ventas de un 15% para el ejercicio 2016, del 20% para el año 2017 y el 2018, para los años 2019 al 2021 del 25% con respecto a las ventas.
- El margen del costo de ventas se situará en 33.46% a pesar de que se considera que es el óptimo debido a que, pudo bajarse con relación al ejercicio anterior debido a que, no existen mermas por la optimización en el proceso con los proveedores.
- El gasto de ventas se muestra en el 2016 con un 68.33% respecto de las ventas, por la puesta en práctica de las inversiones, se espera tener un control estricto y a la vez optimizar aún más dichos gastos para que pueden bajar en por lo menos cinco puntos porcentuales en el 2017 y fijarlos en el 2021 en un 60.20%.
- Los precios de los productos se esperan aumentar en un 5% respecto al año anterior para coadyuvar al crecimiento de ventas u otras medidas.
- Se muestra una diferencia de cambio mínima para dichos periodos debido a que, solo se cuenta con un proveedor en dólares y por el que no se espera incremento de precios por encima del mercado.
- Solo se muestran gastos financieros por mantenimiento de cuentas porque solo se trabaja con transferencias.

Tabla 42.

Estado proyectado de ganancias y pérdidas con estrategia (en soles)

Crecimiento en Ventas			15%	20%	25%	25%	30%	30%
Año	%	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos operativos								
Ventas netas	100	484,986	557,734	669,281	803,137	1,003,921	1,254,902	1,568,627
Egresos operativos								
Costo de ventas	33.51	162,523	186,641	223,969	279,961	349,952	454,937	591,418
Gastos de ventas	63.98	310,275	381,075	427,130	518,773	639,856	822,040	1,060,336
Gto vta normal			325,875	391,050	488,813	611,016	794,320	1,032,616
Gto vta inversión			55,200	36,080	29,960	28,840	27,720	27,720
Gastos generales y de administración.	0.87	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Flujo de caja operativo	1.65	7,989	-14,182	13,982	33,667	51,744	78,299	111,365
Total depreciación	3.26	15,795	15,983	16,145	14,970	14,880	14,980	15,080
Depreciación activos actuales	3.26	15,795	15,795	15,795	14,520	14,330	14,330	14,330
Depreciación nuevos activos	-		187.5	350	450	550	650	750
Utilidad operativa		-7,807	-30,165	-2,164	18,697	36,864	63,319	96,285
Total gastos financieros			238.48	236	236	236	236	236
Corrientes			190.48	190	190	190	190	190
Intereses nueva operación								
Diferencias por tipo de cambio								
Inversiones			48	46	46	46	46	46
Utilidad tributaria			-30,403	-2,400	18,461	36,628	63,083	96,049
Utilidad tributaria acumulada			-30,403	-32,803	-14,342	22,286	85,369	181,418
Impuesto a la renta			0	0	4,985	9,523	16,402	24,973
Utilidad tributaria después de impuestos			-30,403	-2,400	13,477	27,105	46,681	71,076
Margen bruto			-5.41	-0.32	2.23	3.53	4.66	5.45
EBIDTA		1.65	-2.54	2.09	4.02	4.95	5.76	6.30

Fuente MA'GUCHA.

10.2.3. Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)

El Balance General sin estrategia se muestra en la tabla 43, donde se puede observar lo siguiente:

- El Capital social se mantiene en S/ 150 mil soles para los próximos cinco años.
- Se muestra un depósito en garantía producto del alquiler del inmueble, del cual solo se espera incremento de acuerdo al costo de vida que no supere el 3% según proyecciones del gobierno central.
- La Utilidad del ejercicio, es el resultado de las utilidades del estado de ganancias y pérdidas sin estrategia.

Tabla 43.

Balance general sin estrategia (Soles)

Balance general	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Activo							
Caja y bancos	500	9,248	18,659	28,761	39,591	51,184	63,578
Deposito en garantía	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405
Total activo corriente	9,905	18,653	28,064	38,166	48,996	60,589	72,983
Inmuebles maquinaria y equipo	149,162	149,162	149,162	149,162	149,162	149,162	149,162
Depreciación acumulada	-17,112	-32,907	-48,702	-63,222	-77,552	-91,882	-106,212
Inmueble maquinaria y equipo neto	132,050	116,255	100,459	85,940	71,609	57,279	42,949
Total activo no corriente	132,050	116,255	100,459	85,940	71,609	57,279	42,949
Total active	141,955	134,908	128,524	124,106	120,606	117,869	115,933
Pasivo							
Otras cuentas por pagar							
Total pasivo corriente	-	0	0	0	0	0	0
Total pasivo	-	0	0	0	0	0	0
Patrimonio neto							
Capital social	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Resultados acumulados		-8,045	-15,092	-21,477	-25,894	-29,394	-32,131
Utilidad del ejercicio	-8,045	-7,047	-6,385	-4,417	-3,500	-2,737	-1,936
Total patrimonio	141,955	134,908	128,523	124,106	120,606	117,869	115,933
Total pasivo y patrimonio	141,955	134,908	128,523	124,106	120,606	117,869	115,933

Fuente MA`GUCHA.

En la tabla 44, muestra el Balance General con estrategia, donde muestra lo siguiente:

- Se mantiene el Capital social durante los años 2016 al 2021.
- La utilidad del ejercicio se obtiene de los estados de resultados proyectados con estrategia.
- Se muestra que la disposición de caja aumenta producto del incremento de las ventas y el control de gastos que se efectúa.
- Se muestra un depósito en garantía producto de la garantía por el alquiler del local, por el cual solo se espera incremento de acuerdo con el costo de vida mencionado en el contrato.
- No se tiene deudas por cobrar o por pagar debido a que, se cobra y paga al contado.

Tabla 44.

Balance general con estrategia (Soles)

Balance general	Año Base	2016	2107	2018	2019	2020	2021
Activo							
Caja y bancos	500	6,339	3,237	32,066	75,124	138,377	226,773
Deposito en garantía	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405	9,405
Total activo corriente	9,905	15,744	12,642	41,471	84,529	147,782	236,178
Inmuebles maquinaria y equipo	149,162	151,662	152,662	153,662	154,662	155,662	156,662
Depreciación acumulada	-17,112	-33,095	-49,240	-64,210	-79,090	-94,070	-109,150
Inmueble maquinaria y equipo neto	132,050	118,567	103,422	89,452	75,572	61,592	47,512
Total activo no corriente	132,050	118,567	103,422	89,452	75,572	61,592	47,512
Total active	141,955	134,312	116,064	130,923	160,101	209,374	283,690
Pasivo							
Otras cuentas por pagar		22,760	6,912	8,294	10,368	12,960	16,200
Total pasivo corriente	-	22,760	6,912	8,294	10,368	12,960	16,200
Total pasivo	-	22,760	6,912	8,294	10,368	12,960	16,200
Patrimonio neto							
Capital social	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Resultados acumulados		-8,045	-38,448	-40,848	-27,371	-267	46,415
Utilidad del ejercicio	-8,045	-30,403	-2,400	13,477	27,105	46,681	71,076
Total patrimonio	141,955	111,552	109,152	122,629	149,733	196,415	267,491
Total pasivo y patrimonio	141,955	134,312	116,064	130,923	160,101	209,374	283,690

Fuente MA'GUCHA.

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

El flujo de efectivo sin estrategia se muestra en la tabla 45, con los detalles siguientes:

- El flujo calculado aumenta debido al aumento de ventas por encima de los gastos.
- El detalle de las ventas se obtiene del Estado de Ganancias y pérdidas sin estrategia.
- La empresa maneja ventas al contado y compras al contado.
- No se cuenta con financiación de terceros.

Tabla 45.

Estado de flujos de efectivo sin estrategia (Soles)

Por el año terminado el 31 de diciembre de	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de efectivo de actividades de operación							
Cobranza a clientes y otros	475,581	509,236	534,697	561,432	589,504	618,979	649,928
Pagos a proveedores	-362,978	-386,228	-405,330	-425,386	-446,445	-468,558	-491,775
Pagos de remuneraciones y beneficios sociales	-111,180	-111,180	-116,739	-122,576	-128,705	-135,140	-141,897
Pago de tributos	0	0	0	0	0	0	0
Otros cobros (pagos) de operación	-18,874	-3,079	-3,218	-3,367	-3,524	-3,688	-3,861
Efectivo utilizado en las actividades de operación	-17,450	8,748	9,411	10,103	10,830	11,593	12,394
Flujo de efectivo de actividades de inversión							
Pago por compra de activo fijo	-132,050						
Pago por compra de intangible	0						
Efectivo utilizado en las actividades de inversión	-132,050	0	0	0	0	0	0
Flujo de efectivo de actividades de financiación							
Intereses pagados	0						
Obtención de préstamo bancario	0						
Aportes de capital	150,000						
Efectivo proveniente de las actividades de financiación	150,000	0	0	0	0	0	0
Aumento (disminución) de efectivo	500	8,748	9,411	10,103	10,830	11,593	12,394
Efectivo al inicio del año	0	500	9,248	18,659	28,762	39,591	51,184
Efectivo al final del año	500	9,248	18,659	28,762	39,591	51,184	63,578
Conciliación de la utilidad neta con el efectivo proveniente de las actividades de operación							
Utilidad neta	-8,045	-7,047	-6,385	-4,417	-3,500	-2,737	-1,936
Más (menos)							
Depreciación	15,795	15,795	15,795	14,520	14,330	14,330	14,330
Otros	-25,200						
Efectivo proveniente de las actividades de operación	(17,450)	8,749	9,410	10,103	10,830	11,593	12,394

Fuente MA'GUCHA.

En la tabla 46, se presenta el Flujo de efectivo con estrategia en el que se puede apreciar lo siguiente:

- Los flujos operativos para los periodos 2016 al 2021 se muestra crecientes debido al incremento en las cobranzas producto de la mayor venta y de mantener un control de los gastos operativos.
- El detalle de las ventas se obtiene del Estado de Ganancias y pérdidas con estrategia.
- La empresa sigue manteniendo sus pagos y cobros al contado.

Tabla 46.

Estado de flujos de efectivo con estrategia (Soles)

POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de efectivo de actividades de operación							
Cobranza a clientes y otros	475,581	557,734	669,281	836,601	1,045,751	1,359,477	1,767,320
Pagos a proveedores	-362,978	-452,136	-517,323	-630,521	-778,146	-1,000,661	-1,291,413
Pagos de remuneraciones y beneficios sociales	-111,180	-111,180	-133,416	-166,770	-208,463	-271,001	-352,302
Pago de tributos	0	0	0	-4,985	-9,523	-16,402	-24,973
Otros cobros (pagos) de operación	-18,874	-3,078	-3,644	-4,496	-5,561	-7,159	-9,235
Efectivo utilizado en las actividades de operación	-17,450	-8,660	14,898	29,829	44,058	64,254	89,397

Flujo de efectivo de actividades de inversión							
Pago por compra de activo fijo	-132,050	-2,500	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Pago por compra de Intangible	0						
Efectivo utilizado en las actividades de inversión	-132,050	-2,500	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000

Flujo de efectivo de actividades de financiación							
Intereses pagados	0						
Obtención de préstamo bancario	0						
Aportes de capital	150,000	17,000	-17,000				
Efectivo proveniente de las actividades de financiación	150,000	17,000	-17,000	0	0	0	0

Aumento (Disminución) de efectivo	500	5,840	-3,102	28,829	43,058	63,254	88,397
Efectivo al inicio del año	0	500	6,339	3,237	32,066	75,124	138,377
Efectivo al final del año	500	6,339	3,237	32,066	75,124	138,377	226,774

Conciliación de la utilidad neta con el efectivo proveniente de las actividades de operación

Utilidad neta	-8,045	-30,403	-2,400	13,477	27,105	46,681	71,076
Más (menos)							
Depreciación	15,795	15,983	16,145	14,970	14,880	14,980	15,081
otros	-25,200	5,760	1,152	1,382	2,074	2,592	3,240
Efectivo proveniente de las actividades de operación	(17,450)	(8,660)	14,898	29,829	44,059	64,253	89,397

Fuente MA'GUCHA.

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).

En la tabla 47, el flujo de caja muestra el incremento en las ventas del 5% anual que viene de una proyección conservadora de la Gerencia, dada por el crecimiento del primer semestre del 2016 con referencia al ejercicio 2015.

Los costos de ventas provienen del Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia.

Los gastos financieros son bajos producto de solo mantenimientos de cuenta y gastos por diferencias de cambio que no son significativos.

La diferencia por tipo de cambio no resulta importante debido a que, solo un proveedor considera su facturación en dólares

EL EBITDA es del 1.65% en el ejercicio 2015 y de 1.94% hacia el final del proyecto.

Tabla 47.
Flujo de caja sin estrategia (Soles)

Crecimiento en ventas			5%	5%	5%	5%	5%	5%
Año	%	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operativos								
Ventas netas	100.00	484,986	509,236	534,697	561,432	589,504	618,979	649,928
Egresos operativos								
Costo de ventas	33.51	162,523	170,174	178,682	187,616	196,997	206,847	217,189
Gastos de ventas	63.98	310,275	325,875	342,169	359,277	377,241	396,103	415,908
Gastos de administración	0.87	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Impuesto a la renta			-	-	-	-	-	-
Flujo de caja operativo	1.65	7,989	8,987	9,646	10,339	11,066	11,829	12,630
Gastos financieros			190	190	190	190	190	190
Diferencia de cambio			48	46	46	46	46	46
Flujo de caja antes de inversiones			8,748	9,411	10,103	10,830	11,593	12,394
Inversiones								
Flujo de caja de inversiones			0	0	0	0	0	0
Flujo disponible para pagos			8,748	9,411	10,103	10,830	11,593	12,394
Pago de nuevas operaciones								
Flujo de caja final			8,748	9,411	10,103	10,830	11,593	12,394
Flujo de caja acumulado			9,248	18,659	28,762	39,591	51,184	63,578
Indicadores								
EBITDA %		1.65	1.76	1.80	1.84	1.88	1.91	1.94
Variación % de ingresos por ventas			5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente MA'GUCHA

En la tabla 48 se presenta el Flujo de Caja con estrategia y se puede observar lo siguiente:

El crecimiento en ventas para el ejercicio 2016 es del 15%, del 20% para el año 2017, del 25% para el 2018 y el 2019, y por el 2020 y 2021 del 30% por año

Las cobranzas productos de las ventas para el 2016 se estiman en S/. 557 mil llegando al 2021 en S/. 1.767 millones.

No se proyecta diferencias de cambio importantes porque casi en su totalidad sus operaciones son en soles.

El EBITDA fue el 1.65 para el año 2015 y se muestra del 6.30 para el año 2021.

Tabla 48.

Flujo de caja con estrategia (Soles).

Crecimiento en ventas			15%	20%	25%	25%	30%	30%
Año	%	Año Base	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operativos								
Ventas netas	100	484,986	557,734	669,281	836,601	1,045,751	1,359,477	1,767,320
Egresos operativos								
Costo de ventas	33.51	162,523	186,641	223,969	279,961	349,952	454,937	591,418
Gastos de ventas	63.98	310,275	381,075	427,130	518,773	639,856	822,040	1,060,336
Gastos de administración	0.87	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Impuesto a la renta			0	0	4,985	9,523	16,402	24,973
Fjujo de caja operativo	1.65	7,989	-14,182	13,982	28,683	42,221	61,897	86,392
Gastos financieros			190	190	190	190	190	190
Diferencia de cambio			48	46	46	46	46	46
Flujo de caja antes de inversiones			-14,420	13,746	28,447	41,985	61,661	86,156
Inversiones			2,500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Flujo de caja de inversiones			2,500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Flujo disponible para pagos			-16,920	12,746	27,447	40,985	60,661	85,156
Prestamos nuevas operaciones			22,760	1,152	1,382	2,074	2,592	3,240
Pago de deuda estructurada				17,000				
Flujo de caja final			5,840	-3,102	28,829	43,058	63,253	88,396
Flujo de caja acumulado			6,340	3,237	32,066	75,125	138,378	226,774
Indicadores								
Ebitda %		1.65	-2.54	2.09	4.02	4.95	5.76	6.30
Variacion % de ingresos por vtas			15%	20%	25%	25%	30%	30%

Fuente MA'GUCHA.

10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

En la tabla 49 se muestra el cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAPM) del proyecto, al tener capital propio y no deuda, no es necesario hacer la comparación con el Ponderado Promedio del capital (CPPC).

Para el cálculo del costo de capital (K_e) se aplicó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual se utiliza en los países desarrollados y que, para poder ser utilizados en países emergentes (como el Perú), ofrece una variación: la adición de un factor de riesgo país.

Como primer paso, se halló el costo de capital para una empresa del sector Restaurant/Dining en USA, para lo cual se aplicó la fórmula:

$$K_e = R_f + \beta L * (R_m - R_f)$$

En donde:

K_e : Costo de capital

R_f : Tasa libre de riesgo

βL : Beta promedio del mercado

R_m : Rendimiento del mercado

La información para la beta del sector fue obtenida de la página de Damodarán (2017) la cual está actualizada a enero 2017. Para el caso del restaurante MA'GUCHA, por ser una empresa del sector de restaurantes, la beta promedio de la industria resultó ser 0.59.

Conocido el valor de la beta desapalancado promedio de la industria, fue necesario conocer la tasa de rendimiento del mercado, tomando como referencia el índice S&P 500, que

corresponde al índice de las 500 acciones o activos financieros con riesgo, de mayor tamaño en el mundo. Según Damodarán (2008) es recomendable utilizar la media geométrica a largo plazo de dicho indicador. Para el caso del restaurante MA'GUCHA, se utilizó la 282 media geométrica del índice de S&P 500 por los años 1928 al 2016, resultando el valor de 9.52%. Asimismo, se halló la tasa libre de riesgo, aplicando el mismo procedimiento seguido para el rendimiento del mercado, considerando la media geométrica del rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (Treasurybonds) correspondientes al mismo periodo de años utilizado para el índice de S&P 500, lo que arrojó un valor de 4.91%.

Con dicha información y, aplicando la fórmula antes citada, se obtuvo que el costo de capital para una empresa de restaurante en USA es 7.63%.

Luego, fue necesario deflactar la tasa hallada con la finalidad de obtener el COK real de USA, por lo que se aplicó la siguiente fórmula:

$$Ke_{Real\ USA} = \frac{Ke_{Nominal\ USA} - \rho_{USA}}{1 + \rho_{USA}}$$

En donde: PUSA corresponde al índice de precios al consumidor de USA.

De acuerdo a Global-Rates.com, pagina especializada en información financiera, la inflación en USA a diciembre 2016 fue de 2.1% (La inflación en Estados Unidos cerró 2016 en el 2,1%, la tasa más alta desde 2011, expansión.com, 2017). Con dicha información, se calculó el costo de capital deflactado, resultando un valor de 5.42%.

Luego, para hallar el costo de capital aplicado al restaurante MA'GUCHA, se sumó el riesgo país de Perú (1.57%), el cual, fue tomado del Cuadro 37 “Indicadores de Riesgo para países emergentes” (BCRP, 2017). Con ello, se obtuvo un Costo de Capital real para Perú de: 6.99%.

En la siguiente tabla 54 se muestra la secuencia seguida para obtener el COK

Tabla 49 Determinación costo de oportunidad del accionista

Datos :

β Desapalancado Usa = $\beta_{D USA}$	0.59
Rendimiento del Mercado US	9.52%
Tasa Libre de riesgo TLR USA	4.91%
Inflación USA Anual	2.10%
Inflación Perú Anual	3.23%
Riesgo país Perú	1.57%

$\beta_{D USA} = \frac{\beta_{A USA}}{1 + (1 - Tasa Imp. Renta_{USA}) * \frac{D}{C_{USA}}}$	MA'GUCHA no está financiándose ningún crédito (deuda) para atender la estrategia (D=0). se tiene que $\beta_{D USA} = \beta_{A USA}$	
$\beta_{A Proyecto} = \beta_{D USA} [1 + (1 - Tasa Imp. Renta PERU) \frac{D}{C_{PERU}}]$	Beta apalancado proyecto	0.59
Prima de riesgo USA = Rendimiento Mercado USA – Tasa Libre de Riesgo USA		4.61%
Tasa Libre de Riesgo USA + Beta apalancado proyecto * Prima de riesgo USA	Ke Nominal USA	7.63%
$\frac{1 + K_{D Nominal}}{1 + Inflación USA} - 1$	Ke Real USA	5.42%
Ke Real Perú = Ke Real USA + Riesgo Perú	KE Real Perú	6.99%

Después de hallar el CAMP se calcula el VAN y TIR del proyecto.

Se considera para este proyecto un VAN de S/. 69 730 y la TIR de 8.90% siendo una estrategia viable al tener un VAN positivo y un TIR también positivo.

Tabla 49.
Flujo neto de efectivo con estrategia.

Año	Valor
2015	-150,000
2016	5,840
2017	-3,102
2018	28,829
2019	43,058
2020	63,253
2021	88,396

Tasa 6.99%	
VAN: 69,730	Al ser un valor neto positivo el proyecto es viable
TIR: 8.90%	Al ser igual o mayor es viable

Fuente MA'GUCHA.

En la tabla 51, se muestra algunos ratios financieras de la compañía que muestran la evolución desde el 2016 al 2021.

Las ventas se muestran crecientes del 20% para el 2016 hasta los 30% para el año 2021.

El capital de trabajo es positivo, debido a que, no muestra deudas por pagar, debido a que, cumple con sus obligaciones al contado

No muestra cuentas por cobrar debido a que, todas sus ventas son al contado.

No muestra inventarios debido a que, compra suministros solo para la semana y no guarda stocks.

Las ratios de rentabilidad mejoran año a año.

Tabla 50.
Ratios financieros

Ratios sin estrategia	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Roe	-0.05	-0.04	-0.03	-0.02	-0.02	-0.01
EBIDTA	1.76	1.8	1.84	1.88	1.91	1.94
Margen de Utilidad	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0	0
Capital de trabajo	18,653	28,064	38,166	48,996	60,589	72,983
Ratios con estrategia	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Roe	-0.20	-0.02	0.09	0.18	0.31	0.47
EBIDTA	-2.54	2.09	4.02	4.95	5.76	6.30
Margen de Utilidad	-0.05	0.00	0.02	0.04	0.05	0.05
Capital de trabajo	-7,016	5,730	33,177	74,161	134,822	219,978

Fuente: MA'GUCHA.

Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

11.1. Conclusiones

- a. La reformulación de la misión y visión busca mostrar y transmitir adecuadamente la razón de ser del restaurante, así como hacia donde se dirige la empresa a largo plazo.
- b. La estrategia seleccionada busca abarcar la mayor cantidad del mercado potencial, así como ofrecer servicios innovadores para hacer frente a la competencia del sector, teniendo en cuenta que el PBI del sector servicios, está proyectado para crecer en promedio 5.2% hasta el 2018, y el crecimiento de la población hasta el 2018 será de 32'000,000 millones de personas.
- c. La alta competencia del sector restaurante, es en razón de que las barreras de entrada de ingreso no son muy altas, produciéndose un crecimiento gastronómico en toda su cadena de valor se ha incrementado el consumo de alimentos fuera del hogar y se cuenta con el apoyo del estado en la difusión de nuestra gastronomía; a pesar de ello, el sector sigue siendo atractivo.
- d. En el sector restaurante, todos ofrecen productos de calidad, lo que obliga al restaurante MA'GUCHA a diferenciarse en la atención u otro factor que no esté enfocado en el plato ofrecido.
- e. El restaurante MA'GUCHA, no cuenta con ventajas competitivas sostenibles, lo que obliga a establecer estrategias para contar con ventajas competitivas sostenibles y diferenciarse, con otros restaurantes del sector que ofrecen comida criolla.
- f. MA'GUCHA presenta una alta rotación en su personal, y esto se debe principalmente a las remuneraciones ofrecidas por el sector de restaurante. La alta rotación en el sector servicios (4,1%), influye en MA'GUCHA.

- g. El desconocimiento del mercado objetivo por parte de MA'GUCHA, no permite trazar claramente los objetivos a los cuales quiere llegar, por lo que sus ventas son impulsadas por el crecimiento del sector.
- h. MA'GUCHA, no cuenta con tecnología que le ayude a disminuir los tiempos excesivos en sus procesos.
- i. Se concluye que el Restaurante MA'GUCHA, es viable gracias a la determinación del VAN y TIR positivos que tienen.
- j. MA'GUCHA cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo y tiene un flujo de caja positivo que le permite afrontar sus gastos y costos sin necesidad de pedir préstamos.
- k. Es necesario que cuenten con un control estricto de los gastos y costos para poder cumplir con sus proyecciones de crecimiento.

11.2. Recomendaciones

- a. Dar a conocer a todos los colaboradores sobre la nueva visión y misión del restaurante.
- b. Establecer promociones de marketing idóneas para captar la mayor cantidad de clientes, debido a que, el mercado objetivo debe ser mejor aprovechado.
- c. Conocer constantemente los cambios o mejoras que realizan sus principales competidores, y tener de referencia a los mejores restaurantes que existen en el rubro.
- d. Constituir una ventaja competitiva sostenible, que sea atractivo para los clientes, de esta manera ayude al restaurante a diferenciarse de sus competidores y abarcar mayor mercado.

- e. Buscar proveedores estratégicos, que brinden productos orgánicos de calidad, en los plazos establecidos y a precios bajos.
- f. Realizar una estructura salarial acorde al nivel organizacional del restaurante y del mercado, además generar incentivos por cumplimiento de metas a los puestos claves.
- g. Debido a que se tiene identificado el mercado objetivo, se deben concentrar esfuerzos, desde la gerencia hasta el personal operativo, para alcanzar las metas trazadas.
- h. Se debe capacitar constantemente al personal en el uso de las nuevas tecnologías para aprovecharlas al máximo y cumplir con el objetivo de ofrecer una mejor atención respecto a los tiempos de entrega de los platos.
- i. Se recomienda llevar un control constante de los indicadores más relevantes para el restaurante.
- j. Buscar que los proveedores puedan otorgar mayores plazos de crédito para poder tener una financiación adicional, así como buscar nuevas alternativas de proveedores ante cualquier imprevisto.
- k. Realizar un flujo de caja y flujo de caja proyectado, así como los Estados Financieros se podrá tener conocimiento de la situación financiera de la empresa.

Referencias

- Alimentos Orgánicos ventajas y desventajas. (2014) [alimentos-organicos.com.ar]. Recuperado de <http://alimentos-organicos.com.ar/alimentos-organicos-ventajas-y-desventajas>
- Alles, M. (2010) *Nuevo enfoque, Diccionario de preguntas La Trilogía*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alonso, I. (7 de marzo de 2014). Boom gastronómico sin planificación. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/mirada-de-fondo/boom-gastronomico-sin-planificacion-ivan-alonso-noticia-1714286>
- Alvarez, J. (2015, marzo) *El Perú País perruno*. [ipsos.com]Recuperado de http://www.ipsos.pe/punto_de_vista_marketing_2015_03_24
- Apega presenta libro: ¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana? (2016, abril) [apega.pe] Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/apega-presenta-libro-cual-es-el-futuro-de-la-gastronomia-peruana.html>
- Arellano Marketing: Consultora señala que más de 60% de peruanos almuerza fuera de casa. (25 de setiembre de 2017). *Trome*. Recuperado de <https://trome.pe/familia/arellano-marketing-peruanos-almuerza-fuera-casa-video-fotos-63002>
- Banco Central de Reserva. (2011, marzo). *Glosario de términos económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Banco Central de Reserva. (2016). *El reporte de inflación junio 2016 panorama actual y protecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>

BCR mantiene proyección de crecimiento económico al 2019 y reduce construcción. (21 de

diciembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2019-reduce-construccion-noticia-590093>

Cadenas de restaurantes Wa Lok alista la expansión para el 2017. (19 de enero de 2015). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-restaurantes-](http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-restaurantes-wa-lok-alista-su-expansion-2017-noticia-1785636)

[wa-lok-alista-su-expansion-2017-noticia-1785636](http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-restaurantes-wa-lok-alista-su-expansion-2017-noticia-1785636)

Calixto, R., Herrera, L. & Hernandez, V. (2012) *Ecología y Medio Ambiente*. (1ra ed.) México

D.F., México: Editorial Cengage Learning,

Carrión, A. (19 de mayo de 2016) *Aquí tus mascotas son más que bienvenidas*. *El Comercio*

Recuperado de [http://elcomercio.pe/wuf/noticias/aqui-tus-mascotas-son-mas-que-](http://elcomercio.pe/wuf/noticias/aqui-tus-mascotas-son-mas-que-bienvenidas-noticia-1902599?ref=portada_archivo&ft=flujo_archivo_2016-05-19&e=titulo_2)

[bienvenidas-noticia-1902599?ref=portada_archivo&ft=flujo_archivo_2016-05-](http://elcomercio.pe/wuf/noticias/aqui-tus-mascotas-son-mas-que-bienvenidas-noticia-1902599?ref=portada_archivo&ft=flujo_archivo_2016-05-19&e=titulo_2)

[19&e=titulo_2](http://elcomercio.pe/wuf/noticias/aqui-tus-mascotas-son-mas-que-bienvenidas-noticia-1902599?ref=portada_archivo&ft=flujo_archivo_2016-05-19&e=titulo_2)

Chan, W. & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá, Colombia: Editorial

Norma

Cinco distritos concentran el 40% del total de mercados de abastos de lima. (31 de julio de

2014). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/empresas/cinco-distritos-concentran-](http://gestion.pe/empresas/cinco-distritos-concentran-40-total-mercados-lima-2104364)

[40-total-mercados-lima-2104364](http://gestion.pe/empresas/cinco-distritos-concentran-40-total-mercados-lima-2104364)

Conoce ocho lugares de lima donde puedas comer con tu mascota. (2016, junio). [wapa.pe].

Recuperado de [http://www.wapa.pe/sociales/2016-06-15-conoce-ocho-lugares-de-lima-](http://www.wapa.pe/sociales/2016-06-15-conoce-ocho-lugares-de-lima-en-donde-se-puede-comer-con-las-mascotas)

[en-donde-se-puede-comer-con-las-mascotas](http://www.wapa.pe/sociales/2016-06-15-conoce-ocho-lugares-de-lima-en-donde-se-puede-comer-con-las-mascotas)

Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país. (29 de abril de 2018) *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-oportunidades-retail-pais-118931?foto=2>

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.) México DF, México: Pearson Educación.

Ejecutivos saludables que debes visitar. (18 de diciembre de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/estilo-de-vida/ejecutivos-saludables-10-locales-que-debes-visitar-noticia-1864110>

El negocio de la sazón y la atención (9 de mayo de 2013). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/negocio-sazon-y-atencion-2130221>

Empresas advierten que proyecto aprobado en el congreso no promoverá donación de alimentos. (23 de mayo de 2016). *Correo*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/empresas-advierten-que-proyecto-aprobado-congreso-no-promovera-donacion-alimentos-2161359>

Gastronomía peruana creció 4.5% en Fiestas Patrias. (8 de agosto de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/gastronomia-peruana-crecio-45-fiestas-patrias-segun-ccl-2167377>

Facebook se pone duro: presiona más a empresas por el pago de publicidad (19 de enero de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/facebook-se-pone-duro-presiona-mas-empresas-pago-publicidad-2120847>

Falen, L. (2015, 17 de diciembre). ¿Qué le espera a la economía peruana en el 2016? [Semanaeconómica.com] Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/175765-que-le-espera-a-la-economia-peruana-en-el-2016/>

Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración* (9na ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Hitt, M., Durane, I., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización*. (7ma ed.) México D.F., México: Editorial CengageLearning

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2001). *Crecimiento de Habitantes en el Perú. Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015) *Percepción de Inseguridad Lima Metropolitana. Tomado de “Informe Percepción de Inseguridad*. Recuperado https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1255/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015, agosto). *El 33% del gasto de alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Producción Nacional (Enero – Diciembre 2015)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnicon02_produccion_dic2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, junio) *Negocios de restaurantes aumentó 3,04% abril de 2018 y creció por décimo tercer mes consecutivo*. [nota de prensa].

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumento-304-abril-de-2018-y-crecio-por-decimo-tercer-mes-consecutivo-10812/>

IPSOS (2018) *Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado*

Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. México DF, México: Ediciones Pearson Educación.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing conceptos esenciales* (1ra ed.) México D.F., México: Pearson Educación

Koontz H., & Weihrich, H. (2013) *Administración una perspectiva global*. México D.F., México Editorial MacGraw Hill

La carrera especial: Ecogastronomía. (2016). [noticias.universia.es].Recuperado de <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2016/04/07/1138051/carrera-especial-ecogastronomia.html>

La gastronomía crece más que el PBI. (6 de setiembre de 2013). *El Comercio*.Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/restaurantes-peruanos-registraran-ventas-50000-millones-2013-noticia-1627642>

La misión de una empresa. (2014, 3 de mayo). [Crecenegocios.com].Recuperado <http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>

Las técnicas de conservación de alimentos más actuales. (2015). [blog.menorquia.com].

Recuperado de <http://blog.menorquina.com/las-tecnicas-de-conservacion-de-alimentos-mas-actuales>

Larcomar espera contar con 20 restaurantes 2017. (30 de mayo de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/larcomar-espera-operar-20-restaurantes-2017-2161950>

Más del 50% de peruanos que come fuera de casa prefiere el pollo a la brasa. (14 de junio de 2012) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/14/tendencias/mas-50-peruanos-que-come-fuera-casa-prefiere-pollo-brasa-2007507>

McCarthy, E. & Perreault, W. (2000) *Marketing – Un enfoque global*. (13ra ed.) México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana editores, S, A de C.V.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Llegada de turistas internacionales creció 6.7% en el primer cuatrimestre de 2016*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/llegada-de-turistas-internacionales-crecio-67-en-el-primer-cuatrimetre-de-2016/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2016) *Mira el comportamiento del PBI sector por sector*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mira-comportamiento-pbi-sector-sector-noticia-1909577/9>

Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo (2016). *Informe estadístico mensual*. (Informe n° 236). Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2016/IEM_236.pdf

Minno, M.P., & Bhayana, R. (1985). Etapas críticas en el ciclo de vida de un restaurante. *NRA News*. 16- 20, enero. Tomado de <https://www.hotelmule.com/wiki/restaurant-life-cycle>

Morelli, C. (2016) Sector gastronómico genera 60 mil puestos laborales y tiene crecimiento sostenible. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/745732-sector-gastronomico-genera-60-mil-puestos-laborales-y-tiene-crecimiento-sostenible>

Ortiz, R. (2009) *los factores del “macro-entorno” que afectan al restaurante*. Recuperado de <http://www.gestionrestaurantes.com/factores-del-macro-entorno-que-afectan-al-restaurante/>

Ortiz, S. (27 de febrero de 2010). El boom de la gastronomía peruana en la televisión. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/chefs/boom-gastronomia-peruana-television-noticia-420470>

Peng, M. (2009), *Global Strategy*. México D.F., México Cengage Learning.

¿Por qué está de moda la gastronomía peruana? (2018, mayo) [notimerica.com]. Recuperado de <https://www.notimerica.com/cultura/noticia-porque-moda-gastronomia-peruana-20180330083902.html>

Porter, M. (2009) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*. (38va ed.) México D.F., México: Grupo editorial Patria

Porter, M. (2015) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Editorial Pirámide

Real Academia de la lengua española. (2016). *Nuevo Diccionario Histórico del Español*. Recuperado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/nuevo-diccionario-historico>

Restaurantes y comensales impacientes, ya hay una tecnología para ellos (2016). [blog.collectivecloudperu.com] Recuperado de

<http://blog.collectivecloudperu.com/restaurantes-y-comensales-impacientes-ya-hay-una-tecnologia-para-ellos/>

Roca Rey, B. (2016, 17 junio). *Merecemos un día de la gastronomía peruana.*

[Apega.pe].Recuperado <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/merecemos-un-dia-de-la-gastronomia.html>

Sainz de Vicuña, J. (2015). *El Plan Estratégico en la Practica* (4ta ed.). Madrid, España: Esic Editorial

Sazón y negocio en evolución. (24 de junio de 2015). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/tendencias/sazon-y-negocio-evolucion-2135569>

Sociedad Peruana de Gastronomía (2015). *¿Cómo la gastronomía impulsa el turismo receptivo e interno?* Recuperado de <http://www.apega.pe/descargas/contenido>

[/Turismo%20y%20gastronom%C3%ADa%20-%20Marisol%20Acosta.pdf](http://www.apega.pe/descargas/contenido/Turismo%20y%20gastronom%C3%ADa%20-%20Marisol%20Acosta.pdf)

Sociedad Peruana de Gastronomía (2016, 21 abril). *Apega en desacuerdo con observaciones del ejecutivo sobre la celebración del día de la gastronomía peruana.*

[Apega.pe].Recuperado <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/apega-saluda-proyecto-de-ley-del-congreso-sobre-la-celebracion-del-dia-de-la-gastronomia-y-muestra-su-desacuerdo-con-observaciones-del-ejecutivo.html>

SUNAT municipalidades e INDECI son las entidades que registran más barreras burocráticas.

(27 de enero de 2016).*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sunat-municipalidades-indeci-son-entidades-que-mas-registran-barreras-burocraticas-2153459>

Tafur, N. (22 de octubre de 2014). El día nacional de la gastronomía ya tiene fecha de

celebración. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/comida-peruana/dia-nacional-de-la-gastronomia-ya-tiene-fech-1476/>

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica* (2da ed.) México D.F.,

México: Pearson Educación

Turismo: de cada 100 visitantes que llegan a Lima, 20 lo hacen por la gastronomía (7 de julio de

2016). *Gestión.*, Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-cada-100-visitantes-que-llegan-lima-20-lo-hacen-gastronomia-2165000>

Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson

Educación

Wheelen T., Wheelen, L., & Hunger J. (2013) *Administración estratégica y política de los*

negocios (10ma ed.) Bogota, Colombia: Pearson Educación

Damodarán, A. (2008). *Equity Risk Premiums (ERP): Determinants,*

Estimation and Implications. Recuperado de

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/ERPfull.pdf>

Damodarán, A. (2017). *Beta, Unlevered beta and other risk measures (USA)*.

Recuperado de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Global Rates.com (2016) *Tasa de inflación*. Recuperado [https://es.global-rates.com/estadisticas-](https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2016.aspx)

[economicas/inflacion/2016.aspx](https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2016.aspx)

Diario Expansión (2017). *La inflación en Estados Unidos cerró 2016 en el 2,1%, la tasa más*

alta desde 2011. Recuperado de:

[http://www.expansion.com/economia/2017/01/18/587f8f53e5fdea844e8b4572.ht](http://www.expansion.com/economia/2017/01/18/587f8f53e5fdea844e8b4572.html)
ml

Diario Gestión (2016). *La Panka llegará a provincias y Chile en 2016* Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/empresas/panka-llegara-provincias-chile-2016-93627>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de Investigación Cualitativa

Guía de Entrevista en Profundidad

Día y hora:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Lugar:	

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué criterio se tomó para decidir la ubicación del local? ¿Fue mediante algún estudio de mercado?
- 2) ¿Cuáles fueron los criterios para definir el formato del restaurante y cuanto fue la inversión realizada?
- 3) ¿Cuentas con una proyección de remodelación o cambio de formato?
- 4) ¿Cuál es el criterio que se tomó para la distribución de las mesas y con cuantas mesas cuentas?
- 5) ¿Con qué tipo de software cuentas, explicar las características?
- 6) ¿Cuáles son los platos más vendidos, ¿cuál es su precio de venta?
- 7) ¿Cuáles son los platos menos vendidos y cuál es su precio de venta?
- 8) ¿Cuál es el tiempo promedio de preparación del plato más caro y el menos caro?
- 9) ¿Cómo calificas los platos que preparan?
- 10) ¿Quiénes son tus competidores más cercanos?
- 11) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de MA'GUCHA?
- 12) ¿Realizas encuestas a tus clientes?
- 13) ¿En base a la encuesta realizad a los clientes, ¿cuáles son las cualidades que más valoran los clientes?

- 14) ¿Cómo quieres ser reconocidos por tus clientes?
- 15) ¿Qué le quieres dar a cambio a tus clientes por su preferencia?
- 16) ¿En qué horario hay mayor cantidad de clientes y en qué horario es menor?
- 17) ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas?
- 18) ¿Quiénes son los puestos claves para tu negocio?
- 19) ¿Cuál es el perfil de cliente que buscas atender en orden de importancia?
- 20) ¿Cómo se diferencia el restaurante MA'GUCHA de otros?
- 21) ¿Cómo monitorean sus procesos?
- 22) ¿Cuál es el perfil que se busca al contratar nuevos empleados?

Entrevista en Profundidad

Día y hora:	19 de mayo del 2016 a las 07:00 pm
Nombre del entrevistado:	David Sánchez
Cargo del entrevistado:	Gerente General y propietario
Lugar:	Restaurante MA'GUCHA

RESPUESTAS:

1) ¿Qué criterio se tomó para decidir la ubicación del local? ¿Fue mediante algún estudio de mercado?

Respuesta: Lo decidimos entre los socios, debido a que, identificamos que es una zona de alto tránsito.

2) ¿Cuáles fueron los criterios para definir el formato del restaurante y cuanto fue la inversión realizada?

Respuesta: Se definió el formato actual del restaurante, después de realizar visitas a diferentes restaurantes de Lima, en donde no se ofrecía platos criollos tradicionales de raza negra, la gran mayoría lo ofrece en buffet o como platos secundarios; nosotros pensamos que estos platos si se pueden resaltar dentro de un restaurante, siendo éste

nuestro objetivo principal, destacar y darle una importancia dentro de nuestra gastronomía. En cuanto a la inversión inicial esta fue de 150,000 soles.

3) ¿Cuentas con una proyección de remodelación o cambio de formato?

Respuesta: En caso se diese el crecimiento esperado, tendríamos que realizar la remodelación respectiva, más nos cambiar el formato.

4) ¿Cuál es el criterio que se tomó para la distribución de las mesas y con cuantas mesas cuentas?

Respuesta: El criterio que se tomó, es para acoger grupos de cuatro personas a mas, y contamos en los dos niveles con 26 mesas.

5) ¿Con qué tipo de software cuentas, explicar las características?

Respuesta: El software que se adquirió es uno especializado únicamente para restaurantes, este sistema permite ingresar todos nuestros productos por platos a servir, dándonos los costos de cada uno según la cantidad de insumos que se utilice; así mismo permite llevar el control de inventarios de acuerdo a lo ingresado versus lo consumido, nos permite ver si los mozos impulsan los productos, el ticket promedio de venta, diferenciar el tipo de pago ya sea en tarjeta o efectivo, etc.

6) ¿Cuáles son los platos más vendidos, ¿cuál es su precio de venta?

Respuesta: Los platos más vendidos son los TacuTacu, en todas sus variedades, cuyo precio de venta es 32.90 soles, también está el Lomo Saltado, cuyo precio de venta es 32.90 soles y el Anticucho MA'GUCHA mediano, cuyo precio de venta es 21.90 soles.

7) ¿Cuáles son los platos menos vendidos y cuál es su precio de venta?

Respuesta: Los platos menos vendidos son el Lomo MA'GUCHA. El plato que tiene una recaída en las ventas son los anticuchos y de los postres el champú.

8) ¿Cuál es el tiempo promedio de preparación del plato más caro y el menos caro?

Respuesta: Todo nuestro plato demora en salir en promedio de 10 a 12 minutos, debido a que, se preparan en el instante, no hay nada pre-cocido como si lo es en otros restaurantes.

9) ¿Cómo calificas los platos que preparan?

Respuesta: Los califico como muy buenos en todo aspecto.

10) ¿Quiénes son tus competidores más cercanos?

Respuesta: Solo una desde mi punto de vista seria nuestra competencia más cercana, el cual es La Panka en Surquillo en lo referente a anticuchos, en los demás platos nos tenemos competencia cercana.

11 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de MA'GUCHA?

Respuesta: Las fortalezas son desde mi punto de vista la calidad de los productos, nuestras recetas estandarizadas, y la ambientación con un estilo de restaurant colonial y acogedor; en cuanto a debilidades, es la alta rotación de personal, publicidad centralizada en el Facebook. Nuestros competidores, por el tiempo en el mercado, tienen muy buenas campañas publicitarias, debido a que, en precios estamos similares.

12) ¿Realizas encuestas a tus clientes?

Respuesta: Si realizamos encuestas a los clientes y se tabulan mensualmente.

13) ¿En base a la encuesta realizada a los clientes, ¿cuáles son las cualidades que más valoran los clientes?

Respuesta: Valoran la atención, la comida, la música de fondo, la rapidez con la que se le atendió, la limpieza del salón y de los servicios.

14) ¿Cómo quieres ser reconocidos por tus clientes?

Respuesta: Como una buena alternativa de comida tradicional peruana, acompañado de buena atención.

15) ¿Qué le quieres dar a cambio a tus clientes por su preferencia?

Respuesta: Deseamos darle los productos más frescos del mercado.

16) ¿En qué horario hay mayor cantidad de clientes y en qué horario es menor?

Respuesta: Las horas punta son de 13 horas a 15 horas y de 21 horas a 23 horas, la hora de menos cliente es de 18 horas a 20 horas.

17) ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas?

Respuesta: La temporada alta es de mayo a octubre y Baja de noviembre a abril.

18) ¿Quiénes son los puestos claves para tu negocio?

Respuesta: Los administradores y jefe de cocina.

19) ¿Cuál es el perfil de cliente que buscas atender en orden de importancia?

Respuesta: Buscamos clientes de oficina y familias que deseen pasar un momento agradable disfrutando nuestros exquisitos platos criollos.

20) ¿Cómo se diferencia el restaurante MA'GUCHA de otros?

Respuesta: Nos diferenciamos por el tipo de comida que brindamos.

21) ¿Cómo monitorean sus procesos?

Respuesta: Nuestros procesos lo monitoreamos de manera presencial o vía nuestras cámaras que la tenemos estratégicamente colocadas.

22) ¿Cuál es el perfil que se busca al contratar nuevos empleados?

Respuesta: Buscamos personal proactivo, con experiencia, y ganas de trabajar en este rubro.

Anexo 2: Instrumentos de Investigación Cualitativa

Guía de Entrevista en Profundidad

Día y hora:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Lugar:	

PREGUNTAS:

- 1) ¿La inversión es netamente de los socios o existe algún tipo de financiamiento?
- 2) ¿Cómo se llegó a elegir la ubicación del local?
- 3) ¿El local es propio o alquilado?, ¿En caso de ser alquilado, cuánto pagan y cada cuanto tiempo renuevan el contrato de alquiler?
- 4) ¿Cuánto es el área del local?
- 5) ¿Cuáles son las ventajas que tiene MA'GUCHA en comparación de los competidores?
- 6) ¿Qué objetivos se tienen establecidos?
- 7) ¿Cuál es el software que poseen y es lo que realiza?
- 8) ¿Con qué equipos cuentan en el restaurante?
- 9) ¿Cuáles son los valores que considera que son importantes para el restaurante?
- 10) ¿Se terceriza algunos procesos? ¿Cuáles?
- 11) ¿Quiénes son sus principales proveedores?
- 12) ¿Cuántas mesas cuenta el restaurante y cuál es su capacidad máxima?
- 13) ¿Cuántos clientes en promedio recibe el restaurante? ¿En qué horario hay mayor demanda?
- 14) ¿Quién realiza el control de inventarios, qué acciones realiza?
- 15) ¿Cuál es el tiempo de atención de los platos que se tiene establecido?
- 16) ¿Cómo se determinó el precio de los platos ofrecidos?
- 17) ¿Cuáles son los platos que más se venden?
- 18) ¿Cuáles son los platos que menos se venden?
- 19) ¿Qué platos se venden sin necesidad de hacerles promociones?
- 20) ¿Cuáles son los productos que han tenido una disminución en las ventas?

- 21) ¿Cuáles son los puestos que se tiene actualmente?
- 22) ¿En caso que las ventas aumenten en un 30%, se contrataría más personal?
- 23) ¿A qué tipo de clientes está dirigido?
- 24) ¿Cuál es el ingreso promedio o el promedio de venta por persona?
- 25) ¿Cuántos estacionamientos posee el restaurante?
- 26) ¿Poseen un área de RRHH? ¿Cómo miden el clima laboral?
- 27) ¿Cuáles son los principales problemas que se tiene con el personal? ¿Y qué medidas están tomando?
- 28) ¿Cuentan con un servicio post-venta, en qué consiste?

Guía de Entrevista en Profundidad

Día y hora:	07 de junio del 2016 a las 8:10 pm
Nombre del entrevistado:	Carlos Cabrera
Cargo del entrevistado:	Administrador Central
Lugar:	Restaurante MA'GUCHA

RESPUESTAS:

- 1) ¿La inversión es netamente de los socios o existe algún tipo de financiamiento?

Respuesta: La inversión es netamente de los dos socios, y no tenemos ninguna deuda con terceros o bancos.

- 2) ¿Cómo se llegó a elegir la ubicación del local?

Respuesta: Luego de varios meses de búsqueda del lugar propicio, encontramos el actual establecimiento, lo que se requería es un lugar céntrico y con alto tránsito.

- 3) ¿El local es propio o alquilado?, ¿En caso de ser alquilado, cuánto pagan y cada cuanto tiempo renuevan el contrato de alquiler?

Respuesta: El local es alquilado, el pago mensual es de USD 2,400 mensual, por el momento se renueva cada año.

4) ¿Cuánto es el área del local?

Respuesta: Es de 365.60 m²

5) ¿Cuáles son las ventajas que tiene MA'GUCHA en comparación de los competidores?

Respuesta: La receta preparada de manera tradicional, los insumos que son de primera, los platos son preparados al momento debido a que, no usamos precocidos o similares.

6) ¿Qué objetivos se tienen establecidos?

Respuesta: Queremos abarcar el público del distrito de Surco, es decir llegar primero a los vecinos cercanos para luego abrírnos más.

7) ¿Cuál es el software que poseen y es lo que realiza?

Respuesta: Es un sistema especializado para restaurantes llamado soft restaurant, en donde se ingresa los pedidos, se registran las ventas, hace el control de inventarios, determina los costos de producción; sin embargo, el paquete que ofrecen para actualizar el software es muy caro.

8) ¿Con qué equipos cuentan en el restaurante?

Respuesta: Todos los equipos son nuevos y están bien conservados; tenemos congeladoras, refrigeradoras, visicooler's, refresqueras, cocinas.

9) ¿Cuáles son los valores que considera que son importantes para el restaurante?

Respuesta: Los que deben primar en este restaurante es el compromiso, buen servicio, respeto, cordialidad, la buena comunicación y el trabajo en equipo.

10) ¿Se terceriza algunos procesos? ¿Cuáles?

Respuesta: Se terceriza la parte contable que ven básicamente el pago de los impuestos de personal como del IGV y Renta, así como la elaboración de los estados financieros.

También contamos con los servicios de un estudio de marketing, que se encarga de hacer la publicidad de nuestros platos por Facebook, viene a nuestro restaurante y toma las fotos del local, de los platos; nos asesora en temas de imagen, distribución entre otros.

11) ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Respuesta: El principal proveedor es de las carnes y vísceras, productos que solicitamos de manera semanal, el requerimiento es carne de primera. Luego tenemos los proveedores de abarrotes, verduras, condimentos, y uno que agrupa las gaseosas, cervezas y licores.

12) ¿Cuántas mesas cuenta el restaurante y cuál es su capacidad máxima?

Respuesta: El restaurante cuenta con 16 mesas en el primer piso y para aproximadamente 60 clientes, en el segundo nivel se tiene 10 mesas para 35 clientes.

13) ¿Cuántos clientes en promedio recibe el restaurante? ¿En qué horario hay mayor demanda?

Respuesta: Al día recibimos en promedio 45 clientes, en la cual 30 asisten por la tarde y 15 por la noche en promedio.

14) ¿Quién realiza el control de inventarios, qué acciones realiza?

Respuesta: Los controles de inventarios son diarios y se realizan luego de cada cambio de turno entre el administrador central y el administrador junior. De haber algún pendiente inmediatamente se informa y verifica los motivos.

15) ¿Cuál es el tiempo de atención de los platos que se tiene establecido?

Respuesta: Se tiene establecido atender los platos principales en 10 minutos como máximo, el cual se está logrando, aunque a veces se tiene retrasos.

16) ¿Cómo se determinó el precio de los platos ofrecidos?

Respuesta: Hemos estudiado los precios de los competidores más cercanos para tener una referencia, en base a eso ofrecemos platos de calidad a un menor precio, entre 5% a 10% menos.

17) ¿Cuáles son los platos que más se venden?

Respuesta: Lo que más se vende son los tacutacus y el lomo saltado.

18) ¿Cuáles son los platos que menos se venden?

Respuesta: El Lomo MA'GUCHA.

19) ¿Qué platos se venden sin necesidad de hacerles promociones?

Respuesta: El manchapecho

20) ¿Cuáles son los productos que han tenido una disminución en las ventas?

Respuesta: Los anticuchos y como postre el champú

21) ¿Cuáles son los puestos que se tiene actualmente?

Respuesta: Se tiene al gerente general, un administrador central, administrador junior, jefe de cocina, mozos y azafatas, cajero, cocineros, y el valet parking.

22) ¿En caso que las ventas aumenten en un 30%, se contrataría más personal?

Respuesta: En ese caso sólo se contrataría personal para salón, es decir mozos y azafatas, debido a que, el resto de personal puede cumplir con sus funciones con normalidad.

23) ¿A qué tipo de clientes está dirigido?

Respuesta: Buscamos familias, grupos de amigos que deseen degustar de comida tradicional prepara con recetas típicas en un ambiente agradable.

24) ¿Cuál es el ingreso promedio o el promedio de venta por persona?

Respuesta: En promedio 32 soles por persona.

25) ¿Cuántos estacionamientos posee el restaurante?

Respuesta: Se cuenta con 2 estacionamientos, pero acomodándolos puede llegar hasta seis autos de tamaño estándar.

26) ¿Poseen un área de RRHH? ¿Cómo miden el clima laboral?

Respuesta: No tenemos un área determinada, el administrador se encarga de ver todos los temas del personal y el gerente general lo supervisa o coordina. El clima sólo lo medimos a través de entrevistas con cada trabajador.

27) ¿Cuáles son los principales problemas que se tiene con el personal? ¿Y qué medidas están tomando?

Respuesta: Lo más álgido es la alta rotación en la cual mencionan que tienen una mejor propuesta o que por estudios deben dejar de trabajar, los que más rotan son los mozos y azafatas. De ahí un poco el clima laboral, no contamos con incentivos por el momento.

28) ¿Cuentan con un servicio post-venta, en qué consiste?

Respuesta: Si, mandamos correos de saludos por cumpleaños, se realizan encuestas para mejorar nuestro servicio y los mozos y azafatas preguntan: “si todo les pareció bien”.

Anexo 3: Instrumentos de Investigación Cualitativa

Guía de Entrevista en Profundidad

Día y hora:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Lugar:	

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué tiempo tiene trabajando en el restaurante?
- 2) ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el rubro restaurantes y cuánto tiempo como jefe de cocina?
- 3) De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los valores que debe tener una empresa dedicada al rubro restaurantes?
- 4) ¿Cuáles cree usted que las principales fortalezas que tiene el restaurante MA'GUCHA, según usted?
- 5) ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el restaurante MA'GUCHA según usted?
- 6) ¿Cuál es el personal que tiene bajo su dependencia?
- 7) ¿Cuál es su horario de trabajo?
- 8) ¿Considera que en la empresa existe un buen el trabajo en equipo?
- 9) ¿Considera que hay buena comunicación entre los compañeros y con los gerentes?
- 10) ¿Considera que hay compromiso de los colaboradores o trabajadores de la empresa?
- 11) ¿Considera que hay un respeto mutuo entre todos los trabajadores?
- 12) ¿Considera que existe un trato amable de parte de los gerentes a sus trabajadores y entre ellos mismos?
- 13) ¿Considera que hay una buena atención hacia los clientes?
- 14) ¿Ha tenido alguna queja de los clientes por los platos preparados o por otro motivo?
- 15) ¿Cómo calificaría el nivel de atención de los mozos con los clientes?
- 16) Considera que los platos preparados son de buena o muy buena calidad?
- 17) ¿Los insumos que tiene son los adecuados para la preparación de los platos?
- 18) ¿Existe un buen estado de conservación y almacenaje de los alimentos?

- 19) ¿Los víveres, carnes y demás productos en general son abastecidos o comprados dentro de los tiempos necesarios?
 - 20) ¿Cómo desechan los desperdicios?
 - 21) ¿Considera que el establecimiento se ubica en una zona adecuada?
 - 22) ¿Considera que el nivel de seguridad implementada por la empresa es la adecuada?
 - 23) ¿Qué mecanismos de higiene y limpieza realizan?
-

Guía de Entrevista en Profundidad

Día y hora:	10 de junio del 2016 a las 9:50 am
Nombre del entrevistado:	Armando Valdivia
Cargo del entrevistado:	Jefe de Cocina
Lugar:	Restaurante MA'GUCHA

RESPUESTAS:

- 1) ¿Qué tiempo tiene trabajando en el restaurante?

Respuesta: Desde que se inició en noviembre del 2013 con la anterior razón social.

- 2) ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el rubro restaurantes y cuánto tiempo como jefe de cocina?

Respuesta: En el rubro restaurantes más de 20 años y como jefe de cocina alrededor de 8 años incluyendo mi experiencia en MA'GUCHA.

- 3) De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los valores que debe tener una empresa dedicada al rubro restaurantes?

Respuesta: En mi concepto lo principal es la calidad de servicio hacia el cliente calidad en los platos, el trabajo en equipo, el trato amable entre compañeros y hacia los clientes.

- 4) ¿Cuáles cree usted que las principales fortalezas que tiene el restaurante MA'GUCHA, según usted?

Respuesta: El restaurante tiene una buena ubicación con potencial a crecer como zona comercial, buena infraestructura, espacios amplios, una decoración agradable.

- 5) ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el restaurante MA'GUCHA según usted?

Respuesta: Me parece que falta hacer más publicidad, de ahí tener un mayor control para la preservación de los insumos.

- 6) ¿Cuál es el personal que tiene bajo su dependencia?

Respuesta: Un cocinero, un ayudante de cocina y un ayudante junior.

- 7) ¿Cuál es su horario de trabajo?

Respuesta: Tengo un puesto de confianza, por lo que no soy sujeto a fiscalización inmediata. Ingreso antes de mediodía y me retiro a las 10:00pm aproximadamente. Descanso una vez a la semana.

- 8) ¿Considera que en la empresa existe un buen nivel de trabajo en equipo?

Respuesta: Considero que existe un nivel adecuado, la gerencia apoya en diversos temas al personal.

- 9) ¿Considera que hay buena comunicación entre los compañeros y con los gerentes?

Respuesta: Como ingresan nuevos trabajadores cada cierto tiempo, los más antiguos debemos capacitarlos, cuando llegan a un buen nivel de aprendizaje se repite la tarea de capacitar a los nuevos.

- 10) ¿Considera que hay compromiso de los colaboradores o trabajadores de la empresa?

Respuesta: Considero que si se tiene compromiso con la empresa.

- 11) ¿Considera que hay un respeto mutuo entre todos los trabajadores?

Respuesta: Alguna vez hubo un altercado pero no pasó a mayores. El respeto es muy importante sin ello no se podría trabajar.

- 12) ¿Considera que existe un trato amable de parte de los gerentes a sus trabajadores y entre ellos mismos?

Respuesta: De parte de los gerentes existe un muy buen trato amable y cordial. Entre los trabajadores guardamos la compostura entre unos y otros pero también hay personas que se tienen mucha confianza.

- 13) ¿Considera que hay una buena atención hacia los clientes?

Respuesta: Se capacita a los mozos constantemente para dar una buena atención los clientes, y en general a todo el personal; esto es fundamental para los gerentes.

- 14) ¿Ha tenido alguna queja de los clientes por los platos preparados o por otro motivo?

Respuesta: En algunas ocasiones se tuvo reclamos respecto a tiempos de entrega, y en pocas ocasiones respecto al plato o bebida. Para esto el personal se disculpó y cambiamos los platos por otros de manera inmediata. Según el caso, hemos otorgado el plato como cortesía.

15) ¿Cómo calificaría el nivel de atención de los mozos con los clientes?

Respuesta: De buen nivel.

16) ¿Considera que los platos preparados son de buena o muy buena calidad?

Respuesta: Considero que los platos a la carta son de muy buena calidad.

17) ¿Los insumos que tiene son los adecuados para la preparación de los platos?

Respuesta: Si son adecuados.

18) ¿Existe un buen estado de conservación y almacenaje de los alimentos?

Respuesta: Tenemos un acceso a la calle que conecta por un pasadizo al almacén que tenemos en el segundo piso, no siendo perceptible por el salón o los clientes. El almacén es un lugar que tiene las medidas necesarias para preservar los distintos insumos ya sea en congeladoras, refrigeradoras o anaqueles para otros productos.

19) ¿Los víveres, carnes y demás productos en general son abastecidos o comprados dentro de los tiempos necesarios?

Respuesta: Raras veces el proveedor ha incumplido con el abastecimiento de los insumos o productos.

20) ¿Cómo desechan los desperdicios?

Respuesta: Tenemos dos depósitos de plásticos en la cocina, que siempre están tapadas, normalmente lo cerramos y lo colocamos en una esquina, alejado de los alimentos.

21) ¿Considera que el establecimiento se ubica en una zona adecuada?

Respuesta: Si, está bien ubicada.

22) ¿Considera que el nivel de seguridad implementada por la empresa es la adecuada?

Respuesta: El valet parking cuida los vehículos y está en la puerta de ingreso como seguridad. Veo que se tienen cámaras de seguridad, además el serenazgo y la policía pasan constantemente.

Anexo 4: Cuadro de personal y remuneraciones de MA'GUCHA

Tabla de cargos desempeñados

Cargo	F. Ingreso	Remuneración	Jornada
Gerente	16/11/2015	Reservado	Part-time
Administrador	16/11/2015	1,500.00	Tiempo completo
Administrador junior	12/05/2015	1,000.00	Tiempo completo
Mozo	01/09/2016	850.00	Tiempo completo
Mozo	01/09/2016	850.00	Tiempo completo
Jefe de cocina	09/12/2014	1,000.00	Tiempo completo
Cocinera	01/06/2016	850.00	Tiempo completo
Cocinera	01/09/2016	750.00	Part-time
Cocinero	01/07/2016	850.00	Tiempo completo
Cocinero	01/07/2016	425.00	Part-time
Cocinera	01/06/2016	425.00	Part-time
		8,500.00	

Tabla de servicios prestados

Cargo	Honorarios	Jornada
Mozo	850.00	Tiempo completo
Mozo	425.00	Part-time
Mozo	425.00	Part-time
Cocinero	850.00	Tiempo completo
Cocinera	425.00	Part-time
Vajillero	425.00	Part-time
Cocinero	425.00	Part-time
		3,825.00

Anexo 5: Instrumentos de Investigación Cualitativa

Guía de Entrevista en Profundidad a Expertos Externos

Día y hora:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Lugar:	

PREGUNTAS:

- 1) ¿Cuáles son los productos que se ofrece en su restaurante?
- 2) ¿Cuál es la especialidad del restaurante?
- 3) ¿Cuál es el secreto para la preparación de los platos ofrecidos?
- 4) ¿Tiene programado diversificar su producto?
- 5) ¿Cuál es el proyecto que tienen respecto a la marca?
- 6) ¿Hay planes de expansión?
- 7) ¿Cuál es el ritmo de crecimiento que ha tenido su restaurante en los últimos años?
- 8) ¿En términos porcentuales, como fue su crecimiento año tras año?
- 9) ¿Tiene usted algún restaurante como referencia para crecer?
- 10) ¿Actualmente cuentan con manuales de procesos?
- 11) ¿Porque le da tanta importancia a los manuales de procesos?
- 12) ¿Quiénes son sus competidores directos?
- 13) ¿En qué consiste su diferenciación o el producto agregado?
- 14) ¿Cómo está estructurado el restaurante?
- 15) ¿Cómo lleva el control al personal?
- 16) ¿Qué es lo primero que se fija en un restaurante cuando usted va como cliente?
- 17) ¿Qué sería imperdonable en un restaurante?
- 18) ¿Qué es lo más importante que debe considerar el restaurante?
- 19) ¿Cuántos estacionamientos tiene?
- 20) ¿Cuando llegan los clientes, el restaurante da algún tipo de bienvenida o acompañamiento a la mesa?
- 21) ¿El restaurante realiza pos-venta?
- 22) ¿Ha tenido quejas por no contar con un menaje limpio?
- 23) ¿Los clientes que tanto valoran la calidad de los insumos?
- 24) ¿Qué tanto conocen los mozos y azafatas los platos ofrecidos?
- 25) ¿Cuentan con proveedores estratégicos?
- 26) ¿Cómo realiza la publicidad?
- 27) ¿Dónde o como aplican la calidad?
- 28) ¿Porque eligió un restaurante como negocio?
- 29) ¿Cómo restaurante tienen alguna filosofía?

Entrevista en Profundidad a Expertos Externos

Día y hora:	27 de diciembre del 2018 a las 06:16 pm
Nombre del entrevistado:	Ricardo Rondón
Cargo del entrevistado:	Gerente General y propietario Restaurante “La Firme”
Lugar:	Restaurante “La Firme”

RESPUESTAS:

1) ¿Cuáles son los productos que se ofrece en su restaurante?

Respuesta: Tenemos una variedad de productos como los anticuchos, lomo saltado, parrillas en base a distintos tipos de carnes así como de menudencias como pancita, rachi, chunchuli; también ofrecemos postres como suspiro a la limeña, picarones y otros más.

2) ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

Respuesta: Tenemos como especialidad los anticuchos y las parrillas.

3) ¿Cuál es el secreto para la preparación de los platos ofrecidos

Respuesta: Hay que ser muy dedicado en la preparación de los aderezos, pero también está en el modo de cocción, otro punto muy importante es la frescura de las carnes e insumos.

4) ¿Tiene programado diversificar su producto?

Respuesta: Por el momento deseamos consolidarnos y más adelante incluir más platos en nuestra carta. Sabemos que en el mercado existen una gran variedad de tipos de anticuchos como de alpaca, cuy, pota e incluso carne vegetal (anticucho vegano) y que tienen una buena acogida por el público. Nuestro producto es tradicional por el momento, pero eso dependerá de cómo se comporten las tendencias y las necesidades de los clientes.

5) ¿Cuál es el proyecto que tienen respecto a la marca?

Respuesta: Por ahora buscamos ofrecer productos saludables y de alta calidad para luego obtener la certificación de excelencia de TripAdvisor, eso nos dará una buena imagen y promocionará nuestra marca, esa es una de nuestras metas a corto plazo.

6) ¿Hay planes de expansión?

Respuesta: Trataremos de avanzar conforme se vayan desarrollando las cosas, es decir que si se puede abrir otro local el próximo año lo haremos, todo en base a como vayamos creciendo y dentro de lo lógico. El ritmo de crecimiento de un restaurante no se da como la mente de uno lo dice sino como la mente de un conjunto de personas que la conforman; por eso primero estableceremos bien el equipo de trabajo y luego daremos un siguiente paso.

7) ¿Cuál es el ritmo de crecimiento que ha tenido su restaurante en los últimos años?

Respuesta: Nuestro producto tuvo una aceptación regular en el primer semestre, y poco a poco nos hicimos más conocidos, empezamos a tener cada vez más clientes fidelizados quienes a su vez nos recomendaron a sus conocidos y hoy por hoy estamos una posición aceptable.

8) ¿En términos porcentuales, como fue su crecimiento año tras año?

Respuesta: Nuestro crecimiento ha sido constante, ya que las ventas en términos generales el promedio de crecimiento anual es de 20% los tres primeros años, ahora nos encontramos en una etapa de consolidación y buscamos mantenernos como un lugar para deleitarlos con nuestros productos. Estamos evaluando con calma la posibilidad de expandirnos.

9) ¿Tiene usted algún restaurante como referencia para crecer?

Respuesta: Existen muchos restaurantes que han crecido desde muy abajo, hay innumerables historias de pequeños restaurantes que empezaron en la calle o en cocheras y ahora hasta franquician. Sin duda estas historias inspiran a uno y son fuente de seguir luchando.

10) ¿Actualmente cuentan con manuales de procesos?

Respuesta: Contamos con manuales en todos nuestros procesos, en la compra de los insumos, la diseminación, su almacenamiento adecuado, la elaboración de las salsas, la preparación de los aderezos, la preparación de cada plato a detalle, la atención a nuestros clientes desde su recibimiento hasta la despedida; todo en su conjunto es muy importante para brindar un servicio de calidad y poder deleitar a nuestros clientes con el mismo sabor y calidez que merecen.

11) ¿Porque usted tiene tanta importancia a los manuales de procesos?

Respuesta: Tenemos claro que esto nos ayudará mucho a un corto o mediano plazo; sobre todo cuando podamos tener más locales y en todos lados tener la misma experiencia del gran sabor de nuestros productos y en general de todo el servicio. Sería terrible no generar la misma satisfacción en un local y otro de aperturarse.

Por otro lado, esto nos ayuda a tener un mejor control.

12) ¿Quiénes son sus competidores directos?

Respuesta: Al momento no hemos determinado un competidor directo o al menos uno que nos pueda afectar, mi local está ubicado en un lugar estratégico donde no hay un local parecido, es decir que tenga las mismas características, sin embargo, esto puede generar competidores en el corto o mediano plazo, para eso estamos trabajando en poder otorgar un producto con u valor agregado para no ser sorprendidos.

13) ¿En qué consiste su diferenciación o el producto agregado?

Respuesta: Por el momento no puedo mencionarlo, porque todavía estamos estudiando la viabilidad e implementación, pero ya lo tenemos como prioridad.

14) ¿Cómo está estructurado el restaurante?

Respuesta: Tenemos una gerencia general, una gerencia administrativa y tres áreas que son la de compras y almacenes, área de cocina y área de atención al cliente y como apoyo contabilidad, legal y seguridad.

15) ¿Cómo lleva el control al personal?

Respuesta: Todo se centraliza con el gerente de administración, después se tiene los jefes de compras y almacén, jefe de cocina y jefe de atención al cliente.

Nosotros manejamos un control en los resultados y no en las personas, es decir no nos incomodamos si una persona llegó diez minutos tarde o necesita un permiso por temas personales, incluso no lo descontamos, todo ya saben sus obligaciones. Es más, buscamos que exista un vínculo de familiaridad y confianza entre todos. Esto permite que los trabajadores se identifiquen con el restaurante.

16) ¿Qué es lo primero que se fija en un restaurante cuando usted va como cliente?

Respuesta: Depende de la ocasión, a veces uno va con amigos a disfrutar y ahí uno no se fija mucho pero cuando voy a mirar y a aprender ahí si me fijo en todo, me gusta ver cosas novedosas y platos nuevos. Según como se encuentren los baños, así se encuentra la cocina.

17) ¿Qué sería imperdonable en un restaurante?

Respuesta: Que en la cocina no haya orden y limpieza, es to es muy importante, sin esto no podemos contribuir en lo esencial: brindar un producto de calidad. Los baños deben estar muy limpios, el salón no puede estar abandonado, siempre debe haber al menos una persona.

18) ¿Qué es lo más importante que debe considerar el restaurante?

Respuesta: Nosotros estamos seguros de que la calidad lo es todo en todos los aspectos y eso nos ha servido para que en poco tiempo nos estemos posicionando en el mercado. Procuramos que la calidad esté en todos nuestros procesos.

19) ¿Cuántos estacionamientos tiene?

Respuesta: Por el momento no contamos con estacionamiento propio, los clientes que vienen con movilidad buscan estacionarse en cocheras cercanas, estamos viendo tener un convenio con dichas cocheras.

20) ¿Cuándo llegan los clientes, el restaurante da algún tipo de bienvenida o acompañamiento a la mesa?

Respuesta: No contamos con un personal exclusivo para dicho protocolo, sin embargo, si los mozos o azafatas están libre cumplen ese papel. La bienvenida es muy importante, pero por el momento nosotros nos concentramos en una buena atención y platos de alta calidad.

21) ¿El restaurante realiza pos-venta?

Respuesta: No, por el momento no.

22) ¿Ha tenido quejas por no contar con un menaje limpio?

Respuesta: Solo una vez y esa fue la única, descuidarse de eso es falta, nosotros procuramos mantener o mejorar la calidad y eso es tener los cubiertos, vasos, platos, etc. muy limpios, así con todas las instalaciones desde el baño hasta la cocina.

23) ¿Los clientes que tanto valoran la calidad de los insumos?

Respuesta: Lo valoran tanto como la atención y el sabor de los platos. Usar insumos de calidad contribuye a otorgar platos exquisitos y eso es una de las principales cosas que busca un cliente, es la esencia, si se quiere cumplir con la meta de dar calidad, esto es fundamental.

24) ¿Qué tanto conocen los mozos y azafatas los platos ofrecidos?

Respuesta: Deben de conocerlo a detalle, desde los insumos que se usan y hasta la forma de preparación básica; hay clientes que por temas de salud no consumen ciertos productos como la leche y tenemos postres en base a leche.

25) ¿Cuentan con proveedores estratégicos?

Respuesta: Las vísceras son importadas y contamos con un proveedor desde hace años que nos brinda vísceras de alta calidad, el resto de los insumos son locales y se tiene muchos proveedores para ello, trabajamos con tres proveedores diferentes y es por la inmediatez, para las bebidas embotelladas es otra empresa.

26) ¿Cómo realiza la publicidad?

Respuesta: La principal son las redes sociales, seguido de volantes que son repartidas en zonas cercanas como mercados, y lugares de alta concurrencia. Nuestra ubicación hace que el restaurante se muy visible y apreciable por consumidores foráneos.

27) ¿Dónde o como aplican la calidad?

Respuesta: La calidad debe estar en todo, tanto en las áreas de apoyo como en las áreas de producción y ventas. Cometer errores es de humanos, pero debemos aprender de ellos y seguir mejorando.

Es muy importante cuidar todos los detalles, desde el sabor y presentación de nuestros platos hasta brindar un buen servicio de nuestro personal.

28) ¿Porque eligió un restaurante como negocio?

Respuesta: Mi madre siempre fue ama de casa, y a mí siempre me atrajo la cocina como a mis socios, soy economista de profesión y estos conocimientos los estoy plasmando en mi vocación. Lo que se hace con pasión finalmente no es un trabajo y con el conocimiento adecuado conduce a un éxito sin dudas y en eso estamos. Es muy importante conocer constantemente las necesidades de los clientes para adecuarse y mejorar.

29) ¿Cómo restaurante tiene alguna filosofía?

Respuesta: La cocina es pasión y familia; porque eso es lo que se debe tener, mucha pasión, y todo lo que se hace es por medio de personas y debemos tratarnos como una familia, la tolerancia es un valor muy importante, porque ya todos somos buenos en lo que hacemos, sólo queda ser tolerantes entre nosotros mismos. Somos familia en el restaurante y lo somos también fuera de ella.

Anexo 6: Encuesta a Clientes

RESTAURANTE CRIOLLO MA'GUCHA

ENCUESTA CLIENTES

Es nuestro deseo brindarle una mejor atención, esta encuesta le tomará un breve tiempo, por su valioso tiempo se le dará como obsequio un vale de descuento (*) del 20% en su próximo consumo. Desde ya agradecemos su apoyo.

Indique según su experiencia, el nivel de importancia que tiene para usted los siguientes factores dentro del restaurante **MA'GUCHA**.

	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere
Estacionamiento propio					
Atención al ingreso					
Variedad de platos					
Explicación de la carta					
Atención tradicional en la mesa					
Diversidad de menaje					
Tiempo de espera					
Presentación de platos					
Calidad de los insumos					
Aroma y sabor					

¿Qué otros restaurantes de comida criolla frecuente visitar?

.....

¿Tienes algún comentario para mejorar nuestra atención?

.....

.....

Muchas gracias por su tiempo, lo esperamos nuevamente.

Fecha:

(*) El vale de consumo se hará efectivo por compras superiores a S/100 soles y por mesa, no es acumulable.

Resultado de encuesta a clientes

Factores	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere	Total encuestados	
Estacionamiento propio	2	5	13	19	61	100	
Atención al ingreso	5	6	14	17	58	100	
Variedad de platos	9	14	25	15	37	100	
Explicación de la carta	15	23	18	18	26	100	
Atención tradicional en la mesa	8	15	22	16	39	100	
Diversidad de menaje	16	13	21	14	36	100	
Tiempo de espera	25	22	13	12	28	100	(**)
Presentación de platos	27	21	12	11	29	100	
Calidad de los insumos	28	20	11	11	30	100	(**)
Aroma y sabor	7	14	22	17	40	100	
	142	153	171	150	384		

¿Qué otros restaurantes de comida criolla frecuenta visitar?

Restaurante	Elección	Total Participantes	%	Observación
Restaurante Doña Paulina	37	100	37% (*)	
Restaurante La Panka	30	100	30% (*)	
Restaurante Panchita	26	100	26%	
Restaurante La Plaza de Surco	25	100	25% (*)	
Restaurante Tío Mario	19	100	19%	
Restaurante Mis Costillitas	18	100	18%	
Restaurante Grimasena	18	100	18%	
Restaurante Corazon Contento	15	100	15% (*)	
Restaurante Plaza de Surco	14	100	14%	
Restaurante El Bodegón	14	100	14%	
Restaurante Isolina Terna Peruana	13	100	13%	
Restaurante Ayahuasca	12	100	12%	
Restaurante Don Guillermo	12	100	12% (*)	
Restaurante Anticuchos de Bran	11	100	11%	
Restaurante El señorío Criollo	9	100	9%	
Restaurante El Gran Sabor Criollo	6	100	6%	
Restaurante Doña Julia	5	100	5% (*)	
Restaurante La Firme	3	100	3%	
Restaurante Mama Fela	3	100	3%	
20 Restaurantes con una/dos elecciones	28	100	28%	

(*) Se elige estos tres restaurantes como competidores directos porque ofrecen un servicio similar al de MA'GUCHA y con características similares en cuanto a precio, decoración, etc.

(*) Se elige estos tres restaurantes dentro como competidores pero en un segmento de nivel inferior ya que ofrecen un servicio similar al de MA'GUCHA con un cierto nivel inferior.

RESTAURANTE CRIOLLO MA'GUCHA

ENCUESTA CLIENTES

Es nuestro deseo brindarle una mejor atención, esta encuesta le tomará un breve tiempo, por su valioso tiempo se le dará como obsequio un vale de descuento (*) del 20% en su próximo consumo. Desde ya agradecemos su apoyo.

Antes de comenzar le realizaremos una pregunta: ¿Conoce o ha consumido en el Restaurante LA PANKA?

SI..... No.....

Si la respuesta anterior fue "SI", continuaremos con la encuesta. ¿Qué factores usted considera que son importantes para asistir al restaurante LA PANKA ?.

	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere
Estacionamiento propio					
Atención al ingreso					
Variedad de platos					
Explicación de la carta					
Atención tradicional en la mesa					
Diversidad de menaje					
Tiempo de espera					
Presentación de platos					
Calidad de los insumos					
Aroma y sabor					

¿Tiene algún comentario adicional?

.....

.....

Muchas gracias por su tiempo, lo esperamos nuevamente.

Fecha:

(*) El vale de consumo se hará efectivo por compras superiores a S/100 soles y por mesa, no es acumulable.

Resultado de encuesta a clientes - LA PANKA

Factores	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere	Total encuestados
Estacionamiento propio	45	25	14	13	3	100
Atención al ingreso	14	10	9	10	57	100
Variedad de platos	35	16	13	11	25	100
Explicación de la carta	21	20	18	15	26	100
Atención tradicional en la mesa	23	19	16	15	27	100
Diversidad de menaje	17	12	21	11	39	100
Tiempo de espera	19	10	21	11	39	100
Presentación de platos	45	25	16	7	7	100
Calidad de los insumos	43	26	15	11	5	100
Aroma y sabor	21	8	16	15	40	100
	283	171	159	119	268

RESTAURANTE CRIOLLO MA'GUCHA

ENCUESTA CLIENTES

Es nuestro deseo brindarle una mejor atención, esta encuesta le tomará un breve tiempo, por su valioso tiempo se le dará como obsequio un vale de descuento (*) del 20% en su próximo consumo. Desde ya agradecemos su apoyo.

Antes de comenzar le realizaremos una pregunta: ¿Conoce o ha consumido en el Restaurante Doña Paulina?

SI..... No.....

Si la respuesta anterior fue "**SI**", continuaremos con la encuesta. ¿Qué factores usted considera que son importantes para asistir al restaurante **Doña Paulina** ?.

	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere
Estacionamiento propio					
Atención al ingreso					
Variedad de platos					
Explicación de la carta					
Atención tradicional en la mesa					
Diversidad de menaje					
Tiempo de espera					
Presentación de platos					
Calidad de los insumos					
Aroma y sabor					

¿Tiene algún comentario adicional?

.....

.....

Muchas gracias por su tiempo, lo esperamos nuevamente.

Fecha:

(*) El vale de consumo se hará efectivo por compras superiores a S/100 soles y por mesa, no es acumulable.

Resultado de encuesta a clientes - DOÑA PAULINA

Factores	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere	Total encuestados
Estacionamiento propio	16	18	13	8	45	100
Atención al ingreso	13	12	11	8	56	100
Variedad de platos	36	17	11	10	26	100
Explicación de la carta	18	21	19	15	27	100
Atención tradicional en la mesa	9	13	23	17	38	100
Diversidad de menaje	15	13	23	13	36	100
Tiempo de espera	9	13	24	17	37	100
Presentación de platos	43	26	17	9	5	100
Calidad de los insumos	41	27	16	12	4	100
Aroma y sabor	18	15	26	13	28	100
	218	175	183	122	302	

Anexo 7: Encuesta a No clientes

RESTAURANTE CRIOLLO MA'GUCHA

ENCUESTA (NO CLIENTES)

Es nuestro deseo conocer su opinión, esta encuesta le tomará un breve tiempo, por su apoyo le brindaremos un obsequio.

Antes de comenzar le realizaremos una pregunta: ¿Ha escuchado del Restaurante criollo MA'GUCHA?

Si..... No.....

Si la respuesta es negativa continuaremos con la encuesta.

En su experiencia, que tan importante es que UN RESTAURANTE (cualquiera) cuente con las siguientes características?

	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere
Estacionamiento propio					
Atención al ingreso					
Variedad de platos					
Explicación de la carta					
Atención tradicional en la mesa					
Diversidad de menaje					
Tiempo de espera					
Presentación de platos					
Calidad de los insumos					
Aroma y sabor					

¿Qué tipo de comida prefiere en un RESTAURANTE?

Pollo a la brasa..... Pescados y Mariscos..... Chifa..... Criollo..... FastFood..... Otros.....

¿Qué RESTAURANTE visita para degustar comida criolla, parrillas o anticuchos ?

.....

Muchas gracias por su tiempo, le hacemos entrega del obsequio.

Fecha:

Se realizarón 26 encuestas a personas que no conocen el restaurante MA'GUCHA. El lugar fue en un grifo cercano al restaurante y el obsequio fue un aromatizador para el vehículo.

N°	Factores	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere	Total encuestados
1	Estacionamiento propio	14	6	6	0	0	26
2	Atención al ingreso	6	10	6	4	0	26
3	Variedad de platos	6	18	2	0	0	26
4	Explicación de la carta	12	14	0	0	0	26
5	Atención tradicional en la mesa	4	6	14	2	0	26
6	Diversidad de menaje	0	2	14	4	6	26
7	Tiempo de espera	18	8	0	0	0	26
8	Presentación de platos	8	14	4	0	0	26
9	Calidad de los insumos	24	2	0	0	0	26
10	Aroma y sabor	24	2	0	0	0	26

¿Qué RESTAURANTE visita para degustar comida criolla, parrillas o anticuchos ?

Restaurante	Elección	Total Participantes	%	Observación
Restaurante José Antonio	11	26	42% (*)	
Restaurante El Homero	8	26	31%	
Restaurante Panchita	7	26	27% (*)	
Restaurante Puro Peru	6	26	23%	
Restaurante Iso lina Taberna Per	6	26	23%	
Restaurante Brujas de Cachiche	5	26	19% (*)	
Restaurante Longhorn	5	26	19%	
Restaurante Ayahuasca	5	26	19%	
Restaurante La Panka	5	26	19%	
Restaurante Viejo Fundo	3	26	12%	
Restaurante Doña Paulina	2	26	8%	
06 Restaurantes con una elección	6	26	23%	

Análisis de los resultados:

(*) Estos tres restaurantes ofrecen un servicio similar pero superior al de MA'GUCHA en cuanto a infraestructura, precio, calidad, etc. Por tanto se considera en un grupo segmentado superior

¿Qué tipo de comida prefiere en un RESTAURANTE? (Marcar hasta 2 opciones)

Respuesta:

Restaurante	Elección	Total Participantes	%
Pollo a la Brasa	12	26	46%
Pescados y Mariscos	11	26	42%
Criollo	10	26	38%
Chifa	9	26	35%
Fastfood	5	26	19%
Otros	4	26	15%

Análisis de los resultados:

La demanda de comida criolla tiene buena aceptación, siendo el pollo a la brasa la de mayor aceptación.

Anexo 8: Focus Group Clientes

FOCUS GROUP CLIENTES

1. Criterio para la elaboración del Focus Group
El Focus Group tiene por objetivo conocer y entender los intereses, la motivación, las preferencias, etc. de los participantes.
 - Población:
Los participantes cuentan con una edad desde los 24 años hasta los 56 años. Pertenecen a un nivel socioeconómico AB, B y C.
 - Participantes:
Conformado por 10 participantes, 7 de los cuales pertenecen al distrito de Surco, 2 al distrito de San Borja y 1 al distrito de Barranco.
Se procuró buscar participantes que tengan costumbre de consumir en restaurantes al menos una vez al mes ya sea en grupo de amigos, con familiares, etc., así como el nivel educativo.
Asimismo, se consideró que los participantes no tengan vínculo directo con los dueños del restaurante, ya sea amistades o familiares.
 - Sobre el Instrumento:
El focus group se realizó el 01 de diciembre del 2018, se realizó en el 2do piso del restaurante y se creó un ambiente de confianza para poder saber el pensamiento de los participantes.
El moderador ha procurado tener en todo momento una posición neutral y sin emitir opinión al respecto, utilizando como habilidades el involucramiento y la motivación.
 - Procesamiento de datos
Se utilizó como ayuda una grabación de audio, se realizó una transcripción de las respuestas de los participantes, luego se registraron las respuestas según cada factor. Finalmente se realizó la suma de las respuestas según cada factor y se realizó un cuadro resumen de las respuestas.
2. Guía de preguntas para el Focus Group.
Buenas noches, en primer lugar, queremos agradecer a cada uno de ustedes por asistir al presente Focus Group.

Mi nombre es: _____, y el nombre de mis compañeros son: _____, somos estudiantes de la universidad San Ignacio de Loyola y nos encontramos realizando un estudio para posicionar un restaurante criollo en base a sus preferencias, gustos de forma individual y expuestas en grupo.

El presente debate tendrá una duración de 2 horas aproximadamente el cual será grabado en audio, el contenido del mismo no será difundido, copiado o expuesto por ningún medio, los fines son exclusivamente académicos.

Ustedes tienen toda la confianza para poder decir lo que piensan o lo que sienten y en el momento crean necesario decirlo, todas las opiniones son muy importantes, por tanto, siéntanse en la libertad de defender su posición, no existe respuesta buena o respuesta mala, lo que se quiere una opinión o respuesta sincera.

Antes de iniciar haremos una dinámica de presentación con una pelota (para romper el hielo y tener más confianza). Quien tenga esta pelota de tela deberá presentarse diciendo su nombre, su edad, a que se dedica, de qué distrito viene y un pasatiempo.

Preguntas y Respuestas:

Nº	Grupo de Factores	Factores	Preguntas	Respuestas
1	Atención	Buena atención al ingreso del establecimiento	¿Cuándo un restaurante tiene a una persona exclusiva para recibirlos en la puerta les parece algo bueno?	Los 10 participantes indicaron que, si un restaurante tiene a una persona exclusivamente para recibir a los clientes, indica que la atención es de primera y genera una buena expectativa.
2	Atención	Buena explicación de la carta	¿Si tienen dudas respecto a la carta y esta es bien detallada por el mozo en el acto o inmediatamente averigua y les explica? ¿Qué les parece esa actitud?	5 participantes indicaron que es importante que los mozos sepan de memoria la carta, el cual indica preparación e importancia de dar un buen servicio, otros cinco indicaron que no se incomodarían si el mozo es activo en absolver la duda.
3	Atención	Buena presentación de los mozos y azafatas	¿Cómo valoran la presencia de los mozos o azafatas, es decir estar uniformados y sus aseo personal?	5 participantes indicaron que es importante pero más importante es la actitud. Los otros cinco indicaron que valoran más otros aspectos como la rapidez, la cordialidad
4	Atención	Poco tiempo de espera o atención rápida	¿Cuánto es lo máximo que debería demorar un plato en salir?, ¿Si demora mucho ya no volverían al restaurante?	Todos coincidieron que es muy importante la rapidez, pero no tolerarían que demore si el mismo plato lo pidió otra mesa llegando después. Retornar dependería de la justificación real del problema o si el mozo advirtió la demora del plato

5	Diferenciación	Buena seguridad externa y/o interna	¿Considera que la INSEGURIDAD ha aumentado? ¿Qué tanto repercute en la frecuencia de visita en un restaurante?	10 participantes indican que la inseguridad a aumentado de manera general, sin embargo, eso sólo repercute en 7 de los asistentes ya que el resto indica que no influye en la frecuencia de visita en un restaurante. Además, todos indicaron que la seguridad interna es muy importante y se sentirían algo más seguros si hubiera cámara interna y externa.
6	Diferenciación	Contar con estacionamiento propio		09 participantes indicaron que es muy importante el contar con estacionamiento amplio en la cual se pueda dejar sus vehículos y que además cuente con vigilancia.
7	Diferenciación	Contar con Valet Parking	¿Qué tan determinante es que un restaurante tenga estacionamiento propio, cuente con valet Parking?	05 participantes indicaron que consideran importante que el restaurante tenga valet parking por comodidad, rapidez y parte de una buena atención, 03 indicaron que es bueno, pero no determinante y 02 indicaron que le es indiferente que se cuente con valet parking
8	Diferenciación	Dar una atención tradicional en la mesa	¿Considera importante que un restaurante brinde una atención tradicional en mesa, es decir que se tenga un protocolo de saludo, entrega de carta, servir la bebida en el vaso o en la copa, etc.	08 participantes indicaron que contar con una atención detallista y esforzada es garantía de volver al restaurante, sin embargo 05 consideraron que no es necesario tanta formalidad.
9	Diferenciación	Medio de pago: tarjeta crédito, débito, web	¿Cuál es el medio de pago que mayormente utiliza?, ¿Cuál es el medio que mejor le acomoda?	Todos indicaron que cuentan con tarjeta de débito o crédito sin embargo 08 utilizan ese medio de pago. Dos personas utilizan efectivo por desconfianza de robos de tarjeta o por la web.
10	Diferenciación	Se aceptan mascotas	¿Le sería atractivo asistir a un restaurante que acepten mascotas como perros?	03 indicaron que de ninguna manera asistirían a un establecimiento de comida que acepten perros por ser un lugar de alimentación humana. Otros 03 indicaron que estarían interesados en asistir si se guarda con todas las condiciones porque tienen perros inquietos y no desearían incomodar a nadie. 04

				participantes indicaron que no tendrían problemas de asistir a un establecimiento que acepten mascotas.
11	Limpieza	Buena higiene en la cocina	¿Qué tan importante considera el orden y limpieza de la Cocina, los servicios higiénicos y del salón?	07 participantes consideraron que es muy importante y muy determinante el orden y sobre todo la limpieza en un restaurante porque se habla de alimentos para ellos y es importante pasar un momento agradable en sabor, pero también en vista. 03 lo consideraron importante. Sólo uno considero que la cocina siempre esta desordenado y que eso es normal.
12	Limpieza	Buena higiene en los servicios		
13	Limpieza	Salón limpio y ordenado		
14	Producto	Buen aroma y sabor	¿Qué tan determinantes es que el plato solicitado tenga una buena presentación, aroma y sabor	Todos coincidieron que el aroma y el sabor es lo más determinante a la hora de ir a un restaurante y ese sería uno de los principales motivos por los cuales volverían.
16	Producto	Buena presentación de platos		08 participantes indicaron que la presentación es muy importante y 02 que es importante.
15	Producto	Buena calidad de los insumos	¿Si usted conociera la procedencia y calidad de los insumos, determinaría su preferencia?	Todos coincidieron que la calidad de los insumos es determinante a la hora de ir a un restaurante y ese también sería uno de los principales motivos por los cuales volverían ya que eso determina el sabor y aroma. También indicaron que conocer la procedencia es determinante sin embargo son muy pocos restaurantes que indican con franqueza la procedencia de los insumos.
17	Producto	Contar con una buena variedad de platos	¿Prefiere asistir a restaurantes que se especialicen en un determinado tipo de platos o prefiere que esta posea una gran variedad? (chifa, parrillas, criollo, etc.). ¿Qué tan importante es para usted que haya variedad?	08 indicaron que prefieren que haya una gran variedad de platos para elegir libremente o para que quizás alguien de los acompañantes pueda elegir otro plato, siempre y cuando mantengan la misma calidad. 02 indicaron que prefieren que el restaurante se especialice en un tipo de comida.

18	Producto	Contar con una diversidad de menaje	¿Qué tan importante es para usted contar con una diversidad de menaje?	03 indicaron que no es tan importante, 04 indicaron que si les parece muy importante y 03 indicaron que es importante.
19	Producto	Incluir insumos ecológicos/orgánicos	¿De saber que el restaurante usa insumos ecológicos y/o orgánicos le parecería más atractivo? ¿Sería determinante a la hora de elegir un restaurante?	04 indicaron que si les sería determinante a la hora de elegir un restaurante, otros 04 indicaron que les es indiferente porque sería difícil saber que el restaurante use productos ecológicos/orgánicos y que eso sea real. 02 indicaron que eso es poco atractivo porque encarece los platos y el beneficio directo es mínimo.
20	Ubicación	Establecimiento cercano	¿Qué tan determinante es que el restaurante esté cerca de su domicilio?	07 indicaron que es muy poco determinante siempre y cuando no esté a más de 30 minutos en auto de su domicilio, otros 03 indicaron que prefieren que esté lo más cerca posible.

Del Focus Group se percibe que la "calidad", la "rapidez en la atención" y la "amabilidad" en todos los aspectos es bien valorado por los clientes, por tanto, se considera estos puntos como valores que sostengan la misión y la visión.

A continuación, realizaremos una encuesta, en donde indicarán el nivel de importancia que ustedes le dan a cada uno de los veinte factores detallados cuando acuden a un restaurante cualquiera. No hay respuesta buena o mala.

Encuesta:

N°	Grupo de Factores	Factores	Muy Important e	Important e	Algo important e	Poco Important e	No Requiere
1	Atención	Buena atención al ingreso del establecimiento					
2	Atención	Buena explicación de la carta					
3	Atención	Buena presentación de los mozos y azafatas					
4	Atención	Poco tiempo de espera o atención rápida					
5	Diferenciación	Buena seguridad externa y/o interna					
6	Diferenciación	Contar con estacionamiento propio					
7	Diferenciación	Contar con Valet Parking					
8	Diferenciación	Dar una atención tradicional en la mesa					
9	Diferenciación	Medio de pago: tarjeta crédito, débito, web					
10	Diferenciación	Se aceptan mascotas					
11	Limpieza	Buena higiene en la cocina					
12	Limpieza	Buena higiene en los servicios					
13	Limpieza	Salón limpio y ordenado					
14	Producto	Buen aroma y sabor					
15	Producto	Buena calidad de los insumos					
16	Producto	Buena presentación de platos					

17	Producto	Contar con una buena variedad de platos					
18	Producto	Contar con una diversidad de menaje					
19	Producto	Incluir insumos ecológicos/orgánicos					
20	Ubicación	Establecimiento cercano					

A continuación, se presenta el resultado de la encuesta, para determinar los 10 principales factores. En el cuadro se presenta ordenado desde el ítem N°1 hasta el ítem N°10. Estos factores serán considerados para realizar la encuesta a los clientes (Encuesta a 100 clientes).

N°	Factores	Muy Importante	Importante	Algo importante	Poco Importante	No Requiere	Total participantes
1	Buena calidad de los insumos	8	2				10
2	Buen aroma y sabor	7	3				10
3	Contar con una buena variedad de platos	7	2	1			10
4	Poco tiempo de espera o atención rápida	6	4				10
5	Buena explicación de la carta	5	3	2			10
6	Contar con estacionamiento propio	5	3	2			10
7	Dar una atención tradicional en la mesa	5	3	1	1		10
8	Buena atención al ingreso del establecimiento	4	4	2			10
9	Buena presentación de platos	4	4	2			10
10	Contar con una diversidad de menaje	4	3	3			10
11	Buena seguridad externa y/o interna	4	3	1	2		10
12	Medio de pago: tarjeta credito, debito, web	2	5	1	2		10
13	Buena higiene en los servicios	2	4	2	2		10
14	Contar con Valet Parking	1	5	3	1		10
15	Salon limpio y ordenado	1	5	1	3		10
16	Buena higiene en la cocina	1	3	4	1	1	10
17	Buena presentación de los mozos y azafatas		5	4	1		10
18	Incluir insumos ecológicos/orgánicos		4	3	2	1	10
19	Establecimiento cercano			5	2	3	10
20	Se aceptan mascotas			2	5	3	10

Para determinar los 10 principales factores, se consideró lo siguiente:

1. Sumar la columna "Muy importante" y la Columna "Importante", y ordenar de forma descendente.
2. De haber algún empate, se considerará al factor que tenga mayor votación en la columna "Algo importante"

Anexo 9: Focus Group Trabajadores

1. Criterio para la elaboración del Focus Group

El Focus Group tiene por objetivo conocer y entender los procesos del restaurante, el producto, el clima laboral, la comunicación interna, la cadena de mando, el cumplimiento de las normas entre otros.

- Población:

Los participantes cuentan con una edad desde los 21 años hasta los 29 años.

- Participantes:

Conformado por 05 participantes (02 mozos, 02 ayudantes de cocina, 01 administrador junior), 3 de los cuales pertenecen al distrito de San Juan de Miraflores, 1 al distrito de Surco de nacionalidad extranjera y 1 al distrito de Lince.

Se procuró buscar participantes que no tengan un cargo de jefatura - a excepción del administrador junior - ya que los puestos de jefatura entraron a un proceso de Entrevista a Profundidad, además se procura que las respuestas no se limiten por la presencia de las jefaturas.

- Sobre el Instrumento:

El focus group se realizó el 10 de diciembre del 2018, se realizó en el 2do piso del restaurante y se creó un ambiente de confianza para poder saber el pensamiento de los participantes.

El moderador ha procurado tener en todo momento una posición neutral y sin emitir opinión al respecto, utilizando como habilidades el involucramiento y la motivación.

- Procesamiento de datos

Se utilizó como ayuda una grabación de audio, se realizó una transcripción de las respuestas de los participantes, luego se registraron las respuestas según cada factor. Finalmente se realizó la suma de las respuestas según cada factor y se realizó un cuadro resumen de las respuestas.

2. Guía de preguntas para el Focus Group.

Buenas tardes, en primer lugar, queremos agradecer a cada uno de ustedes por aceptar participar en el presente Focus Group.

Mi nombre es: _____, el nombre de mis compañeros son: _____, somos estudiantes de la universidad San Ignacio de Loyola y nos encontramos realizando un estudio para posicionar el restaurante MA'GUCHA en base a sus preferencias, gustos de forma individual y expuestas en grupo.

El presente debate tendrá una duración de 2 horas aproximadamente el cual será grabado en audio, el contenido del mismo no será difundido, copiado o expuesto por ningún medio, a ninguna persona de la empresa o terceros, esta información será de total confidencialidad, su uso será únicamente con fines académicos.

Ustedes tienen toda la confianza para poder decir lo que piensan o lo que sienten y en el momento crean necesario decirlo, todas las opiniones son muy importantes, por tanto, siéntanse en la libertad de defender su posición, no existe respuesta buena o respuesta mala, lo que se quiere una opinión o respuesta sincera.

Antes de iniciar haremos una dinámica de presentación con un globo inflado sin amarrar (para romper el hielo y tener más confianza), quien tenga el globo completamente desinflado se presentará brevemente diciendo su nombre, su edad, a que se dedica, de qué distrito viene y un pasatiempo.

Nº	Agrupación	Procesos / Características	Preguntas	Respuestas
1	Liderazgo	Liderazgo de la Gerencia	¿Cómo cree que puede mejorar el liderazgo de la gerencia y jefaturas?	04 participantes indicaron que el liderazgo es bueno ya que se permite emitir opinión, expresar ideas, el trato es amable y se predica con el ejemplo. 01 enfatizó el buen liderazgo de los dueños del restaurante, sin embargo, indicó que el trato del administrador no ha sido muy asertivo, y por ello varios habían renunciado, sin embargo dicho administrador ya no está laborando.
2		Liderazgo de las jefaturas		
3		Liderazgo sin autoridad		
4	Comunicación Interna	De jefes a subordinados	¿Cómo podría mejorar la comunicación de los empleados a los jefes y viceversa?	03 indicaron que, si se puede mejorar, para ello indicaron que los cambios o mejoras sean comunicados a tiempo y de manera detallada para estar bien preparados y seguir dando un buen servicio. 02 indicaron que la comunicación es la adecuada.
5		De subordinados a jefes		
6	Clima Laboral	Evaluación del clima laboral	¿Considera que existe un buen clima laboral, por qué?	02 indicaron que es adecuada, 01 no emitió opinión, los otros 02 participantes indicaron que no es mala, pero se puede mejorar ya que en otros restaurantes dan un bono por cumplimiento de metas cada 3 meses.
7		Percepción del clima laboral		
8		Mejora del clima	¿Cómo podría ayudar a mejorar el clima usted, que podría hacer el restaurante?	Todos indicaron que sería concentrándose en su trabajo en sus funciones, que el trato sea el más adecuado, pero sobre todo justo, sin hacer diferenciación.
9		Desvinculación	¿Cómo se lleva el control de asistencia?	Todos indicaron que se firma un cuaderno de control de asistencia y que el restaurante descontaba todos los minutos de tardanza, las faltas se consideran a cuenta de vacaciones y al ser sólo 15 días al año les afectaba, que las horas extras no eran pagadas sino

				compensadas con fechas a solicitud del trabajador.
10		Insistencia/tardanzas	¿Cuáles cree usted que son los motivos que sus compañeros se retiraron?	03 indicaron que son por motivos personales, otros 02 indicaron que fue por búsqueda de mejores pagos remunerativos.
11	Organización	A quien se reporta	¿Cómo es el sistema de reporte de informes o del trabajo? ¿Es al jefe directo o se centra al gerente?	Todos indicaron que la comunicación es hacia el jefe directo ya sea al administrador central o al jefe de cocina y ellos son lo que elevan las inquietudes o peticiones de los trabajadores al gerente. 01 participante indicó que tuvo una petición pero que nunca llegó al gerente sino hasta después de meses.
12		Quien te reporta		
13		Ordenes generales		
15		Función de todos los puestos	¿Se tiene claro las funciones, como se da a conocer al trabajador?	Todos indicaron que al momento de ingresar a trabajar todos pasan por una inducción, luego inmediatamente ingresan a desarrollar su trabajo con acompañamiento de un compañero o del jefe por una semana para que pueda hacer bien sus funciones. Todos saben bien lo que deben hacer.
16		Función real		
17		Amplitud de control	¿Es adecuada la supervisión? ¿Cómo se da la supervisión, es constante, de vez en cuando?	04 participantes indicaron que no hay una supervisión en la cual estén al trabajador incomodándolo, sino que dejan trabajar en base a lo ya enseñado, sin embargo los nuevos en cocina si necesitan mucha supervisión ya que a veces los procedimientos de cocción de las carnes u otros no lo hacen de manera adecuada, o la presentación de los platos, generando a veces quejas o incomodidad de los clientes.
18		Efectividad del control		
19	Procesos	Recepción y almacenamiento	¿Respecto al proceso de producción que va desde la recepción y almacenamiento de insumos, tener la orden de preparación del plato, la elaboración del plato y por último entrega	01 participante indicó que en la parte de almacenamiento de los productos ya que el almacén está quedando pequeño, ahí se puede instalar anaqueles movibles. Otro participante indicó que a veces se demoran mucho en la preparación de los platos a la parrilla y es porque al momento del pedido no están con la cantidad de

20		Elaboración del plato	del mismo. ¿Cree usted que se puede mejorar algo dentro de este proceso?	carbón prendido para la cocción, la preparación de una temperatura ideal demora y esto genera retraso.
21		Principales problemas		
22		Mejora en los procesos		
23	Productos	Aroma y sabor de los platos	¿Respecto a los platos ofrecidos: su presentación, las variedades de platos, el tiempo de entrega, ¿los insumos para su elaboración, que se puede mejorar?	01 participante indicó que hace muchos meses había recomendado que en vez de poner individuales de paja, él recomendó colocar individuales de papel con publicidad, así como muchos restaurantes lo hacen, haciendo esto más práctico la atención y reducir operatividad, y eso recién lo hicieron hace unos meses pero por un asesor externo. Los otros participantes indicaron que se podría mejorar las vajillas para hacerlo más elegante pero que actualmente no estaba mal, igualmente recalcaron que se debe mejorar el tiempo en cocina para la preparación de algunos platos en parrilla.
24		Calidad de los insumos		
25		Variedad de los platos		
26		Marketing	¿Consideran que hay buenas promociones, hay buena publicidad?	
27		Rapidez en la atención		
28		Presentación de los platos		
29	Atención	Calidad en la atención	¿La atención presencial y la de post-venta es la más adecuada?, ¿Se puede mejorar?	02 participantes indicaron que hay una constante capacitación de parte del administrador respecto a la atención a los clientes y que esto es uno de los puntos más importantes que tiene el restaurante. Otros 02 participantes indicaron que el uniforme a veces no es de la talla de ellos, y no es cómodo trabajar así. Otro participante indicó que trabajó en un restaurante que manejaban tablets para darle más rapidez a la atención y que muchos valoran eso.
30		Solución de problemas		
31		Atención postventa		

32	Diferenciación	Nuevas propuestas	¿Qué cambios ha habido en el restaurante, fueron las más adecuadas?	02 participantes indicaron que hace un año se promoción presentaciones en la noche de bandas en vivo, el cual dio una mejora en el incremento de clientes, sin embargo, al hacer este cambio se perdió un poco el sentido de cenar en un lugar tranquilo y se cambió un poco el público objetivo. Finalmente, el cambio no generó un mejora considerable al parecer.
33		Participación de los trabajadores en la innovación		
38	Cumplimiento de normas	Constitución	¿Quién se dedica a ver los tramites con la municipalidad, SUNAT, Sunafil; ha habido problemas?	Todos indicaron que no tienen claro quien lo específicamente, sólo un participante indicó que eso lo ve el administrador y el gerente, además que en ese aspecto el restaurante es muy cumplidora con el pago de todos los impuestos ya sean municipales, a la SUNAT u otros, así como las remuneraciones.
39		Tributarios		
40		Laboral		
41		Municipal		

Anexo 10: Programa de capacitación y fidelización del cliente interno

1. Presentación

El restaurante criollo Ma'gucha impulsa y promueve la capacitación de sus colaboradores respecto a temas técnicos, asimismo potenciar sus habilidades personales.

Para el restaurante es muy importante que su personal esté debidamente capacitado en el desarrollo de sus habilidades ya que esto mejora su productividad y la fidelización con el restaurante, asimismo se brinda al colaborador factores que mejore su motivación, crecimiento y progreso.

Por tanto en el presente programa se realizará a detalle un programa que mejore las competencias del colaborador y además se incluye acciones para fidelizar al cliente interno.

2. Justificación

La capacitación está orientada en generar una mejora en la actitud de los colaboradores con ello mejorar el clima laboral, incrementar su motivación y fidelización con el restaurante.

3. Alcance

El presente plan de capacitación está dirigido a todos los colaboradores del restaurante.

4. Vigencia

El presente plan entra en vigencia desde su aprobación y está sujeto a aplicarse de acuerdo a las circunstancias que se presente.

5. Fines

Generar y promover en los colaboradores conocimientos y actitudes que mejore el desempeño y a la vez crear fidelización hacia el restaurante.

6. Objetivo

Diagnosticar las habilidades personales que tiene cada colaborador.

Establecer las estrategias adecuadas para el manejo y control de las habilidades emocionales del personal.

Enseñar que cada colaborador conozca sus fortalezas y debilidades.

Mostrarles sus emociones, como se manifiestan, de donde vienen y como afectan a otros.

Enseñar a reconocer sus emociones, las emociones de otros y que actitud tomar

Enseñar a aumentar sus niveles de bienestar y felicidad a través de la toma de conciencia de quienes son y del desarrollo potencial de sus fortalezas.

Mejorar el clima laboral y el nivel satisfacción.

Incrementar el compromiso y/o la fidelización hacia el restaurante, el cual se verá reflejado en la disminución de la rotación de personal en base a acciones como: otorgar un reconocimiento al empleado del mes y del año, realizar un compartir por los cumpleaños del mes, otorgar un día libre por cumpleaños, dar cursos de cocina u otros para todos los colaboradores, generar un ambiente de confianza de trabajadores hacia los gerente y dueños.

7. Metas

Realizar la capacitación al 100% de los colaboradores, ejecutar el total de lo presupuestado para el año en que inicia el presente programa cuyo monto asciende a: S/4,200 y S/2,000 soles por el programa de capacitación y el de fidelización respectivamente. Además conseguir en promedio 24 horas de capacitación.

8. Estrategias

El programa consta de 9 sesiones de tres horas aproximadamente cada uno a través del uso de medios audiovisuales, trabajos individuales, trabajos en grupo, generación de reflexiones, debates, casuística y visualización de videos.

El lugar de realización será en el mismo restaurante dentro de la jornada de trabajo; el programa será dirigido por un especialista el cual brindará el contenido teórico con la finalidad de llegar a una conclusión grupal u opinión grupal fomentando la participación.

9. Financiamiento

El costo total del programa será financiado con recursos propios.

10. Presupuesto

El presupuesto para la capacitación será de S/ 4,200 soles y para el programa de fidelización será de S/2,000 soles, en ambos casos en un periodo anual.

11. Detalle cuadro de capacitación

Unidad	Actividades	Horas	Sesiones					
			1	2	3	4	5	6
Competencia personal	Autoconocimiento emocional	3	x					
	Control emocional	2	x					
	Automotivación	3	x					
El reconocimiento de las emociones ajenas	Empatía	3		x				
	Relaciones interpersonales y habilidades sociales	2		x				
Inteligencia creativa	Pensamiento creativo	3			x			

	Taller y dinámica	2				x		
Inteligencia emocional como factor de éxito	Hábitos para ser efectivos	3					x	
	Dinámica	3						x

24

12. Detalle presupuesto de capacitación y fidelización

Descripción	Cantidad	Valor
Certificados	16	S/ 160
Medallas	16	S/ 112
lapiceros	50	S/ 33
Hojas	100	S/ 25
Refrigerio	96	S/ 800
Honorario capacitaciones	24	S/ 2,870
viáticos capacitador	1	S/ 200
Subtotal capacitación		S/ 4,200

Entrevistas periódicas con los trabajadores	12	S/ -
Medición de clima laboral	2	S/ -
Curso interno de aprendizaje (realizado por el cocinero del restaurante)	6	S/ 240
Premiar al trabajador del mes y del año (12 diplomas + 1 bono al premio anual)	13	S/ 560
Día libre en cumpleaños	varios	S/ -
Celebración del cumpleaños del mes (12 veces, torta, gaseosa, decoración)	12	S/ 1,200
Subtotal fidelización		S/ 2,000

Total	S/ 6,200
-------	----------