UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO PARA REFLOTAR LA EMPRESA DON BELISARIO PARA EL PERÍODO 2017 – 2021

Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios-Executive MBA

Erick Humberto Dávila Najarro
Carlos Ricardo Maldonado Prado
Vania Zoila Martel Silva
César Augusto Quevedo Romero

Asesor:
José Antonio Chou Flores

Lima – Perú
2017

PLAN ESTRATÉGICO PARA REFLOTAR LA EMPRESA DON BELISARIO PARA EL PERÍODO 2017 - 2021

RESUMEN EJECUTIVO

Don Belisario, negocio de Retail Gastronómico (Pollo a la Brasa) perteneciente a la empresa NG Restaurantes, parte del Grupo Intercorp, ha presentado luego de tres años de operación, resultados que están lejos de lo esperado por el grupo. A pesar de su rápido crecimiento al inicio, el capital de trabajo ha sido negativo, por lo que se hace necesario un mayor nivel de financiamiento para activos corrientes, específicamente para cubrir la operación.

La industria presenta ratios de crecimiento, que si bien no pueden ser calificados de sobresalientes, si son estables, y permiten definir un marco adecuado para el desarrollo del negocio.

El objetivo general de este plan, es la formulación de estrategias para lograr el reflotamiento de la empresa Don Belisario, considerando como período de tiempo, los años comprendidos entre el 2017 al 2021. Se basará en la información financiera de la empresa de los años 2013 a 2015. El 2016 será proyectado.

La oferta se presenta en locales denominados “pollerías”, que podemos diferenciar entre locales de barrio, restaurantes de un nivel superior,

grandes cadenas y franquicias. La presentación varía en base a lo expresado: desde una propuesta simple y tugurizada, a locales amplios, con oferta variada, ambientación en base a la propuesta y modelo de negocio, estacionamiento propio, servicios de entretenimiento para menores y grandes locales dentro de centros comerciales.

El producto presenta una gran demanda: según el INEI, en Lima el consumo es de 19 pollos a la brasa al año por familia, además de ser la primera alternativa al pensar en salir a comer a la calle. Entre los principales motivos para comprar un pollo a la brasa es su sabor, rapidez del servicio y cortesía en la atención.

El análisis del sector inicia con la definición que el sector de Pollos a la Brasa está dividido – de acuerdo a la propuesta del grupo que se basa en el estudio de las características específicas de los actores - en: Cadenas de Pollerías a la Brasa (Cadenas dirigidas a los sectores A, B y C y Cadenas dirigidas a los sectores B, C y D) y locales de Pollo a la Brasa independientes. La industria debe cerrar con ventas cercanas a los 2,579.10 millones de soles, con un crecimiento proyectado que varía de acuerdo a la fuente entre 2.5 y 8% al año.

En un análisis de este sector como conjunto, Norky´s es el líder, (24.1%), con una posición que se ha venido manteniendo desde el 2010. Belisario ocupa el cuarto lugar, pero muy lejos del share de los líderes del mercado (3.3%), y del líder de su subsector, Pardos Chicken (5.4%).

Luego del análisis de la empresa y de la industria, y en función de los objetivos de este plan, se presentan las propuestas revisadas de la Visión, Misión y Valores; además de realizar el alineamiento de estas para enfocarlas con lo esperado.

El análisis externo que se efectúa, permite concluir que la industria presenta impactos positivos del entorno; pero la empresa, a pesar de esto, no optimiza las oportunidades que se le presentan ni está discriminando las amenazas de manera eficaz.

El análisis de la industria, permite visualizar la estructura del negocio, en función de cómo este presenta unas características que permiten concluir que el mercado es atractivo. Sin embargo, la posición competitiva de la empresa presenta brechas al momento de compararla con los otros actores.

La auditoría interna, arroja como resultado que los esquemas que eran valorados por la empresa como ventajas competitivas, realmente no representan para el mercado un aspecto de diferenciación; por lo que se debió establecer un nuevo enfoque. Esta revisión, nos llevó a concluir que la empresa no usa sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades o afrontar las amenazas, y trabaja poco para minimizar sus debilidades.

La industria presenta como característica especial, la de estar inmersa en un océano rojo. Pero además, las iniciativas para buscar desarrollar un océano azul, desvirtúan la propuesta, y pueden no ser recibidas de manera adecuada por el mercado.

El mercado apuesta por la propuesta tradicional al momento de buscar el producto: el Pollo a la Brasa que tenga el "el sabor esperado" acompañado de papas fritas y ensalada". La preferencia se presenta pro ser un plato que no sólo puede ser económico, sino también rendidor; además de generar una experiencia que permite ser compartida con la familia o los amigos. Los NSE que más prefieren esta propuesta son el B y el C.

Las matrices que se usa como herramientas de análisis para encontrar las estrategias más adecuadas, arrojan las siguientes: Desarrollo de Producto, Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado. Luego de la valoración de estas tres posibles estrategias, se eligen las dos primeras. Ambas pueden ser implementadas dado que no se oponen, sino más bien, son complementarias.

Las acciones e iniciativas presentadas en el mapa estratégico, se basan en estas dos estrategias. Los aspectos principales en los que se enfocan son:

- Cambio del sabor del producto.
- Mejora de procesos.
- Reestructuración de las acciones de marketing.
- Apertura de locales en el cuarto año.

Estas acciones permiten incrementar las ventas, reducir costos y potenciar los gastos de marketing; generando utilidad positiva; y además, mejorando la identidad y el valor de la marca.

Al aplicar las acciones a los escenarios, se encuentra que el regular y el optimista tienen VAN y TIR adecuados, sin embargo el pesimista, no ofrece los resultados esperados.

A este nivel, obtener las ventas esperadas en cada escenario, se vuelve fundamental para el éxito de la propuesta.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....15
CAPÍTULO I 18
1. GENERALIDADES.....18
1.1 Antecedentes 18
1.2 Determinación del problema u oportunidad 23
1.3 Justificación del Proyecto 26
1.4 Objetivos generales y específicos 27
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación 28
CAPÍTULO II.....31
2. LA EMPRESA.....31
2.1. Antecedentes de la Empresa 31
2.1.1. NG Restaurants S.A. 33
2.1.2. Datos generales. 33
2.1.3. Locales 35
2.1.4. Situación financiera 36
2.1.5. Ventas 71
2.2. Descripción del Negocio.....77
2.3. Procesos.....83
2.4. Ciclo de Vida del Producto 86
2.5. Estructura Organizacional Actual de la Empresa 87
2.6. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria 90
CAPÍTULO III. 106
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA 106
3.1. Visión 106
3.1.1. Visión actual de la empresa. 106

3.1.2. Análisis de la visión actual. 106
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.....108
3.1.4. Visión propuesta. 110
3.2. Misión 110
3.2.1. Misión actual de la empresa.....110
3.2.2. Análisis de la misión actual. 110
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa 111
3.2.4. Misión propuesta.....112
3.3. Valores 112
3.3.1. Valores actuales de la empresa. 113
3.3.2. Análisis de los valores actuales. 114
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.....116
3.3.4. Valores propuestos.....116
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa. 117
CAPÍTULO IV 123
4. ANÁLISIS EXTERNO 123
4.1. Tendencias de las variables del entorno.....123
4.1.1. Análisis Político Gubernamental. 123
4.1.2. Análisis Económico. 125
4.1.3. Análisis Legal. 133
4.1.4. Análisis Cultural. 138
4.1.5. Análisis Tecnológico. 142
4.1.6. Análisis Ecológico. 145
4.2. Impacto en los Clientes y Proveedores de cada una de las variables del entorno.....146
4.2.1. Impacto en clientes. 146
4.2.2. Impacto en proveedores. 149

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno ..151
4.4. Oportunidades 157
4.5. Matriz EFE 157
CAPÍTULO V 164
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 164
5.1. Descripción del Mercado (Demanda). 164
5.2. Descripción de las Fuerzas Competitivas de la Industria 168
5.2.1. Amenaza de entrada de productos sustitutos. 168
5.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores. 171
5.2.3. Poder de negociación de los clientes. 172
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores. 173
5.2.5. Competencia en el mismo sector. 175
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las 5 fuerzas 176
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria. 183
5.5. Matriz del Perfil competitivo MPC.....185
CAPÍTULO VI. 189
6. ANÁLISIS INTERNO 189
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa 189
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 190
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....192
6.4. Determinar las competencias de la empresa 198
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. 199
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos.....201
CAPÍTULO VII.....207

7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 207
7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos.....207
7.1.1. Objetivos estratégicos 209
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. Lienzo de la industria considerada.....212
7.2. Diseño y formulación de estrategias. 218
7.2.1 Modelo Océano Azul 218
7.3. Matrices de formulación de estrategias 240
7.3.1 Matriz FODA 240
7.3.2 Matriz PEYEA 243
7.3.3 Matriz Interna Externa 246
7.3.4 Matriz BCG.....247
7.3.5 Matriz de la Gran Estrategia 252
CAPÍTULO VIII 258
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....258
8.1. Método de los factores estratégicos clave.....258
8.1.1. Criterios de selección.....259
8.2 Método de escenarios.....261
8.2.1Descripción de escenarios considerados.....261
8.2.2Comparación de las estrategias con los escenarios.....265
8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC / MCPE) 267
8.4 Descripción de las estrategias seleccionadas 272
8.4.1Desarrollo de Producto (5.60).....272
8.4.2Penetración de Mercado (4.66) 278
8.5 Descripción de las estrategias contingentes.....281
8.5.1Desarrollo de Mercado (4.30) 281

CAPÍTULO IX **283**
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA **283**
9.1. Mapa de la estrategia 283
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 289
9.3. Detalle de las acciones 308
CAPÍTULO X **318**
10. EVALUACIÓN **318**
10.1. EVALUACIÓN CUALITATIVA **318**
10.1.1 Criterios de evaluación 318
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios 318
10.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA **319**
10.2.1 Proyección de los estados financieros 319
10.2.1.1 Situación Normal (Conservador) 331
10.2.1.2 Situación Pesimista 350
10.2.1.3 Situación Optimista 369
10.2.1.4 Ratios 389
10.2.2 Comparativo de escenarios y análisis del riesgo. 393
10.2.3 Flujo de caja incremental 397
10.2.4 Análisis de la rentabilidad del plan propuesto 399
CAPÍTULO XI **401**
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **401**
11.1 CONCLUSIONES **401**
11.2 RECOMENDACIONES **408**
BIBLIOGRAFÍA **410**
ANEXO I **415**
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA 415
1.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES **415**

ANEXO II **430**
2. ESTUDIO EXPLORATORIO **430**
2.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD **432**
2.1.1 Entrevistas en profundidad. 434
2.1.2 Cuestionarios 464

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Expansión del Sector Restaurantes 2013 -2015. 20
Ilustración 1-2: Crecimiento porcentual de los subsectores. Noviembre de 2016 22
Ilustración 2-1: Ventas Netas Don Belisario 2016 73
Ilustración 2-2: Ciclo de Vida de la Industria. 87
Ilustración 2-3: Organigrama de Don Belisario. 89
Ilustración 2-4: Variación mensual del rubro restaurantes Agosto 2016. 91
Ilustración 2-5: Frecuencia de consumo de Pollo a la Brasa. 94
Ilustración 4-1: Crecimiento del PBI mundial 2000-2015 (% anual). 126
Ilustración 4-2: Evolución mensual del PBI nacional: 2013 -2016 (var. %). 128
Ilustración 4-3: PBI según actividad económica 2016 129
Ilustración 4-4: Matriz de análisis del impacto de los factores externos. 156
Ilustración 4-5: Matriz EFE Don Belisario. 158
Ilustración 5-1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en la Industria del Pollo a la Brasa. 177
Ilustración 5-2: Matriz del Perfil Competitivo de Don Belisario. 188
Ilustración 6-1: Mapa de Procesos Don Belisario 190
Ilustración 6-2: Matriz EFI. Elaboración propia. 206

Ilustración 7-1: Propuesta de Valor actual Don Belisario. 222
Ilustración 7-2: Lienzo de la estrategia actual de la empresa. 225
Ilustración 7-3: Canvas actual de la empresa.....228
Ilustración 7-4: Lienzo de la industria del Pollo a la Brasa. 230
Ilustración 7-5: Matriz CREA para Don Belisario.....231
Ilustración 7-6: Lienzo de la nueva estrategia considerada. 236
Ilustración 7-7: Canvas de la nueva estrategia de la empresa.....239
Ilustración 7-8: Matriz FODA Don Belisario. 242
Ilustración 7-9: Matriz PEYEA Don Belisario. 245
Ilustración 7-10: Matriz IE Don Belisario. 246
Ilustración 7-11: Matriz BCG Pollo a la Brasa Don Belisario. 249
Ilustración 7-12: Matriz de la Gran Estrategia Don Belisario. 253
Ilustración 8-1: Matriz de la Planificación Estratégica Cuantificada. 271
Ilustración 9-1: Mapa de la Estrategia y Cadena de Valor 285
Ilustración 9-2: Mapa Estratégico de Don Belisario.....288
Ilustración 11.1-1: Comparativo de ventas entre escenarios 404
Ilustración 11.1-2: Comparativo de utilidad neta entre escenarios.....405
Ilustración 11.1-3 Comparativo de EBITDA entre escenarios 407

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Locales de Don Belisario diciembre 2016.....35
Tabla 3.1: Matriz de análisis de la Visión propuesta. 109
Tabla 3.2: Compendio de la Visión Misión y Valores.....118
Tabla 3.3: Alineamiento de la Visión y la Misión. 119
Tabla 3.4: Alineamiento de los Valores con la Misión y Visión. 121
Tabla 4.1: Impactos ambientales en una organización del sector. 145

Tabla 5.1: Determinación del consumo de Pollos a la Brasa por familia. 165
Tabla 5.2: Determinación del número de consumidores del mercado....166
Tabla 5.3: Valor de la Industria (Demanda). 167
Tabla 5.4: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 1.....178
Tabla 5.5: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 2.....179
Tabla 5.6: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 3.....180
Tabla 5.7: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 4.....181
Tabla 5.8: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 5.....182
Tabla 5.9: Matriz del grado de atractividad de la industria. 184
Tabla 6.1: Benchmarking con los líderes de la industria. 193
Tabla 7.1: Alineamiento de los objetivos con la Visión, Misión, Valores. 211
Tabla 7.2: Comparación Océano Rojo versus Océano Azul.....219
Tabla 7.3: Alineamiento de los Objetivos con las estrategias. 255
Tabla 8.1: Matriz de la Decisión Estratégica. 260
Tabla 8.2: Estrategias seleccionadas. 260
Tabla 8.3: Atractividad de las estrategias versus los escenarios.....265
Tabla 8.4: Cuadro de estrategia seleccionada a partir de la MPCE. 272
Tabla 9.1: Cronograma e Inversión 2017 en soles.....288
Tabla 9.2: Mercado y participación proyectada, escenario optimista.....293
Tabla 9.3: Mercado y participación proyectada, escenario normal. 293
Tabla 9.4: Mercado y participación proyectada, escenario pesimista. ...293
Tabla 9.5: Detalle del Mapa Estratégico Don Belisario 298
Tabla 9.6: Cronograma e Inversión 2017 en soles.....303
Tabla 9.7: Cronograma e Inversión 2018 en soles. .....304../../

Tabla 9.8: Cronograma e Inversión 2019 en soles.....305
Tabla 9.9: Cronograma e Inversión 2020 en soles.....306
Tabla 9.10: Cronograma e Inversión 2021 en soles.....307
Tabla 9.11: Consolidado de las inversiones por las acciones 310
Tabla 9.12: Inversión en iniciativas de adquisición de Activos Don Belisario 2017 – 2021. 311
Tabla 9.13: Componentes de las acciones de Mkt. Campaña de Intriga. 313
Tabla 9.14: Acciones de MKT para refuerzo de imagen 2017 – 2021…314
Tabla 9.15: Inversión en iniciativas de Consultoría y Procesos Don Belisario 2017-2021.....317
Tabla 10.1.1: Alineamiento de los objetivos con las estrategias. 319
Tabla 10.2.1: Estado de Resultados Don Belisario al 31 de diciembre de 2016. Soles. 320
Tabla 10.2.2: Estados de Situación Financiera Don Belisario al 31 de diciembre de 2016. 322
Tabla 10.2.3: Proyectado de ventas 2017-2021 Don Belisario.....324
Tabla 10.2.4: Proyectado de ventas 2017-2021 Don Belisario.....324
Tabla 10.2.5: Estados de Resultados proyectados sin las estrategias propuestas. Don Belisario 2016 - 2021 324
Tabla 10.2.6: Proporción para la proyección de los Estados de Resultados. 325
Tabla 10.2.7: Estados de Resultados proyectados sin las estrategias propuestas. Don Belisario 2016 - 2021 326
Tabla 10.2.10: Flujos proyectados de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017 - 2021 329

Tabla 10.2.11: Flujo de Caja proyectado Don Belisario 2017 - 2021Tabla 10.2.12: Flujos proyectados de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017 - 2021 329
Tabla 10.2.13: Flujo de Caja proyectado Don Belisario 2017 - 2021 330
Tabla 10.2.14: Ratios proyectados Don Belisario 2017 - 2021Tabla 10.2.15: Flujo de Caja proyectado Don Belisario 2017 - 2021.....330
Tabla 10.2.16: Ratios proyectados Don Belisario 2017 - 2021 330
Tabla 10.2.17: Estados Financieros proyectados Don Belisario escenario Pesimista 2017 – 2021.Tabla 10.2.18: Ratios proyectados Don Belisario 2017 - 2021.....330
Tabla 10.2.19 Pronóstico de Ventas escenario normal. Don Belisario 2017-2021.....333
Tabla 10.2.20 Estados de Resultados proyectados escenario normal. Don Belisario 2016 - 2021 335
Tabla 10.2.21 Flujo proyectado escenario normal de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017 - 2021 338
Tabla 10.2.22 Flujo de Caja proyectado Conservador Don Belisario 2017 - 2021 343
Tabla 10.2.23 Inversiones Proyectadas Don Belisario 2017 - 2021.....344
Tabla 10.2.24 Cálculo de WACC 346
Tabla 10.2.25 Cálculo del VAN y TIR escenario normal. Don Belisario 2017 - 2021.....349
Tabla 10.2.26: Pronóstico de ventas. Don Belisario 2016 - 2021.....351
Tabla 10.2.27: Estados de Resultados proyectados pesimista. Don Belisario 2016 – 2021. 355
Tabla 10.2.28: Estados Financieros proyectados Don Belisario escenario Pesimista 2017 – 2021.....358

Tabla 10.2.29: Flujo de Caja proyectado escenario pesimista 2017 - 2021 Don Belisario.Tabla 10.2.30: Estados Financieros proyectados Don Belisario escenario Pesimista 2017 – 2021. 358
Tabla 10.2.31: Flujo de Caja proyectado escenario pesimista 2017 - 2021 Don Belisario.....362
Tabla 10.2.32: Flujo proyectado escenario optimista de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017-2021Tabla 10.2.33: Flujo de Caja proyectado escenario pesimista 2017 - 2021 Don Belisario. 362
Tabla 10.2.34: Inversiones Proyectadas Don Belisario 2017 - 2021.....364
Tabla 10.2.35 Cálculo de WACC 366
Tabla 10.2.36 Cálculo del VAN y TIR escenario pesimista. Don Belisario 2017 - 2021.....368
Tabla 10.2.37: Pronóstico de ventas escenario optimista. Don Belisario 2017 - 2021 371
Tabla 10.2.38: Estados de Resultados proyectados escenario optimista. Don Belisario 2016 - 2021 374
Tabla 10.2.39: Flujo proyectado escenario optimista de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017-2021 377
Ilustración 11.1-1: Comparativo de ventas por escenarioTabla 10.2.40: Flujo proyectado escenario optimista de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017-2021 377
Tabla 10.2.41 Flujo de Caja proyectado Optimista Don Belisario 2017 - 2021 382
Tabla 10.2.42 Iniciativas y costos Don Belisario 2017 - 2021 383
Tabla 10.2.43 Cálculo de WACC 385
Tabla 10.2.44: Cálculo del VAN y TIR escenario optimista. Don Belisario 2017 - 2021.....388
Tabla 10.2.45: Ratios financieros del escenario Normal. 389

Tabla 10.2.46 Ratios financieros del escenario Optimista.....391
Tabla 10.2.47: Comparativo de escenarios. 393
Tabla 10.2.48: Análisis del riesgo en condiciones de incertidumbre (2017-2021).....395
Tabla 10.2.49: Análisis del riesgo en condiciones de incertidumbre (perpetua). 396
Tabla 11.1.1 Comparativo EBITDA escenariosIlustración 11.1-2: Comparativo de utilidad neta entre escenarios 405
Tabla 11.1.1 Comparativo EBITDA escenariosIlustración 11.1-2: Comparativo de utilidad neta entre escenarios 406
Tabla 11.1.1 Comparativo EBITDA escenariosIlustración 11.1-2: Comparativo de utilidad neta entre escenarios 407

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo presenta el Plan Estratégico Para Reflotar la Empresa Don Belisario para el Período 2017 – 2021, negocio de Retail Gastronómico (Pollo a la Brasa) perteneciente a la empresa NG Restaurantes, parte del Grupo Intercorp, mediante el análisis realiza el análisis financiero de las propuestas que permitan generar un mayor valor para los accionistas.

Presentaremos un análisis que permitirá definir los proyectos y acciones más adecuadas para revertir el escenario actual y los pronósticos que se desprendan de este. Estas estrategias deberán estar sustentadas no solo en la propuesta de valor de la empresa, sino también, en concordancia con el mercado, que presenta características que delimitan de manera precisa los alcances de las iniciativas en cuanto al concepto del producto.

En el Capítulo 1 presentaremos los antecedentes, la oportunidad y la justificación del proyecto; además de los objetivos generales y específicos, además de los alcances y limitaciones de la investigación realizada.

En el Capítulo II, presentaremos la empresa y la descripción del negocio; revisando el ciclo de vida del producto, la estructura organizacional y la situación de mercado y financiera de la industria.

La Misión, Visión y Valores, serán presentados en el Capítulo III – tanto los anteriores como los propuestos, añadiendo el alineamiento estratégico que presentan.

Las tendencias del entorno y su influencia en la industria y en la empresa serán abordadas en el Capítulo IV. Este finalizará con la presentación de la Matriz EFE.

En el Capítulo V analizaremos la industria del Pollo a la Brasa, visualizando la demanda, las Fuerzas Competitivas y su impacto, de manera de poder contrastar el grado de atractividad, y presentar finalmente la Matriz MPC para comprender las brechas existentes contra los oros actores en el segmento.

La auditoría interna será presentada en el Capítulo VI, explicando la cadena de valor, los factores competitivos y finalmente, la Matriz EFI.

Ya en el Capítulo VII, se expondrán las herramientas para la formulación de los objetivos y el diseño delas estrategias, junto con el análisis de la industria bajo el modelo del Océano Azul – Rojo.

La selección de la estrategia y los criterios de selección serán presentados en el Capítulo VIII, incluyendo la revisión de los escenarios considerados; y finalizaremos con la descripción de las estrategias seleccionadas y la contingente.

La implantación de la estrategia se desarrollará en el Capítulo IX, y la evaluación financiera para los tres escenarios en el X.

Las Conclusiones y Recomendaciones serán desarrolladas en el Capítulo XI, seguidamente se presenta la bibliografía referencial; y finalmente, se concluye con los anexos de interés.

Hemos desarrollado este proyecto con dedicación y cuidado en los detalles. Esperamos que aquellos que tengan la oportunidad de revisarlo, encuentren una base que los aliente a desarrollar mejoras de interés para sus empresas, con la misma pasión.

EL GRUPO

CAPÍTULO I

1. Generalidades

En este capítulo, abordaremos los alcances del plan que proponemos, incluyendo una revisión de los antecedentes de la industria donde se desarrolla en sub sector (parte del sector “Restaurantes”), el crecimiento y su composición.

Abordaremos también la determinación del problema, es decir, la razón de desarrollar el plan propuesto, explicando este aspecto en la justificación.

Igualmente, nos enfocaremos en la determinación de los objetivos generales y específicos de este trabajo, y finalmente, expresaremos los alcances y limitaciones experimentados a lo largo de su desarrollo.

1.1 Antecedentes

En nuestro país, la gastronomía ha experimentado un crecimiento rápido en los últimos 10 años, convirtiéndose en una industria e incluso en un referente internacional. Partiendo de las recetas

familiares y tradicionales, la evolución de la propuesta se ha trasladado hacia la oferta de servicios a través de los restaurantes.

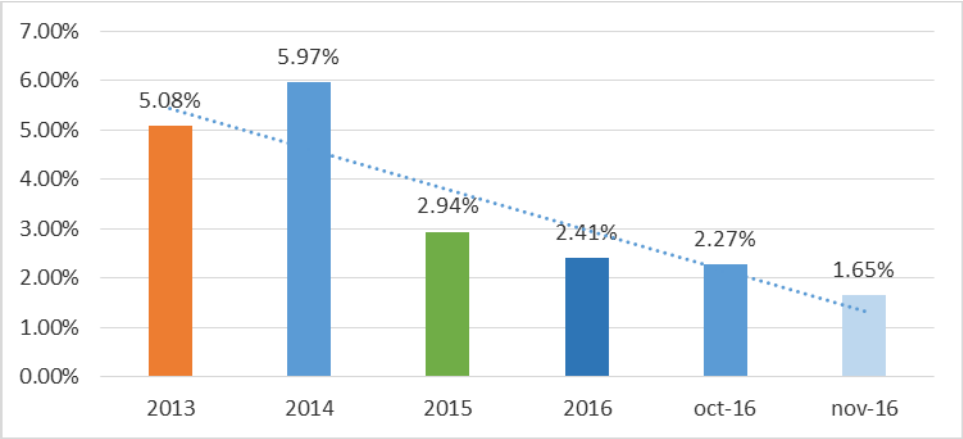
Hoy, la industria se manifiesta por la expansión de las empresas. Como muestra de esto, solo las franquicias crecieron de 82 hasta 100 entre el 2013 y el 2015. (Cámara Peruana de Franquicias, 2016).

De acuerdo al INEI, en noviembre de 2016, los restaurantes incrementaron su actividad en un 1,65%, (comidas rápidas, pollerías, restaurantes turísticos, chifas y sangucherías). Dentro de las causas de esta variación está la expansión de las cadenas a nivel nacional. Esta cifra es inferior al mes de octubre (2.27%), con un promedio anual de 2.41%. Esta cifra está por debajo del 2.94% de variación correspondiente al 2015, y lejos de los 5.08% y 5.97% del 2014 y 2013 respectivamente. (INEI, 2016). El detalle puede ser observado en la Ilustración 1.1. Expansión del Sector Restaurantes 2013 -2015, en la siguiente página.

En función a las nomenclaturas establecidas por las entidades de gobierno que regulan las actividades económicas, y el desarrollo de

estas; la industria se encuentra delimitada en el Sector Comercio, que incluye el Sector Restaurantes (Servicios de Comida y Bebida), en el subsector de Pollerías. ((Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016)

Ilustración 1-1: Expansión del Sector Restaurantes 2013 -2015.



Fuente: INEI, 2016.
Elaboración propia.

Esta clasificación concuerda con la encontrada en la Consulta de RUC de empresas similares, donde la actividad económica es definida como "5610 – Actividades de Restaurantes y Servicio Móvil de Comida. (SUNAT, 2016)". Bajo este criterio, podría suponerse que la denominación es única; por lo que se entiende que los restaurantes pueden realizar el servicio de entrega de comida

fuera de su local. Además, los negocios de comida rápida, están clasificados dentro de la misma actividad ya mencionada.

En el análisis del sector, se planteó la incógnita de si este debería ser categorizado como Fast Food. Al respecto se analizó la siguiente definición:

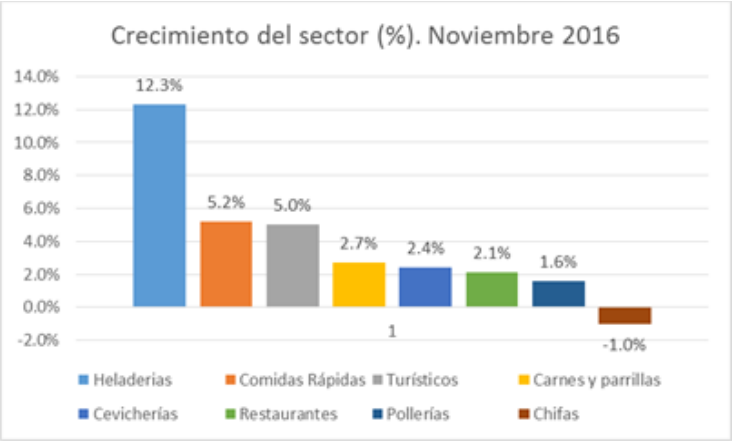
> Existen diversas definiciones de fast food. La EAE Business School la define como la comida que se sirve en restaurantes de servicio rápido (en los que no se atiende en la mesa), locales de comprar y llevar, puntos de venta en la calle (stands, furgonetas, etc.) y locales de ocio como teatros, cines, salas de juego o encuentros deportivos. Sonia Allison la define como «… comida preparada que se puede llevar caliente de los establecimientos y restaurantes y comida inmediatamente o platos precocinados que se venden en supermercados o tiendas de alimentación y que solamente hay que recalentar antes de servirlos» (Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, O. & Lévano, G., 2014, p. 14).

Estas definiciones podrían llevarnos a definir que las Pollerías podrían ser incluidas en el sector de comidas rápidas.

Sin embargo, Maximixe (Diario Correo, 2008) y Arellano Marketing (Arellano, s.f.), ambas empresas de investigación de mercados, realizan descripciones de ambos términos (pollería y fast food) que no las vinculan, por lo que podemos concluir, que las pollerías no pertenecen al sector de comidas rápidas.

Como se puede ver en la siguiente ilustración, el subsector Pollerías, presentó un crecimiento de 1.6%, por debajo de otros subsectores como la comida rápida que creció 5.2% y el de Carnes y Parrillas, con un crecimiento de 2.7%.

Ilustración 1-2: Crecimiento porcentual de los subsectores. Noviembre de 2016



Fuente: INEI, noviembre de 2016.
Elaboración propia.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

Don Belisario., al 31 de diciembre de 2015, mantiene pérdidas acumuladas por S/24,241,506, lo cual origina que a la fecha los estados financieros se encuentren bajo los alcances de lo dispuesto en el artículo N°407 de la Ley General de Sociedades. Sin embargo, en su condición de subsidiaria de NG Restaurants S.A., cuenta con su apoyo financiero para cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones derivadas de su actividad operativa. Los estados financieros al 31 de diciembre de 2015 fueron preparados asumiendo la continuidad de operaciones de la Compañía como empresa en marcha y no incluyen los ajustes y reclasificaciones que pudieran ser necesarios si la Compañía no pudiese operar normalmente. Los estados financieros 2013, 2014 y 2015 han sido aprobados por la Gerencia y por la Junta General de Accionistas.

Al 31 de diciembre de 2015, la Compañía se encontraba en situación irregular; los estados financieros proyectados del 2016 asemejaría los resultados obtenidos en los años 2014 y 2015.

El capital de trabajo ha presentado resultados negativos en los años 2013, 2014, 2015 y seguiría con la misma tendencia en el

proyectado del año 2016 principalmente debido a las obligaciones de cuentas por pagar a relacionadas. Las ventas en el año 2014 se incrementaron en aproximadamente el doble del valor respecto al año 2013, manteniendo similar resultado en el 2014, 2015 y en el proyectado del año 2016. Este incremento no conllevo a mejorar la situación de la empresa, si a mantener la misma tendencia de encontrarse en una situación irregular. Las razones de rentabilidad margen de utilidad, ROA, ROE son negativos sin embargo a pesar de los resultados, se cuenta con el continuo apoyo financiero que recibe de su matriz, a fin de poder cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones originadas por sus costos y gastos corrientes de operación y, en opinión de la Gerencia, esta situación podrá ser revertida en el corto plazo a través de reestructuración de costos y optimización de gastos de administración e inversiones importantes que le permitan incrementar su capacidad de operaciones, temas planteados en la fijación de estrategias propuestas para el reflotamiento de la empresa.

Durante los años 2013 al 2015, la empresa mantiene una estructura de inversiones que refleja el mayor porcentaje de pasivos (por encima del 100%) incurriendo en un patrimonio negativo.

En los estados de situación financiera proyectados (2016 al 2021) se observa que, a partir de la inyección de capital que se realizaría en el año 2017 con la finalidad de evitar la insolvencia de la empresa, la estructura de financiamiento en el porcentaje de pasivo disminuye considerablemente del más del 100% en el 2016 hasta menos del 59% en el año 2021 (escenario conservador). Esta situación es resultado de la generación de utilidades registradas a partir del año 2018 en adelante.

Por lo tanto, existen dos situaciones que revertir, que están ligados de manera directa:

Primer aspecto: La situación de insolvencia

Segundo aspecto: Los resultados negativos

Con respecto al primer aspecto, se plantea para el año 2017 una inyección de capital por un importe de S/ 13,478 MM con el objetivo de revertir la situación particular del patrimonio. Es necesario indicar que si no se plantea la inyección necesaria, la empresa entraría a un proceso de insolvencia dejando sin efecto la

ejecución de las otras estrategias que permitan el reflotamiento de la misma.

Con relación al segundo aspecto: se define en el documento que los aspectos a ser desarrollados es el aumento de las ventas y la disminución de los costos operativos.

La decisión de los Accionistas es revertir la situación irregular de la empresa sin que esto involucre un cambio de sub sector (segmento objetivo) lo cual implicaría una inversión mayúscula y asumir las pérdidas. Los accionistas luego de la recuperación de la marca evaluarían de mantenerse en el mercado, cerrar o vender la empresa.

1.3 Justificación del Proyecto

Al ser el mercado de Pollos a la Brasa un mercado en crecimiento y dentro del Perú la principal opción de consumo de las familias y personas al salir a comer presenta un escenario favorable para el desarrollo de un negocio.

El desarrollo del mercado es atractivo, a pesar de que la industria puede verse complicada con el entorno macro y micro económico, y lo político; además de su estructura propia que incluye una fuerte competencia, barreras bajas de entrada y diversidad de productos sustitutos.

Don Belisario debe poder aprovechar las fortalezas de pertenecer a un holding gastronómico como NGR que le da poder de negociación con su cadena de suministro y a un grupo económico importante como Intercorp como para poder aprovechar esta oportunidad y crear una identidad adecuada en el mercado.

1.4 Objetivos generales y específicos

El objetivo general de este plan, es la formulación de estrategias y acciones alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa para lograr el reflotamiento de la empresa Don Belisario, considerando como período de tiempo, los años comprendidos entre el 2017 al 2021.

Los objetivos específicos que nos permitirán alcanzar el objetivo general son:

a. Analizar el contexto externo e interno, para tener una perspectiva específica y completa de la situación del mercado y de la empresa en este.

b. Elaborar las matrices para el análisis e implementación de las mejores alternativas para conseguir el objetivo general.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

El presente trabajo desarrollará el planeamiento estratégico para la empresa Don Belisario para los años 2017 al 2021, empresa del sector de Pollerías. Este planeamiento incluye la aplicación de los principales proyectos y estrategias para reflotar el negocio y volverlo sostenible en el tiempo.

Se basará en la información financiera de la empresa de los años 2013 a 2015. El 2016 será proyectado.

A nivel del sector, la bibliografía de soporte es reducida, salvo que nos remitamos a realidades diferentes a la nuestra., La data más valiosa de soporte para el subsector, se puede encontrar en documentos en páginas electrónicas de consulta de instituciones gubernamentales o privadas; específicamente en consultoras de mercado y académicas.

Esta data, generalmente es actualizada con una ventana de tres meses, por lo que durante el desarrollo de este trabajo; será actualizada en la medida que el tiempo lo permita.

Al respecto, el nivel de información financiera y de participación de mercado sobre la competencia es igualmente, limitado.

Un gran inconveniente a sortear, ha sido la disponibilidad de información de ventas de la empresa, ya que el sistema SAP se implementó en febrero de 2016, y anteriormente los registros son básicos y no permiten análisis a profundidad.

En el contexto de analizar la industria donde se desempeña Don Belisario, definiremos que el sector de Pollos a la Brasa está dividido en:

a. Cadenas de Pollerías a la Brasa
    - Megacadenas dirigidas a los sectores A, B y C (Pardo´s Chicken, Don Belisario, Las Canastas)
    - Megacadenas dirigidas a los sectores B, C y D (Norky´s y Rocky´s).
    - Cadenas dirigidas a todos los sectores.

b. Locales de Pollo a la Brasa independientes.

Esta diferenciación no solo se realiza por el segmento al que están dirigidos, sino también al número de locales que presentan. Estos dos aspectos, complicarían cualquier análisis comparativo y desvirtuaría las conclusiones a partir de estos, y por ende las estrategias que se planifiquen.

CAPÍTULO II

2. La Empresa

La empresa pertenece a uno se los grupos económicos con mayor presencia y resultados en el país, por lo que en este capítulo expondremos tanto los antecedentes de la empresa y su relación con el grupo, una descripción del negocio y el ciclo de vida del producto.

Es importante también, definir la estructura organizacional actual de la empresa, y finalmente, y en un aspecto que es muy importante, la situación del mercado y financiera actual de la industria.

2.1. Antecedentes de la Empresa

Intercorp es la empresa holding del conjunto de empresas denominado Grupo Interbank, uno de los grupos más grandes e importantes del Perú, orientado al rubro de la banca y seguros, hotelería, retail, educación, inmobiliarias, administración y cines y restaurantes. Posee presencia a nivel nacional e internacional. Opera como una empresa de inversión en valores de todo tipo.

Don Belisario es una marca propia del holding, que opera a través de NGR (NG Restaurants S.A.) perteneciente al grupo Intercorp, fue fundada en Abril del 2012 con un plan agresivo de expansión que incluyó en los 2 primeros años la apertura de 16 locales en lima y provincias.

En el primer trimestre del 2012, INTERCORP lanzó al mercado su cadena de restaurantes de pollo a la brasa conocida comercialmente como Don Belisario, que inauguró por esas fechas su primer local en el centro comercial Plaza Norte, en el distrito de Independencia.

Don Belisario (EP de Restaurantes S.A.C.) fue creado con la idea de que el tradicional pollo a la brasa era un producto estándar servido sin ninguna diferenciación en el servicio y con pocos cambios en los productos de la carta.

Ese primer establecimiento que inauguró tenía 200 m2, pero el plan de expansión de las pollerías Don Belisario era agresivo, pues planeaba inaugurar nueve locales más en los siguientes12 meses.

2.1.1. NG Restaurants S.A.

NG Restaurants maneja las marcas de Fast Food Bembos, Chinawok, Popeye's, Dunkin Donuts, Papa Johns; y de Pollerías como Don Belisario, siendo el segundo holding gastronómico más grande del país.

Estos nuevos miembros del grupo Intercorp no solo sitúan a su holding gastronómico como una de las más fuertes competencias a nivel nacional, sino que le otorga una gran presencia en el país con un total de 260 locales.

No obstante, los planes que posee actualmente NG Restaurants, no comprenderán solo los patios de comida de centros comerciales, sino que pasará en el futuro a ser una rama más independiente.

2.1.2. Datos generales.

- Razón social: EP DE RESTAURANTES S.A.C.
- Nombre comercial: Don Belisario.
- RUC: 2054569950
- Inicio de actividades: 16/11/2011

- Actividad: 5610 – Actividades de Restaurantes y Servicio Movil de Comida.
- Dirección: Calle Camino Real N° 1801 Mz. B Lote 17 Zona Industrial San Pedrito. Santiago de Surco – Lima.

EP de Restaurantes S.A.C. es una sociedad peruana constituida el 20 de octubre de 2011, subsidiaria de NG Restaurants S.A., empresa vinculada al grupo Intercorp, la que posee el 99.99 por ciento de las acciones representativas del capital social de la compañía.

El domicilio legal de la compañía es Calle Camino Real Nº1801, Mz. A Lote 4, Parque Industrial San Pedrito, Surco, Lima, Perú.

La compañía se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios, prestación de servicios de cafetería, restaurante, bar y afines. La compañía opera bajo una razón comercial propia denominada Don Belisario.

2.1.3. Locales

En el cuadro 2.1 que se presenta a continuación, se detallan los locales que a la fecha están operativos en la empresa.

Tabla 2.1: Locales de Don Belisario diciembre 2016.

Local	Distrito	Dirección
1	La Molina	Av. Javier Prado Este 5510
2	Surco - Higuereta	Plaza Vea Ovalo de Higuereta - Surco
3	Miraflores - Comandante Espinar	Av. Comandante Espinar 198 (Esquina con 2 de Mayo), Miraflores
4	San Miguel	Av. Universitaria con Av. La Mar, San Miguel
5	Miraflores - 28 de Julio	Av. 28 de Julio 1005
6	Plaza Norte	C.C PLAZA NORTE Tomás Valle con Panamericana Norte - Independencia
7	Trujillo	Mall Aventura Plaza Trujillo (Nuevo Boulevard)
8	Cusco	Real Plaza Cusco
9	Surco - Caminos del Inca	Av. Caminos del Inca 492 esq. Con Cañón del Pato
10	Miraflores - Alcanfores	Cruce de Av. Benavides con Alcanfores
11	Miraflores - Larco	Av. Larco 469
12	Real Plaza - Salaverry	Avenida Felipe Salaverry 2370, Jesús María
13	Bellavista	Mall Aventura Plaza Bellavista (2do Piso) - Callao
14	Real Plaza Pro	Av. Alfredo Mendiola 7042 San Martín de Porres
15	Piura	Real Plaza Piura

Fuente: NG Restaurantes. Diciembre 2016.
Elaboración propia.

Don Belisario tiene 12 locales en Lima y 3 más en Piura, Cusco y Trujillo. Al momento de presentar este proyecto, la empresa había cerrado 3 locales: Don Belisaro Magdalena, Don Belisario Sucre y Don Belisario Garzón.

Cada local cuenta en promedio con 200 sillas, es decir, la capacidad máxima de atención es de 200 comensales a la vez.

2.1.4. Situación financiera

Don Belisario (EP de Restaurantes S.A.C.), al 31 de diciembre de 2015, mantiene pérdidas acumuladas por S/ 24,241,506 lo que origina que a la fecha los estados financieros se encuentren bajo los alcances de lo dispuesto en el artículo N°407 de la Ley General de Sociedades. Al proyectar los estados financieros en el año 2016 los resultados serían semejantes al de los años 2014 y 2015 sin embargo, en su condición de subsidiaria de NG Restaurants S.A., cuenta con su apoyo financiero para cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones derivadas de su actividad operativa. Los estados financieros al 31 de diciembre de 2015 han sido preparados asumiendo la continuidad de operaciones de la Compañía como empresa en marcha y no incluyen los ajustes y reclasificaciones que pudieran ser necesarios si la Compañía no pudiese operar normalmente.

Los estados financieros 2013, 2014 y 2015 han sido aprobados por la Gerencia y por la Junta General de Accionistas, los estados financieros del 2016 son proyectados y han sido elaborado con la información brindad de la empresa. Descritos en las tablas 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5.

Al 31 de diciembre de 2015, las pérdidas acumuladas de la Compañía ascendieron aproximadamente a S/. S/24, 241, 506, encontrándose bajo los alcances del articulo Nº407, inciso 4, de la Ley General de Sociedades (Ley Nº26887), el cual establece que las empresas se disolverán o liquidarán cuando las perdidas reduzcan el patrimonio neto a la tercera parte del capital social pagado, salvo que sean resarcidas o que el capital social pagado sea aumentado o reducido en la cuantía suficiente. Por lo tanto, al 31 de diciembre de 2015, la Compañía se encontraba en situación irregular. El capital de trabajo ha presentado resultados negativos en los años 2013, 2014, 2015 y seguiría con la misma tendencia en el proyectado del año 2016 debido a que los pasivos corrientes superaron los activos corrientes principalmente por las obligaciones de cuentas por pagar a relacionadas. Las ventas en el año 2014 se incrementaron en aproximadamente el doble del valor respecto al año 2013, manteniendo similar resultado en el 2014, 2015 y en el proyectado del año 2016. Este incremento no conllevo a mejorar la situación de la empresa, si a mantener la misma tendencia de encontrarse en una situación irregular. Las razones de rentabilidad margen de utilidad, ROA, ROE son

negativos a pesar de estos resultados, se cuenta con el continuo apoyo financiero que recibe de su matriz, a fin de poder cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones originadas por sus costos y gastos corrientes de operación y, en opinión de la Gerencia, esta situación podrá ser revertida en el corto plazo a través de reestructuración de costos y optimización de gastos de administración e inversiones importantes que le permitan incrementar su capacidad de operaciones, temas planteados en la fijación de estrategias propuestas para el reflotamiento de la empresa.

Tabla 2.2: Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre 2013, 2014 y 2015.

	2013	Vertical	2014	Vertical	Horizontal	2015	Vertical	Horizontal
Activo								
Activo corriente								
Efectivo y equivalentes de efectivo	**S/. 956,000**	**2.26%**	**S/. 1,223,000**	**2.50%**	**27.93%**	S/. 1,041,462	**2.09%**	-14.84%
Cuentas por cobrar comerciales	**S/. 226,000**	**0.54%**	**S/. 217,000**	**0.44%**	**-3.98%**	S/. 1,498,732	3.00%	590.66%
Otras cuentas por cobrar, neto	**S/. 6,335,000**	**15.01%**	**S/. 5,183,000**	**10.58%**	**-18.18%**	S/. 4,216,533	8.45%	-18.65%
Cuentas por cobrar a relacionadas	**S/. 5,692,000**	**13.48%**	**S/. 3,728,000**	**7.61%**	**-34.50%**	S/. 4,996,876	10.01%	34.04%
Existencias, neto	**S/. 1,800,000**	**4.26%**	**S/. 1,720,000**	**3.51%**	**-4.44%**	S/. 2,297,128	4.60%	33.55%
Gastos pagados por anticipado	**S/. 29,000**	**0.07%**	**S/. 109,000**	**0.22%**	**275.86%**	S/. 376,493	0.75%	245.41%
Total activo corriente	**S/. 15,038,000**	**35.62%**	**S/. 12,180,000**	**24.87%**	**-19.01%**	**S/. 14,427,224**	28.91%	18.45%
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	**S/. 24,782,000**	**58.70%**	**S/. 34,359,000**	**70.15%**	**38.64%**	S/. 33,050,440	66.22%	-3.81%
Intangibles, neto	**S/. 817,000**	**1.94%**	**S/. 1,030,000**	**2.10%**	**26.07%**	S/. 887,104	1.78%	-13.87%
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	**S/. 1,580,000**	**3.74%**	**S/. 1,413,000**	**2.88%**	**-10.57%**	S/. 1,543,629	3.09%	9.24%
Total activo	**S/. 42,217,000**	**100.00%**	**S/. 48,982,000**	**100.00%**	**16.02%**	**S/. 49,908,396**	100.00%	1.89%
Pasivo y Patrimonio Neto								
Pasivo corriente								
Cuentas por pagar comerciales	**S/. 3,752,000**	**8.89%**	**S/. 10,838,000**	**22.13%**	**188.86%**	S/. 11,910,522	**23.86%**	9.90%
Cuentas por pagar a relacionadas	**S/. 18,761,000**	**44.44%**	**S/. 27,932,000**	**57.03%**	**48.88%**	**S/. 15,876,000**	31.81%	-43.16%
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	**S/. 951,000**	**2.25%**	**S/. 909,000**	**1.86%**	**-4.42%**	S/. 385,811	0.77%	-57.56%
Total pasivo corriente	**S/.**	**55.58%**	**S/. 39,679,000**	**81.01%**	**69.11%**	**S/. 28,172,334**	56.45%	-29.00%

	23,464,000							
Obligaciones financieras a relacionadas	**S/. 22,213,000**	**52.62%**	**S/. 25,295,006**	**51.64%**	**13.87%**	S/. 24,025,346	48.14%	-5.02%
Total pasivo	**S/. 45,677,000**	**108.20%**	**S/. 64,974,006**	**132.65%**	**42.25%**	**S/. 52,197,680**	104.59%	-19.66%
Patrimonio Neto								
Capital social	**S/. 8,249,500**	**19.54%**	**S/. 8,249,500**	**16.84%**	**0.00%**	**S/. 8,249,500**	16.53%	0.00%
Capital adicional						S/. 25,138,000	50.37%	
Resultados acumulados	**S/. - 4,244,500**	**-10.05%**	**S/. -11,709,500**	**-23.91%**	**175.87%**	**S/. -24,241,506**	-48.57%	107.02%
Resultados del ejercicio	**S/. - 7,465,000**	**-17.68%**	**S/. -12,532,006**	**-25.58%**	**67.88%**	**S/. -11,435,278**	-22.91%	-8.75%
Total patrimonio neto	**S/. - 3,460,000**	**-8.20%**	**S/. -15,992,006**	**-32.65%**	**362.20%**	**S/. -2,289,284**	-4.59%	-85.68%
Total pasivo y patrimonio neto	**S/. 42,217,000**	**100.00%**	**S/. 48,982,000**	**100.00%**	**16.02%**	**S/. 49,908,396**	100.00%	1.89%
Capital de Trabajo.	S/. -8,426,000		S/. -27,499,000			S/. -13,745,110		
Incremental Kw			S/. -19,073,000			S/. 13, 753,890		

Tabla 2.3: Estado de resultados integrales

Por los años terminados 31 de diciembre 2013, 2014 y 2015.

	2013		2014			2015		
= Ventas Netas	**S/. 23,819,000**	**100.00%**	**S/. 48,144,994**	**100.00%**	**102.13%**	**S/. 47,297,290**	100.00%	-1.76%
- Costo de Ventas	S/. -11,952,000	-50.18%	S/. -22,461,000	-46.65%	87.93%	S/. -18,113,000	-38.30%	-19.36%
= Margen Bruto	S/. 11,867,000	49.82%	S/. 25,683,994	53.35%	116.43%	S/. 29,184,290	61.70%	13.63%
- Cargas de Personal	S/. -5,064,000	-21.26%	S/. -5,575,000	-11.58%	10.09%	S/. -5,355,000	-11.32%	-3.95%
- Servicios Prestados por Terceros	S/. -12,179,000	-51.13%	S/. -24,446,000	-50.78%	100.72%	S/. -24,766,613	-52.36%	1.31%
- Depreciación/Amortización	S/. -138,000	-0.58%	S/. -355,000	-0.74%	157.25%	S/. -8,126,860	-17.18%	2189.26%
= Total Gastos de Operación	**S/. -17,381,000**	**-72.97%**	**S/. -30,376,000**	**-63.09%**	**74.77%**	**S/. -38,248,473**	-80.87%	25.92%
= Resultados de Operación	S/. -5,514,000	-23.15%	S/. -4,692,006	-9.75%	-14.91%	S/. -9,064,183	-19.16%	93.18%
- Cargas Financieras	S/. -2,767,000	-11.62%	S/. -10,214,000	-21.22%	269.14%	S/. -2,898,702	-6.13%	-71.62%
+ Ingresos Financieros	S/. 816,000	3.43%	S/. 2,374,000	4.93%	190.93%	S/. 527,608	1.12%	-77.78%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	S/. -7,465,000	-31.34%	S/. -12,532,006	-26.03%	67.88%	S/. -11,435,278	-24.18%	-8.75%
- Impuesto a la renta (28%)	S/. -		S/. -			S/. -		
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/. -7,465,000**	**-31.34%**	**S/. -12,532,006**	**-26.03%**	**67.88%**	**S/. -11,435,278**	-24.18%	-8.75%
+ Depr. / Amor.	S/. 138,000		S/. 355,000			S/. 8,126,860		
Fluj. Caja Gene. Oper.	S/. -7,327,000		S/. -12,177,006			S/. -3,308,417		
+/- Vari. Capi. Trab.								
Fluj. Caja Oper.	S/. -7,327,000		S/. -12,177,006			S/. -3,308,417		
- Comp. Acti.								
Fluj. Caja Inve.	**S/. -7,327,000**		**S/. -12,177,006**			**S/. -3,308,417**		
EBITDA	**S/. -7,327,000**		**S/. -12,177,006**			**S/. -3,308,417**		

Elaboración propia

Tabla 2.4: Estado de situación financiera

Proyectado al 31 de diciembre del 2016

		2016
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/.	2,086,566
Cuentas por cobrar comerciales	S/.	136,692
Otras cuentas por cobrar, neto	S/.	1,151,539
Cuentas por cobrar a relacionadas	S/.	3,588,056
Existencias, neto	S/.	1,528,965
Gastos pagados por anticipado	S/.	221,686
Total activo corriente	**S/.**	**8,713,504**
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	S/.	23,986,778
Intangibles, neto	S/.	756,184
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	S/.	1,543,629
Total activo	**S/.**	**35,000,095**
Pasivo y Patrimonio Neto		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	S/.	10,189,271
Cuentas por pagar a relacionadas	**S/.**	**10,152,352**
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	S/.	7,011,684
Total pasivo corriente	**S/.**	**27,353,307**
Obligaciones financieras a relacionadas	S/.	24,079,119
Total pasivo	**S/.**	**51,432,427**

Patrimonio Neto		
Capital social		**S/. 8,249,500**
Capital adicional		**S/. 25,138,000**
Resultados acumulados		S/. -35,676,784
Resultados del ejercicio		S/. -14,143,047
Total patrimonio neto		**S/. -16,432,331**
Total pasivo y patrimonio neto		**S/. 35,000,095**
	Capi. Trab.	S/. -18,639,803
	Variación KW	S/. -4,894,693

Elaboración propia

Tabla 2.5: Estado de resultados integrales

Proyectado al 31 de diciembre del 2016

		2016
= Ventas Netas	**S/.**	**53,636,103**
- Costo de Ventas	S/.	-20,388,193
= Margen Bruto	S/.	33,247,910
- Cargas de Personal	S/.	-13,308,602
- Servicios Prestados por Terceros	S/.	-23,584,400
- Depreciación/Amortización	S/.	-8,126,860
= Total Gastos de Operación	**S/.**	**-45,019,863**
= Resultados de Operación	S/.	-11,771,953
- Cargas Financieras	S/.	-2,898,702
+ Ingresos Financieros	S/.	527,608
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	S/.	-14,143,047
- Impuesto a la renta (28%)		
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/.**	**-14,143,047**
+ Depr. / Amor.	S/.	8,126,860
Fluj. Caja Gene. Oper.	S/.	-6,016,187
+/- Vari. Capi. Trab.		
Fluj. Caja Oper.	S/.	-6,016,187
- Comp. Acti.		
Fluj. Caja Inve.	**S/.**	**-6,016,187**
EBITDA	**S/.**	**-6,016,187**

	2013	2014	2015	2016
Margen de Utilidad	-31%	-26%	-24%	-26%
ROA	-18%	-26%	-23%	-40%
ROE	-216%	-78%	-500%	-86%

Elaboración propia

Los estados financieros presentados han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el International Accounting Standars Board (IASB por sus siglas en inglés) y vigentes al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, respectivamente.

La información contenida en los estados financieros es responsabilidad de la Gerencia de la Compañía, que manifiesta expresamente que se han aplicado en su totalidad los principios y criterios incluidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el IASB y vigentes a las fechas de los estados financieros.

Los estados financieros han sido preparados sobre la base del costo histórico, a partir de los registros de contabilidad mantenidos por la Compañía. Los estados financieros del año 2016 se presentan como proyectados.

Al 31 de diciembre del 2015, 2014 y de 2013, la Compañía mantiene activos y pasivos financieros únicamente en las categorías ``Préstamos y cuentas por cobrar`` y ``Obligaciones

financieras``. Los aspectos más relevantes de cada categoría: cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar y cuentas por cobrar a relacionadas: los cuales son expresados al valor de la transacción, netas de su provisión para cuentas de cobranza dudosa cuando es aplicable.

La provisión para cuentas de cobranza dudosa se establece si existe evidencia objetiva de que la Compañía no podrá recuperar los montos de las deudas de acuerdo con los términos originales de la transacción. Para tal efecto, la Gerencia evalúa periódicamente la suficiencia de dicha provisión a través del análisis de antigüedad de las cuentas por cobrar, el cual ha sido establecido en base a las estadísticas de cobrabilidad que mantiene la Compañía. La provisión para cuentas de cobranza dudosa se registra con cargo a resultados del ejercicio en que se determine su necesidad. En opinión con la Gerencia de la Compañía, este procedimiento permite estimar razonablemente la provisión para cuentas de cobranza dudosa, con la finalidad de cubrir adecuadamente el riesgo de pérdida en las cuentas por cobrar según las condiciones del mercado peruano.

Los pasivos financieros al costo amortizado incluyen cuentas por pagar comerciales, obligaciones financieras y otros pasivos a corto plazo. Los pasivos financieros al costo amortizado se reconocen cuando la Compañía es parte de los acuerdos contractuales del instrumento. Después del reconocimiento inicial, los pasivos financieros son posteriormente medidos al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva. El costo amortizado es calculado considerando cualquier descuento o prima en la emisión y los costos que son parte integral de la tasa efectiva de interés.

Los pasivos financieros son clasificados como obligaciones a corto plazo a menos que la Compañía tenga el derecho irrevocable para diferir el acuerdo de las obligaciones por más de doce meses después de la fecha del estado de situación financiera. Los costos de financiamiento se reconocen según el criterio del devengado, incluyendo las comisiones relacionadas con la adquisición de financiamiento.

Cuando se hayan transferido los derechos contractuales de recibir los flujos de efectivo generados por el activo, o se haya

celebrado un acuerdo de transferencia, pero no se haya ni transferido ni retenido sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo, ni se haya transferido el control sobre el mismo, ese activo se continuará reconociendo en la medida que la Compañía siga comprometido con el activo.

El efectivo y equivalente de efectivo del estado de situación financiera comprende el efectivo en caja y bancos y los depósitos con un vencimiento original de tres meses o menos. Para propósitos de preparación del estado de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye el efectivo y depósitos a corto plazo anteriormente definidos.

Las existencias están evaluadas al costo o al valor neto de realización, el menor. El valor neto de realización es el precio de venta estimado en el curso normal de negocio, neto de descuentos y otros costos y gastos incurridos para poner las mercaderías en condición de venta. El costo se determina siguiendo el método de costo promedio diario, excepto en el

caso de las existencias por recibir, las cuales se presentan al costo específico de adquisición.

Las reducciones del costo en libros de las existencias a su valor neto de realización se registran en el rubro provisión por desvalorización de existencias con cargo a resultados del ejercicio en que se estima que han ocurrido reducciones. Las provisiones por obsolescencia y realización son estimadas sobre la base de un análisis específico que se realiza al cierre del ejercicio.

Las instalaciones, mobiliario y equipo son registrados a su costo de adquisición, menos la depreciación acumulada y, es aplicable, la provisión por deterioro del valor de los activos de larga duración. El costo histórico de adquisición incluye los gastos que son directamente atribuibles a la adquisición de los activos. Los desembolsos por mantenimiento y reparación se cargan a resultados y toda renovación y mejora significativa se capitaliza únicamente cuando es probable que se produzcan beneficios económicos futuros que excedan el rendimiento estándar originalmente evaluado para el activo.

Las obras en curso son registradas al costo de adquisición. Estos bienes no se desprecian hasta que se encuentren operativos.

La depreciación es calculada siguiendo el método de línea recta considerando las siguientes vidas útiles: para instalaciones, maquinarias y equipo, equipos diversos y muebles de enseres de 10 años, y equipos de cómputo de 4 años.

Los activos intangibles como derecho de llave y software son reconocidos a su costo de adquisición, menos la amortización acumulada, y si es aplicable, la provisión por deterioro del valor de los activos de larga duración. Los intangibles se amortizan bajo el método de línea recta en un periodo entre cinco y diez años. El periodo y método de amortización se revisan al final de cada periodo para asegurar que sean consistentes con el patrón de beneficios económicos de las partidas de intangibles.

Los arrendamientos financieros que transfieren a la Compañía sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la titularidad del activo arrendado, son capitalizados en la fecha de inicio del arrendamiento al valor razonable de la propiedad arrendada o, si el monto fuera menor, al valor actual de los pagos mínimos de arrendamiento. Los pagos de arrendamiento se prorratean entre los cargos financieros y la reducción del pasivo por arrendamiento de modo de alcanzar una tasa de interés constante sobre el saldo restante del pasivo. Los cargos financieros se reconocen en el rubro de ``Gastos Financieros`` en el estado de resultados integrales. Un activo arrendado se desprecia a lo largo de la vida útil del activo. Sin embargo, si no existe seguridad razonable de que la Compañía obtendrá la titularidad al final del periodo de arredramiento, el activo se despreciará a durante la vida útil estimada del activo o en el plazo de arrendamiento, el que sea menor. Los pagos por arrendamientos operativos se reconocen como gastos operativos en el estado de resultados sobre una base de amortización lineal a lo largo del período de arrendamiento.

Los ingresos son reconocidos en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan a la Compañía. Los ingresos provenientes de canjes publicitarios, contratos de exclusividad y alianzas estratégicas se registran como ingresos diferidos y se reconocen en resultados en el periodo de vigencia de los mismos. Los otros ingresos, costos y gastos se reconocen a medida que se realizan y devengan, y se registran en los periodos con los cuales se relacionan.

Los préstamos son reconocidos a su costo amortizado, incluyendo en su determinación los costos de derecho de su emisión. Los préstamos son clasificados como obligaciones a corto plazo a menos que la Compañía tenga el derecho irrevocable para diferir el acuerdo de las obligaciones por más de doce meses después de la fecha del estado de situación financiera. Los costos de financiamiento se reconocen según el criterio del devengado, incluyendo las comisiones relacionadas con la adquisición del financiamiento.

Los costos de emisión de deuda corresponden a las comisiones de compromiso y otras comisiones de mantenimiento de las

instituciones financieras, así como otros costos se presentan deducidos del importe original de la deuda reconocida se amortizan de acuerdo al plazo de amortización del principal del préstamo a los que están relacionados.

Impuesto a las ganancias y participación a los trabajadores Porción corriente del impuesto a las ganancias y participación de los trabajadores, el impuesto a las ganancias para el periodo corriente se calcula por el monto que se espera será recuperado o pagado a las autoridades tributarias. Las normas legales y tasas usadas para calcular los importes por pagar son las que están vigentes en la fecha del estado de situación financiera. De acuerdo con las normas legales, la participación de los trabajadores es calculada sobre la misma base que la usada para calcular el impuesto a las ganancias corriente.

El impuesto a las ganancias diferido refleja los efectos de las diferencias temporales entre los saldos activos y pasivos para fines contables y los determinados para fines tributarios. Los activos y pasivos diferidos se miden utilizando las tasas de impuesto que se esperan aplicar la renta imponible en los años

en que estas diferencias se recuperen o eliminen. La medición de los activos pasivos diferidos refleja las consecuencias tributarias derivadas de la forma en que la Compañía espera recuperar o liquidar el valor de sus activos y pasivos a la fecha del estado separado se situación financiera. El valor en libros de los activos y pasivos por impuestos diferidos puede cambiar, a pesar de que no hay ningún cambio, en el importe de las diferencias temporarias correspondientes. Esto puede ser el resultado de un cambio en las tasas impositivas o leyes fiscales. En este caso, el impuesto diferido resultante se reconocerá en el resultado del ejercicio, salvo en la medida en que se relacione con partidas previamente reconocidas fuera del resultado.

El activo y pasivo diferido se reconocen sin tomar en cuenta el momento en que se estime que las diferencias temporales se anulan. Los activos diferidos son reconocidos cuando es probable que existan beneficios tributarios futuros suficientes para que la diferencia temporal se pueda aplicar. A la fecha del estado separado de situación financiera, la Compañía evalúa

los activos diferidos no reconocidos y el saldo de los reconocidos.

La Compañía determina su impuesto diferido con base en la tasa de impuesto aplicable a sus utilidades no distribuidas, reconociendo cualquier impuesto adicional por la distribución de dividendos en la fecha que se reconoce el pasivo.

Los activos y pasivos por impuestos diferido se miden a las tasas impositivas que se espera sean de aplicación en el ejercicio en el que el activo se realice o el pasivo se cancele, en base a las tasas impositivas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de cierre del periodo sobre el que se informa, Los activos y pasivos por impuesto diferido se compensan si existe un derecho legal de compensar los archivos y pasivos por impuesto las ganancias corriente, y si los impuestos diferidos se relacionan con la misma autoridad y la misma jurisdicción fiscal.

El efectivo y equivalente de efectivo corresponde al saldo de caja y fondos fijos que comprende principalmente efectivo en

poder de la Compañía, así como fondos recaudados provenientes de las ventas en sus locales, los cuales son posteriormente depositados en las cuentas bancarias de la Compañía.

Las cuentas corrientes son mantenidas en bancos locales, en moneda nacional y en dólares estadounidenses, son de libre disponibilidad y no generan intereses.

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, las otras cuentas por cobrar están nominadas en moneda nacional, no generan intereses y son, principalmente, de vencimiento corriente.

Al 31 de diciembre de 2013, corresponde, principalmente, a los adelantos otorgados a proveedores por la compra de activos que se financiarán con operaciones de leasing. Estos adelantos serán reembolsados por las entidades bancarias con las cuales se realicen dichos financiamientos.

Al 31 de diciembre de 2013, corresponde al fondo de reserva de intereses según el contrato del préstamo sindicado el cual

fue preparado en su totalidad el 22 de diciembre de 2014, corresponde a depósitos en garantía relacionados, principalmente, con el alquiler de los locales para el funcionamiento de las tiendas ``Don Belisario`` distribuidas a nivel nacional.

En opinión de la Gerencia de la Compañía, no existe la necesidad de efectuar una estimación por deterioro de otras cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013.

Las existencias al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, corresponde a los insumos para la fabricación de los productos terminados, tales como papa y camote congelado, cortes de carnes y de pollo, concentrados de bebidas gaseosas, entre otros.

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013 los suministros diversos corresponden, principalmente, a canastillas bandejas, entre otros.

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, las mercaderías corresponden, principalmente a bebidas y salsas. Asimismo, los productos terminados incluyen, principalmente, piezas de pollo marinados preparados para la elaboración de pollos a la brasa.

En opinión de la Gerencia de la Compañía, no existe la necesidad de constituir una estimación por deterioro de existencias al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013.

Las instalaciones, mobiliario y equipo corresponden, principalmente, a los desembolsos realizados por la Compañía para la implementación de nuevas tiendas durante los años 2015, 2014 y 2013.

Al 31 de diciembre de 2015, la compañía mantiene maquinarias y equipos diversos bajo contratos de arrendamiento financiero. La Compañía cuenta con pólizas de seguros que cubren de manera suficiente la totalidad de sus activos fijos, de conformidad con las políticas establecidas por la Gerencia. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, la

Gerencia ha efectuado una evaluación del valor recuperable de sus instalaciones, mobiliario y equipo y, sobre la base de dicha evaluación, considera que no hay situaciones que indiquen que existe un deterioro en el valor neto en libros de dichos activos. La depreciación del ejercicio ha sido registrada en los siguientes rubros del estado de resultados integrales al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013.

Los Intangibles involucran el movimiento de los costos y la amortización acumulada por los años 2015, 2014 y 2013. Principalmente corresponde a la compra de la marca ´´Don Belisario´´ a su vinculada Bembos S.A.C., Las adiciones del periodo 2015, 2014 y 2013, corresponden, principalmente, a la compra y renovación de licencias de programas informativos y a los derechos de llave pagados por la Compañía por la apertura de nuevas tiendas. La amortización del ejercicio ha sido registrado en los siguientes rubros del estado de resultados integrales al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013.

Las cuentas por pagar financieras presenta las facturas por pagar comerciales corresponden a obligaciones con proveedores nacionales y del exterior, organizadas principalmente por la adquisición de mercaderías. Las facturas por pagar están denominadas en nuevos soles y en dólares estadounidenses, no devengan intereses y sus vencimientos son corrientes. Las facturas por recibir corresponden a obligaciones con proveedores por bienes y/o servicios recibidos por las cuales aún no se ha recibido las facturas respectivas.

Las otras cuentas por pagar provisiones por pagar relaciones a ONP, AFP, entre otros.

Las obligaciones financieras corresponden a préstamos bancarios y arrendamientos. En noviembre de 2013, Goldman Sachs Bank USA, Bancocolombia Puerto Rico Internacional Inc y Scotiabank S.A.A. otorgaron un préstamo sindicado a la Compañía para refinanciar sus deudas existentes a esa fecha, capital de trabajo y para propósitos corporativos en general, el 22 de diciembre de 2014 dicho préstamo fue prepagado en su

totalidad, incurriendo en gastos por intereses y comisiones los cuales se presentan en el rubro de ´´gastos financieros´´ del estado de resultados integrales. En diciembre de 2014, el Banco Internacional de Perú S.A.A. y el Scotiabank Perú S.A.A. otorgaran un préstamo sindicado con la finalidad de prepagar en su totalidad el préstamo mencionado en el párrafo anterior.

El impuesto a las ganancias. El (gasto) ingreso por impuesto a las ganancias mostrado en el estado de resultados integrales por los años 2015, 2014 y 2013 está conformado por: corriente diferido y total por impuestos a las ganancias (activo y pasivo diferido, provisión para vacaciones).

Patrimonio neto, el capital social al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013 está representado por 8,250,000 acciones comunes, suscritas y pagadas respectivamente, cuyo valor nominal es de S/.1 nuevo sol por acción.

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, la participación del accionariado es como sigue: 1 accionista cuyo porcentaje

de participación es de 0.01 y 1 accionista cuyo porcentaje de participación es de 99.99.

Los resultados acumulados al 31 de diciembre de 2015, la Compañía se presenta pérdidas acumuladas ascendentes aproximadamente a S/. 24,241,506. Esta situación ha generado, a dichas fechas, que su patrimonio neto sea reducido a un importe menor a un tercio del capital suscrito y pagado. Es por ello, que los accionistas en el año 2015 proporcionan un capital adicional ascendente a S/ 25, 138,000.

La situación tributaria de la compañía está sujeta al régimen tributario peruano. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013, la tasa del impuesto a las ganancias es de 30 por ciento sobre la utilidad gravable, luego de deducir la participación de los trabajadores, la cual se calcula con una tasa de 5 y 8 por ciento sobre la utilidad imponible, de acuerdo con lo establecido legalmente. A partir del ejercicio 2015, en atención a la Ley 30296, publicada el 31 de diciembre de 2014 y vigente a partir de enero de 2015, la tasa del impuesto a la

ganancia aplicable sobre la utilidad gravable, es de 28 por ciento.

La Autoridad Tributaria tiene la facultad de fiscalizar y, de ser aplicable, corregir el impuesto a las ganancias e impuesto general a las ventas calculado por la Compañía en los cuatro años posteriores e impuesto general a las ventas calculado por la Compañía en los cuatro años posteriores al año de la presentación de la declaración de impuestos. Debido a las posibles interpretaciones que la Autoridad Tributaria pueda dar a las normas legales vigentes, no es posible determinar, a la fecha, si de las revisiones que se realicen resultaran o no pasivos para la Compañía, por lo que cualquier mayor impuesto o recargo que pudiera resultar de eventuales revisiones fiscales seria aplicado a los resultados del ejercicio en que este se determine. En opinión de la Gerencia de la Compañía, cualquier eventual liquidación adicional de impuestos no sería significativa para los estados financieros al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013. De acuerdo a lo establecido por la ley del impuesto a las ganancias y sus modificatorias, las entidades establecidas en el Perú tienen la

facultad de optar entre uno de los métodos siguientes para el arrastre de sus pérdidas tributarias: La pérdida tributaria podrá compensar con utilidades futuras año a año hasta su extinción final, aplicando dicha perdida hasta el 50 por ciento de su utilidad gravable. Por otro lado, la pérdida tributaria podrá ser utilizada hasta cuatro años después de haberse generado.

El costo de ventas presenta la composición del rubro: Inventario inicial, Compra de mercaderías y otros costos indirectos, cargas de personal, inventario final.

El gastos de ventas presenta la composición del rubro: Servicios prestados a terceros (Corresponde, principalmente, a gastos de publicidad, alquileres de los locales, mantenimiento y servicio de electricidad, agua y otros servicios prestados por terceros relacionados a las actividades de comercialización), gastos de personal, cargas diversas de gestión, depreciación y amortización.

Los gastos administrativos se presenta la composición del rubro: servicios prestados por terceros (Corresponde,

principalmente, a gastos de alquiler de las oficinas administrativas y de impresoras así como gastos de mantenimiento, reparaciones y honorarios profesionales), gastos de personal, cargas diversas de gestión

Los gastos de personal presenta la composición del rubro: remuneraciones, gratificaciones, cargas sociales, vacaciones, compensación por tiempo de servicio, registrados en costo de ventas, gasto de ventas y gastos administrativos.

Los ingresos y gastos financieros presenta la composición del rubro: Ingresos (intereses sobre préstamos a relacionadas) y gastos (interés sobre obligaciones financieras, préstamos sindicados, arrendamientos financieros, préstamos a relacionados con un tasa de efectiva de 8.5 por ciento.

Con respecto a las contingencias en opinión de la Gerencia de la Compañía y de sus asesores legales, no existen juicios ni demandas importantes pendientes de resolver en contra de la Compañía que tengan un efecto significativo en los estados financieros al 31 de diciembre de 2015, 2014 y de 2013.

- **Análisis y Diagnóstico**
  - **Estado de situación financiera**

El total de activos presenta ligeros crecimientos entre 2013 al 2015 mientras que en el 2016 hay una reducción del 30% debido a la cancelación del leasing (equipo inmobiliario de locales cerrados) principalmente, ademas de aspectos en el activo corriente.

El activo corriente sufre una disminución del 42% aproximandamente entre el 2013 y 2016 motivada por una drastica reducción de otras cuentas por cobrar por una disminución progresiva de los creditos por impuesto general a las ventas. El crecimiento especificamente en el 2015 de existencias netas esta motivado por el incremento de ventas.

Con relación a los pasivos desde el año 2014 el pasivo corriente presenta una estructura mayor que el pasivo al largo plazo. En el pasivo a corto plazo entre el año 2013 al 2015 las cuentas por pagar a relacionadas

representan un porcentaje mayor que las cuentas por pagar comerciales, situación que se equipara en el año 2016. Sin embargo las obligaciones financieras a relacionadas a largo plazo presentan una disminución en el 2015 del 5% con relación a los años anteriores y se mantiene casi en el mismo rango para el 2016.

En el analisis del patrimonio neto el resultado negativo de los ejercicios de los años 2013, 2014 y 2015 motivan a necesidad de inyectar capital adicional con fines de evitar incurrir en situación de insolvencia con el consecuente panorama de liquidar. Sin embargo la inyeccion de capital como ya se ha mencionado solamente bloquea la posible liquicación pero no presenta influencia en la gestión de la empresa. Como se puede observar en el 2016 presenta un resultado negativo.

El analisis presentado hasta el momento determina, al examinar desde el 2013 hasta el 2016, la necesidad de capital de trabajo, principalmente debido al incremento

del pasivo corriente y la dismunición del activo corriente.

- **Estado de resultados**

A pesar del crecimiento del 102% entre los años 2013 y 2014, por un incremento en el número de locales, al año siguiente se registra una caida de casi el 2% en las ventas cerrando el 2016 con un repunte del 13.5 % aproximadamente motivado por la aplicación de algunas estrategias de marketing.

El analisis del costo de ventas nos permite concluir que este rubro al 2016 ha sido controlado progresivamente desde un 50% en el 2013 hasta un 38% en el 2016, sin embargo este nivel esta aún de lo esperado lo interesante en este aspecto es que no ha habido una estrategia especifica.

Por lo tanto el margen bruto tiene un nivel de apreciable crecimiento entre el año 2013 y 2014

(nuevamente explicado por la apertura de tiendas) pero con valores cercanos al l4% para los años posteriores. Se observan un crecimiento gradual en la composición vertical del estado de resultados que va desde el 50% del 2013 al 62% del 2014.

En cargas de personal, el comportamiento del 2013 al 2015 demuestra una variación con una reducción al 4% pero al 2016 se observa un incremento cercano al 150% esto se explica por el incremento en el staff de las tiendas, incremento de gerentes de tiendas y en la incorporación del equipo de marketing a la empresa.

Ahora bien en el rubro de servicios prestados por terceros (basicamente constituidos por gastos administrativos y gastos de ventas), si bien hay una reducción del casi 5% entre 2015 y el 2016 ; el detalle resaltante es el porcentaje de composición estructural en cada año que supera el 50% del total de las ventas en los primeros 3 años, y en el 2016 asciende al 48%.

Este valor ha superado en todos los años el costo de ventas y ha estado sumamente cerca al margen bruto.

La depreciación sufre un incremento del año 2013 y 2015 por la adquisición de activos para locales.

A este nivel los gastos operativos se incrementan desde el 2013 al 2016 progresivamente lo que finalmente determina que el resultado operativo sea en todos los años negativos. Como resultado, si consideramos las cargas financieras, se agrava la pérdida en el ejercicio de los años analizados.

Por lo desarrollado, y en base al analisis realizado en los parrafos anteriores, se hace evidente la necesidad de desarrollar estrategias que reviertan la situación irregular financiera.

2.1.5. Ventas

Las ventas en este año han seguido la estacionalidad típica de la industria y del mismo negocio: aumento de ventas hacia

medio año y al final. Las causas son las fiestas y celebraciones como el Día de la Madre, el Día del Padre, el Día del Pollo a la Brasa (julio), las Fiestas Patrias, y Navidad y Año Nuevo. La Tabla 2-6 muestra las ventas netas sin considerar las ventas corporativas.

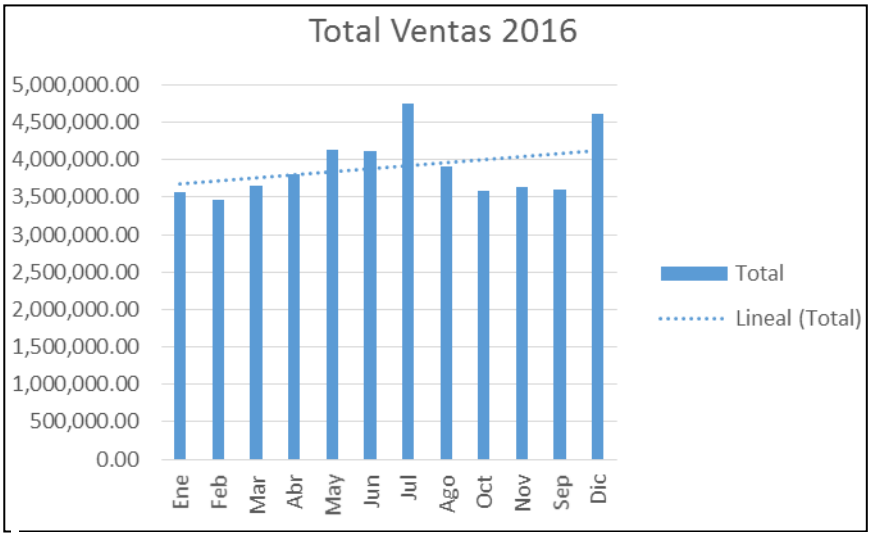
Tabla 2.6: Ventas netas en soles Don Belisario 2016.

Mes	Ventas netas
Ene	3,572,403.26
Feb	3,462,713.72
Mar	3,646,927.20
Abr	3,798,923.09
May	4,123,734.42
Jun	4,112,718.71
Jul	4,755,169.75
Ago	3,915,962.24
Oct	3,577,915.67
Nov	3,639,503.87
Sep	3,598,013.36
Dic	4,612,720.71
Total	46,816,706.02

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

Tanto la Tabla como la ilustración 2.1, confirman una tendencia lineal al crecimiento.

Ilustración 2-1: Ventas Netas Don Belisario 2016



Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

La Tabla 2.7, presenta las ventas por unidades de Don Belisario a lo largo del 2016. Se puede apreciar que el Pollo a la Brasa presenta una venta de 660,025 unidades en sus diferentes presentaciones, sin contar con las porciones distribuidas por delivery y promociones. Sin embargo, el número de operaciones de envío a domicilios es de 41,383 durante todo el 2016.

Tabla 2.7: Ventas en unidades de productos Don Belisario 2016.

Item	Cantidad
Cupones de Descuento	203
DB-Aperitivos	13,671
DB-Bebidas Calientes	33,443
DB-Bebidas con Alcohol	157,292
DB-Bebidas Frias	861,211
DB-Cortesias	56,334
DBD-Delivery	41,383
DBD-Ensaladas	3,091
DB-Descuento Grupo	47
DB-Ensaladas	150,750
DB-Entradas y Piqueos	243,420
DB-Especialidades de Carne	44,465
DB-Especialidades de Pollo	225,979
DB-Fiestas Infantiles	5
DB-Guarniciones	217,094
DB-Menu Infantil	16,880
DB-Pollos a la Brasa	660,025
DB-Postres	38,334
DB-Prom Delivery Web	9,995
DB-Promociones	376,375
DB-Ranchos	831
DB-Vales Corporativos	185
DB-Vinos Importados	1,075
DB-Vinos Nacionales	2,600

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

Este mismo cuadro, nos muestra un desbalance con relación a la venta de los complementos (guarniciones) que no acompaña el volumen de Pollos a la Brasa vendidos, llegando únicamente a 217,094 porciones. Sin embargo, la venta de bebidas frías

muestran un calor en unidades que llama la atención: 861,211. Lástima que este rubro no permite marginar de una manera adecuada.

La Tabla 2.8 muestra los niveles de ventas en soles de las guarniciones y de los pollos a la brasa sin contar el delivery o promociones.

La Tabla 2.9 muestra el margen bruto promedio de los diferentes locales de Don Belisario a noviembre de 2016.

Tabla 2.8: Comparativo de ventas de Pollos a la Brasa versus Guarniciones en soles. Don Belisario 2016.

Mes	Guarniciones	Pollo a la Brasa
Ene	55,211.65	1,255,796.87
Feb	50,648.22	1,159,444.08
Mar	54,921.30	1,135,404.42
Abr	55,016.91	1,213,996.35
May	64,761.94	1,265,120.49
Jun	67,274.78	1,292,326.97
Jul	84,132.30	1,792,159.41
Ago	67,843.20	1,401,646.73
Oct	61,512.52	1,269,049.06
Nov	66,240.34	1,154,998.78
Sep	59,885.45	1,222,444.92
Dic	79,017.42	1,583,645.87
TOTAL	766,466.02	15,746,033.94

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

Tabla 2.9: Margen bruto por tienda Don Belisario a noviembre 2016.

Tienda	Margen Bruto
DB TDA 28 DE JULIO	0.636
DB TDA ALCANFORES	0.620
DB TDA BELLAVISTA	0.651
DB TDA CAMINOS DEL INCA	0.577
DB TDA ESPINAR	0.568
DB TDA LA MOLINA	0.607
DB TDA LARCO	0.610
DB TDA MALL AVENTURA TRUJILLO	0.613
DB TDA PLAZA LIMA NORTE	0.653
DB TDA PV HIGUERETA	0.585
DB TDA REAL PLAZA CUSCO	0.629
DB TDA REAL PLAZA PIURA	0.660
DB TDA REAL PLAZA PRO	0.645
DB TDA REAL PLAZA SALAVERRY	0.634
DB TDA STRIP LA MAR	0.600

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

Es interesante mencionar que los márgenes más elevados se encuentran en tiendas que no necesariamente presentan los netos de ventas más altos.

En la Tabla 2.10, se puede apreciar que la tienda con mayores ventas es Salaverry (Centro Comercial Salaverry), pero esta curiosamente no es la tienda con mayor margen de ventas. Este honor le corresponde a la tienda en Piura, pero no está entre las 45 primeras en cuanto a ventas.

Tabla 2.10: Margen bruto versus niveles de venta por tiendas Don Belisario noviembre 2016.

Tienda	Margen Bruto	Ventas
DB TDA 28 DE JULIO	0.636	
DB TDA ALCANFORES	0.620	
DB TDA BELLAVISTA	0.651	
DB TDA CAMINOS DEL INCA	0.577	
DB TDA ESPINAR	0.568	
DB TDA LA MOLINA	0.607	
DB TDA LARCO	0.610	**5**
DB TDA MALL AVENTURA TRUJILLO	0.613	
DB TDA PLAZA LIMA NORTE	0.653	**2**
DB TDA PV HIGUERETA	0.585	**3**
DB TDA REAL PLAZA CUSCO	0.629	**4**
DB TDA REAL PLAZA PIURA	0.660	
DB TDA REAL PLAZA PRO	0.645	
DB TDA REAL PLAZA SALAVERRY	0.634	**1**
DB TDA STRIP LA MAR	0.600	

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

2.2. Descripción del Negocio

El negocio de restaurantes se genera a partir del requerimiento de las personas por satisfacer una de las necesidades básicas: la alimentación. Adicionalmente, se puede a partir de explotar aspectos relacionados al servicio y a la experiencia que experimente el cliente, niveles superiores en la Pirámide de Maslow; como los de Seguridad en base a la confianza al momento de ingerir

productos bajo estándares de manufactura y de calidad; y Sociales, en función a la posibilidad de ser parte de grupos que acuden a determinados establecimientos.

De una manera más simple, también se puede incluir los factores como tiempo (disponibilidad para la preparación de alimentos en casa), preferencias sobre alguna variedad de alimentos sobre otras; y de esparcimiento u ocio.

La propuesta de Pollería, implica la oferta de un plato principal en base a pollo (puede ser entero o por cuartos), con acompañamientos que de manera general incluyen las papas fritas y ensalada, además de la inclusión de una bebida; sin embargo, estos acompañamientos pueden diferir dependiendo de cada propuesta.

Cada propuesta desarrolla una receta para el marinado, y la preparación del insumo se realiza comúnmente sobre brasa, lo que le da el nombre característico. La oferta es variada, en función a la calidad de los insumos, la cadena o restaurante que lo ofrece y el mercado.

Esta oferta se presenta en locales denominados “pollerías”, que podemos diferenciar entre locales de barrio, restaurantes de un nivel superior, grandes cadenas y franquicias. La presentación varía en base a lo expresado: desde una propuesta simple y tugurizada, a locales amplios, con oferta variada, ambientación en base a la propuesta y modelo de negocio, estacionamiento propio, servicios de entretenimiento para menores y grandes locales dentro de centros comerciales. Generalmente, las instalaciones están adecuadas a permitir el servicio y la optimización del espacio.

La base del programa de comunicación y promoción, está en otorgar experiencias que se asocian a momentos agradables en familia o amistades; a un precio en relación a la referencia del producto recibido, y que finalmente permita la recomendación del lugar a otras personas. Las estrategias más comunes se centran en combos u ofertas de manera individual o en asociación con otras marcas o servicios que favorezca la compra. Don Belisario se posicionó a través del ‘boca a boca’.

La empresa identificó una oportunidad en el tradicional mercado de pollos a la brasa. Determinó que es un sector con pocos cambios e

innovación (el producto en sí no ha sufrido mayor cambio desde su aparición, y el servicio es estándar) por lo que pensaron en un modelo de restaurante dirigido al segmento alto - medio. Es así que le encargan al reconocido chef Gastón Acurio el desarrollo del concepto.

Si bien el target de la marca es la familia, no presenta la fórmula ya usada por otras cadenas (juegos infantiles) sino que la idea es que el consumo sea alrededor de la mesa. El restaurante no excluye a aquellos ejecutivos a los que apuesta con una oferta de cocteles y el famoso happy hour.

En opinión de sus ejecutivos, los locales con puerta a la calle son importantes porque son los que construyen marca, pero están conscientes que los centros comerciales son buenos, por el flujo de consumidores que aportan. Además, es conocido que conseguir locales en ubicaciones apropiadas, es, hoy en Lima, muy caro.

En el 2015, la empresa desarrollo un Focus Group, entre hombres y mujeres de 22 a 45 años de edad, pertenecientes a los NSE A2/B1 y

B2/C1, que consuman por lo menos 2 veces al mes Pollo a la Brasa En Pardo´s, las Canastas o Don Belisario.

Tabla 2.11: Ficha de Focus Group. Julio 2015.

Consumidores regulares de	#	Ciudad	Edad
Pardo's y/o Las Canastas	1	B2/C1	25-35 AÑOS
	2	A2/B1	
	3	B2/C1	36-45 AÑOS
	4	A2/B1	
Don Belisario	5	B2/C1	25-35 AÑOS
	6	A2/B1	
	7	B2/C1	36-45 AÑOS
	8	A2/B1	

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes en cuanto al aspecto tradicional:

- El Pollo a la brasa se considera un plato bandera.
- El sabor es estandarizado.
- Es parte de los recuerdos de las personas.

Los resultados obtenidos en cuanto al aspecto Familiar / Colectivo fueron:

- Se asocia a compartir en familia, con amigos o compañeros de trabajo.
- Se asocia a celebraciones si se consume en el local.

Pero además se le considera:

- Práctico (ahorra tiempo).
- Democrático (la mejor elección para comer en grupo, ya que le gusta a todos).
- Económico (la opción de las ofertas es económica y satisface a más de uno).

Lo extraño es que en este estudio, los entrevistados respondieron sobre la importancia de los acompañamientos (guarniciones) del Pollo a la Brasa y las salsas. Pero los ejecutivos de Don Belisario no repararon que este estudio presentaba que el Pollo a la Brasa es una unidad compuesta por el ave más las papas fritas (y ensalada) más las cremas o salsas.

Los atributos del plato deben ser:

- Sabor característico: aderezo y la forma de cocción.
- El olor característico.
- Jugosidad.
- Cocción.
- Presentación.

2.3. Procesos

a. Gerencia de Unidad

Proceso relacionado con las gerencias corporativas de la organización. Las actividades desarrolladas comprenden la planificación y presupuesto a las tiendas y el seguimiento al logro de las metas propuestas por el corporativo.

b. Operaciones

Proceso principal de la tienda, lo componen personal de tienda y personal corporativo externo, estos últimos ocupan las posiciones de Jefe de Operaciones, Supervisor de Tienda y Control Interno de Operaciones, las actividades desarrolladas son principalmente de vigilar y supervisar el cumplimiento de las políticas establecidas en el corporativo.

Operaciones en tienda está compuesto a su vez de los siguientes procesos:

- **Proceso Salón.**

  Desarrolla actividades de atención directa al cliente, puesta del salón y entrega de pedidos a cocina o bar.

- **Proceso de Elaboración de Alimentos**

  Desarrolla actividades previas a la elaboración del plato, como porcionados, cortes, pelados y desgranados.

  Elaboración y servido del plato.

- **Proceso de Elaboración de Bebidas**

  Desarrolla actividades previas a la elaboración de la bebida, como corte y pelado, así como también la elaboración y servido de la bebida.

- **Proceso de Compras de Tienda.**

  Proceso de soporte u apoyo en la tienda, las actividades principales son la adquisición de productos para la elaboración de platos y bebidas, insumos para la limpieza de la tienda y menaje.

- **Proceso de Apoyo Corporativo.**

  Los procesos corporativos no se realizan en tienda pero son gestionados desde las oficinas corporativas. Lo conforman:

- **Proceso de Compras**

  Gestiona las compras de mobiliario, productos alimenticios que provienen del corporativo.

- **Proceso de Créditos y Cobranzas**

  Gestiona las cobranzas a los clientes, evalúa los créditos conforme a las políticas establecidas en el corporativo.

- **Proceso de Gestión de recursos**

  Gestiona el reclutamiento del recurso humano, adaptación y capacitación al personal.

- **Proceso de Mantenimiento**

  Gestiona el mantenimiento de la infraestructura de la tienda, instalación, maquinarias y mobiliario.

- **Proceso de Marketing.**

  Realiza actividades de promoción del producto.

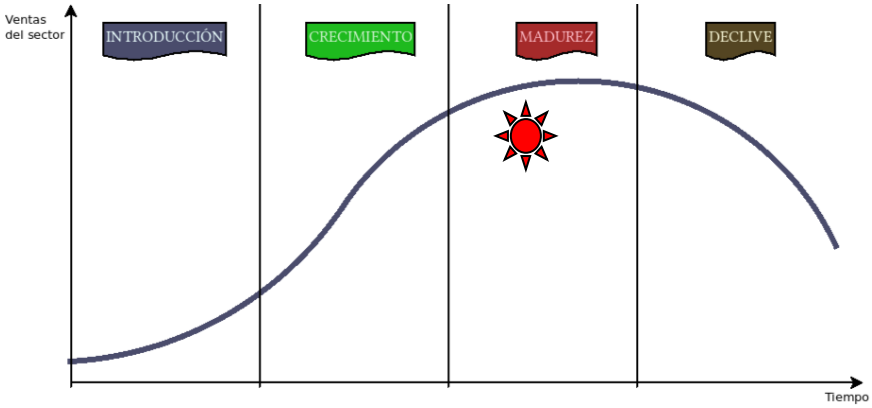
2.4. Ciclo de Vida del Producto

Si analizamos la fase del ciclo en la el producto se encuentra, podremos diseñar la mejor estrategia que permita aumentar su presencia en un mercado con evolución constante.

Dada la importancia de los productos, los esfuerzos de las empresas se han dirigido a estandarizar los procesos de ventas a través de su permanencia en el mercado. Los ciclos de vida son particulares para cada uno de ellos y muy diferenciados en cuanto al tiempo.

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, si desarrollamos la preparación adecuada, podremos obtener beneficios que nos diferencian de nuestros competidores; en base a analizar y conocer de manera real, la etapa en la que nuestro producto se encuentra. El ciclo de vida del producto es un concepto válido para la estrategia, pero a menudo, no es usado de la manera correcta.

Ilustración 2-2: Ciclo de Vida de la Industria.



Elaboración propia.

Al respecto, el Producto se encuentra en un Ciclo de Vida de Madurez, como se puede observar en la ilustración 2.2, que se aprecia arriba. Presenta más de 60 años en el mercado, con una competencia establecida y crecimiento sostenible en el histórico y en el proyectado.

2.5. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

La estructura organizacional es basta, las direcciones adjuntas a la gerencia general debe actuar sobre todas las empresas, por lo que su margen de maniobra puede en ocasiones estar disminuido.

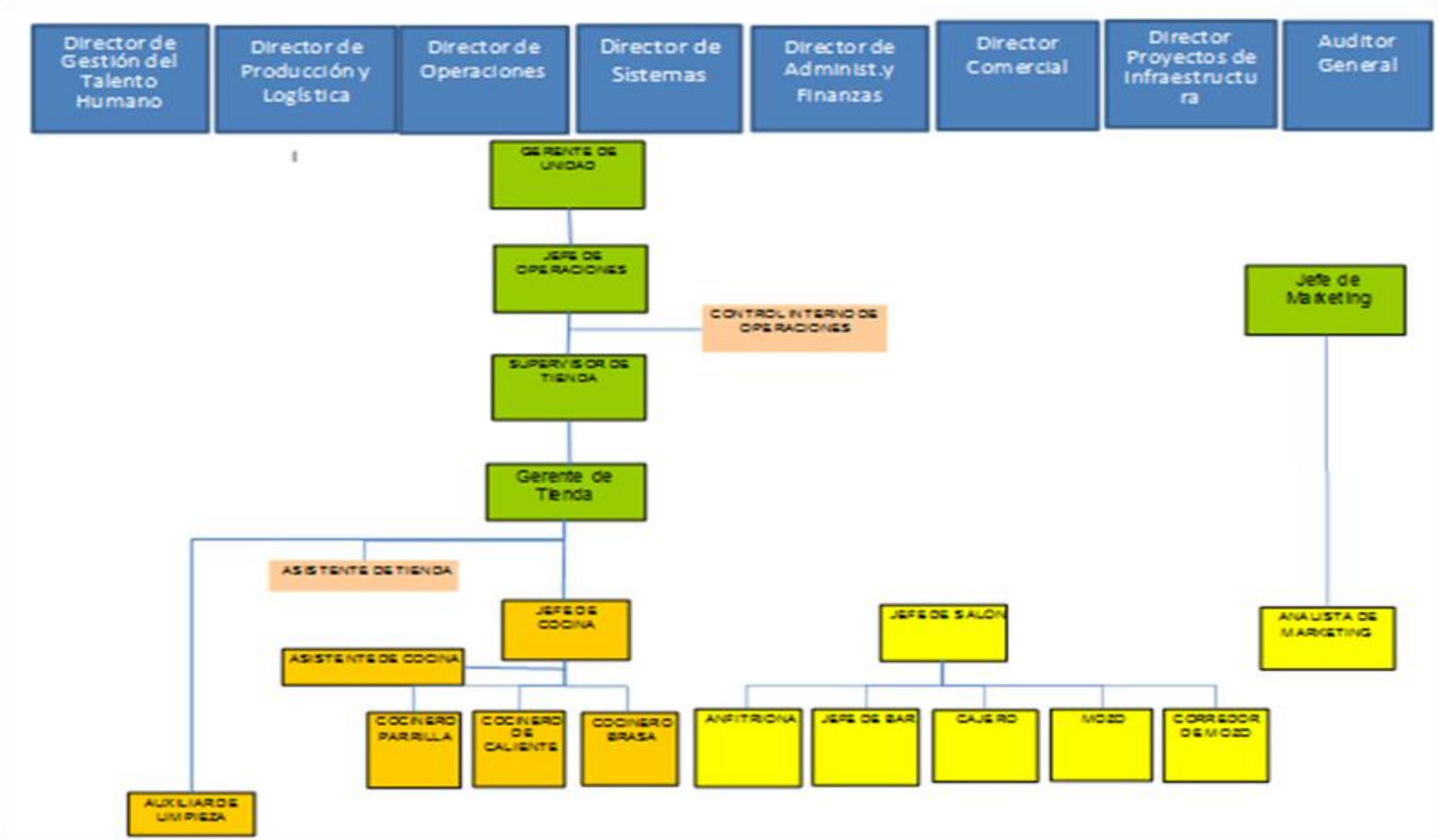
Cabe señalar que Don Belisario solo presenta la estructura de una unidad operativa, es decir, depende de NGR para el desarrollo de muchas de las funciones de soporte a la actividad.

La estructura de la empresa implica una Gerencia de Unidad, que responde directamente a NG Restaurantes, al igual que lo hacen otras unidades de negocios del grupo (Bembos, Popeye´s, etc.). La posición tiene autonomía en cuanto a su rango de acción, y responsabilidad directa sobre los resultados.

Un aspecto importante de señalar, es que si bien, el aspecto logístico se maneja a nivel de la empresa (Dirección de producción y Logística); las compras se realizan a nivel de NG Restaurantes, aprovechando el poder de negociación que le genera realizar las compras de manera centralizada para todas las unidades del negocio. Sin embargo, este aspecto significa temas a analizar y resolver en el control y análisis de este proceso.

El organigrama de Don Belisario, y su alcance hacia NG Restaurantes, puede ser visto en la siguiente página, en la Ilustración 2-3, Organigrama de Don Belisario.

Ilustración 2-3: Organigrama de Don Belisario.



Fuente: NG Restaurantes.
Elaboración propia.

2.6. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria

El mercado de Pollerías a la brasa tiene aproximadamente 60 años y no ha presentado cambios significativos en su presentación.

Según el Scotiabank, "El pollo es la carne preferida por los peruanos con el 53% del consumo total de carnes, seguida del pescado (31%), vacuno (8%), porcino (6%) y ovino (2%)" (Agencia de Noticias Andina, 2015).

Lima concentra el 52% de las ventas y provincias el 48% restante. El 20% de la producción de pollos se destina a las pollerías que en este momento son más de 40 mil alrededor de todo el país. (Diario Gestión, 2015).

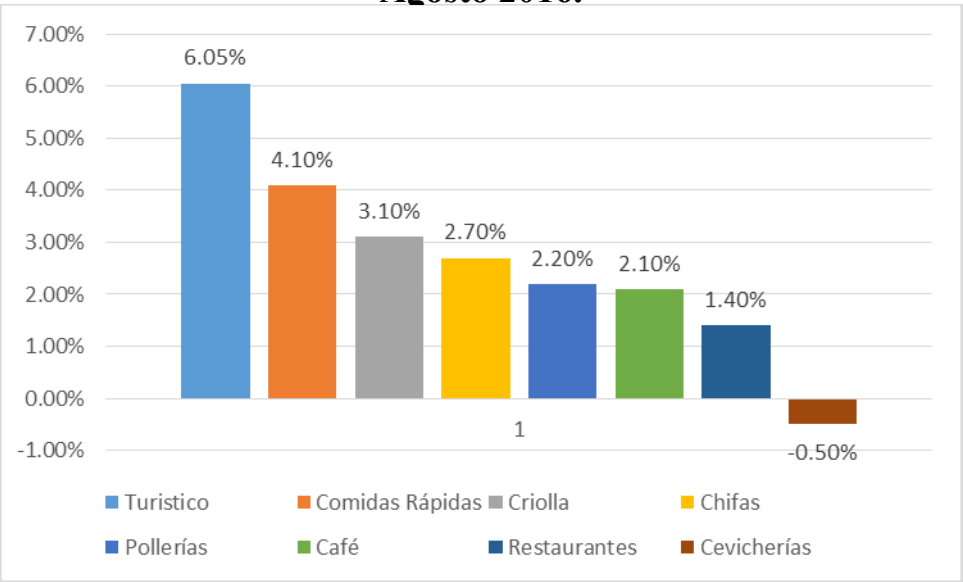
En el Perú, se consume más pollo a la brasa que chifa, e incluso cebiche. Según el más reciente reporte de Scotiabank, las ventas anuales de la industria avícola en el mercado peruano, sin considerar huevos, bordean los 3,150 millones de dólares, valorizadas a precios al por mayor, y según cifras del 2015, Lima

concentra el 54% de las ventas y provincias el 46% restante (Agencia de Noticias Andina, 2015).

Este plato está reconocido como especialidad culinaria peruana mediante informe N° 082-2004-INC/DRECPC de fecha 13 de octubre de 2004.

Según el INEI, es de destacar el crecimiento del sector en rubros de restaurantes turísticos, comidas rápidas, comidas criollas, chifas y pollerías por la extensión de las cadenas a nivel nacional. La tendencia es creciente tomando como base el año 2007 y se muestra en la ilustración 2-4 (INEI, 2016).

Ilustración 2-4: Variación mensual del rubro restaurantes Agosto 2016.



Fuente: INEI, 2016.
Elaboración propia.

Buena parte de toda la producción de pollos se destinan a estos restaurantes. Por eso es que encontramos pollerías en cada esquina en casi todo el Perú.

La tendencia en el sector Fast Food, es la de incluir cada vez más los ingredientes peruanos a sus propuestas, y las cadenas y actores individuales buscan atraer de esta manera cada vez más a los consumidores (en este punto, debemos recordar lo ya mencionado al principio de este documento: si bien es cierto, a nivel internacional las pollerías son vistas como parte del sector Fast Food, en el país, son consideradas un mercado o sector diferenciado).

A más de 60 años de la creación de la receta original del pollo a la brasa, se calcula que en el país se consume un promedio de 35 pollos por persona al año, número que asciende a los 70 kilos si hablamos de Lima Metropolitana. Esta cifra posiciona al Perú como el tercer país de América Latina con mayor consumo de pollo, solo por debajo de Brasil y Panamá. El consumo de pollos en el Perú es de 15 millones y medio cada 30 días (Diario El Comercio, 2016).

Según cifras de la Asociación Peruana de Avicultura (APA) los peruanos consumimos al año 130 millones de pollos a la brasa, cifra que representa la quinta parte del total de pollos que se producen en el país (Diario El Comercio, 2016).

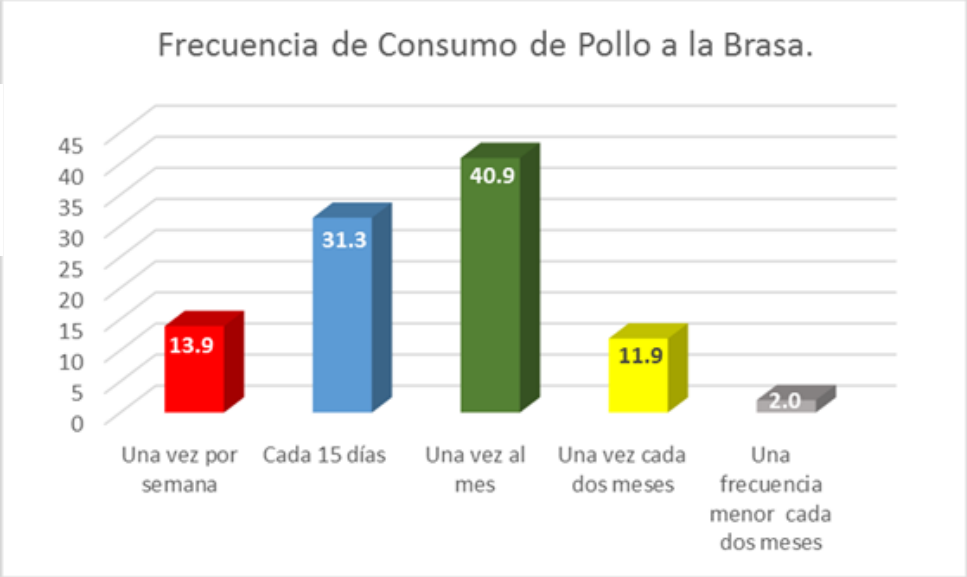
Según el INEI, en Lima el consumo es de 19 pollos a la brasa al año por familia. Mientras que en las zonas rurales el consumo baja a 10 pollos a la brasa al año (Diario El Comercio, 2016).

De acuerdo a la encuesta desarrollada por la Facultad de Marketing de la Universidad San Ignacio de Loyola, la frecuencia de consumo de este plato en los hogares entrevistados es de 1 a 2 veces al mes en alrededor del 70% de los limeños: 40.9% asegura que lo consume una vez al mes, mientras que el 31.3% lo consume cada 15 días. Un 13.9% lo hace una vez por semana. El gráfico correspondiente puede observarse en la página siguiente.

Para este año se prevé un consumo que supera los 3,500 millones de soles (INEI, 2016). El precio promedio de medio pollo a la brasa puede estar en S/ 21 (Diario Gestión, 2016).

De acuerdo a la Encuesta de Preferencias, llevada a cabo por la facultad de Marketing de la USIL, entre los principales motivos para comprar un pollo a la brasa es su sabor, rapidez del servicio y cortesía en la atención (en orden de importancia). Este aspecto puede ser visualizado en la ilustración 2-5. Frecuencia de Consumo de Pollo a la Brasa.

Ilustración 2-5: Frecuencia de consumo de Pollo a la Brasa.



Fuente: Encuesta Facultad de Mkt USIL (2015).
Elaboración propia.

Según un análisis de ventas online de todos los distritos limeños donde se realiza delivery de pollos a la brasa de la app LimaDelivery, el ticket promedio al comprar un pollo a la brasa es de S/ 35.17 (Diario Gestión, 2016). Este valor es superior en casi

9 soles a los presentados por Euromonitor Internacional en su estudio de mayo de 2016.

Las marcas más reconocidas son Rocky´s, Norky´s y Pardo´s Chicken, sin distinguir el NSE. El número de locales, su ubicación y antigüedad son relevantes en la mente del consumidor.

El Grupo Norky´s mantuvo a fines del 2015, el liderazgo en el sector de comida rápida, con un share de 13% gracias al desempeño de su marca Pollería Norky´s.

NGR presenta el mayor crecimiento, gracias a sus marcas en el sector Fast Food gracias a sus marcas nacionales e internacionales. Sin embargo, este share es muy pequeño si relacionamos que la empresa pertenece a uno de los holdings con mayor poder en el país (Euromonitor Internacional, Mayo 2016).

En el sector socio económico A, Pardo´s Chicken es la marca más recordada, muy por encima de Don Belisario.

Además de la ‘Pollodependencia’, el hecho de que las seis cadenas de pollerías más importantes del país facturan US$300 millones al año conjuntamente, con alrededor de 230 locales; el 70% de ellos corresponden a las populares Norky´s (96) y Roky´s (80), a principios del 2016.

Sin embargo, ambas no figuraron entre los 7 mejores restaurantes para comer pollo a la brasa en Lima, que son: La Granja Azul, Gran Parrilla Timbo, Don Tito, Hiraki, La Panka, La Leña y Corralito (Diario Gestión, 2016).

De acuerdo a lo ya mencionado en el capítulo anterior, los principales actores en el segmento de megacadenas de Pollo a la Brasa, son:

a. Pardo´s Chicken

Inicia en el año 1986 con una propuesta de un restaurante acogedor. Pardos es reconocido por su sabor, color del producto y su jugosidad.

Pardos Chicken se centra en el segmento A – B y presenta un crecimiento entre 7 y 8% cada año.

- Visión: Ser una cadena de restaurantes líder que difunda la gastronomía peruana, generando orgullo, identidad y compromiso.
- Misión: Ser y hacer felices a nuestros anfitriones, invitados y comunidad a través de la "Experiencia Pardos": productos de alta calidad, servidos con una gran vocación de servicio y un ambiente acogedor.
- Slogan: Abrasados, porque somos apasionados y estamos orgullosos de haber conseguido una perfecta armonía de los sabores más característicos de nuestro Perú.
- Productos: Pollo a la brasa para diferentes gustos y edades, parrilladas, piqueos, ensaladas especiales, postres y bar.
- Servicios: Restaurant, delivery, fiestas infantiles y catering.

b. Las Canastas

Inicia sus operaciones 1987, luego de ir ganando algunos clientes por el buen sabor y la excelente atención. Actualmente cuenta con una cadena de restaurantes con 16 locales y franquicias.

- Visión: Ser una sólida franquicia internacional de restaurantes especializada en la preparación de carnes a la parrilla y pollos a la brasa, para alcanzar la satisfacción de todos sus clientes.
- Misión: Satisfacer con una variedad de platos, mediante productos de calidad, sabor, servicio y ambiente acogedor; a fin de estrechar relaciones duraderas con nuestros clientes.
- Slogan: El sabor de los buenos momentos.
- Productos: Pollo a la brasa para diferentes gustos y edades, parrilladas, piqueos, ensaladas, postres y bar.
- Servicios: Restaurant, delivery, eventos, fiestas infantiles y catering.

c. Rocky´s

En el año 1985, Roky´s abrió su primer local, actualmente cuenta con 90 locales a nivel nacional.

- Visión: Ser la cadena peruana más grande a nivel nacional e internacional en el rubro de restaurantes.
- Misión: Brindar un servicio que exceda las expectativas de todos nuestros clientes, cualquiera sea su edad, superando los más altos estándares de calidad.
- Slogan: Rocky’s siempre te da más.
- Productos: Pollos a la brasa, carnes, piqueos, ensaladas, comida criolla y postres.
- Servicios: Restaurante, delivery, karaoke, show infantil y servicios para empresas.

d. Norky´s

Norkys da sus primeros pasos en septiembre de 1976 en un local ubicado en el Centro de Lima.

- Visión: Consolidarnos como la cadena más exitosa de pollos a la brasa y parrilladas a nivel nacional.

- Misión: Brindar: atención, comodidad y entretenimiento en un ambiente familiar.
- Slogan: Sabor peruano que nos une.
- Productos: Parrillas, pollos a la brasa, postres, tragos, ensaladas y entradas.
- Servicios: Restaurant, delivery, shows y eventos.

e. La Caravana

Empieza operaciones en 1966, en este restaurant podrás disfrutar de un tradicional y auténtico pollo a la brasa, pero también de variadas y sabrosas opciones para hacer aún más especial tu almuerzo o cena.

- Visión: Convertirnos en los próximos 5 años en la marca líder en preferencias de las cadenas de restaurantes de pollos a la brasa de Lima, generando valor a los accionistas y franquiciatarios, a través de un nuevo enfoque de negocio y una cultura basada en la calidad y liderazgo.
- Misión: Somos especialistas en servir amable y rápidamente pollos a la brasa con el clásico y original

sabor en un ambiente cálido y limpio. Atendemos a personas prospera e identificamos contantemente lo que valora una mejora continua.

- Slogan: No presenta actualmente.
- Productos: Pollos a la brasa, parrillas, postres, tragos, ensaladas y entradas.
- Servicios: Restaurant, delivery.

En el contexto de analizar la competencia de Don Belisario, definiremos que el sector de Pollos a la Brasa está dividido en:

a. Cadenas de Pollerías a la Brasa

- Cadenas dirigidas a los sectores A, B y C.
- Cadenas dirigidas a los sectores B, C y D.
- Locales de Pollo a la Brasa independientes.

Los números más importantes del sector, tomados desde el año 2010, son los siguientes:

Tabla 2.12: Números de interés del sector 2010 - 2016.

Variable / año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tiendas	215	250	292	340	410	411
Transacciones	49.1	56.9	68.1	79.9	91.3	92.7
Ventas (millones)	1258.1	1481.4	1896.7	2334.5	2690.8	2537.1
Ticket promedio	25.62	26.04	27.85	29.22	29.47	27.37

Fuente: Euromonitor Internacional, mayo 2016.
Elaboración propia.

La Tabla 2.12 , refleja que existió un crecimiento gradual en las ventas del sector hasta el año 2014 (crecimiento de casi 114%), presentándose un decrecimiento en el 2015 con respecto al año anterior, con tendencia a la mejora en la proyección para el 2016 (Euromonitor Internacional, 2016).

El número de transacciones expresados en el cuadro 2.5, en millones; presenta un incremento creciente entre el 2010 y el 2016 (de 49.1 a 95.1 millones), aunque ha presentado una desaceleración desde el 2014 (91.3 – 92.7- 95.1 millones para los últimos tres años).

Finalmente, el ticket promedio ha sufrido un retroceso, regresando por debajo de los niveles del 2012 donde estaba alrededor de 27.85, presentando en los dos últimos años un decrecimiento que llega a los 27.12 en el 2016, luego de llegar a 29.47 en el 2014.

Igual escenario se presenta en el número de locales que inicia el 2010 con 215 y presenta a fines del 2016 la cantidad de 419 locales; es decir, un incremento del número de locales de 94.88% en 7 años.

El share que posee cada marca a fines de 2015 fue el siguiente:

Tabla 2.13: Share de Megacadenas de Pollo a la Brasa (2015).

Cadena	Share
Norky´s	24.1
Rocky´s	15.4
Pardos Chicken	5.4
Belisario	3.3
Las Canastas	3.1
Villa Chicken	1.3

Fuente: Euromonitor Internacional, mayo 2016.
Elaboración propia.

Como puede apreciarse en la Tabla 2.13, el liderazgo para finales del año 2015 es de Norky´s, con un 24.1% del mercado; seguido por Rocky´s con un 15.4%; Pardo´s Chicken tiene el 5.4 %, seguido por Don Belisario con un 3.3% y muy cerca Las Canastas con 3.1%. Cierra la lista Villa Chicken con un 1.3% del mercado. El aspecto importante del análisis de este cuadro, es que Don Belisario tiene casi un 61% del share que posee Pardo´s Chicken, obvio líder de este sub segmento; pero Las Canastas posee casi el mismo share que Don Belisario.

El análisis del share del subsector por año, da también una información importante: los actores están perdiendo penetración a costa Norky´s, que mantiene su participación con un 24.1% del share que ostenta desde el 2012, y de la aparición de otros competidores franquiciados o independientes. Esta información se puede ver en la Tabla 2.14.

Tabla 2.14: Evolución del share de las Megacadenas de Pollo a la Brasa 2012 - 2015.

Megacadena	2012	2013	2014	2015
Norky´s	21.1	24.1	24.1	24.1
Rocky´s	22.1	22.0	17.1	15.4
Pardos Chicken	7.4	6.5	5.6	5.4
Belisario			3.5	3.3
Las Canastas	4.1	3.0	2.8	3.1
Villa Chicken			1.4	1.3

Fuente: Euromonitor Internacional, mayo 2016.
Elaboración propia.

Las franquicias internacionales están creciendo en muchas categorías que pueden ser consideradas como sustitutos directos del Pollo a la Brasa. Incluso NGR presenta propuestas de Fast Food en el sector relacionado como Popeyes´s y en otros como Bembos o China Wok.

Para el subsector, el share es el siguiente:

Tabla 2.15: Share del subsector Pollos a la Brasa

Cadena	Share
Pardos Chicken	45.76%
Belisario	27.97%
Las Canastas	26.27%
Total segmento	**100.00%**

Fuente: Euromonitor, mayo 2016.
Elaboración propia

CAPÍTULO III.

3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

En este capítulo, analizaremos la Visión, Misión y valores actuales de la empresa; para finalizar presentando la propuesta de las nuevas y su alineamiento.

3.1. Visión

En este acápite, analizaremos la Visión actual de la empresa.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

"Ser Líderes de Valor primero a Nivel Nacional, luego a Nivel Latinoamericano y después, a Nivel Mundial".

3.1.2. Análisis de la visión actual.

David indica que "La declaración de la visión responde a los siguientes cuestionamientos "¿En qué queremos convertirnos?", "¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?" y "¿Cómo queremos vernos en el futuro?"(2013, p. 47).

La visión actual no define específicamente en que quiere convertirse la empresa, ya que el liderazgo que espera no está direccionado a un sector específico; mencionando un liderazgo en valor que es sumamente general. Una propuesta de valor debe estar claramente expresada y delimitada en cuanto a su alcance y su enfoque. Al respecto, se asume que la visión actual de la empresa pudiera tener un objetivo claro (ser líderes de valor en una escala que delimita una territorialidad); sin embargo, no delimita una temporalidad definida. Este análisis esclarece que esta visión no define al subsector al que pertenece Don Belisario.

No es posible encontrar en la visión actual, la expresión clara de los resultados que se esperan obtener. Por esta razón, el alineamiento estratégico de la empresa, no tiene una base sólida para obtener sus objetivos.

Igualmente, no es posible definir la manera en que la empresa quiere verse en el futuro, partiendo de una expresión de deseo alcanzable pero con proyección. Se

esperaría encontrar plasmada una posición no necesariamente en el tiempo, pero si el modo especifico en que a empresa espera ser reconocida.

De hecho, cabe la posibilidad de que se presente la duda de si ser Líderes de Valor corresponde a en qué quiere convertirse, o cómo quieren verse en el futuro.

Por lo tanto, luego del análisis que efectuamos, llegamos a la conclusión de que la visión actual no cumple con responder a las preguntas básicas planteadas por David, por lo que procederemos a proponer una nueva.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para poder analizar mejor la visión propuesta, presentamos en la Tabla 3-1, la Matriz de la Visión considerada para Don Belisario en la página siguiente.

Tabla 3.1: Matriz de análisis de la Visión propuesta.

Pregunta	Propuesta	Análisis
¿En qué queremos convertirnos?	Ser una de las principales alternativas de pollo a la brasa a nivel nacional.	Queremos que el consumidor nos elija como una de las primeras opciones de pollo a la brasa.
¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?	Ser reconocidos por el exquisito sabor tradicional del pollo a la brasa y la variedad de sus guarniciones.	Queremos que el sabor de nuestro pollo a la brasa quede impregnado en el gusto del consumidor. Queremos que nuestras guarniciones sean seleccionadas como la combinación ideal al pollo a la brasa, convirtiendo así al consumidor en un fiel comensal.
¿Cómo queremos vernos en el futuro?	Ser una de las 3 principales cadenas de restaurantes de pollo a la brasa en el Perú.	Queremos posicionarnos como la mejor opción de pollo a la brasa frente a nuestros competidores.

Elaboración propia.

3.1.4. Visión propuesta.

"Ser una de las principales alternativas de pollo a la brasa a nivel nacional, reconocida por el exquisito sabor tradicional y la variedad de sus guarniciones; ubicándonos entre las 3 principales cadenas de Pollo a la Brasa en el Perú".

3.2. Misión

A continuación se expondrá la Misión actual de la empresa.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

"Brindar a Nuestros Clientes una Experiencia Gratificante e Inigualable"

3.2.2. Análisis de la misión actual.

Según David "Drucker afirma que formular la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Equivale a cuestionarse cuál es nuestra misión" (2013, p. 45). Por lo tanto se constituye en el propósito que manifiesta la diferenciación entre una empresa y otra. En resumen, tal como se encuentra en la

mayoría de la bibliografía, es la razón de ser de la empresa.

La declaración de la misión actual no especifica quiénes son sus clientes, no menciona el producto que ofrece, no expresa a qué, mercado va dirigido ni con qué tecnología. Igualmente, no manifiesta su afán por la sostenibilidad del negocio, crecimiento o rentabilidad. No se encuentra claramente definido un auto concepto, ni tampoco la preocupación por los empleados.

En base a estos postulados, la Misión actual no determina el tipo de negocio que emprende Don Belisario, y no describe los elementos que deben estar definidos e esta.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Los elementos de la Misión propuesta son:

a. Clientes.

b. Producto.

c. Mercados.

d. Tecnología.

e. Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

f. Filosofía

g. Auto concepto.

h. Preocupación por la imagen pública.

i. Preocupación por los empleados.

3.2.4. Misión propuesta.

"Ofrecemos la oportunidad de disfrutar la mejor experiencia en base al sabor tradicional de nuestro Pollo a la Brasa; elaborado con insumos de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de nuestros clientes, buscando la sostenibilidad del negocio con el soporte tecnológico adecuado, y con permanente preocupación por el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, en función a nuestros valores".

3.3. Valores

En este acápite, se expondrán tanto los valores actuales como los propuestos para Don Belisario.

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

Los Valores actuales de la empresa son:

a. **Trabajo en Equipo:** El colaborador que trabaja en equipo coopera y colabora con sus compañeros, convencido de que juntos lograrán alcanzar el objetivo común que los une.

b. **Transparencia:** El colaborador transparente es honesto, da confianza, cumple lo que ofrece y actúa siempre con la verdad. Ante diversas situaciones desarrolla un análisis reflexivo y ético para la toma de decisiones.

c. **Compromiso:** El colaborador comprometido orienta sus propios intereses y comportamientos hacia los objetivos de su equipo, con un alto grado de disposición física, emocional e intelectual.

d. **Excelencia:** El colaborador que busca alcanzar la excelencia, es constante y brinda soluciones oportunas a su equipo de trabajo y clientes superando las expectativas de estos.

e. **Innovación:** El colaborador innovador explora y se arriesga a romper los esquemas tradicionales, proponiendo soluciones que nos ayudan a alcanzar los objetivos trazados.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores son ideales y principios que guían el pensamiento y comportamiento de una organización. Se toman como base para las decisiones del día a día.

Los valores deben guiar las decisiones de incorporar una persona a la empresa hasta su salida.

a. **Trabajo en equipo:** Es un valor básico para la organización, y mucho más hablando de una cadena de restaurante donde todos tienen una labor definida y la calidad del servicio se da por que tan bien está funcionando cada eslabón de la cadena.

b. **Transparencia:** Al ser un negocio de servicio, la confianza del cliente es crucial para el éxito, la

organización también debe ser transparente con el producto que ofrece y no generar falsas expectativas. En la definición de Belisario también incluye la parte ética para mantener una buena relación entre los trabajadores.

c. **Compromiso:** Este valor es muy poderoso, pero también difícil de lograr, los colaboradores comprometidos con la empresa y su trabajo son los que la llevan a otro nivel en trabajo en equipo y en calidad de servicio.

d. **Excelencia:** La excelencia es un valor que se da por la suma de los anteriores valores y la mejora continua, es la meta final de todo colaborador de Don Belisario.

e. **Innovación:** Al ser un estado actual de la empresa, la parte de la innovación es un poco lejana al no ser inspirada por la empresa.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

En nuestra visión propuesta incluimos el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad en su conjunto, por ello debemos agregar esta escala a los valores de la empresa.

Este punto además genera una trascendencia más allá del negocio y la venta, nos hacemos parte de la vida de las personas.

3.3.4. Valores propuestos

Los valores incorporados en Don Belisario muestran la forma de actuar de sus colaboradores durante el desarrollo de las actividades dentro de los procesos a los que pertenecen, con la finalidad de lograr una cultura organizacional fuerte y sólida que apoye el logro de los objetivos empresariales.

Debido al análisis presentado, mantenemos los valores de trabajo en equipo, transparencia, compromiso y excelencia. La innovación al no ser incentivada es reemplazada por un

valor adicional. El valor adicional propuesto es el de ser socialmente responsable.

a. Trabajo en equipo.

b. Transparencia.

c. Compromiso.

d. Excelencia.

e. Socialmente Responsable.

Nuestros colaboradores deben ser sensibles con el entorno que los rodea y la empresa en general también. En Don Belisario también somos responsables de mejorar la sociedad al ser el primer trabajo de muchos jóvenes que buscan superarse.

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

Según Marchant (2005) la misión de la empresa se explicita en los focos estratégicos que implican valores que deben reflejarse en las políticas que regulan los procesos y que norman los procedimientos y que, a la vez, se materializan en operaciones, acciones y conductas laborales con la finalidad de lograr la visión propuesta.

Tabla 3.2: Compendio de la Visión Misión y Valores.

Visión	Misión	Valores
Ser una de las principales alternativas de pollo a la brasa a nivel nacional, reconocida por el exquisito sabor tradicional y la variedad de sus guarniciones; ubicándonos entre las 3 principales cadenas de Pollo a la Brasa en el Perú	Ofrecemos la oportunidad de disfrutar la mejor experiencia en base al sabor tradicional de nuestro Pollo a la Brasa; elaborado con insumos de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de nuestros clientes, buscando la sostenibilidad del negocio con el soporte tecnológico adecuado, y con permanente preocupación por el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, en función a nuestros valores.	• Trabajo en equipo • Transparencia. • Excelencia. • Compromiso. • Socialmente responsable.

Elaboración propia.

En la Tabla 3.2, se muestran la visión, la misión y los valores organizacionales planteados por el equipo de trabajo y sustentados en los capítulos anteriores.

A continuación, en la Tabla 3.3, se muestra la matriz de alineamiento estratégico de la visión con la misión de Don Belisario. En este punto presentaremos la validación coherente de la

relación de estos dos elementos que orientarán el desarrollo de la organización para que cada miembro del equipo, independientemente del cargo o la posición que desarrolle, sea capaz de cumplir la misión establecida con la finalidad de lograr la visión propuesta.

Tabla 3.3: Alineamiento de la Visión y la Misión.

	Visión	Misión
Alineamiento	Ser una de las principales alternativas de pollo a la brasa a nivel nacional …	Ofrecemos la oportunidad de disfrutar la mejor experiencia en base al sabor tradicional de nuestro Pollo a la Brasa …
	… reconocida por el exquisito sabor tradicional y la variedad de sus guarniciones…	...elaborado con insumos de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de nuestros clientes…
	… ubicándonos entre las 3 principales cadenas de Pollo a la Brasa en el Perú.	...buscando la sostenibilidad del negocio con el soporte tecnológico adecuado, y con permanente preocupación por el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, en función a nuestros valores.

Elaboración propia.

Al momento de realizar el análisis del alineamiento de la visión y la Misión propuestas para Don Belisario, encontramos que ambas permiten establecer parámetros claros y definidos sobre lo que la empresa desarrolla y lo que espera para el futuro. Ambas en su postulado, se complementan de manera adecuada y están enfocadas

hacia los mismos objetivos. Por lo tanto concluimos que presentan consistencia y congruencia.

Recordemos que la finalidad de establecer la Visión, permite definir los objetivos y a la vez motivar a las personas que conforman la empresa hacia estos. La Misión es la manera de conseguir la Visión y los Valores son los que delimitan el comportamiento necesario para desarrollar la Misión.

Como resultado del alineamiento de los Valores con la Visión y Misión, permitirá que los objetivos y las metas propuestas, así como los deseos de la dirección para cada integrante (en relación de lo que se espera de ellos), que sean comunicados de manera efectiva para lograr una sincronización óptima de la estrategia empresarial, la cultura organizacional y las acciones operativas de cada colaborador para el desarrollo de los planes propuestos.

Seguidamente, se muestra en la Tabla 3-4, la matriz de análisis que permite el alineamiento de la Visión y Misión con los Valores Organizacionales.

Tabla 3.4: Alineamiento de los Valores con la Misión y Visión.

	Visión	Misión	Valores
Alineamiento	Ser una de las principales alternativas de pollo a la brasa a nivel nacional …	Ofrecemos la oportunidad de disfrutar la mejor experiencia en base al sabor tradicional de nuestro Pollo a la Brasa …	Trabajo en equipo
	… reconocida por el exquisito sabor tradicional y la variedad de sus guarniciones…	… elaborado con insumos de calidad a nivel nacional …	Transparencia
		… superando las expectativas de nuestros clientes …	Excelencia
	… ubicándonos entre las 3 principales cadenas de Pollo a la Brasa en el Perú.	…buscando la sostenibilidad del negocio con el soporte tecnológico adecuado…	Compromiso
		…y con permanente preocupación por el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, en función a nuestros valores.	Socialmente responsable

Elaboración propia.

Según Drucker, las empresas buscan lograr objetivos estratégicos importantes, uno de ellos es el de rendimientos y utilidades (los mismos perseguidos por Don Belisario) sugiriendo que toda gestión empresarial debe realizarse por objetivos o resultados, validando la importancia de la misión más que los mecanismos de administración.

El análisis permite demostrar que existe un alineamiento de los Valores con la Visión y Misión propuestas.

CAPÍTULO IV

4. Análisis externo

En este capítulo, desarrollaremos el análisis del entorno de la empresa, iniciando con un PESTLE, para luego analizar su impacto sobre los clientes, proveedores y sobre la misma empresa.

Concluiremos con la presentación de las oportunidades y la Matriz EFE.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Seguidamente, se establecerá un análisis de las tendencias de las variables del entorno.

4.1.1. Análisis Político Gubernamental.

En su camino al bicentenario, el gobierno intenta como meta principal reducir la pobreza. El país traza un recorrido hacia la inclusión (CEPLAN, 2015).

Sin embargo, se mantendrán las diferencias generadas por el centralismo específicamente en función de los servicios básicos, como la salud, la educación, el servicio de agua y saneamiento y la distribución de electricidad; aunque en menor proporción con respecto a los últimos 30 años.

El estado busca una orientación hacia la globalización y el cambio tecnológico, aunque aún tiene mucho por desarrollar.

La economía peruana muestra una mayor diversificación productiva que se potenciará siempre en base a los recursos naturales (minería, y biodiversidad); pero se espera que el gobierno pueda encontrar la receta adecuada para mejorar los ratios que se obtengan (CEPLAN, 2015).

En este aspecto, deberá definir planes para mantener el equilibrio entre la política fiscal y monetaria que favorecen el crecimiento del PBI, lo que ofrecerá a la población la confianza necesaria para el desarrollo de la economía del país.

Con una minoría de escaños en el Congreso, tendrá que conseguir el apoyo de otros partidos para aprobar reformas e implementar su agenda de políticas.

Se espera igualmente un plan de alineación de las normas contables locales con las Normas Internacionales de Información Financiera, con lo que se incrementará la transparencia del mercado.

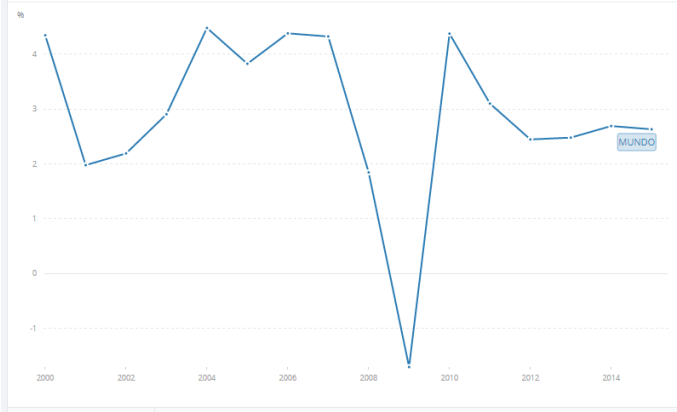
Sin embargo, a cierre del 2016, el panorama es más complejo. La lucha de poderes está acaparando la atención del gobierno, los temas de corrupción y la inseguridad ciudadana se discuten actualmente a este nivel, y se dejan de lado muchas iniciativas que permitirían concretar un ambiente adecuado políticamente para impulsar el desarrollo necesario.

4.1.2. Análisis Económico.

PBI: Se espera que el crecimiento en las economías desarrolladas continúe fortaleciéndose en 2017, sobrepasando nuevamente el 2.5%. En las economías en desarrollo y en transición, el crecimiento registrado en 2016 se ralentizó a su

ritmo más débil desde la crisis financiera global en medio de una brusca caída en los precios de las materias primas, cuantiosas salidas de capital y creciente volatilidad en los mercados financieros (Banco Mundial, 2016).

Ilustración 4-1: Crecimiento del PBI mundial 2000-2015 (% anual).



Fuente: Banco Mundial, diciembre 2016.

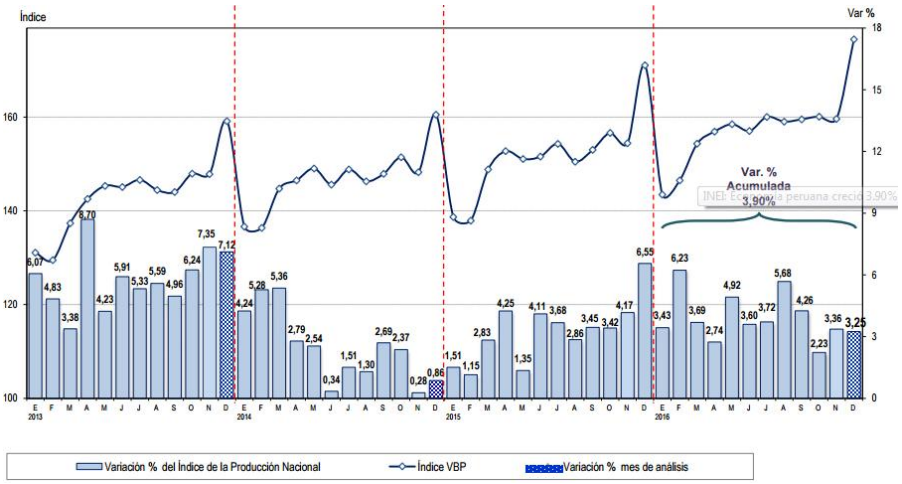
Se espera que el crecimiento alcance un 3.1% en 2016 y un 3.4% en 2017, subiendo desde el 2.6% del 2015 (Fondo Monetario Internacional, 2016). A pesar de la ralentización de China, el Este y el Sur de Asia seguirán siendo las regiones con el crecimiento más acelerado, beneficiándose las economías importadoras de materias primas de los bajos precios del crudo, de los metales y de los alimentos.

En los países menos desarrollados se espera que el crecimiento del producto interno bruto (PIB) aumente de un 4.5% en 2015 a un 5.6% en 2016, sin alcanzar en el corto plazo la meta del 7.0% anual establecida en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Si bien las economías en desarrollo han sido la locomotora del crecimiento mundial desde la crisis financiera, se espera que las economías desarrolladas, especialmente los Estados Unidos, contribuyan en mayor medida al crecimiento global durante el período estimado (Naciones Unidas, 2016).

La economía peruana creció 3,25% en diciembre del 2016, registrándose así 89 meses de crecimiento sostenido; acumulando en lo que va del año una variación de 3.9%, como se pude apreciar en la ilustración 4.2.

El resultado se debe al comportamiento positivo de cinco sectores económicos: Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio y Transporte, y Almacenamiento y mensajería: que soportaron el 69% de la variación anual.

Ilustración 4-2: Evolución mensual del PBI nacional: 2013 -2016 (var. %).



Fuente: INEI. Febrero 2017.

A lo largo del año, destacaron las exportaciones mineras (oro, cobre, hierro y plomo); así como también los productos que se derivan del petróleo y gas, además de las exportaciones de harina de pescado y café. No existe un vínculo directo de estos aspectos con la industria que se desarrolla en el PGA, ya que la evolución del mercado de los metales tiene un efecto macroeconómico, pero no influye de manera ostensible en el consumo del Pollo a la Brasa.

Un dato importante es el crecimiento del consumo en los hogares, que se demuestra por un aumento en las ventas

minoristas equivalente al 0,93% y en las compras con tarjeta de crédito con un 7,44%.

Ilustración 4-3: PBI según actividad económica 2016.

Sector Económico	Ponderación */	Variación porcentual 2016/2015	
		Diciembre	Ene - Dic
Economía Total	**100,00**	**3,25**	**3,90**
Agropecuario	5,97	1,15	1,80
Pesca	0,74	40,52	-10,09
Minería e Hidrocarburos	14,36	5,39	16,29
Manufactura	16,52	6,44	-1,63
Electricidad, Gas y Agua	1,72	4,59	7,30
Construcción	5,10	-4,19	-3,15
Comercio	10,18	1,34	1,81
Transporte, Almacenamiento	4,97	4,41	3,43
Alojamiento y Restaurantes	2,86	2,44	2,57
Telecomunicaciones	2,66	7,34	8,09
Financiero y Seguros	3,22	0,40	5,45
Servicios Prestados a Empresas	4,24	1,21	2,09
Administración Pública y Defensa	4,29	4,25	4,56
Otros Servicios	14,89	3,89	4,13

*/ Ponderaciones Base Año 2007=100

Fuente: INEI, Febrero 2017.

En la ilustración 4.3, se observa que el sector alojamiento y restaurantes responde al 2,86% del crecimiento total del 2016. El crecimiento del sector durante el año fue de 2,57%.

Mientras la Manufactura obtuvo a fines de año su tasa más alta (6,44%), Construcción cayó por un menor consumo de cemento, presentando una contracción de 4.19%.

En el sector corporativo, la confianza comercial y del consumidor ayudarán a contrarrestar la débil demanda externa,

y se espera la mejora del mercado laboral que dará soporte para el gasto de consumo.

Para este año, se espera un crecimiento de la economía peruana (PBI) en 3.6%, con cierta tendencia al alza (el acumulado de enero a noviembre es de 3.9%). Las estimaciones más optimistas sitúan el indicador en un 4.0%. Esta cifra se mantiene como proyección para el 2017 (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Recientemente, se ha aprobado en Consejo de Ministros el Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, con las proyecciones oficiales del MEF. En este documento se plantea la reactivación de la economía, basada en un aumento del gasto público, por un crecimiento tanto del gasto corriente y la inversión (de 0.5% y 7.5% en 2017 a 5% y 17.5% en 2018, respectivamente) con origen en los gastos asociados a la reconstrucción y a las obras relacionadas con los juegos panamericanos. La inversión privada crecería un 3.5% basada principalmente en infraestructura y la inversión en proyectos mineros (Parodi, 2017).

De acuerdo al BCP, entre 2017 y 2021, el PBI crecerá a un ritmo promedio anual de 4.2%, en concordancia con la Declaración de Política Macrofiscal hasta 2021 diseñada por el gobierno (Diario El Comercio, 2016).

Inflación: Respecto a la inflación, las expectativas estiman que cerrará el año en 3.2%, tal como se estimó en el mes previo, y todavía por encima del rango meta del BCR. Para el próximo año, este organismo considera que la inflación se desacelerará hasta el 2.9%.

Se espera que la perspectiva de la estabilización de la moneda local y una menor inflación permitan al BCR dejar sin cambios su tasa de interés de referencia actual de 4.25% (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). Los bancos se encuentran a la expectativa de impulsar el gasto de infraestructura y reducir la informalidad de la economía.

El rubro “comidas fuera del hogar” continuó siendo uno de los rubros de mayor contribución a la inflación. En el período enero-mayo del 2017, presentó un aumento del 2,2%, tasa

mayor a la registrada en los alimentos dentro del hogar (1,6%). En los últimos doce meses creció 3,9%, variación similar al total de alimentos dentro del hogar (3,7%), aunque se espera hacia el 2021, una moderación de su ritmo de crecimiento con respecto al registrado en los últimos años (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Desempleo: Los datos más saltantes en la evolución de la economía nacional se pueden ver en los indicadores de desempleo, que han variado en 0.5% para lima metropolitana (de 7,0% a 6,5%). Sin embargo, el FMI proyecta que el desempleo a nivel nacional se mantendrá con un alza de 6.7% en el 2017 y el próximo año. Las proyecciones hacia el 2021 indican una disminución anual de alrededor del 1% (Diario Gestión, 2017).

Consumo: Si bien es cierto, la remuneración mínima vital está en S/ 850, el consumo privado mejoró entre 2015 y 2016 de 3,4 a 3,5% del PBI (INEI, 2016).

El consumo de los peruanos pasará por tiempos difíciles durante este 2017, por consiguiente, se estima que cerraría con una cifra negativa (entre -1% y -3%) superior al del año pasado. Sin embargo, se espera una lenta recuperación en el consumo debido al impulso de la reconstrucción de las zonas afectadas por el Niño costero y el mayor gasto en función al crecimiento proyectado hacia el 2021.

4.1.3. Análisis Legal.

La normativa legal peruana referida a la elaboración de alimentos y bebidas ha sido modificada en el tiempo con el fin de contar con requisitos cada vez más estrictos y específicos. La Ley 26842 Ley General de Salud en concordancia con los Principios Generales de Higiene de Alimentos del Codex Alimentarius establece las normas generales sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas en protección de la salud, en sus artículos 88 y 89 establecen que la producción y comercio de alimentos y bebidas destinados al consumo humano es legalmente apto para el consumo humano cuando cumple con las características establecidas por las normas

sanitarias y de calidad aprobadas por la Autoridad de Salud a nivel nacional.

Para garantizar el cumplimiento de la Ley 26842 se aprobó el Decreto Supremo N° 007-98 –SA Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas que establece:

a. Las normas generales de higiene así como las condiciones y requisitos sanitarios a que deberán sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de los alimentos y bebidas de consumo humano con la finalidad de garantizar su inocuidad.

b. Las condiciones, requisitos y procedimientos a que se sujetan la inscripción, la reinscripción, la modificación, la suspensión y la cancelación del Registro Sanitario de alimentos y bebidas.

c. Las condiciones, requisitos y procedimientos para la certificación sanitaria de productos alimenticios y la habilitación de establecimientos con fines de exportación.

d. Las normas a que se sujeta la vigilancia sanitaria de las actividades y servicios vinculados a la producción y circulación de productos alimenticios.

e. Las medidas de seguridad sanitaria así como las infracciones y sanciones aplicables.

Todas las personas naturales y jurídicas que participan o intervienen en cualquiera de los procesos u operaciones que involucra el desarrollo de las actividades y servicios relacionados con la producción y circulación de productos alimenticios, están comprendidas dentro de los alcances del presente reglamento.

En ese sentido, de conformidad con el artículo 6° del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA, la vigilancia sanitaria de los alimentos y bebidas que se comercializan en los restaurantes y servicios afines y, la verificación del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Norma Sanitaria, está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal.

Asimismo, el artículo 14 del Decreto Legislativo N° 1062, Ley de Inocuidad de los Alimentos contempla que el Ministerio de Salud a través de la Dirección General de Salud Ambiental DIGESA, es la Autoridad de Salud de nivel nacional y tiene competencia exclusiva en el aspecto técnico, normativo y de supervigilancia en materia de inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, elaborado industrialmente, de producción nacional o extranjera, con excepción de los alimentos pesqueros y acuícolas, ejerciendo sus competencias en inocuidad de alimentos de consumo humano de procedencia nacional, importados y de exportación, contribuyendo a la protección de la salud de los consumidores, promoviendo la disminución de enfermedades transmitidas por los alimentos (ETAs);

En el año 2005 se aprueba y publica la Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial Nº 363-2005/MINSA cuyos objetivos son:

a. Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de

la cadena alimentaría: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.

b. Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.

c. Establecer las condiciones higiénicas, sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

El 21 de julio del 2016 se publica la Resolución Ministerial Nº 516-2016/MINSA, Disponen la publicación del proyecto de Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines en el portal institucional del Ministerio de Salud. La Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria ha elaborado el proyecto de Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines, cuya finalidad es contribuir a proteger la

salud de la población, estableciendo condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

Durante un plazo de quince (15) días calendario y, a través del correo al ministerio de salud, las entidades públicas o privadas, y la ciudadanía en general los interesados pudieron enviar sus sugerencias y comentarios, la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, recibirá, procesará y sistematizará la información para la elaboración del proyecto final.

4.1.4. Análisis Cultural.

Tradición: Cerca del 40% de las decisiones del consumidor de ir a comer fuera es pollo a la brasa, el porcentaje es abrumador (Arellano, 2015). Adicionalmente, ya desde hace algunos años, todos los 3er domingo de julio se celebra el “Día del Pollo a la Brasa”.

De esta manera, este plato se ha convertido en un emblema de la comida peruana, tanto así que el INEI lo considera un indicador de la canasta de consumo.

Familia: Desde el punto de vista del consumidor, el pollo a la brasa es barato y "rendidor", ya que con cerca de 30 soles se puede consumir en cualquier pollería de barrio, alcanzando sin problemas para toda la familia, ya que cada uno comerá una pequeña porción de pollo con mucha papas frita. Estos factores son muy importantes en los niveles socioeconómicos C y D. Es sabido que no hay mucha diferencia entre el servicio ofrecido entre una y otra pollería.

Tendencias: De acuerdo a America Retail (América Retail, 2015):

- 73% de los limeños consumen comida rápida cada 15 días.
- S/. 64.00 es el gasto mensual del consumidor promedio en comida rápida.
- 46% la consume durante la hora de almuerzo.
- 60% del mercado es dominado por KFC.

- 971,513 fans de Bembos en Facebook.

Preferencias: La capacidad de otros sectores para ofrecer productos que satisfagan las mismas necesidades es un factor importante al momento de analizar a los sustitutos.

a. El esparcimiento. Definido como uno de los motivos principales de asistencia a restaurantes. Es el destino preferido de grupos familiares y de amigos. A su vez, la asistencia a restaurantes es sustituto de otras actividades relacionadas principalmente al ocio: cine, circo, teatro, parques de diversiones y paseos

b. Alimentación o nutrición. Necesidad básica que afrontan los seres humanos. En este caso, ligado a personas que por tiempo no pueden almorzar o comer en sus hogares.

c. Oferta gastronómica. Esta es una necesidad ligada al nivel de pertenencia. Lo que la persona espera y desea es encontrar una propuesta que lo satisfaga en una medida igual o mayor a lo que está acostumbrado en sabor.

d. Búsqueda de experiencias. Este aspecto, asociado al auge gastronómico en el país, forman un tándem que obliga a los ofertantes a desarrollar propuestas que el consumidor defina como "experiencia", entendiendo este último término como la posibilidad de ofrecerle a los consumidores más de lo que ellos esperan, es decir, cubrir no solo las necesidades básicas (en este caso alimentación), si no, superar las expectativas de este.

e. Como característica, a este nivel los proveedores y los compradores ejercen su poder exigiendo mejores precios, calidad y servicio. El poder de negociación del subsector está basado en factores que responden a momentos específicos, aunque hay empresas que negocian mejor.

- Tamaño y concentración. El nivel de concentración de los proveedores es bajo en general con muchas de las empresas que ofrecen básicamente el mismo producto, en este caso, pollo y papas. Es así como los proveedores tienen exclusividad y el poder de negociación es nulo.

- Diferenciación del producto. La diferenciación de los proveedores es baja, no presentan ventajas competitivas descollantes, salvo excepciones que se presentan para aspectos muy puntuales que no significan un valor agregado.

4.1.5. Análisis Tecnológico.

Si bien es cierto, en el último decenio se ha incrementado el aporte público a la investigación, la ciencia y la tecnología, llama la atención la poca importancia que se le ha dado al tema en las últimas elecciones. En desmedro de la trascendencia que tiene el desarrollo de la ciencia, la investigación, la tecnología y la innovación para un país, los últimos gobiernos no le han dado la importancia debida a este sector.

Si bien en los últimos años hemos crecido y producido algo más de bienestar para nuestra sociedad, es necesario contar con más recursos y capacidades para generar, de manera que sea factible tener acceso al conocimiento y a la tecnología avanzada. Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking que

evalúa el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 países del mundo (World Economic Forum, 2015).

De acuerdo a esta fuente, el desarrollo “se ve limitado por barreras como el sistema educativo de baja calidad (puesto 133) y la pobre calidad de la educación en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC”.

Está pendiente el debate final sobre los transgénicos. Es claro que la decisión de la moratoria en el Perú no ha tenido una base científica y, más bien, las creencias y opiniones han ganado la batalla.

Queda pendiente un trabajo en conjunto entre todos los sectores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia y

Tecnología (SINACYT), que hoy, a pesar de los grandes esfuerzos del CONCYTEC, se encuentra aún desarticulado.

La tecnología tiene marcada presencia desde hace unos años maquinaria y equipos que permiten la automatización de los procesos, y se ha convertido en un pilar de la moderna gestión en las áreas de producción de los restaurantes modernos.

Existe toda una corriente de innovación fomentada por diversos actores, que permiten atisbar una cocina tecnológica en potencia, como soporte para procesos más rápidos, sin perder la calidad esperada.

La intervención de la tecnología se manifiesta en una clara mejora en la gestión – especialmente con sus aportes al control – y sin dudarlo, en una impostergable oportunidad para enfocarse en el cliente y desarrollar las experiencias que estos están buscando en el sector Horeca, llamado así por el acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Catering.

4.1.6. Análisis Ecológico.

Las organizaciones muestran un mayor compromiso frente a la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación. El marco regulatorio y los organismos asignados han jugado un papel preponderante en la vigilancia sanitaria. Del mismo modo la tendencia mundial de consumir saludable hace que las organizaciones del sector replanteen sus recetas y lo promocionen al consumidor.

Los aspectos e impactos ambientales en una organización del sector son principalmente:

Tabla 4.1: Impactos ambientales en una organización del sector.

Aspecto ambiental	Impacto ambiental
Generación de residuos orgánicos	Contaminación del suelo
Efluentes	Contaminación del agua
Emisiones	Contaminación del aire

Elaboración propia

4.2. Impacto en los Clientes y Proveedores de cada una de las variables del entorno.

Luego del análisis de las tendencias de las variables del entorno que pueden influir en la industria, presentamos el análisis del impacto que estos pueden tener sobre los clientes y proveedores.

4.2.1. Impacto en clientes.

El impacto de las variables será presentado por cada aspecto.

a. Político.

Presenta un impacto positivo. De acuerdo a la percepción del manejo de la situación y estabilidad política, favorable por los acercamientos entre el gobierno y el legislativo, se genera la sensación de estabilidad, que permite que se sientan más seguros, por lo que se promueve mayor consumo, aspecto que se ve de alguna manera reducido, por la percepción de inseguridad frente al avance de la delincuencia.

b. Económico.

Presenta un impacto positivo, a pesar del factor inflacionario, de la percepción de que las cosas siempre están caras, y del cambio al alza del tipo de cambio; esto no se expresa en un impedimento al consumo del producto.

c. Tecnológico.

Presenta un impacto positivo. Siguiendo las tendencias mundiales el manejo de las redes sociales es muy importante para la imagen de una marca impulsa el consumo y la fidelidad de los clientes a una marca.

El crecimiento del segmento Delivery mediante aplicaciones web o móviles que faciliten las transacciones y ofrezcan promociones atractivas serán clave para el posicionamiento en la mente de los clientes.

d. Legal.

Presenta un impacto positivo. La vigilancia sanitaria continua establecida en la normativa legal y la evidencia

de su cumplimiento crea confianza en los clientes, generando una mayor aceptabilidad y preferencia a su consumo.

Además, El Estado ha contribuido al aumento del consumo, al designar mediante Resolución del Ministerio de Agricultura (actualmente Produce) cada tercer domingo de julio, como el día del Pollo a la Brasa.

e. Cultural.

Este aspecto es positivo, porque favorece al cliente, dado que al existir la demanda por temas ya expresados, se constituye una oferta variada, con propuestas para todos los niveles; y accesible. Por lo tanto, el consumidor puedo elegir las alternativas disponibles en función de calidad, precio, cercanía, etc.

f. Ecológico.

Presenta un impacto positivo. Los aspectos e impactos ambientales y a la biodiversidad en las empresas del sector, podrían generar cuestionamientos frente al

tratamiento o control operacional que las organizaciones del sector establezcan para minimizar las consecuencias.

4.2.2. Impacto en proveedores.

a. Político.

Presenta un impacto positivo. Los proveedores generarán mayores negocios y crecerán de acuerdo a la estabilidad en políticas de libre mercado, baja en aranceles para la importación de insumos y de apoyo a los empresarios. Sin embargo, no debe perderse de vista que esto generará mayor competencia para ellos.

b. Económico.

Presenta un impacto positivo para un sector de los proveedores. El aumento en las importaciones de los insumos principales (pollo y papa procesada) tanto en valorizado como cantidad genera mayores oportunidades de negocio. Por otro lado, este escenario es de impacto negativo para el proveedor nacional (INEI, 2016).

El aumento en el consumo por parte de los clientes influye para un mayor nivel de compras de insumos.

c. Tecnológico.

Presenta un impacto positivo. Nuevas start-ups pueden proveer de nuevos productos y servicios de bajo costo y alto impacto tecnológico, asimismo los proveedores actuales buscarán nuevas tendencias para generar negocios con las cadenas de restaurantes que estén dispuestas a invertir en tecnología.

d. Legal.

Presenta un impacto de acuerdo al tipo de proveedor. La vigilancia sanitaria continua establecida en la normativa legal y la evidencia de su cumplimiento crea confianza en los proveedores y se genere una alineación de mutuo beneficio organización-proveedor, si nos referimos al internacional. Por otro lado, el nacional si tendría impacto negativo en función a un costo adicional, y el aumento al precio de su producto/servicio.

e. Cultural.

Este aspecto es positivo, ya que favorece al proveedor, dado que existe una demanda creciente de sus productos o servicios, debido lógicamente al incremento de la oferta de la propuesta, ocasionada por la demanda de Pollo a la Brasa por las preferencias en base a los criterios sobre el producto que se han convertido en un patrón cultural para la población.

f. Ecológico:

Presenta un impacto igualmente dependiendo del tipo de proveedor. Será positivo para el proveedor extranjero, ya que la aplicación de los controles operacionales de los aspectos ambientales es común para ellos. Para los nacionales, esto genera una nueva barrera que salvar.

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

El impacto de las variables será presentado por cada aspecto.

a. Político.

Presenta un impacto positivo. El actual gobierno apoya la libre competencia y la estabilidad política, en este aspecto, Don Belisario trabaja bajo un fondo de inversión, si el negocio demuestra que puede ser rentable, la corporación invertirá en darle un giro a la marca. **Oportunidad.**

b. Económico.

Presenta un impacto positivo. El aumento en el consumo y el crecimiento en el PBI para el sector de restaurantes y el crecimiento del sector en un 10% al año nos da la confianza de realizar un alineamiento estratégico correcto devolverá a la empresa la rentabilidad esperada de los inversionistas. **Oportunidad.**

Hay un crecimiento ostensible de jóvenes que buscan su primer trabajo formal para cubrir sus gastos que incluyen específicamente (manutención, estudios y diversión; por lo que se constituyen en una base extensa de fuerza laboral. **Oportunidad.**

Por otro lado, el impacto es negativo al encarecerse los precios del metro cuadrado para alquiler de locales comerciales; aspecto de suma importancia ya que está ligado al costo fijo en la industria. **Amenaza.**

El precio de algunos insumos usados para la elaboración del pollo a la brasa, puede generar un impacto negativo en la empresa, incrementando los costos de ventas (plagas, fenómeno del Niño, especulación, entre otros). **Amenaza.**

c. Tecnológico.

Presenta un impacto positivo. La empresa podrá realizar una correcta estrategia tanto en medios virtuales como convencionales. Debido al costo razonable de la tecnología, esta impulsará las ventas facilitando las transacciones online y app, generando una experiencia positiva para el cliente de Don Belisario. **Oportunidad.**

Intercorp ha designado el 2017 como el año de la tecnología, la cual ha sido el eje en el encuentro de innovación del 2016, ha entendido y establecido para

todas las empresas del grupo que el factor tecnológico es clave para la sostenibilidad de todos los negocios, impulsando los proyectos e iniciativas innovadoras presentadas a La Victoria Lab (Centro de innovación de Intercorp). **Oportunidad.**

d. Legal.

Presenta un efecto positivo. Al generar confianza al cliente y al proveedor por cumplimiento de la normativa legal podría significar un incremento en el consumo, a pesar del costo. **Oportunidad.**

e. Cultural.

Presenta un impacto Positivo por la inclusión como patrón social en las ciudades, el consumo de Pollo a la Brasa, lo que favorece a las empresas por una demanda con niveles interesantes y crecientes. **Oportunidad.**

Adicionalmente, los patrones de búsqueda de experiencias, motivan al consumidor limeño a buscar nuevas experiencias gastronómicas. **Oportunidad.**

El Pollo a la brasa ha sido considerado como plato bandera, además de haberse institucionalizado un día específico en que se potencia su consumo. **Oportunidad.**

Por otro lado, presenta un impacto negativo porque se genera niveles altos de interés por ingresar al mercado, lo que aumenta la competencia y la proliferación de sustitutos. **Amenaza.**

El incremento de la delincuencia genera que los consumidores decidan no salir de casa por la percepción de inseguridad. Este aspecto, incrementa las posibilidades de desarrollo para operadores de delivery libres. **Amenaza.**

Finalmente, la tendencia a la alimentación sana, a pesar de que no se encuentra totalmente desarrollada en el país, va creciendo a niveles importantes. El producto está claramente visto como “poco sano”. **Amenaza.**

f. Ecológico.

Presenta un efecto positivo. Al aplicar los controles operaciones frente a los aspectos e impactos ambientales la imagen de la organización de cara con las partes interesadas puede ser vista como ¨Responsable con el medio ambiente¨, atrayendo así a consumidores que lo reconozcan, a pesar del costo. **Oportunidad.**

Ilustración 4-4: Matriz de análisis del impacto de los factores externos.

Factores	Clientes	Proveedores	Empresa	Total
Político	+	+	+	+
Económico	+	+/-	+/-	+/-
Tecnológico	+	+	+	+
Legal	+	+/-	+	+
Cultural	+	+/-	+/-	+/-
Ecológico	+	+/-	+	+
Total	+	+/-	+	+

Elaboración propia.

En base al análisis presentado en la ilustración 4.4, se puede apreciar que el impacto de los factores externos en la industria del pollo a la Brasa, son positivos para Clientes y la empresa. Para los

proveedores, estos factores externos presentan un impacto positivo para proveedores extranjeros y negativo para los nacionales.

4.4. Oportunidades

La oportunidad está definida por el crecimiento esperado de la industria, de la mano de los factores ya mencionados con anterioridad: la predisposición de los peruanos por el consumo del pollo y específicamente de la propuesta de este como Pollo a la Brasa (además de la inelasticidad que el producto ostenta) – y la predisposición de los comensales a degustar de este plato para vivir experiencias compartidas con amistades o familiares. La empresa cuenta con los activos adecuados para esta tarea y para afrontar el desarrollo proyectado.

4.5. Matriz EFE

En función de lo revisado en el capítulo, y los análisis efectuados hasta el momento, a continuación se presenta la Matriz EFE de Don Belisario, que permite valorar la respuesta de la empresa ante una lista de factores críticos externos, relevantes para el negocio y

determinantes para el éxito. La ponderación, se ha establecido a relevancia de acuerdo a un consenso grupal

Ilustración 4-5: Matriz EFE Don Belisario.

Matriz EFE			
Oportunidades	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Proyecciones de crecimiento del mercado.	0.12	3	0.36
Pollo a la Brasa primera elección al comer fuera de casa.	0.10	3	0.30
Limeños buscan alternativas para compartir experiencias en grupo.	0.08	2	0.16
Denominación del Pollo a la Brasa como plato bandera.	0.06	3	0.18
Alternativas tecnológicas aplicables al negocio asequibles.	0.06	3	0.18
Consumidores dispuestos a probar nuevas propuestas de comida.	0.06	2	0.12
Mano de obra directa formal asequible.	0.02	3	0.06
Amenazas	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Barreras de entrada bajas en el mercado.	0.11	1	0.11
Expansión de franquicias con productos sustitutos.	0.09	2	0.18
Encarecimiento del precio de alquileres en zonas comerciales.	0.08	2	0.16
Creciente inseguridad ciudadana.	0.06	3	0.18
Ingreso de operadores de delivery libres.	0.06	3	0.18
Aumento de precio de los insumos.	0.06	3	0.18
Tendencia a la alimentación sana.	0.04	3	0.12
	1.00		**2.47**

Elaboración propia.

a. Oportunidades.

Para este caso, se desarrollaron las oportunidades encontradas.

- **Proyecciones de crecimiento del mercado al 12% (0.12):** el impulso a la economía se presenta especialmente en el sector de restaurantes que ofertan pollos a la brasa, con un crecimiento esperado del 12%,

traducido en un aumento de la demanda, pero también de la oferta. Por otro lado, la estructura de las tiendas no permite crecer en ocupabilidad para aprovechar este aspecto. (3).

- **Pollo a la Brasa es la primera elección para comer fuera de casa (0.10):** esta oportunidad se puede aprovechar de la misma manera que la anterior. Culturalmente, el mercado en las ciudades presenta una marcada predilección por el plato como primera elección ante las alternativas de salir a comer fuera de casa; pero hay que tener en cuenta que este aspecto es también aprovechado por los competidores. (3).

- **Limeños en busca de alternativas para compartir experiencias en grupo (0.08):** El limeño y además los habitantes de las ciudades en el Perú, están siempre en la búsqueda de una alternativa para compartir en familia o con amistades un momento agradable. Bajo este criterio la palabra compartir asume doble significado, si se añade un plato que pueda ser degustado por todos. La propuesta

de Don Belisario, no llega a aprovechar esta oportunidad, ya que no es vista como una alternativa familiar. (2).

- **Denominación del Pollo a la Brasa como plato bandera (Comercial 0.06):** esta es una gran oportunidad comercial, ya que asegura la demanda sostenible y creciente del Pollo a la Brasa. Sin embargo, en este aspecto, nuestra respuesta no es tan alta, ya que es igualmente compartida por competidores y sustitutos. (3).

- **Alternativas tecnológicas aplicables al negocio asequibles 0.06):** Existe la posibilidad de adquirir tecnología que puede mejorar los procesos o potenciar las estrategias en cuanto a marketing o inteligencia de mercado, y hay la propensión de la empresa de invertir en este rubro, sin embargo estas áreas no está desarrolladas de la mejor manera (3).

- **Consumidores dispuestos a probar nuevas propuestas culinarias (0.06):** en este aspecto, igualmente, el mercado se dirige a probar nuevas tendencias en sabores y propuestas, de ahí la aceptación de los complementos;

pero se ve limitado enormemente con el sabor o presentación del Pollo a la Brasa por lo ya expuesto (2).

- **Mano de obra directa formal asequible (0.02):** hay oferta de personas que pueden aportar con su capacidad en la atención directa al público y en operaciones, aunque faltan acciones para lograr su desarrollo y retención. (3).

b. Amenazas: igualmente, se desarrollaron las amenazas encontradas en las cuatro áreas de la empresa, donde nuevamente, las dos financieras tienen el mayor peso específico.

- **Barreras de entrada al mercado bajas (0.11):** existe proliferación de la oferta de pollos a la brasa, con el aumento de locales formales e informales que gozan de la aceptación del público. La empresa no ha creado un factor de diferenciación que lo proteja (1).

- **Expansión de franquicias con productos sustitutos (0.09):** No solo existe la competencia de productos sustitutos como las cadenas como Norky´s y Rocky´s

(entre las más conocidas) sino también como la de KFC (líder del mercado), sino también la aparición de cualquier oferta Fast Food. La empresa no ha creado un factor de diferenciación que lo proteja (2).

- **Encarecimiento del valor de los alquileres en zonas comerciales (0.08):** A pesar de contar con la capacidad de solventar los alquileres, el precio del metro cuadrado en las zonas donde se vuelve atractivo abrir locales (centros comerciales) ha aumentado en los últimos años. (2).

- **Creciente inseguridad ciudadana (0.06):** Ante el temor de la población de ser que su familia o seres queridos puedan sufrir daños a su integridad física y emocional, se puede contraer la predisposición a salir a comer fuera del hogar. Don Belisario cuenta con locales en Centro Comerciales, por lo que este aspecto no afecta de manera directa. (3).
- **Operadores de Delivery libres (Tecnológica 0.06):** se prevé la tendencia que aumente la exposición de la oferta hacia el mercado mediante la exposición en operadores

libres de Web que cobran una comisión por el servicio, sin embargo, se está desarrollando la página web (3).

- **Aumento del precio de los insumos (0.06)**: Existe un constante ajuste del precio de algunos de los insumos básicos como el pollo, las papas precocidas y congeladas (importadas) y los licores. La empresa realiza compras corporativas que se negocian siempre en condiciones adecuadas. (1).

- **Tendencias de alimentación sana (0.04):** Preferencia de los consumidores por alimentación saludable, ante lo que la oferta de la empresa incluye ensaladas saludables: Sin embargo, el core del negocio que está enfocado en el Pollo a la Brasa, no resulta ser la mejor propuesta en este aspecto. (3).

Capítulo V

5. Análisis de la Industria

En este capítulo desarrollaremos un análisis completo de la industria, partiendo por la descripción del mercado en función a la demanda y oferta presente y su proyección a futuro.

En este punto, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, permitirá presentar un panorama sobre el interés que presenta el sector.

Al finalizar, se presentará la matriz de análisis de la atractividad de cada una de las fuerzas, para valorar la industria; concluyendo con la Matriz del Perfil Competitivo, que nos dé una idea de la situación de la empresa con respecto a los actores principales.

5.1. Descripción del Mercado (Demanda).

A más de 60 años de la creación de la receta original del pollo a la brasa, se calcula que en el país se consume un promedio de 43 pollos por persona al año, número que asciende a los 72 kilos si nos

referimos a la ciudad de Lima. Esta cifra posiciona al Perú como el tercer país de América Latina con mayor consumo de pollo, solo por debajo de Brasil y Panamá. El consumo de pollos en el Perú es de 15 millones y medio cada 30 días (Diario El Comercio, 2016).

Según cifras de la Asociación Peruana de Avicultura (APA) los peruanos consumimos al año 130 millones de pollos a la brasa, cifra que representa la quinta parte del total de pollos que se producen en el país (Diario el Comercio, 2016).

De acuerdo a la data de población de Lima Metropolitana, se establece la demanda actual de pollo a la brasa, estimando un factor de crecimiento de 1.04% anual de la población, y un promedio de 4 personas por familia (INEI, 2016)

Tabla 5.1: Determinación del consumo de Pollos a la Brasa por familia.

n	AÑO	Población Inicial PI (Hab.)	$(1+0.0104)^n$	Población Final PF (Hab.)	Familias = Promedio personas familia (4)
0	2010	11,822,249	1	11,822,249	2,955,562
1	2011	11,822,249	1.0104	11,945,200	2,986,300
2	2012	11,822,249	1.02091	12,069,430	3,017,358
3	2013	11,822,249	1.03153	12,194,953	3,048,738
4	2014	11,822,249	1.04225	12,321,780	3,080,445
5	2015	11,822,249	1.05309	12,449,927	3,112,482

Fuente: INEI, 2016.
Elaboración propia.

Esta data, nos permite desarrollar la Tabla 5.1 donde se relaciona la población hasta el año pasado y la composición promedio para determinar el número de familias.

En promedio las familias están compuestas por cuatro personas de acuerdo a los datos recogidos del INEI.

Tabla 5.2: Determinación del número de consumidores del mercado.

n	AÑO	Población Inicial PI (Hab.)	$(1+0.0104)^n$	Población Final PF (Hab.)	Familias = Promedio personas familia (4)
6	2016	11,822,249.00	1.0681	12,627,289	3,156,822
7	2017	11,822,249.00	1.0799	12,766,695	3,191,674
8	2018	11,822,249.00	1.0918	12,907,639	3,226,910
9	2019	11,822,249.00	1.1039	13,050,139	3,262,535
10	2020	11,822,249.00	1.1160	13,194,213	3,298,553
11	2021	11,822,249.00	1.1284	13,339,877	3,334,969

Elaboración propia

La tabla 5.2 presenta el crecimiento de la población y del número de habitantes, según la proyección hasta el año 2021, y el resultado de este crecimiento en función al número de familias.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el precio del pollo a la brasa ha subido desde el 2009 al 2014 en un 35%, y se espera que el ticket promedio en el consumo de Pollo a la Brasa aumente un 3.5% anual. Actualmente está en S/. 35.17 soles.

Tabla 5.3: Valor de la Industria (Demanda).

AÑO	Población potencialmente demandante (Hab.)	Pollos x familia (19)	Valor promedio Ticket	Valor total Industria S/.
2016	3,156,822	59,979,624	35.17	2,109,483,381.07
2017	3,191,674	60,641,799	36.40	2,207,419,100.31
2018	3,226,910	61,311,285	37.67	2,309,901,622.43
2019	3,262,535	61,988,161	38.99	2,417,142,039.12
2020	3,298,553	62,672,511	40.36	2,529,361,242.28
2021	3,334,969	63,364,415	41.77	2,646,790,379.06

Elaboración propia.

La tabla 5.3 presenta la aproximación del valor de la industria en soles, luego de aplicar la demanda proyectada por familia multiplicada por el valor del Ticket promedio. Este cálculo se acerca a los proyectados por Euromonitor Internacional.

En base a la encuesta de Apoyo, la participación en el mercado de Don Belisario se modificó del 10% en su primer año, hasta el 12, y

el 15.76% respectivamente para el 2014 y 2015, a pesar de haber decrecido en ventas en casi un 3%.

5.2. Descripción de las Fuerzas Competitivas de la Industria

En las líneas a continuación, se expondrá el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, y su incidencia en la industria.

5.2.1. Amenaza de entrada de productos sustitutos.

La capacidad de otros sectores para ofrecer productos que satisfagan las mismas necesidades es un factor importante al momento de analizar a los sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que si bien entra en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto. Un ejemplo clave, lo tenemos con los productos genéricos del sector farmacia.

En este contexto, se consideran como sustitutos a las cadenas de Pollo a la Brasa como Norky´s o Rocky´s ya que están enfocadas a un segmento C-D.

a. El esparcimiento. Definido como uno de los motivos principales de asistencia a restaurantes. Es el destino preferido de grupos familiares y de amigos. A su vez, la asistencia a restaurantes es sustituto de otras actividades relacionadas principalmente al ocio: cine, circo, teatro, parques de diversiones y paseos.

b. Alimentación o nutrición. Necesidad básica que afrontan los seres humanos. En este caso, ligado a personas que por tiempo no pueden almorzar o comer en sus hogares.

c. Oferta gastronómica. Esta es una necesidad ligada al nivel de pertenencia. Lo que la persona espera y desea es encontrar una propuesta que lo satisfaga en una medida igual o mayor a lo que está acostumbrado en sabor.

Esta fuerza competitiva presenta un alto impacto sobre el análisis de la industria estableciendo un limitante para el

negocio de pollos a la brasa al considerar el fácil acceso a los productos sustitutos, a un precio menor.

Entonces, un producto se considera sustituto, cuando el precio relativo de estos disminuye, y conforme el costo en que incurre el consumidor para cambiar a este disminuye. Es decir, el "Costo para el Consumidor" no es el mismo si acude a Norky´s y Rockys que si lo hace a Pardo´s o Belisario; no solo por el costo económico; sino también por el costo en "estatus": a. Las personas que corresponden a un estilo de vida sofisticado, no "quieren ser vistos comiendo pollo a la brasa" en norky´s o Rocky´s. b. Estos segmentos buscan lugares cómodos y agradables.

Por lo tanto, se considera a las cadenas Norky's y Rocky's como sustitutos debido a que ofrecen un producto similar y variantes fuera del producto base en sí: Pollo a la Brasa con papas y ensalada (definición ya descrita en el PGA); además de considerar un enfoque más familiar, ya que da preferencia a aspectos relacionados con el precio, y el local (ambientación mínima, juegos para niños, entre otros). Estas cadenas ya

tienen una identidad e imagen desarrollada. Su incursión como competidores solo podría realizarse con otro esquema para sustentar el nuevo posicionamiento esperado, además de una fuerte inversión con una marca y por lo tanto una imagen diferente.

5.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Los participantes que pretendan ingresar aportan más capacidad, el deseo de conquistar más share de mercado o incrementar las ventas. Como resultado se obtiene principalmente la reducción de precios o el aumento de los costos. Las barreras de entrada que las empresas que integran el subsector mantengan un margen adecuado en base a dos criterios:

a. Economías de escala. Entendiendo la definición como que a un mayor volumen de compras, se consigue reducir el costo unitario de los productos.

b. Diferenciación de productos. Si es que la empresa ya tiene una imagen y posicionamiento (presenta identificación de marca y lealtad de los consumidores), logrado a través del sabor del pollo a la brasa, la cordialidad en el trato a sus clientes y por la oferta diferenciada. Sin embargo, la proliferación de cadenas propias o mediante franquicias, generan una posibilidad presente de amenaza de ingreso de nuevos actores.

c. A niveles más simples, no existen barreras para el ingreso de competidores, si bien es cierto con ofertas más simples, pero a precios más bajos.

Esta fuerza competitiva presenta un alto impacto sobre el análisis de la industria estableciendo un limitante para el negocio de pollos a la brasa al considerar las bajas barreras de ingreso.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes.

Los compradores ejercen su poder exigiendo mejores precios, calidad y servicio. El poder de negociación del

subsector está basado en factores que responden a momentos específicos.

a. Tamaño y concentración. El nivel de concentración de los proveedores es bajo, con muchas empresas que ofrecen el mismo producto. Es así como los proveedores tienen exclusividad y el poder de negociación es nulo.

b. Diferenciación del producto. La diferenciación de los proveedores es baja, no presentan ventajas competitivas descollantes.

Esta fuerza competitiva presenta un bajo impacto sobre el análisis de la industria estableciendo una situación favorable para el negocio de pollos a la brasa al considerar la baja influencia de negociación por parte del cliente.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores principales de un restaurante de pollos a la brasa son las empresas avícolas y las empresas procesadoras de papas. De acuerdo a

a. El sector avícola está conformado por aproximadamente: 30 empresas entre grandes y medianas; así como cerca de 300 microempresas, que representa únicamente el 10% de la producción nacional.

b. Las empresas procesadoras de papas, estimadas en cerca de 100 para Lima Metropolitana, se encuentran supeditadas al accionar de las cadenas de pollerías y las pollerías individuales, que se constituyen en sus principales clientes.

Por ende, como parte de la relación comercial, los procesadores deben ofrecer servicios de valor agregado como ventas al crédito, entrega del producto en el local y oferta de productos en diversos tamaños. Por otra parte, las pollerías individuales de menor distinción podrían optar por las procesadoras informales, que conforman el 91% de la oferta o por una integración vertical hacia atrás para reducir costos; y en el caso de las franquicias, se manifiesta una creciente demanda por la papa importada,

dado su abastecimiento permanente, bajo consumo de aceite y rápido proceso de fritura.

Esta fuerza competitiva presenta un bajo impacto sobre el análisis de la industria estableciendo una situación favorable para el negocio de pollos a la brasa al considerar la amplia oferta de insumos requeridos.

5.2.5. Competencia en el mismo sector.

La rivalidad entre competidores se expresa claramente en la manipulación del mercado para alcanzar una posición, bajo tácticas como la guerra de precios, la publicidad, la introducción de nuevas propuestas y un mejor servicio y garantías a los clientes. La rivalidad que se presenta se debe a que uno o más competidores ven esto como una clara oportunidad de mejorar su share. En muchas de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen en gran manera en sus competidoras, y por tanto, provocan respuestas para contrarrestarlas; en otras palabras, existe una codependencia entre las empresas.

a. Muchos competidores o de igual fuerza. En el mercado, existen empresas con gran respaldo financiero que forman parte de cadenas y franquicias a nivel nacional.

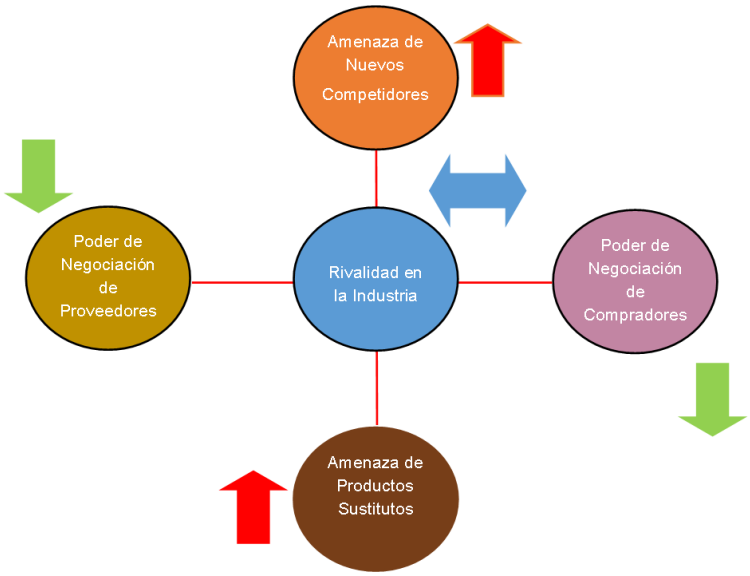
b. Ausencia de diferenciación o costos cambiantes. En los casos que el producto y el servicio se vuelven casi un commodity, la decisión del comprador se realizará en base al precio y a la percepción del servicio, por lo que se establece un campo de interés para las empresas por competir en estos aspectos importantes para el mercado.

Esta fuerza competitiva presenta un impacto medio sobre el análisis de la industria estableciendo una situación favorable para el negocio de pollos a la brasa al considerar las estrategias aplicadas por los participantes de la industria, de manera permanente.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las 5 fuerzas

Es necesario que las empresas conozcan de manera clara el entorno donde operan para que, después de analizarlo, puedan establecer estrategias exitosas para su desarrollo.

Ilustración 5-1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en la Industria del Pollo a la Brasa.



Elaboración propia.

Dentro de este conocimiento, deben estar el sector al cual pertenecen y los factores importantes que determinarán su rentabilidad.

Las cinco fuerzas competitivas actúan de manera combinada estableciendo el nivel de competencia y el nivel de rentabilidad de la industria o sector, pudiendo predominar una o más fuerzas como la más importante para formular las estrategias empresariales. En la

Ilustración 5.1, se aprecia el resumen del análisis expresado en vectores.

A continuación, se analizará la atractividad de cada una de las cinco fuerzas competitivas que enfrenta Don Belisario en la industria o sector donde opera; éstas son:

- Amenaza de posibles productos sustitutos.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 5.4: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 1.

Fuerza Competitiva 1: Amenaza de posibles productos sustitutos.	**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutro**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**
Disponibilidad de sustitutos.		x			
Precio ofrecido del sustituto.		x			
Calidad del sustituto.			x		
Costo de cambio para el cliente.		x			
Rendimiento del sustituto.		x			

Propensión de cambio del cliente.			x		
Atractividad FC1		**X**			

Elaboración propia.

Esta fuerza competitiva analizada en la Tabla 5.4, tiene un resultado de “poco atractivo” porque, después del análisis realizado, se ha observado que los productos sustitutos se encuentran fácilmente disponibles para los clientes en caso decidieran optar por ellos. Respecto de la calidad y el precio de éstos, tienden a ser similar respecto al pollo a la brasa. La lealtad mostrada por el cliente es muy baja apoyado por la no presencia de un costo (para el cliente) por cambiar del pollo a la brasa al producto sustituto y por la fuerte oferta de éstos.

Tabla 5.5: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 2.

Fuerza Competitiva 2: Amenaza de la entrada de nuevos competidores.	**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutro**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**
Economías de escala.				x	
Curva de experiencia.		x			
Requisitos de capital.		x			
Costo al cambiar de proveedor.		x			
Acceso a insumos.			x		
Acceso a canales de distribución.		x			

Identificación de marca.		x
Identificación de producto.	x	
Barreras gubernamentales.	x	
Atractividad FC2	**X**	

Elaboración propia.

Esta fuerza competitiva analizada en la Tabla 5.5, tiene un resultado de “poco atractivo” porque, después del análisis realizado, se ha observado que existen bajas barreras de entrada y salida al negocio de Pollos a la Brasa, así como una bajo requisito de capital para empezar operaciones en el sector. La diferenciación de producto ofrecido es baja así como los canales de distribución del producto son fácilmente accesibles. Los costos, en el sector, no presentan ventajas diferenciales y, finalmente, no existen políticas restrictivas por parte del gobierno.

Tabla 5.6: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 3.

Fuerza Competitiva 3: Poder de negociación de los clientes.	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutro	Atractiva	Muy Atractiva
Concentración de clientes.				x	
Volumen de compra.				x	

Diferenciación.			x		
Información acerca del proveedor.				x	
Identificación de la marca.				x	
Productos sustitutos.			x		
Atractividad FC3				**X**	

Elaboración propia.

La fuerza competitiva presentada en la Tabla 5.6, tiene un resultado de “atractivo” porque, después del análisis realizado, se ha observado que existe un gran número de clientes en el sector evitando la concentración de los mismos (donde unos pocos compran mucho). El producto pollo a la brasa no requiere un grado de especialización o diferenciación (es conocido como un producto estandarizado) y, finalmente, el producto satisface una necesidad básica (alimentación) por lo que es importante para la persona que lo adquiere.

Tabla 5.7: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 4.

Fuerza Competitiva 4: Poder de negociación de los proveedores.	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutro	Atractiva	Muy Atractiva
Concentración de proveedores.				x	
Importancia de volumen para los proveedores.				x	
Diferenciación de				x	

insumos del proveedor.					
Costos de cambiar de proveedor.			x		
Disponibilidad de insumos sustitutos.		x			
Impacto de los insumos del proveedor.			x		
Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.				x	
Diferenciación de producto del proveedor.			x		
Atractividad FC4				**X**	

Elaboración propia.

La fuerza competitiva analizada en la Tabla 5.7, tiene un resultado de "atractivo" porque, después del análisis realizado, se ha observado que existe un gran número de proveedores en el sector evitando la concentración de los mismos (donde unos pocos venden mucho). Los insumos para la elaboración del pollo a la brasa no requieren un grado de especialización o diferenciación y, además, no se presentan costos adicionales si es necesario cambiar de proveedor. Finalmente, al ser un sector en crecimiento, es muy atractivo para los proveedores para poder atenderlo.

Tabla 5.8: Matriz de la atractividad de la fuerza competitiva 5.

Fuerza Competitiva 5: Rivalidad entre competidores existentes.	**Muy Poco Atractiva**	**Poco Atractiva**	**Neutro**	**Atractiva**	**Muy Atractiva**
Concentración				X	

Diversidad de los competidores	X	
Costos fijos elevados	X	
Diferenciación entre productos.		X
Costo de cambio.		X
Grupos empresariales.	X	
Crecimiento de la demanda.		X
Barreras de salida.		X
Equilibrio entre capacidad y producción.	X	
Atractividad FC5		X

Elaboración propia.

Esta fuerza competitiva (presentada en la Tabla 5.8), tiene un resultado de "atractivo" porque, después del análisis realizado, se ha observado que el sector se encuentra en crecimiento ofreciendo la oportunidad de incrementar la participación de mercado aplicando las estrategias empleadas permanentemente; la baja diferenciación del producto permite que los costos fijos, asociados a éstos, se mantengan sin altos porcentajes de variaciones. Finalmente, no existen barreras de salida.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria.

A continuación, se presenta el análisis de la atractividad de la industria.

Tabla 5.9: Matriz del grado de atractividad de la industria.

Fuerzas Competitivas	Muy Poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutro	Atractiva	Muy Atractiva
Amenaza de posibles productos sustitutos.		x			
Amenaza de la entrada de nuevos competidores.		x			
Poder de negociación de los clientes.				x	
Poder de negociación de los proveedores.				x	
Rivalidad entre competidores existentes.				x	
Atractividad General				**X**	

Elaboración propia.

Luego de realizado el análisis de las cinco fuerza competitivas, en la Tabla 5.9, se puede observar que el sector de pollos a la brasa se ve atractivo desde el punto de vista de inversión, esto se refleja en el crecimiento mostrado en los últimos años y en la proyección favorable estimada sustentada en los capítulos 1 y 2 del presente trabajo; soportada por la facilidad de acceso al sector y por el

aspecto cultural del consumo de pollo a la brasa como plato bandera.

5.5. Matriz del Perfil competitivo MPC

En la Matriz del Perfil Competitivo, analizamos variables que expresan el peso que representan la importancia para la industria, y la respuesta de Don Belisario con relación a los competidores directos. Las variables se extraen de las entrevistas con expertos, transcritas en el Anexo II. La ponderación se basa igualmente en estas y en el consenso grupal.

a. **Sabor del producto (23%):** en este aspecto, nuestra respuesta está muy por debajo de nuestros competidores, al tener el consumidor la percepción de que no se encuentra en el rango del sabor esperado. Se califica como debilidad mayor (1).

b. **Servicio (17%):** Si bien es cierto, a este nivel existe una expectativa no amplia de parte del consumidor, es notoria la percepción en cuanto al servicio en las otras propuestas que se presentan en el mercado. A Don Belisario le falta redondear

este aspecto para que se valore de manera atractiva. Fortaleza menor (3).

c. **Control Estratégico (13%):** para el negocio, el control del Food Cost es de vital importancia, lo que implica que la gestión sobre los indicadores debe ser constante y completa. En este aspecto, la empresa no cuenta con las herramientas adecuadas para ejercer el control necesario, por lo que se determina como debilidad mayor (1).

d. **Experiencia (13%):** El cliente desea recibir no sólo una atención pronta y adecuada, sino también estar en un ambiente agradable y que permita disfrutar la propuesta en su totalidad. En el caso de Don Belisario, la valoramos como Fortaleza menor, dado que al no ser complementada con el sabor, no se aprovecha en su total dimensión (3).

e. **Ubicación (12%):** Con relación a este factor, Don Belisario obtiene una valoración de fortaleza menor, ya que es la cadena que cuenta con más locales, sin embargo recientemente ha cerrado tres de ellos, por lo que es una fortaleza menor (3).

f. **Delivery (12%):** Este es un factor crucial ya que por la operatividad de una pollería los tiempos de atención tienden a ser demasiado extensos, se llegan a dar entre 45 a 1hr 15min de atención lo cual es excesivo. Las pollerías pierden venta en este segmento ya que compiten contra la eficiencia de las pizzerías (3).

g. **Precio (10%):** El precio no tiene un peso preponderante debido a que al nivel en que se desarrolla la empresa, el precio no es un aspecto que influya para la elección, pero sin embargo si en cuanto a la diferencia que se establece en función a los costos, y por ende al margen. Don Belisario obtiene una valoración para este factor de éxito de debilidad menor, porque el mercado estima que presenta un precio alto e relación al sabor que presenta la propuesta (2).

El análisis final de la Matriz del Perfil Competitivo, nos sitúa con un nivel de respuesta menor que las otras dos empresas como podemos apreciar en la Ilustración 5-2, con la presencia de una brecha muy larga con relación al líder del mercado), por lo que se

pueden establecer las estrategias adecuadas para mejorar esta posición.

Ilustración 5-2: Matriz del Perfil Competitivo de Don Belisario.

Matriz del Perfil Competitivo							
Factores Críticos de Éxito	**%**	**Don Belisario**		**Pardos**		**Canastas**	
Sabor del Producto	**23%**	1	0.23	4	0.9	3	0.7
Servicio	**17%**	3	0.51	2	0.3	3	0.5
Control Estratégico	**13%**	1	0.13	3	0.4	3	0.4
Experiencia	**13%**	3	0.39	4	0.52	3	0.4
Ubicación	**12%**	3	0.36	3	0.4	2	0.2
Delivery	**12%**	3	0.36	4	0.5	3	0.4
Precios	**10%**	2	0.20	3	0.30	3	0.30
TOTAL	**100%**	**2.18**		**3.31**		**2.88**	

Fuente: Entrevista con expertos. Estudio exploratorio.
Elaboración propia.

Don Belisario debe reforzar de manera especial al marketing, la logística y el precio y, además de potenciar tanto la experiencia como la Calidad del Servicio.

Capítulo VI.

6. Análisis Interno

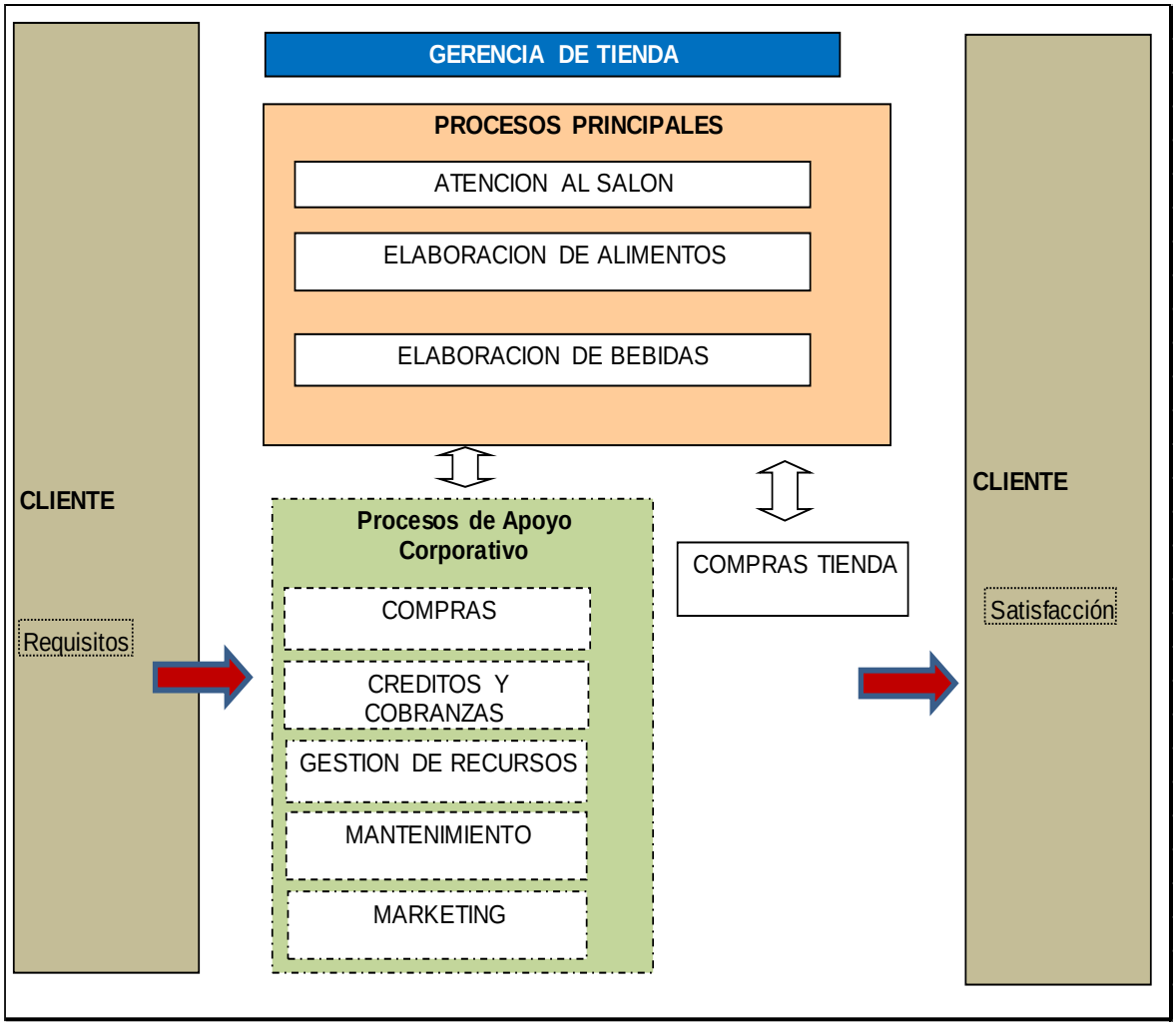
En el presente capítulo se establecerá el análisis interno de Don Belisario, partiendo de la descripción de la cadena de valor de la empresa, para seguidamente, plasmar los indicadores de cada una de las actividades de valor.

Seguidamente, expondremos el benchmarking de la industria, comparándonos con los líderes en cada una de estas actividades. Este análisis permitirá afrontar la posibilidad de determinar las competencias y ventajas competitivas de la empresa, terminando esta auditoría con la presentación de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

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

En el presente acápite se establecerá el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Ilustración 6-1: Mapa de Procesos Don Belisario.



Fuente: NG Restaurantes.
Elaboración propia.

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

En la actualidad Don Belisario gestiona los siguientes indicadores:

a. Costo de venta mensual = Costo de la receta + Refrigerios + Salidas Extraordinarias + Rendimiento + Mermas.

- Meta: Menor del 38%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 37%.

b. Nivel de Merma = Merma / Costo de venta mensual.

- Meta: Menor del 3%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 3.5%.

c. Nivel de satisfacción del cliente = Encuestas positivas / Total de encuestas.

- Meta: Mayor al 80%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 76%.

d. Rotación de personal.

- Meta: Menor a 12% Mensual.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 16% Mensual.

e. Same store sales SSS.

- Meta: Mayor al 10%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 6%.

f. Quiebres de stock.

- Meta: 0%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 0%.

g. % de Rendimiento de Verduras.

- Meta: Menor o igual a 3%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 3%.

h. Tiempo de preparación promedio.

- Meta: Menor o igual 20 min.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 22 min.

i. Auditorías sanitarias = auditorias satisfactorias / total de auditorías.

- Meta: Mayor o igual a 90%.
- Resultado alcanzando a noviembre del 2016 es de 92%.

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

Presentamos a continuación la tabla con el benchmarking.

Los detalles de los aspectos operativos de cada uno de los actores, fueron recogidos de las entrevistas en profundidad.

En esta este análisis, se puede demostrar que Pardo´s, Las Canastas y La Caravana; presentan los procesos de operaciones con estructura y beneficio. Don Belisario tiene en suma estructura pero no beneficio.

Tabla 6.1: Benchmarking con los líderes de la industria.

ASPECTOS OPERATIVOS	*Don Belisario*	*Pardos*	*Canastas*	*Caravana*
Gerencia de tienda	(+) Estructura (-) Beneficio	(-) Estructura (+) Beneficio	(-) Estructura (+) Beneficio	(-) Estructura (+) Beneficio
Proceso de Operaciones	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio
Operaciones Salón	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio
Operaciones Elaboración de alimentos	(-) Estructura (-) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio
Operaciones Elaboración de bebidas	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio
Operaciones compras	(-) Estructura (-) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio
Apoyo Corporativo compras	(-) Estructura (-) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio	(+) Estructura (+) Beneficio
Apoyo Corporativo Créditos y cobranzas, mantenimiento y recursos humanos	*(+) Estructura (-) Beneficio*	*(+) Estructura (+) Beneficio*	*(+) Estructura (+) Beneficio*	*(+) Estructura (+) Beneficio*

Fuente: Entrevistas en profundidad
Elaboración propia

Los procesos de Don Belisario están diseñados conforme al estándar de los líderes del mercado, sin embargo presentan los siguientes aspectos que podríamos catalogar como de mejor o menor estructura y más o menos beneficio para la organización:

a. Gerencia de Tienda

Don Belisario presenta mejor estructura expresada en niveles de autoridad que han sido definidas por el corporativo y que les permite alinearse a las políticas del grupo, sin embargo este diseño podría presentar deficiencias ya que tienen el conocimiento de lo que se espera alcanzar pero no con precisión de cómo hacer para alcanzarlo, siendo menos beneficioso. En el caso de los lideres las líneas de autoridad en su estructura organizacional son de mayor cercanía con la tienda, permitiendo tener información más precisa de su desempeño y de mayor beneficio.

b. Proceso de Operaciones

Don Belisario cuenta con una mejor estructura debido a que el proceso está diseñado para cumplir una función principalmente de supervisión al cumplimiento de las políticas del

corporativo, la labor es desarrollada por personal de tienda y externa (corporativo). Desde el punto de vista de asegurar que se cumplan los lineamientos podríamos inferir que el contar con un externo (corporativo) permite tener independencia en la supervisión y sería beneficioso ya que reforzaría las labores del personal de tienda, mientras que los lideres desarrollan las actividades en este proceso con personal interno, contando con una posición denominado controller o auditor que harían la labor de supervisión y vigilancia a las políticas de sus organizaciones, por lo que tanto para Don Belisario y los líderes estarían obteniendo beneficios similares.

c. Proceso de Operaciones Tienda

Don Belisario y los líderes tienen procesos similares, sin embargo existen diferencias puntuales que logran que los líderes obtengan un mayor beneficio.

d. Proceso de Salón

Don Belisario presenta igual estructura, por lo que los beneficios son similares a los de los líderes.

e. Proceso de Elaboración de Alimentos

Don Belisario presenta menor estructura con respecto al líder, la diferencia principal es las líneas de producción que se diversifican a causa de la elaboración de los variados complementos que se ofrecen al cliente y que vuelven más complejo al proceso y de menor beneficio ya que utiliza más recurso en tiempo, personal e insumos. Los líderes al contar con menos líneas de producción para la elaboración del producto tienen mejor beneficio en uso de recursos.

En ese sentido Don Belisario no cuenta con una estructura diseñada solo para la atención del Delivery, por lo que al utilizar la misma línea de producción para la venta en tienda lo torna más lento en la atención, siendo también de menor beneficio, en cambio los líderes cuentan con línea de producción para la atención del Delivery obteniendo mejores beneficios.

f. Proceso de Elaboración de Bebidas

Don Belisario presenta igual estructura, por lo que los beneficios son similares a los de los líderes.

g. Proceso de Compras de Tienda

Don Belisario tiene una estructura menos desarrollada para la gestión de las compras, ya que cuentan se gestionan desde el corporativo principalmente pero además se desarrollan en las tiendas. Siendo menos beneficioso por el uso y duplicidad de recursos que involucra, mientras que los líderes si tienen una mejor estructura, las compras se realizan todas a nivel de su corporativa obteniendo mayor beneficio por el uso de los recursos.

h. Proceso de apoyo corporativo

Apoyo corporativo compras: Don Belisario tiene una estructura menos desarrollada y de menor beneficio, ya que se compra desde el corporativa y en la tienda utilizando más recursos, en ese sentido los líderes tienen mejor estructura y

más beneficios ya que cuentan solo con un proceso de apoyo para las compras gestionados desde su corporativo.

i. **Proceso de Créditos y Cobranzas, gestión de recursos humanos, mantenimiento y marketing.**

Don Belisario cuenta con similar estructura que los líderes estos procesos se gestionan desde el corporativo, por lo que se esperaría obtenga similares beneficios. Sin embargo de acuerdo al análisis FODA existen debilidades encontradas en las políticas propuestas para la gestión del recurso humano y marketing que no vienen dando buenos resultados, en menor grado se aprecia para los procesos de mantenimiento, crédito y cobranzas.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Según la RAE, una de las definiciones de competencia se establece como pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Continuando con el análisis interno de la empresa, se observa que Don Belisario es competente en la elaboración de los alimentos debido al cuidado de la preparación del producto, el protocolo de preparación, la receta, el cuidado sanitario en los locales que es controlado con mucho cuidado. Hasta el momento, las auditorías realizadas en relación a este aspecto no han generado observaciones graves en ningún local de Don Belisario.

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

En la actualidad, la situación de la empresa en el mercado, no es la mejor, lo que muestra la falta de una ventaja competitiva claramente definida que diferencie a Don Belisario de las distintas pollerías en la industria y que le permita tener rendimientos superiores a los de su competencia.

Una de los principales factores diferenciadores que tiene Don Belisario es la espalda financiera del grupo Intercorp que le permite una gestión financiera oportuna para enfrentar situaciones adversas

que se presentan durante el desarrollo de sus operaciones, específicamente, la obtención del capital para continuar operando.

Otro factor diferenciador, dentro del negocio de Don Belisario, es la oferta de guarniciones única en el mercado, que se identifica al comparar la propuesta de productos con los ofrecidos por la competencia. Esta oferta de guarniciones es muy bien valorada por los comensales que visitan los locales de Don Belisario.

Asimismo, se presentan posibilidades de realizar sinergias con otras empresas del holding estableciendo estrategias de ventas cruzadas así como negociaciones con proveedores que permitirán incrementar los ingresos de Don Belisario.

Como se observa, los tres factores detallados anteriormente no pueden ser considerados como ventajas competitivas porque no son suficientes para permitir rendimientos superiores a Don Belisario, por ello y como resultado del presente trabajo se elaborarán estrategias competitivas, con el objetivo de crear valor a sus clientes, que permitan establecer una posición definida en la industria donde opera y que la diferencie de las demás empresas del

mismo rubro, con la finalidad de enfrentar y aprovechar, de manera exitosa, la acción de las cinco fuerzas que interactúan en ella.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos

La determinación parte del análisis interno y las entrevistas con expertos y los cuestionarios exploratorios que se encuentran en el Anexo II.

a. Fortalezas

Para este caso, se determinaron las siguientes fortalezas.

- **Locales espaciosos, con ambientación cómoda y agradable (0.09):** el mercado es propenso a una oferta que exponga ambientes simples. La empresa tiene una propuesta que propone espacios amplios y no tugurizados, soportados por un mobiliario cómodo para el cliente, donde la ambientación especial adquiere un valor adicional (4 – fortaleza mayor).

- **Posición de negociación fuerte con proveedores (0.08):** al realizarse las negociaciones como grupo, es aprovechable en un alto grado para obtener mejores condiciones comerciales (tiempos de respuesta, periodos de pago) (3 – fortaleza menor).

- **Tasa de descuento baja a largo plazo (0.07):** dado que el apalancamiento se realiza con la empresa financiera del grupo, se obtienen condiciones (tasas, periodos de gracia, colaterales, entre otros) muy favorables y superiores a las otras empresas. Debemos tener en cuenta que no constituye una fuente de financiamiento ilimitada (3 - fortaleza menor).

- **Call center con capacidad operativa (0.07):** la implementación del Call Center y los pedidos por Web, permiten afrontar los cambios en el mercado y la tendencia hacia este tipo de servicio agregado a la oferta principal ya que se cuenta con 10 operadores y un índice de ocupabilidad del 45% (4 – fortaleza mayor).

- **Propuesta de complementos diferenciados y con aceptación (0.05):** a este nivel, desarrollar una propuesta diferencial con la competencia donde encontramos una oferta casi homogénea, nuestros complementos se vuelven la alternativa de decisión; tanto el ponderado como nuestra respuesta es alto (3 – fortaleza menor).

- **Empresa atractiva en el mercado laboral (0.03):** ser parte del grupo Intercorp genera una oferta adecuada de personal con la expectativa de encontrar desarrollo adecuado y condiciones favorables, capaz de captar una gran cantidad de postulantes (3 – fortaleza menor).

b. Debilidades: Para este caso, se desarrollaron las siguientes debilidades encontradas.

- **Inadecuado control de costos (0.16):** no se cuenta con información adecuada en el momento preciso, que ayude a tomar decisiones. El valor del Food Cost no puede ser establecido con precisión. (1 – debilidad mayor).

- **Poca aceptación del sabor del producto (0.14):** este aspecto afecta negativamente al negocio, y es de suma importancia en la propuesta dentro de la industria (1 – debilidad mayor).

- **Gestión de compras ineficiente (0.11):** A pesar de contar con un soporte del grupo y un centro de distribución propio, actualmente se presentan aspectos deficientes relacionados a la planificación de compras, almacenamiento y distribución (1 – debilidad mayor).

- **Promoción insuficiente del canal delivery (0.08):** Marketing, al ser un área corporativa, no se dedica únicamente a Don Belisario, y no está especializada en el sector. Sus acciones se limitan únicamente a la promoción básica en locales y a través de la web y redes sociales, pero sin aprovechar la capacidad del call center para potenciar el canal delivery. (1 – debilidad mayor).

- **No se gestionan estrategias o acciones de inteligencia de mercado (0.07):** No se usa de la manera debida o es muy limitado el desarrollo de acciones para aprovechar la

data recogida de los consumidores, de la competencia o del mercado (1 – debilidad mayor).

- **Cultura organizacional débil. (0.05):** el personal no se identifica con la empresa, porque no permanece el tiempo suficiente para desarrollar la cultura de la organización de manera adecuada. Los colaboradores en el medio siempre están a la búsqueda de otras alternativas laborales con mejores beneficios. (2 – debilidad menor).

Como se observa, la respuesta de Don Belisario a los factores internos no es la más adecuada, ya que presenta un valor por debajo del promedio (1.98); resultado que se obtiene por la calificación (respuesta) ante sus debilidades y como afectan en función del peso relativo que presentan.

Ilustración 6-2: Matriz EFI. Elaboración propia.

Matriz EFI			
Fortalezas	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Locales espaciosos y bien ambientados	0.09	4	0.36
Posición de negociación con proveedores fuerte	0.08	3	0.24
Tasa de descuento baja a largo plazo	0.07	3	0.21
Call center con capacidad operativa	0.07	4	0.28
Propuesta de complementos diferenciados y con aceptación	0.05	3	0.15
Empresa atractiva en el mercado laboral por pertenecer a Intercorp	0.03	3	0.09
Debilidades	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
Inadecuado control de costos	0.16	1	0.16
Poca aceptación del sabor del Pollo a la brasa	0.14	1	0.14
Gestión de compras ineficiente	0.11	1	0.11
Promoción insuficiente del canal Delivery	0.08	1	0.08
No se gestiona inteligencia de mercado	0.07	1	0.07
Cultura organizacional débil	0.05	2	0.10
	1.00		**1.99**

Elaboración propia.

Capítulo VII.

7. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

Este capítulo se presenta extenso. En él, desarrollaremos los objetivos para la empresa, definiendo su alcance. El análisis de las estrategias a través de los lienzos actuales y los propuestos, tanto para la industria como para la empresa, ayudarán en esta tarea.

Seguidamente, el uso de las herramientas de formulación y análisis de estrategias nos permitirá definir y clarificar las posibilidades de cada una de ellas en función de las consideraciones del entorno y del interior de la empresa.

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos.

David indica que el análisis y la elección de estrategias implican, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. (David, 2013)

Por lo tanto, en este capítulo estableceremos inicialmente los aspectos que nos permitirán establecer alternativas realizables, mediante un análisis adecuado y su posterior designación. Recordemos que estas son finalmente el modo en que se puede alcanzar la Visión y desarrollar la Misión de la empresa.

Para el efecto, presentaremos una serie de estrategias que resultan de los análisis llevados a cabo a lo largo de los capítulos anteriores; recordando lo difícil que fue acceder a información de primera línea en la industria, y específicamente en el segmento. Sin embargo, el análisis externo e interno han sido desarrollados con la mayor acuciosidad posible, y obteniendo detalles de interés al interior de la misma empresa, y con otros importantes actores del sector restaurantes.

En el contexto de lo que se presenta a continuación, se podrá observar el avance progresivo en la determinación de las posibles estrategias, que finalmente terminará en la elección de aquellas que, por el estado actual de la empresa, son las más apropiadas.

Recordemos que el análisis tanto de la matriz EFE, MPC y EFI; no permiten un rango de acción demasiado extenso; sin embargo, creemos que existen las posibilidades concretas de lograr los objetivos estratégicos propuestos por la empresa.

También es importante tener en cuenta que la empresa pertenece a una corporación, con una cultura e intereses propios. Las estrategias planteadas hasta el momento, han soportado fuerte escrutinio y en algunos casos oposición, cuando el Directorio ha definido que no está alineada con las políticas corporativas que presentan un enfoque más amplio, y a menudo, no muy en contacto con cada unidad de negocio.

7.1.1. Objetivos estratégicos

Queda claro que los objetivos estratégicos se soportan en los objetivos específicos para lograr los resultados finales (DÁlessio, 2015).

De esta manera, es adecuado no solo difundirlos para que la organización los tenga claros y se enfoque en su consecución,

sino que también es para todos mucho mejor su seguimiento y control a partir de los objetivos específicos.

Los objetivos estratégicos expresados en este documento están dirigidos a 6 aspectos generales, cada uno de ellos será evaluado en el contexto de las herramientas planteadas hasta el momento y en las que se presentarán en este capítulo.

- Proponer acciones para revertir los resultados financieros negativos.
- Plantear incrementar en la rentabilidad sobre la inversión por proyecto.
- Determinar lineamientos para alcanzar la eficiencia en costos.
- Proponer acciones para incrementar las ventas.
- Plantear estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado.
- Proponer acciones para fortalecer la Cultura Organizacional.

Tabla 7.1: Alineamiento de los objetivos con la Visión, Misión, Valores.

Objetivos Estratégicos	Visión	Misión	Valores	Estrategias
Proponer acciones para incrementar las ventas.	Ser la alternativa preferida a nivel nacional de pollo a la brasa…	Ofrecemos la oportunidad de disfrutar la mejor experiencia en base al sabor tradicional de nuestro Pollo a la Brasa…	**Trabajo en equipo**	Penetracion de Mercado
Plantear acciones de desarrollo de producto y de mercado.	…reconocida por el exquisito sabor tradicional y la variedad de sus guarniciones…	…elaborado con insumos de calidad a nivel nacional…	**Transparencia**	Desarrollo de Producto Desarrollo de Mercado
		…superando las expectativas de nuestros clientes…	**Excelencia**	
Propones acciones para revertir los resultados financieros negativos.	…posicionándonos como la mejor cadena de Pollo a la Brasa en el Perú.	…buscando la sostenibilidad del negocio con el soporte tecnológico adecuado…	**Compromiso**	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado
Plantear incrementar en la rentabilidad sobre la inversión por proyecto.				Penetracion de Mercado
Determinar lineamientos para alcanzar la eficiencia en costos.				Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado
Proponer acciones para fortalecer la cultura organizacional.		…y con permanente preocupación por el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, en función a nuestros valores.	**Socialmente responsable**	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado

Elaboración propia

Los objetivos estratégicos planteados son alineados en la Ilustración 7.1, con la Visión, Misión y Valores propuestos para Don Belisario en la ilustración presentada a continuación.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. Lienzo de la industria considerada.

El análisis de los objetivos estratégicos es el siguiente:

- Proponer acciones para revertir los resultados financieros negativos: la empresa viene recibiendo soporte continuo de la corporación, la que está apostando por el modelo propuesto en Don Belisario. Este soporte hasta el momento ha sido bien visto por el directorio, pero genera que las decisiones estratégicas se vean restringidas a objetivos supra empresariales, es decir a los corporativos; que en muchos casos no están directamente relacionados con Don Belisario.

- Plantear incrementar en la rentabilidad sobre la inversión por proyecto: plantear un análisis por proyecto al momento, y luego de tres años, el resultado para Don

Belisario no ha sido el mejor: Las inversiones no están redituando lo esperado por la empresa; y arrastra hasta el momento una posición incómoda que debe ser cambiada.

- Incremento de ventas: en los dos últimos años, se ha generado una pérdida en las ventas, luego de los dos primeros años auspiciosos. Este objetivo es fundamental, y está ligado a los anteriores.

- Eficiencia en costos: dentro del análisis realizado, es imprescindible que la empresa encuentre una manera de ser más eficiente en los costos, antes que en reducirlos.

- Generar estrategias de desarrollo de producto: en la actualidad, la empresa no recibe los mejores comentarios por el sabor de la propuesta principal. Tampoco cuenta con un área adecuada y específicamente dirigida a desarrollar el mercado y la promoción de la propuesta que propone.

- Fortalecer la Cultura Organizacional: es necesario que se establezca una mejora en el clima organizacional, que permita desarrollar medidas que garanticen la adopción

de la Visión y Misión de Don Belisario, y que por lo tanto, se traduzca en el planteamiento de estrategias que lo permitan; además de contribuir a un clima laboral adecuado y que reduzca la alta rotación en el personal operativo.

Para el desarrollo del Lienzo de la Industria, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

a. **Propuesta de Valor**

El sabor del pollo a la Brasa está ya difundido en los consumidores, desde su aparición hace más de 50 años. Hoy, este sabor a pesar de su variedad en las diversas propuestas, es reconocido como único; y por lo tanto, factor fundamental al momento de desarrollar la propuesta de valor. Adicionalmente, se encuentra la asociación del plato a complementos básicos como las papas fritas y la ensalada base. Ambas, forman parte integral, aunque en algunos casos no indispensables del formato.

También se ofrece la posibilidad de compartir momentos agradables en grupo, bajo una oferta económica, tradicional y rendidora.

b. **Segmentos de clientes**

Hombres y mujeres desde el año de edad, de toda condición socioeconómica yo estilos de vida. Concentrados generalmente en ciudades.

Sin embargo, para el segmento propio de Don Belisario, esta definición varía: Hombre y mujeres desde el año de edad, de niveles socioeconómicos A, B y C; en búsqueda de una propuesta que les permita obtener sabor y a la vez quedar satisfechos.

c. Relación con Clientes

Se establece acciones que permitan elevar la experiencia alrededor de la celebración de momentos especiales, como la celebración de cumpleaños, que incluye que los mozos canten el Happy Birthday Cotillón para las fotos, descuentos para el dueño del santo o la oferta de un postre gratis. También se

recogen los datos y se envían promociones especiales por correo. Se acepta el pago al contado o a crédito.

d. Canales

Como canales se desarrollan los siguientes:

- Locales individuales o en Centros Comerciales.
- Pedidos por teléfono.
- Pedidos via Web.
- Eventos especiales: conciertos actividades de organizaciones, etc.

e. Actividades Clave

Las actividades clave son:

- Operaciones, que a su vez se pueden dividir en:
  - Compras.
  - Logística.
  - Cocina (preparación de la propuesta).
- Salón (atención).
- Ventas
- Promoción: captación de clientes.
- Capacitación del personal.

f. Recursos Clave

Los recursos claves son:

- Propuesta.
- Personal.
- Locales.
- Equipos e instrumental de cocina
- Insumos.
- Tecnología de la Información.

g. Socios Clave

Los socios claves son:

- Proveedores.
- Centros comerciales.
- Empresas relacionadas.
- Instituciones bancarias.
- Empresas de tarjetas de crédito.

h. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso de la industria son:

- Ventas generales de la propuesta.
- Alquiler de local para eventos

- Servicio de alimentación para eventos.
- Ingresos al contado o a crédito.

i. Estructura de Costos

La estructura de costos se basa principalmente en:

- Costo de insumos
- Costos logísticos.
- Costos de locales
- Costos de promoción.
- Costos de personal

7.2. Diseño y formulación de estrategias.

A partir de este momento, estableceremos el análisis de las estrategias a plantear, mediante el uso de herramientas adecuadas para esto.

7.2.1 Modelo Océano Azul

Chan & Mauborgne (2005), en su libro "La estrategia del océano azul", reconocen la existencia de dos ambientes (llamados océanos) claramente definidos donde se desarrollan los negocios; uno de ellos, llamado océano rojo y, el otro,

llamado océano azul cuyas características se presentan a continuación.

Tabla 7.2: Comparación Océano Rojo versus Océano Azul

Océano Rojo	Océano Azul
• Industrias existentes. • Espacio conocido del mercado. • Fronteras definidas y aceptadas. • Se conocen las reglas de juego. • Rentabilidad y crecimiento saturados. • Los productos son visto como genéricos. • Existe mucha competencia.	• Industrias que no existen. • Espacio desconocido del mercado. • Espacios no aprovechados. • Creación de demanda y oportunidades. • Crecimiento rentable. • Lejos de los límites de las industrias existentes. • La competencia pierde su valor. • Las reglas de juego no existen.

Fuente: Chaun & Mauborgne, 2005.
Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 7.2, las características identificadas por los autores son muy distintas entre ambos ambientes (océanos) esto permite percibir un campo de acción en el que operan la mayoría de empresas (océano rojo) y otro campo de acción deseado por las mismas empresas (océano azul) al ofrecer oportunidades sólo para los que sepan, puedan y sean capaces de cambiar de océano.

Actualmente, y según las características mostradas, Don Belisario desarrolla sus operaciones de negocio en un océano rojo compitiendo dentro del espacio existente del mercado con

el objetivo de vencer a sus competidores explotando la demanda existente en el mercado y alineando todas sus actividades para poder aplicar una de las dos estrategias genéricas: la diferenciación o el bajo costo.

Don Belisario, deberá tener como objetivo la creación de un espacio en el mercado donde la competencia pierda importancia (en relación a las acciones a realizar para defender su posición) centrándose en crear y capturar nueva demanda tratando de alinear sus operaciones para lograr la diferenciación y el bajo costo.

Si quisiera migrar a un océano azul, sería necesario realizar movimientos estratégicos que consistirían en ejecutar una serie de acciones y decisiones específicas que orienten a la creación de este nuevo campo de acción, logrando la diferenciación y bajo costo deseados de manera simultánea en relación al producto o servicio ofrecido, conocido como innovación en valor. Sin embargo, las posibilidades de llegar a este escenario son complicadas por el entorno de la industria ya que se estaría apartando del modelo de negocio.

7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa

Como parte fundamental de este objetivo, es necesario determinar la propuesta de valor que Don Belisario ha definido para el negocio, para ello es necesario considerar los siguientes factores que intervienen en la construcción de la propuesta de valor.

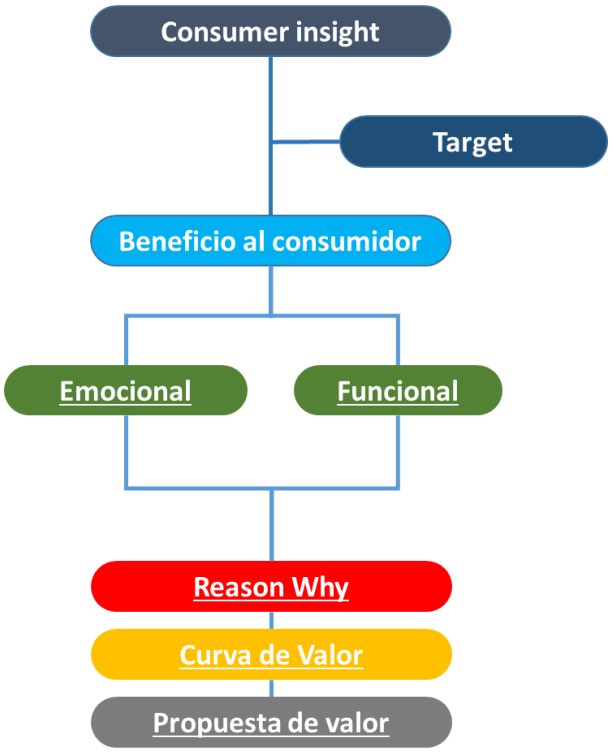
- **Consumer insight.**

  Disfrutar del pollo a la brasa de rico sabor tradicional en compañía de familiares o amistades en un ambiente agradable y acogedor.

- **Target.**

  Hombres y mujeres de los segmentos socioeconómicos A y B de estilo de vida modernos y afortunados sin restricción de edad y que gusten del pollo a brasa como comida para generar vínculos e interacción social.

Ilustración 7-1: Propuesta de Valor actual Don Belisario.



Elaboración propia.

- **Beneficio al consumidor.**

  Orientado a la satisfacción de necesidades del cliente o consumidor.

  - **Emocional.**

    Disfrutar de una experiencia agradable en compañía de familiares o amistades en un ambiente agradable y acogedor saboreando un riquísimo pollo a la brasa.

- **Funcional.**

  Satisfacer la necesidad de hambre de las personas estando cómodos en un ambiente seguro, limpio y amable (servicio).

- **Reason why.**

  El cliente o consumidor tiene la posibilidad de disfrutar socialmente (familia o amistades) de un plato bandera que no es fácil de preparar en casa celebrando una ocasión especial.

- **Curva de valor de la empresa**

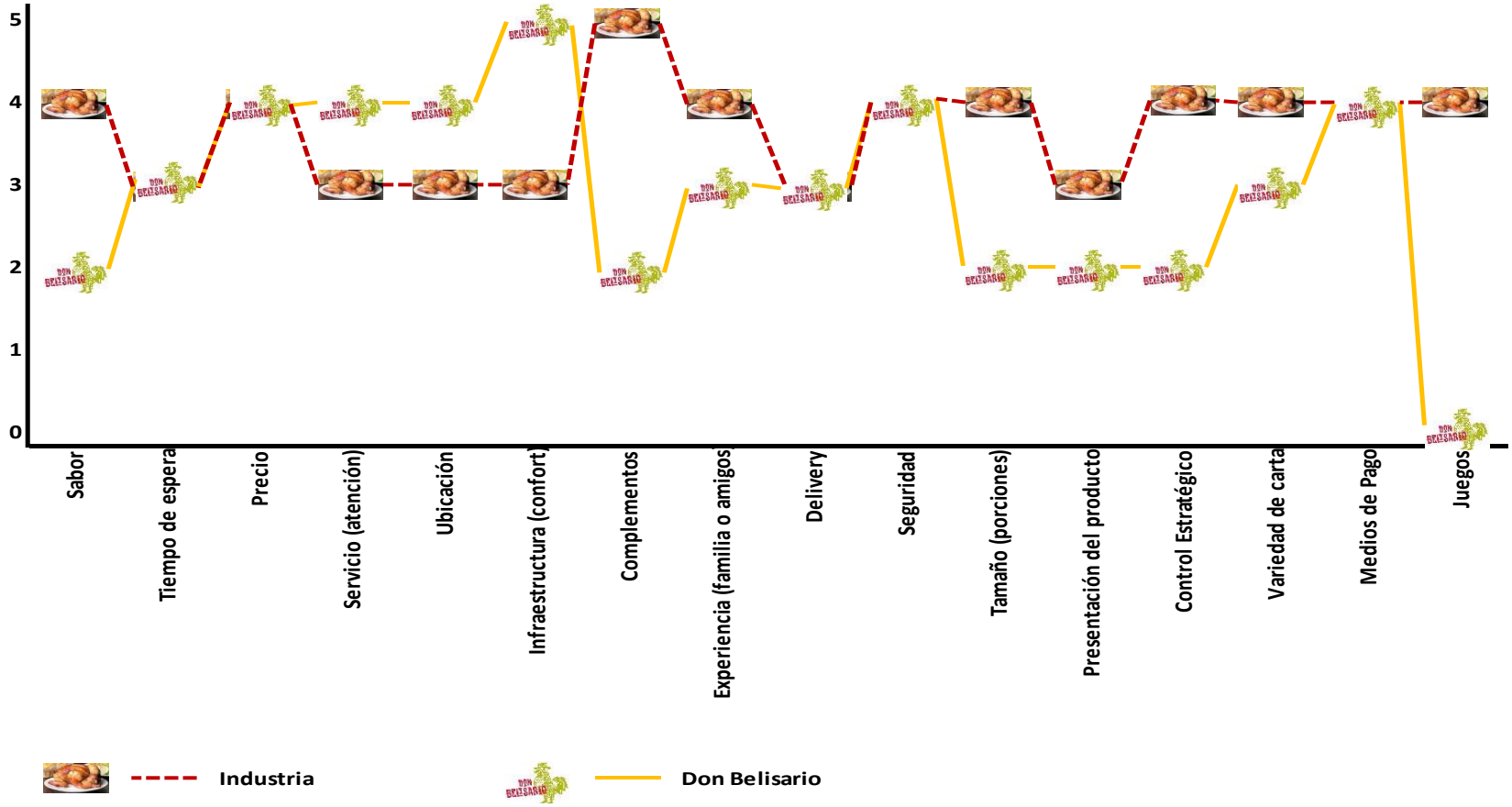
  La curva de valor es una forma gráfica de representar las variables competitivas (factores críticos de éxito) del mercado en base a la percepción del valor que aportan los actores, tanto desde su punto de vista, como desde el del. Esto permite comprender no solo estrategia competitiva de los líderes de la

industria y compararla con la de nuestra empresa, también nos da una idea clara de las brechas para mejorar, que variables potenciar y dónde se puede innovar.

Como se puede apreciar en la ilustración de la página siguiente, las variables definidas tanto por los especialistas del sector, como por los usuarios, son las siguientes:

- Sabor.
- Tiempo de espera.
- Precio.
- Servicio (atención).
- Ubicación.
- Infraestructura.
- Complementos o guarniciones.
- Experiencia.
- Delivery.
- Seguridad.
- Tamaño de las porciones.
- Presentación del producto.

Ilustración 7-2: Lienzo de la estrategia actual de la empresa.



Elaboración propia.

- Horarios.
- Variedad de la carta.
- Medios de pago.
- Juegos.

En este análisis, las brechas se presentan en los siguientes aspectos:

- Sabor.
- Complementos y guarniciones.
- Experiencia.
- Tamaño de las porciones.
- Presentación del producto.
- Variedad de la carta.
- Juegos.

El Canvass de la estrategia actual de la empresa es el que se muestra a continuación en la ilustración 7-3 ubicada más adelante. Nótese la importancia que se le da a los complementos.

7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria

La propuesta de valor de la industria considera los siguientes aspectos:

- **Consumer insight.**

  Disfrutar del pollo a la brasa de rico sabor y guarniciones tradicionales en compañía de familiares o amistades en un ambiente agradable y acogedor.

- **Target.**

  Hombres y mujeres de los segmentos socioeconómicos B y C; de estilo de vida modernos y progresistas sin restricción de edad y que gusten del pollo a brasa como comida para generar vínculos e interacción social.

- **Beneficio al consumidor.**

  Orientado a la satisfacción de necesidades del cliente o consumidor.

Ilustración 7-3: Canvas actual de la empresa.

Socios clave	Actividades clave	1. PROPUESTA DE VALOR	Relación con los clientes	Segmento con los clientes
1. Proveedores de insumos realacionados y no relacionados al holding 2. Centros comerciales 3.Propietarios de locales 4.Empresas del holding 5. Call Center	1. Procesos 1.1 Operaciones: Cocina. Salón. Bar Compras 1.2 Estratégico: Gerencia de unidad 1.3 Apoyo Corporativo: Compras Créditos y cobranzas Gestión de recursos Mantenimiento	**Satisfacer el hambre disfrutando del sabor tradicional del pollo a la brasa con guarniciones especiales en un lugar agradable y seguro en compañía**	1. Buen sabor 2. Buen servicio 3. Seguridad (interna y externa). 4. Limpieza (platos, local, servicios y externa). 5. Ambiente agradable y acogedor	1. Hombres y mujeres sin límite de edad. 2. NSE A y B 3. Estilo de vida modernos y sofisticado. 4. Que gusten del pollo a brasa en compañía.
	Recursos clave 1. Insumos (pollos, papas, verduras, otros). 2. Talento Humano. 3. Infraestructura y equipos. 4. Receta. 5. Tecnología de la información		**Canales** 1. Locales (independientes y dentro de centros comerciales) 2. Delivery (teléfono y web). 3. Convenio y eventos (corporativas).	

Estructura de costos	Líneas de Ingreso
1. Insumos, 2. Personal. 3. Alquileres. 4. Financieros 5. Promoción 6. Logísticos	1. Venta directa en tienda. 2. Ventas por delivery. 3. Ventas corporativas.

Elaboración propia.

- **Emocional.**

  Disfrutar de una experiencia agradable en compañía de familiares o amistades en un ambiente agradable y acogedor saboreando un riquísimo pollo a la brasa.

- **Funcional.**

  Satisfacer la necesidad de hambre de las personas estando cómodos en un ambiente seguro, limpio y amable (servicio).

- **Reason why.**

  El cliente o consumidor tiene la posibilidad de disfrutar socialmente (familia o amistades) de un plato bandera que no es fácil de preparar en casa celebrando una ocasión especial.

Ilustración 7-4: Lienzo de la industria del Pollo a la Brasa.

Socios clave	Actividades clave	1. PROPUESTA DE VALOR	Relación con los clientes	Segmento con los clientes
1. Proveedores de insumos realacionados y no relacionados al holding 2. Centros comerciales 3.Propietarios de locales 4.Empresas del holding 5. Call Center	1. Procesos 1.1 Operaciones: Cocina. Salón. Bar Compras 1.2 Rstratégico: Gerencia de unidad 1.3 Apoyo Corporativo: Compras Créditos y cobranzas Gestión de recursos Mantenimiento	**El sabor del pollo y guarniciones básicas como como las papás fritas y la ensalada base para compartir momentos agradables a una buena relación precio - rendimiento.**	1. Mejor experiencia 2. Atención pronta 3. Celebración de eventos .- Mozos cantan cumpleaños .- Cotillón para fotos .- Descuentos para homenajado .- Postre gratis 4. Envio de ofertas promocionales por correo	1. Hombres y mujeres desde el año 0 de edad 2. NSE A,B Y C 3. Busqueda de una propuesta que les permita obtener sabor y a la vez quedar satisfechos 4. Que gusten del pollo a brasa en compañia.
	Recursos clave 1. Insumos (pollos, papas, verduras, otros). 2. Talento Humano. 3. Infraestructura y equipos. 4. Receta. 5. Tecnología de la información		**Canales** 1. Locales (independientes y dentro de centros comerciales) 2. Delivery (teléfono y web). 3. Convenio especiales: Conciertos, actividades de organizaciones, etc.	

Estructura de costos	Líneas de Ingreso
1. Insumos, 2. Personal. 3. Alquileres. **4.** Financieros 5. Promoción 6. Logisticos	1. Venta generales de la empresa 2. Alquiler local para eventos 3. Servicio de alimentacion para eventos 4. Ingresos al contado o a crédito

Elaboración propia.

El Canvas de la industria del Pollo a la Brasa es el que se muestra a continuación en la ilustración 7.4 ubicada en la siguiente página. Nótese la importancia que se le da a los complementos básicos: papas fritas y ensalada.

7.2.1.3 Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear.

Esta matriz es la base que se ampliarán en el lienzo de la nueva estrategia. Nos permitirá definir aquellas que permitirán definir acciones con relación a nuestra propuesta para intentar navegar hacia el Océano Azul.

Ilustración 7-5: Matriz CREA para Don Belisario.

Eliminar	Aumentar
El Sabor actual del pollo Envases de poliestireno	Porción del pollo servida Control de costos Frecuencia de renovación de mobiliario Variedad de salsas
Reducir	**Crear**
Tiempo de espera del cliente en tienda Tiempo de espera en delivery Cantidad de guarniciones	Nuevo sabor del pollo de Belisario Apliacación Móvil para pedidos Envases biodegradables para el pollo Nuevas presentaciones del pollo

Elaboración propia.

En la ilustración 7.5, se desarrolla la Matriz CREA, que explicaremos a continuación.

Iniciamos cuestionando aquellas características de nuestro producto que no nos sirven en el nuevo mercado al que queremos ir. De esta manera definimos:

- El sabor actual del Pollo a la Brasa, que no es apreciado por la mayoría de los consumidores.
- Los envases de poliestireno, perjudiciales para el medio ambiente.

Seguidamente, nos enfocaremos en aquello no afecta a nuestro producto si lo reducimos:

- El tiempo de espera en tienda de nuestros clientes, reducirlo no solo no afecta, sino que es un factor que mejoraría la percepción de nuestro servicio.

- El tiempo de espera en el delivery, que al igual que el punto anterior, mejoraría nuestro servicio.
- Reducir la cantidad de guarniciones, que en contexto, es una oferta muy elaborada que no ha terminado de complementar de manear adecuada al Pollo a la Brasa, a desmedro de la preferencia de los comensales por las Papas y Ensaladas.

A continuación, aumentemos los aspectos importantes y valiosos de mi servicio que podrían tomar mayor relevancia:

- Aumentar la porción servida, esto equivale al tamaño del pollo (que es percibido como más pequeño que el de la competencia) y el volumen o cantidad de las guarniciones principales: las papas y la ensalada.

- El control de costos, vital como factor de éxito en la industria. El nivel que se presenta es insuficiente.
- Frecuencia de renovación del mobiliario. Este aspecto aporta en sobremanera a la experiencia de los comensales.
- Variedad de salsas, detalle que quedó en evidencia en el estudio exploratorio como de mucha importancia para los clientes.

Finalmente, debemos presentar aquellos elementos que nuestro servicio no presenta:

- El sabor del Pollo a la Brasa, que como ya se ha mencionado constantemente, debe estar en el rango aceptado por el mercado.
- Aplicación móvil para pedidos, como una respuesta a la tendencia actual del mercado.
- Envases biodegradables para el producto solicitado por delivery, en sintonía con la Responsabilidad Social Empresarial.

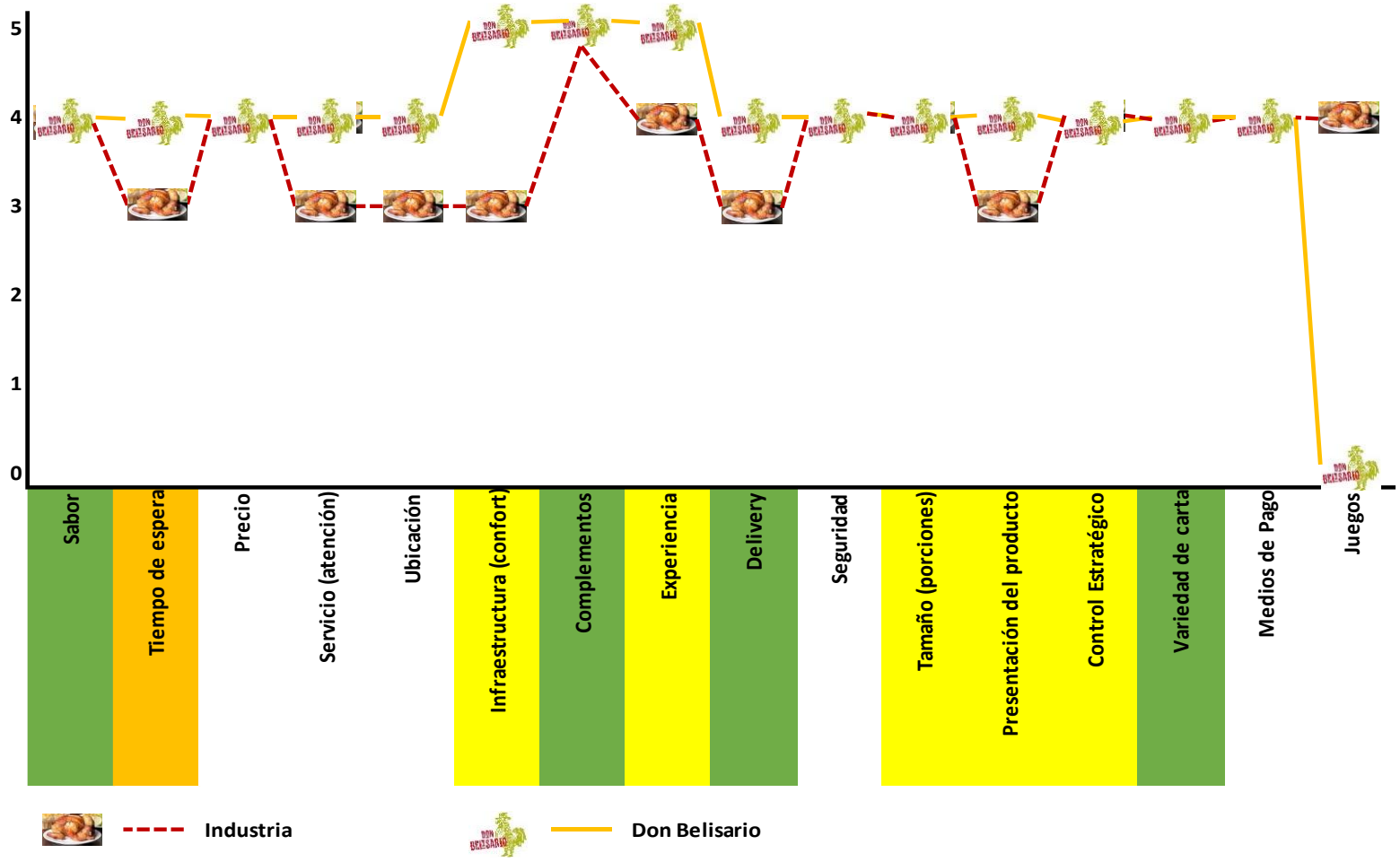
- Nuevas presentaciones del pollo, en combinaciones que en otros segmentos son muy solicitadas (Con pastas, en chaufa, etc.).

7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada.

Nuestra nueva propuesta respecto al mercado incluye:

- Igualar el sabor tradicional del pollo a la brasa.
- Superar el tiempo de entrega de delivery con envases amigables con el medio ambiente y visualmente agradable.
- Mejorar la infraestructura: Instalaciones cómodas, agradables, espaciosas, iluminadas, mobiliario ergonómico.
- Incluir en la oferta de complementos las papas fritas y ensalada tradicional.
- Brindar una experiencia con percepción de armonía y alegría.
- Mejorar la respuesta y servicio del delivery.
- Incrementar el tamaño de porción del pollo a la brasa.

Ilustración 7-6: Lienzo de la nueva estrategia considerada.



Elaboración propia.

- Ofrecer una mejor presentación del producto.
- Incrementar el control de la operación.
- Desarrollar una carta variada, que atraiga al consumidor.

Por lo tanto, la nueva propuesta de valor será: Satisfacer el hambre disfrutando del sabor tradicional del pollo a la brasa y su variedad de guarniciones en un acogedor espacio de la ciudad. Una experiencia de satisfacción a tu buen gusto.

- **Consumer insight**

  Disfrutar del pollo a la brasa de rico sabor en buena compañía en un ambiente acogedor, amplio y alegre.

- **Target**

  Hombres y mujeres de los segmentos socioeconómicos A, B y C, de estilo de vida modernos, sofisticados y progresistas, sin

restricción de edad y que gusten del pollo a brasa.

- **Beneficio al consumidor.**

  Orientado a la satisfacción de necesidades del cliente o consumidor.

  - **Emocional.**

    Experiencia agradable, armónica y alegre, disfrutando del buen sabor tradicional del pollo a la brasa.

  - **Funcional.**

    Satisfacer la necesidad de hambre de las personas estando cómodos en un ambiente seguro, limpio y amable.

- **Reason why.**

  El cliente o consumidor tiene la posibilidad de disfrutar del plato bandera en un lugar acogedor.

Ilustración 7-7: Canvas de la nueva estrategia de la empresa.

Socios clave	Actividades clave	1. PROPUESTA DE VALOR	Relación con los clientes	Segmento con los clientes
1. Proveedores de insumos realacionados y no relacionados al 2. Centros comerciales 3.Propietarios de locales 4.Empresas del holding 5. Call Center	1. Procesos 1.1 Operaciones: Cocina. Salón. Bar Compras 1.2 Estratégico: Gerencia de unidad 1.3 Apoyo Corporativo: Compras Créditos y cobranzas Gestión de recursos Mantenimiento	**Satisfacer el hambre disfrutando del sabor tradicional del pollo a la brasa y sus variedad de guarniciones en un acogedor espacio de la ciudad. Una experiencia de satisfacción a tu buen gusto.**	1. Buen sabor 2. Buen servicio 3. Seguridad (interna y externa). 4. Limpieza (platos, local, servicios y externa). 5. Ambiente comodo, agradable, espacioso, iluminado, mobiliarío ergonómico	1. Hombres y mujeres sin límite de edad. 2. NSE A y B 3. Estilo de vida modernos y sofisticado. 4. Que gusten del pollo a brasa en compañía.
	Recursos clave		**Canales**	
	1. Insumos (pollos, papas, verduras, otros). 2. Talento Humano. 3. Infraestructura y equipos. 4. Receta. 5. Tecnología de la información		1. Locales (independientes y dentro de centros comerciales) 2. Delivery (teléfono y web). 3. Convenio y eventos (corporativas).	

Estructura de costos	Líneas de Ingreso
1. Insumos, 2. Personal. 3. Alquileres. 4. Financieros 5. Promoción 6. Logísticos	1. Venta directa en tienda. 2. Ventas por delivery. 3. Ventas corporativas.

Elaboración propia.

En la página anterior se presenta la ilustración 7.7 donde se puede apreciar el Canvas propuesto para Don Belisario, el que recoge finalmente la nueva estrategia en función de la propuesta de valor.

7.3. Matrices de formulación de estrategias

7.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA de Don Belisario muestra el análisis situacional del entorno y entorno de la empresa. Esta herramienta de planeamiento facilita la generación de estrategias considerando el cruce de información de todos los cuadrantes.

Este análisis toma como referencia a las matrices EFI y EFE elaboradas anteriormente logrando establecer los lineamientos para las estrategias de explotación, de confrontación, de búsqueda y de evasión. Las estrategias formuladas como resultado podrán ser aceptadas o rechazadas con apoyo del análisis de las otras matrices que serán desarrolladas posteriormente.

Las estrategias FO o de explotación muestran cómo las fortalezas de Don Belisario pueden aprovechar las oportunidades presentadas, mostrando una orientación a la penetración del mercado existente con el objetivo de estar presente en el mismo pero con mayor fuerza que el actual.

Las estrategias FA o de confrontación muestran como las fortalezas de Don Belisario pueden enfrentar las amenazas presentadas, detallando una orientación al fortalecimiento de relaciones con actores claves del proceso operativo del sector.

Las estrategias DO o de búsqueda muestran como las debilidades de Don Belisario pueden aprovechar las oportunidades presentadas, mostrando una orientación a la mejora de la gestión operativa de la empresa (productos y procesos) con la posibilidad de mejorar las debilidades para transformarlas en fortalezas.

Ilustración 7-8: Matriz FODA Don Belisario.

Factores Externos \ Factores Internos		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Tasa de descuento baja a largo plazo	D1	Poca aceptación del sabor del Pollo a la brasa
		F2	Propuesta de complementos diferenciados y con aceptación	D2	Inadecuado control de costos
		F3	Locales espaciosos y bien ambientados	D3	Gestión de compras ineficiente
		F4	Posición de negociación con proveedores fuerte	D4	Cultura organizacional débil
		F5	Call center con capacidad operativa	D5	Promoción insuficiente del canal Delivery
		F6	Empresa atractiva en el mercado laboral por pertenecer a Intercorp	D6	No se gestiona inteligencia de mercado
Oportunidades	O1 Proyecciones de crecimiento del mercado.	F1;F3-O1;O2;O3;O4	Aperturar tiendas	D1;O1;O2;O3;O4;O6	Mejorar el sabor del pollo a la brasa
	O2 Pollo a la Brasa primera elección al comer fuera de casa.	F1;F5-O5	Potenciar el canal delivery	D2; D3-O1; O5	Mejorar procesos
	O3 Limeños buscan alternativas para compartir experiencias en grupo.	F1-07	Mejorar la gestión del talento humano	D4-O7	Mejorar la gestión del talento humano
	O4 Denominación del Pollo a la Brasa como plato bandera.	F2-03;06	Desarrollar de un plan de comunicación de la Marca	D5-O1,O3,O4,O6	Potenciar el canal delivery
	O5 Alternativas tecnológicas aplicables al negocio asequibles.	F4-O1	Mejorar las condiciones comerciales con proveedores	D6-O1;O3;O5;O6	Desarrollar inteligencia de mercado
	O6 Consumidores dispuestos a probar nuevas propuestas de comida.	F4-05	Alinear los proveedores con la tecnología desarrollada	D3-O1	Mejorar las condiciones comerciales con proveedores
	O7 Mano de obra directa formal asequible.	F5-O1;O3;O4,O5,O6	Potenciar el canal delivery	D3-O5	Mejorar procesos
		F3;F6-07	Desarrollarr un plan de comunicación de la Marca		
		F1;O5	Financiar proyectos tecnológicos a largo plazo		
Amenazas	A1 Barreras de entrada bajas en el mercado.	F1-A1;A2	Aperturar tiendas	D1-A1;A2;A5	Mejorar el sabor del pollo a la brasa
	A2 Expansión de franquicias con productos sustitutos.	F1-A3	Mejorar las condiciones comerciales con proveedores	D2-A1	Mejorar procesos
	A3 Encarecimiento del precio de alquileres en zonas comerciales.	F1-A5	Potenciar el canal delivery	D2-A3;A6	Mejorar las condiciones comerciales con proveedores
	A4 Creciente inseguridad ciudadana.	F1;F2-A7	Proponer nuevas alternativas	D6-A1;A2;A6;A7	Desarrollar inteligencia de mercado
	A5 Ingreso de operadores de delivery libres.	F2-A1;A2	Desarrollar de un plan de comunicación de la Marca	D3-A6	Mejorar procesos
	A6 Aumento de precio de los insumos.	F3-A1;A2;A4	Desarrollar de un plan de comunicación de la Marca	D4-A1;	Mejorar la gestión del talento humano
	A7 Tendencia a la alimentación sana.	F4-A1;A3;A6	Mejorar las condiciones comerciales con proveedores	D5;A1;A2;A3;A4;A5	Potenciar el canal delivery

Elaboración propia.

Las estrategias DA o de evasión muestran como las debilidades de Don Belisario pueden evitar las amenazas presentadas, mostrando una orientación al fortalecimiento del producto y de las acciones clave del negocio para que el impacto de estas últimas sea el menor posible.

Es importante recordar que el análisis de la matriz FODA de Don Belisario considera información del sector donde opera la empresa, de la competencia que la enfrenta en el mercado, de las tendencias del entorno donde se desarrolla, de las capacidades y limitaciones con las que cuenta.

7.3.2 Matriz PEYEA

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para

cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o –1 a –6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

La empresa se encuentra en el escenario conservador lo que nos indica que adolece de ventajas competitivas importantes en una industria tecnológicamente estable pero con ventas descendentes.

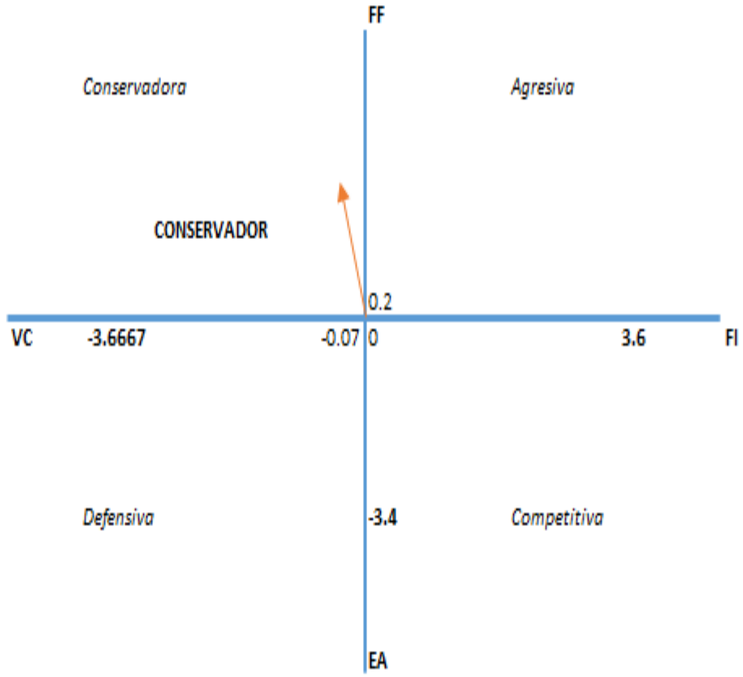
Las estrategias posibles aplicar serían:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación conglomerada.

Ilustración 7-9: Matriz PEYEA Don Belisario.

Fuerza financiera (FF)	
Rendimiento de la inversion	3
Apalancamiento	5
Liquidez	3
Posición de negociación con proveedores fuerte como grupo	4
Tasa de descuento baja a largo plazo	3
	3.6

Ventaja Competitiva (VC)	
Sabor del pollo	-5
Participación en el mercado	-3
Lealtad de los clientes	-5
Inteligencia de Mercado	-3
Conocimientos tecnológicos	-3
Control estratégico	-3
	-3.6667



Fuerza Industria (FI)	
Potencial de crecimiento	4
Preferencia de los consumidores	4
Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos	3
Aprovechamiento de recursos	4
	3.6

Estabilidad ambiental (EA)	
Cambios tecnológicos	-3
Tendencias a la alimentación sana	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Expansión de franquicias de productos sustitutos	-3
Barreras para entrar al mercado	-5
	-3.4

Elaboración propia.

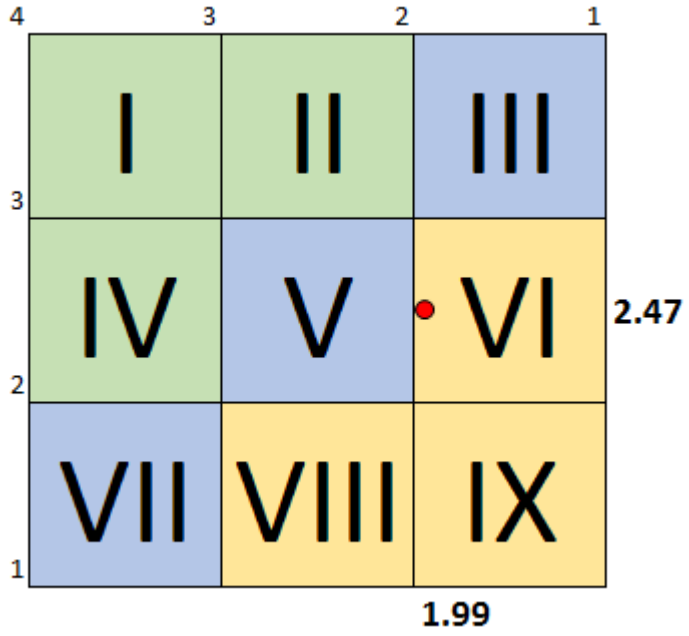
En Don Belisario la propuesta sería:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto

7.3.3 Matriz Interna Externa

La matriz interna externa es una matriz de portafolio, donde se grafican las divisiones o productos de la organización ubicándolos dentro de las 9 celdas, se utilizan los totales ponderados de EFE y EFI, los factores internos van en el eje de las X y en el eje de las Y los factores Externos. Puede utilizarse también para una sola unidad de negocio.

Ilustración 7-10: Matriz IE Don Belisario.



Elaboración propia.

De acuerdo con lo analizado en la matriz EFE y EFI tenemos como factores Internos el ponderado de 1.98 y para los factores externos tenemos el valor de 2.47, lo cual nos deja en el cuadrante VI, que indica una estrategia de Desinvertir o Cosechar (Defensivas), esto conlleva a cerrar las tiendas menos rentables y a proteger la posición de nuestros locales más rentables.

7.3.4 Matriz BCG

De acuerdo a David, la matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

Sin embargo, es posible igualmente aplicar este enfoque a una cartera de productos de una empresa, de manera tal que se pueda analizar su desempeño, en términos de este importante indicador; para tomar decisiones sobre qué estrategias desarrollar, y sobre todo, cómo asignar de mejor manera los recursos de la empresa: es adecuado que los productos que generan beneficios financien a aquellos que son deficitarios. (Dvoski, 2004).

Está matriz considera dos dimensiones:

- La cuota relativa del mercado que presenta el producto.
- La tasa de crecimiento del producto en el sector.

En función a estos criterios, el producto Pollo a la Brasa que ofrece actualmente Don Belisario, se encuentra en un sector que presenta una tasa proyectada de crecimiento entre el 8% y 12%; de acuerdo a lo que ya se ha mencionado anteriormente.

En cuanto a la participación relativa, esta se calcula en base a la participación de Don Belisario, versus la que mantiene el líder del mercado, en este caso Pardos Chicken. Así, el resultado es de 0.61.

Desde el punto de vista teórico, se indica que esta matriz permite definir tres elementos importantes:

- Definir el ciclo de vida del producto
- Definir si requerirá fondos o será proveedor de fondos.

- Cuál es la relación del producto con la competencia en función de su participación en el mercado. (Frances, 2006).

Ahora bien, el producto se ha lanzado hace tres años en un mercado con un interesante potencial de crecimiento, por lo que se podría esperar baja participación en el mercado; por lo que se le denomina producto Incógnita o Niño Problema. En este contexto, se deben desarrollar estrategias que permitan su crecimiento.

Ilustración 7-11: Matriz BCG Pollo a la Brasa Don Belisario.

Elaboración propia.

El resultado nos ubica en una línea muy delgada entre ser un producto Incógnita y un producto Perro. Esto fundamentalmente por el rango de crecimiento del mercado que se encuentra entre el 8% y 12% como ya hemos mencionado.

El producto Incógnito o Niño Problema requiere necesariamente de fondos para incrementar su participación en el mercado. Definitivamente, demandará inversión para el desarrollo de la comunicación para el producto.

Es interesante que el nombre se debe a la incógnita que genera para la empresa en decidir si invertir con el propósito de que se transforme en estrella; lo que significa como ya hemos mencionado un gran esfuerzo económico. La otra opción es salir, ya que puede no satisfacer la demanda el mercado en lo referente al producto. Por lo tanto, la lógica nos indica que se debe adaptar al mercado.

Por otro lado, como ya hemos descrito, el resultado también puede colocar a nuestro producto en el cuadrante del Perro.

Esto implica que la estrategia más consecuente sea la de desinvertir.

Por lo tanto, la estrategia que se plantea para este tipo de producto es aquella que permita incrementar la participación en el mercado, sin una excesiva inversión.

- Desarrollar el mix de marketing:

  - Producto: definición adecuada y mejora.

  - Plaza: análisis de los lugares apropiados para su expendio o verificar otros canales alternativos.

  - Precio: encontrar el rango que permita reflejar el valor que el consumidor le da al producto.

  - Promoción: desarrollar el mix de comunicación de manera que se establezca adecuadamente su identidad y se posicione en el mercado.

La tendencia será la de llevar de manera pausada, y a la vista de los resultados; a colocar nuestro producto en el cuadrante de Vaca Lechera inicialmente; para posteriormente lograr que incursione en el de Estrella.

7.3.5 Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz nos permite formular estrategias en función de dos dimensiones:

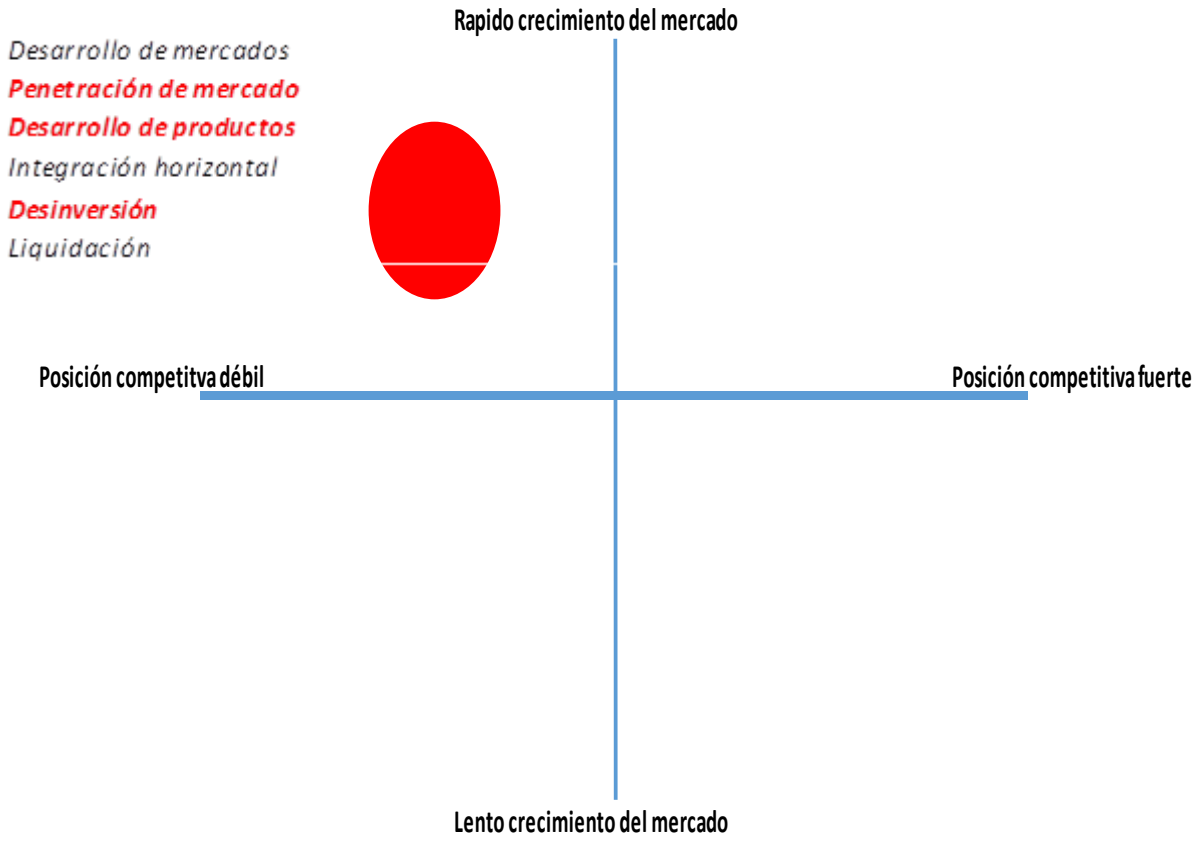
- La posición competitiva de la empresa, la cual tomaremos referencialmente de la MPC, y que definiremos como débil.
- El crecimiento del mercado, del que ya hemos hablado anteriormente, y el cual situaremos en un 10%, por lo que definiremos que el crecimiento es rápido.

Luego del afronte, quedamos involucrados en el cuadrante II, como podemos observar en la ilustración 7.12 que se encuentra en la siguiente página, lo que significa que:

- La empresa debe evaluar a fondo el enfoque de mercado que posee.

- A pesar del crecimiento de la industria, no se utilizan adecuadamente las fortalezas para competir de manera eficaz.
- La desinversión es la última de las alternativas a ser considerada.

El **Ilustración 7-12: Matriz de la Gran Estrategia Don Belisario.**



Elaboración propia.

El Desarrollo de Mercados como estrategia no es considerada actualmente, ya que se estima que hay potencial

en el mercado actual. La integración horizontal involucraría un nivel de inversión que la empresa no está en condiciones de efectuar; y que además la alejaría de los intereses actuales. Finalmente, la liquidación no se estima conveniente por el momento, dado el escaso valor de la empresa para un posible inversionista, que asumiría pasivos altos, y activos depreciados, además de una marca débil por el momento.

7.4. Resumen de las estrategias formuladas

En base a lo definido luego del uso de las herramientas para la formulación de estrategias, se definen como las que expresan de manera más directa los resultados que se acercan a los objetivos, las siguientes:

a. Desarrollo de Producto.

b. Penetración de Mercado.

c. Desarrollo de Mercado.

Tabla 7.3: Alineamiento de los Objetivos con las estrategias.

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Proponer acciones para incrementar las ventas.	Penetración de Mercado
Plantear estrategias de desarrollo de producto y de mercado.	Desarrollo de Producto Desarrollo de Mercado
Propones acciones para revertir los resultados financieros negativos.	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado
Plantear incrementar en la rentabilidad sobre la inversión por proyecto.	Penetración de Mercado
Determinar lineamientos para alcanzar la eficiencia en costos.	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado
Proponer acciones para fortalecer la cultura organizacional.	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado

Elaboración propia.

En función a este resultado, presentamos en la Tabla 7.3, el alineamiento de los objetivos estratégicos a las estrategias definidas por las herramientas de planeamiento desarrolladas a lo largo de este capítulo.

Como se podrá apreciar, los objetivos estratégicos y las estrategias resultantes de los análisis con las herramientas correspondientes, presentan un alineamiento y concordancia.

- Las acciones de penetración de mercado permitirán mejorar el nivel de ventas, ya que estas estarán dirigidas a obtener mayor cantidad de comensales.
- Las acciones de desarrollo de producto y desarrollo de mercado ayudan a conseguir el resultado de las estrategias planteadas con el mismo nombre.
- Los resultados financieros negativos son mejorados a partir de acciones de desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado, debido a que al igual que en la primera, están orientadas a atraer una mayor cantidad de comensales.
- El incremento de la rentabilidad de la inversión por proyecto se obtendrá no solo con acciones de penetración de mercado, sino también, con el control adecuado de la inversión: el uso óptimo del recurso y un adecuado análisis antes de su aplicación.
- La estrategia para alcanzar eficiencia en costos tiene que ver con un análisis de los procesos principales, y de qué

manera estos, con el adecuado control; permiten la eficiencia que se reflejará tanto en el costo de ventas como en los costos operativos.

- Finalmente, es necesario fortalecer la cultura organizacional de la empresa para emprender las acciones de desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado. Contando así con el aporte indispensable del capital humano para la efectividad que se busca.

CAPÍTULO VIII

8. Selección de la Estrategia

En este capítulo se presentará el desarrollo de los aspectos que permitirán no solo la elección de la o las estrategias a desarrollar, sino también, podremos definir aquellas que quedaran como alternativas o contingentes.

8.1. Método de los factores estratégicos clave

No se puede afirmar, a pesar de las herramientas desarrolladas a lo largo del capítulo 7, cuál de las estrategias señaladas es la óptima. Se puede encontrar en la literatura de planeamiento, que los autores precisan que la evaluación de estrategias no es un proceso totalmente racional y formalizable, que requiere capacidad de análisis, experiencia y una valoración subjetiva de las variables relacionadas a cada una de ellas.

Ninguna técnica o combinación de ellas es capaz de elegir la mejor estrategia, pero sí pueden ayudar a comprender mejor las

implicaciones que cada una de ella puede tener y por tanto, su grado de adecuación al objetivo

Sin embargo, si es posible evaluarlas en base a las posibilidades, riesgos o de los defectos de cada opción.

8.1.1. Criterios de selección

Ya desarrolladas cada una de las herramientas (matrices de generación de estrategias, se usará la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), que reúne las estrategias definidas por el FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, apreciando las repeticiones. Finalmente se suman las repeticiones y se eligen aquellas que presentan el mayor número de repeticiones, además de otras de acuerdo al criterio predefinido (DÁlessio, 2015).

A este nivel, y dado el número de las matrices consideradas, el valor máximo posible es 5, y el menor es uno. Se seleccionarán aquellas estrategias que presenten sumatorias iguales o mayores a 4.

A continuación se muestra la Ilustración 8.1 con el análisis resultante al utilizar la MDE:

Tabla 8.1: Matriz de la Decisión Estratégica.

ESTRATEGIA GENERAL	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	TOTAL
Desarrollo de mercado		X		X	X	3
Penetración de mercado	X	X		X	X	4
Desarrollo de producto	X	X		X	X	4
Integración horizontal					X	1
Desinversión			X		X	2
Liquidación					X	1

Elaboración propia

Por lo tanto, de acuerdo al cuadro desarrollado, las estrategias seleccionadas son presentadas en la Tabla 8.2:

Tabla 8.2: Estrategias seleccionadas.

ESTRATEGIA GENERAL	TOTAL
Penetración de mercado	4
Desarrollo de producto	4
Desarrollo de mercado	3
Desinversión	2
Integración horizontal	1
Liquidación	1

Elaboración propia.

8.2 Método de escenarios

8.2.1 Descripción de escenarios considerados

Debemos analizar y proyectar el comportamiento de aquellos factores externos sobre los que no tenemos margen de acción, y se tomarán decisiones sobre aspectos internos donde hay mayor control.

Este ejercicio nos permitirá anticipar e influir en cualquier cambio en la industria: demanda, competidores o sustitutos, perspectivas, etc. Es decir, reducir los riesgos futuros. También es una herramienta que ayuda a definir acciones en: un ambiente de incertidumbre y teniendo en cuenta la probabilidad.

El término “industry scenarios”, es introducido por Porter, quien señala que la construcción de escenarios se puede realizar bajo un enfoque macroeconómico, y de esta manera, se puede prever el comportamiento de una industria a futuro (Vergara, Fontalvo, & Maza, 2010).

Para construir los escenarios, se toma como parámetro los pronósticos de crecimiento para la industria ya mencionados anteriormente, que van del 12% en los próximos 5 años para el sector (como máximo) hasta el 8% (como mínimo), tomado de la evaluación realizada por Euromonitor Internacional.

a. Escenario 1 (optimista).

En este escenario evaluaremos un desempeño en base a un crecimiento del mercado a fin de definir el impacto en ventas, rentabilidad y costos para anticipar qué hacer en caso de que se dé este escenario positivo. Se toma como patrón el crecimiento va del 14.0% para los primeros tres años y 21% (debido a la apertura de nuevas tiendas) para los últimos dos años.

Este escenario va de la mano con:

- Crecimiento del 4.0% del PBI.
- Desarrollo de un equilibrio político.
- Incremento del consumo en general.
- Incremento en la confianza y las expectativas de la población.

- Incremento de la percepción de la seguridad ciudadana.

b. Escenario 2 (Normal o conservador).

Para este escenario se analizará l mercado en una situación intermedia, como posibilidad, descartando situaciones extremadamente positivas o negativas. Se proyectará crecimientos similares a los ocurridos en el tiempo (2016) para proyectar lo que vendrá, definiendo esta situación como normal. Se toma como patrón el crecimiento del 12.0% esperado para la industria para los primeros tres años, y un 15% para los últimos dos, en función del resultado de las acciones propuestas.

Este escenario va de la mano con:

- Crecimiento entre el 2.0% y 3.0% del PBI.
- Estabilidad política relativa.
- Incremento del consumo en alimentación.
- Mejora de la confianza y las expectativas de la población.
- Mejora de la percepción de la seguridad ciudadana.

c. Escenario 3 (pesimista).

En este escenario, se analizará la perspectiva de lo que acontecería si la industria crece bajo lo esperado. Para esto, se considerará que las variables externas ejercen un gran impacto y que se vuelven adversas, con el consecuente resultado en ventas y ganancias. En este modelo, se deberá plantear las respuestas más convenientes a vistas de la proyección en los resultados esperados. Se toma como patrón el crecimiento de entre el 6 % y 9% esperado como mínimo para la industria.

Este escenario va de la mano con:

- Crecimiento por debajo del 2.0% en el PBI.
- Inestabilidad política relativa.
- Contracción del consumo en alimentación.
- Incremento de la desconfianza y las expectativas de la población.
- Empeoramiento de la percepción de la seguridad ciudadana.

8.2.2 Comparación de las estrategias con los escenarios.

A continuación presentaremos un análisis que permita realizar una comparación de las estrategias con los escenarios.

En la Tabla a continuación, se muestra lo atractivo de cada estrategia en función del escenario que se presenta:

Tabla 8.3: Atractividad de las estrategias versus los escenarios.

Estrategias	Optimista	Normal	Pesimista
Penetración de Mercado	+ +	+	-
Desarrollo de Producto	+ +	+ -	+ -
Desarrollo de Mercado	+ +	+ -	+

Elaboración propia.

Para poder evaluar la atractividad de las estrategias contra los escenarios, utilizaremos una valoración cualitativa en función de las posibilidades de éxito, la inversión necesaria y el entorno que se presentará en función de cada escenario.

En esta línea serán usados los indicadores más (+) y menos (-), dependiendo del resultado de esta valoración. Se usarán

adicionalmente colores para resaltar el mayor o menor grado de atractividad.

En la tabla, se determina que las tres estrategias son atractivas en el caso que se presente el escenario optimista; ya que las condiciones permiten pensar no solo en un cambio de producto, que a la vez permitiría desarrollar el mercado, sino también, expandir el mercado actual. Este escenario involucra un crecimiento de las ventas acorde con la implementación de las acciones propuestas que permitirían el crecimiento proyectado (14%-21%).

Si se presenta el escenario normal, donde las condiciones de crecimiento del mercado no son tan auspiciosas como en la primera alternativa; aun así existen posibilidades para desarrollar las tres estrategias, aunque en mayor grado la Penetración de Mercado, por sobre el Desarrollo de Producto o de Mercado. Este escenario implica un estado de menor rentabilidad ya que las ventas esperadas son menores (del 12% al 15%).

En caso se presentara el escenario pesimista, la oportunidad favorece la estrategia de Desarrollo de Mercado, buscando en este caso migrar a otra realidad que favorezca o potencie las fortalezas de la empresa y su propuesta de valor. Las condiciones no serían las más favorables, dado que el crecimiento en ventas (entre el 6% y 9%) está por debajo de lo que es necesario para lograr los objetivos estratégicos planteados.

8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC / MCPE)

Una vez elegidas las estrategias con ayuda de la matriz MDE, utilizaremos la única técnica analítica diseñada por David para determinar el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas (DÁlessio, 2015).

Para tal efecto, se usará la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que permite evaluar y decidir sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta las estrategias seleccionadas a partir de la MDE.

Para su construcción se utilizan los factores señalados en las Matrices EFE y EFI con sus respectivos puntajes para evaluarlas en función de estas estas estrategias seleccionadas.

A continuación, se realizará un análisis para definir su posibilidad de desarrollo y el impacto en la organización, que debe incluir una valoración del riesgo y del impacto en la organización.

a. Oportunidad

Este factor implica que el análisis de la estrategia debe definir si esta es válida para las circunstancias en que se encuentra la empresa": es decir, si está en concordancia con los objetivos generales y además, aprovecha las fortalezas de la empresa y las oportunidades del entorno, evitando las debilidades y las amenazas.

A este nivel evaluaremos las razones que la destacan como una buena estrategia, si ayuda al logro de la posición competitiva en concordancia con los objetivos generales, si se ajusta al

contexto cultural, si permite aprovechar las fortalezas, y en menor grado, su flexibilidad.

b. Factibilidad

Bajo este criterio, analizamos si la organización posee los recursos y competencias necesarios para aplicar la estrategia, además de revisar si el tiempo necesario para desarrollarla se ajusta a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Se evaluó si existe la disposición a la inversión en los montos necesarios, y si es posible desarrollar nuevas ventajas competitivas.

c. Aceptabilidad

Definiremos una estrategia como aceptable cuando se espera mejorar la situación base analizada en la empresa, y que los beneficios esperados superan a los costes de implementación. Este contexto está ligado al aspecto financiero y los indicadores correspondientes a la valoración económica del proyecto.

El análisis de los resultados debe incluir también, una valoración del riesgo y del impacto en la organización (incluidos los stakeholders).

Bajo los tres criterios mencionados anteriormente, se establece un puntaje de atractividad (PA) que se presenta de la siguiente manera:

- 4 = Muy atractivo.
- 3 = Atractivo.
- 2 = Algo atractivo.
- 1 = Nada atractivo.

Estos (PA) se multiplicaran con el peso obtenido por cada factor de la EFE y EFI, obteniéndose un Total del Puntaje de Atractividad (TPA). Los valores podrán tener como máximo 8 y como mínimo 2; siendo el promedio 5. Aquellas que estén por debajo de este valor, serán consideradas como estrategias de contingencia.

Ilustración 8-1: Matriz de la Planificación Estratégica Cuantificada.

		Estrategia General 1		Estrategia General 2		Estrategia General 3	
		Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desarrollo de mercado	
Oportunidades	**Ponderación**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Proyecciones de crecimiento del mercado.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24
Pollo a la Brasa primera elección al comer fuera de casa.	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
Limeños buscan alternativas para compartir experiencias en grupo.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Denominación del Pollo a la Brasa como plato bandera.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
Alternativas tecnológicas aplicables al negocio asequibles.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Consumidores dispuestos a probar nuevas propuestas de comida.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
Mano de obra directa formal asequible.	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Amenazas	**Ponderación**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Barreras de entrada bajas en el mercado.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Expansión de franquicias con productos sustitutos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Encarecimiento del precio de alquileres en zonas comerciales.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Creciente inseguridad ciudadana.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Ingreso de operadores de delivery libres.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Aumento de precio de los insumos.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Tendencia a la alimentación sana.	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12
Fortalezas	**Ponderación**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Locales espaciosos y bien ambientados	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
Posición de negociación con proveedores fuerte	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Tasa de descuento baja a largo plazo	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Call center con capacidad operativa	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Propuesta de complementos diferenciados y con aceptación	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Empresa atractiva en el mercado laboral por pertenecer a Intercorp	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Debilidades	**Ponderación**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**	**PA**	**TPA**
Inadecuado control de costos	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
Poca aceptación del sabor del Pollo a la brasa	0.14	1	0.14	4	0.56	2	0.28
Gestión de compras ineficiente	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
Promoción insuficiente del canal Delivery	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
No se gestiona inteligencia de mercado	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Cultura organizacional débil	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
TOTAL		**4.66**		**5.60**		**4.30**	

Elaboración propia.

Como resultado del desarrollo de la MPCE, se obtiene de acuerdo a lo ya definido anteriormente, que las estrategias que deberá ser analizada es:

- Desarrollo de producto (5.60).

Tabla 8.4: Cuadro de estrategia seleccionada a partir de la MPCE.

Estrategia General	Total MDE	TPA
Desarrollo de producto	4	5.60
Penetración de mercado	4	4.66
Desarrollo de mercado	3	4.30

Elaboración propia.

En base a este mismo análisis quedarían como estrategias contingentes:

- Penetración de mercado (4.66).
- Desarrollo de mercado (4.30).

8.4 Descripción de las estrategias seleccionadas

A continuación, se desarrollará la descripción de las estrategias seleccionadas.

8.4.1 Desarrollo de Producto (5.60)

Después de realizado el análisis de las fortalezas y debilidades de Don Belisario y luego de realizar el cruce con las otras

matrices estratégicas se ha determinado que la propuesta presentada como Pollo a la Brasa, no ha tenido la aceptación esperada en cuanto al sabor. Muchos consumidores y heavy users del producto consideran que el sabor no se ajusta a lo que se puede esperar de un plato representativo; por lo que se propone variar el sabor actual del pollo a la brasa para alinearlo al sabor tradicional conocido y percibido por el público consumidor.

Es importante revisar procesos en las áreas críticas de la operación como la operación en la cocina, la logística, compras, etc.

Bajo este criterio se debe analizar la operatividad de las líneas de producción, para revisar su eficacia y eficiencia, identificar puntos críticos, generación de mermas, etc.

En la logística se analizará las compras a nivel de los contratos con los proveedores y negociar mejoras en precio, plazos de entrega o calidad, para los insumos críticos o de mayor rotación, asegurando a cambio un monto de compra.

En los años anteriores, no se tenía la información suficiente como para poder realizar una planificación adecuada. Esto reducirá costos, excesos de inventarios, carga operativa por compras a destiempo, quiebres de inventarios u otros problemas que se presentan cuando se compra sin pronosticar la demanda.

Se revisará el proceso de inventarios en la Tienda para generar desarrollos que reduzcan pasos o automaticen procesos manuales que están afectos a error, son lentos o no generan valor.

Con miras a realizar un mejor control de costos e inventarios el SAP nos ayudará a manejar correctamente estos dos puntos clave para el FoodCost y encontrar las oportunidades de mejora, mediante el análisis de la data registrada.

La empresa al ser una marca propia no cuenta con muchos procesos y procedimientos formales, a medida que se realice el levantamiento de los mismos se pueden encontrar

oportunidades de mejora para automatizarlos o sistematizarlos, esto reduce la carga de trabajo y la posibilidad de error.

La intención de esta estrategia se basa en la necesidad de Don Belisario de no solamente crear una identidad – que en este caso es realmente un cambio – sino que es de suma importancia comunicar el nuevo concepto presentado para crear en el mercado objetivo una imagen global construida a partir de un Plan Integral de Comunicación.

Dado que el uso del Marketing esta visto en la industria como actividades de soporte a la imagen de la marca (ambientación en el local, individuales, menajería y estrategias pull en las cercanías de los locales); se plantea desarrollar una estrategia basada en los siguientes 4 pilares:

- Comunicación de la Marca.
- Comunicación Interna.
- Comunicación Reputacional.
- Responsabilidad Social Corporativa.

En este contexto, se desarrollarán los componentes de la comunicación corporativa, que incluyen:

a. **Identidad corporativa:** es la esencia de la empresa, lo que esta es, a través de cómo se desempeña e interrelaciona con los interesados, especialmente los consumidores. Está basada en:

- La identidad conceptual: dónde se plantea la nueva misión, visión y valores de la empresa, con un componente importante de responsabilidad social, que permiten definir la identidad conceptual de esta.

- La identidad visual: cuyos componentes se encuentran ya desarrollados y posicionados en el mercado. El logo, la tipografía, el código cromático, etc. Esta identidad debe ser transversal, y estará incluida tanto en los locales, menaje, uniformes, o papelería de la empresa. Incluye la revisión, mejoramiento y difusión del manual de marca.

b. **Imagen corporativa**: finalmente es lo que perciben las personas sobre la empresa, lo que creen de esta. Esta percepción está basada en la personalidad, cultura y comportamiento que presenta.

Una vez definido estos criterios, se desarrollarán acciones de marketing dirigidas a mejora el Branding o comunicación de marca., ya que su fin es comunicar los beneficios de la marca con el objetivo de que el consumidor la prefiera en lugar de otras. Este aspecto es importante ya que comprende un objetivo comercial (generar ventas) y otro corporativo que ya ha sido mencionado (contribuir a crear y transmitir la imagen de la empresa). Por lo tanto, en este aspecto ajustaremos los atributos y la personalidad del nuevo producto a la marca y transmitirlos al consumidor: publicidad, presencia en la web y material promocional.

Luego de establecido este aspecto, se diseñará un Plan de Marketing que incluirá las siguientes fases:

- Diseño del plan de marketing.
- Diseño y ejecución de campañas de publicidad.

- Diseño y ejecución de campañas promocionales y merchandising.
- Gestión del potencial de la web 2.0 y de las redes sociales.
- Medición de los resultados de las acciones.

Para la comunicación interna se incluirán las siguientes fases:

- Desarrollar un sistema de información y gestión del conocimiento.
- Mejorar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, etc.
- Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.
- Reforzar la cultura organizacional.

8.4.2 Penetración de Mercado (4.66)

Si bien es cierto, en la actualidad se está analizando el cierre de locales, bajo un análisis de las tiendas menos rentables y con mayores costos para realizar los cierres respectivos, como

parte de una estrategia defensiva; luego del desarrollo de las estrategias iniciales en los primeros dos a tres años, será necesario para cubrir la demanda de mercado generada y la brecha en la oferta la apertura de nuevos locales. A finales del año 2017 realizar una revisión de la situación actual de la empresa y poder generar un plan de apertura para locales en puntos clave de lima.

Será importante en ese momento, la negociación con los dueños de los locales – que de preferencia deberán estar en centros comerciales - para encontrar las mejores condiciones por contratos a largo plazo.

Esta estrategia se basa en el uso de la capacidad operativa del call center, aspecto que no ha sido aprovechado hasta el momento.

Implica acciones como el monitoreo de saturación de tiendas, que consiste en que el call center reciba una alerta y pueda derivar a otras tiendas con menor carga los pedidos de una tienda donde la cocina se encuentra saturada, esto ayuda a

mejorar los tiempos de entrega y por ende a elevar la satisfacción del cliente.

Finalmente, la adecuada organización y manejo de procesos permitirá encontrar cuellos de botella en el proceso de delivery y aplicar mejoras, que pueden estar orientadas a efectuar ampliaciones en la capacidad de producción de las tiendas, o aumentar motorizados.

Obtener información para determinar el comportamiento de las organizaciones y las tendencias del mercado contribuirá con el conocimiento del comportamiento de aquellas variables que definan al mercado objetivo.

Las herramientas elegidas facilitarán el análisis, pero sobre todo permitirán realizar la interpretación del mercado, ayudando a predecir futuras tendencias, entender a los competidores y estar en una posición expectante ante cualquier cambio.

- Se plantea empezar con el uso y potenciamiento de la data recogida en el SAP, e instaurar un CRM para mejorar la interrelación con los consumidores.

8.5 Descripción de las estrategias contingentes

Presentaremos la descripción de la estrategia contingente.

8.5.1 Desarrollo de Mercado (4.30)

La intención es buscar nuevos mercados, diferentes a los que en donde actualmente nos desempeñamos.

Esta estrategia implica el desarrollo de nuevas presentaciones en base al producto principal, es decir, desarrollar estrategias de Diversificación Concéntrica. Para el efecto, se pueden analizar en base a estudios de mercado la aceptación de propuestas como tallarines verdes con pollo a la brasa, o saltado de pollo a la brasa.

Sin embargo, esta estrategia requiere cambios en el segmento al que nos dirigimos – lo que implica desarrollar nuevas

estrategias de comunicación – y además, modificaciones en las líneas de producción, en la logística y en los procesos.

CAPÍTULO IX

9. Implantación de la Estrategia

9.1. Mapa de la estrategia

La estrategia marca el camino para que la empresa cree valor sostenido para los accionistas, por lo que para este contexto, la creación de este valor difiere a partir del uso de los activos tangibles o intangibles (Kaplan & Norton, 2004).

En este contexto, la generación del valor en base a los conocimientos y la tecnología están generalmente ligados a los resultados financieros mediante una relación claramente definida: Causa – Efecto.

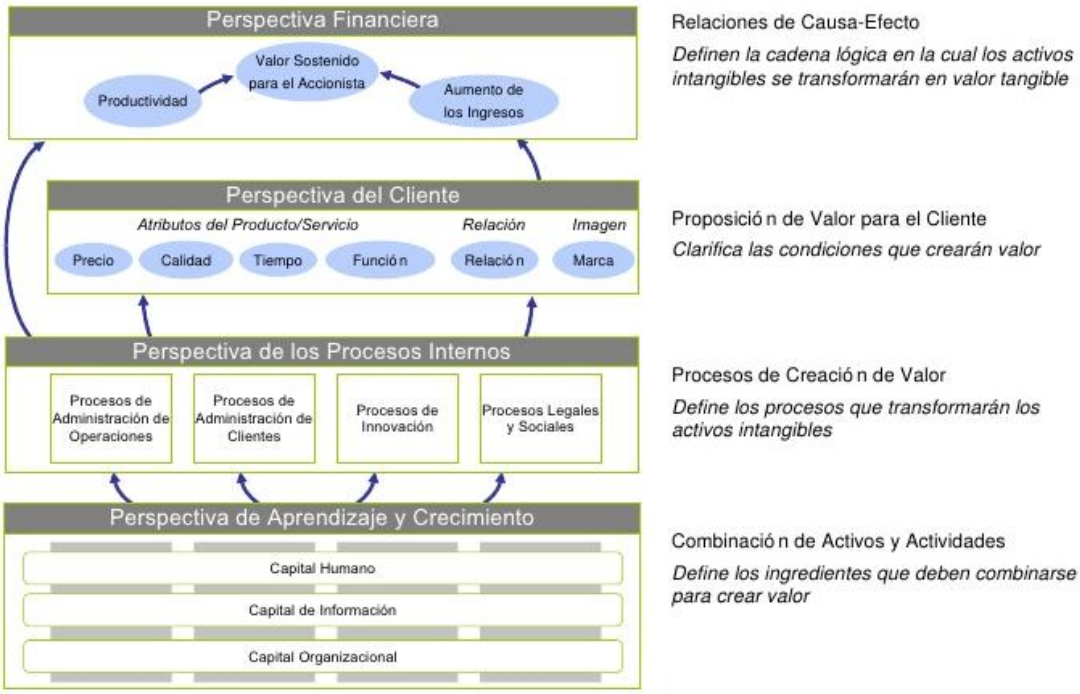
Pero debemos tener en cuenta que este proceso de creación de valor incluye personas. Y para enlazar propósitos, con personas y con recursos; la eficacia y eficiencia en la ejecución de la estrategia dentro de una organización se deben articular en el escenario para lograr el objetivo con menor grado de conflictos (Zavarce, 2013).

La Revista Fortune menciona en Junio de 2009, en un artículo titulado “Por qué los CEO fallan” que menos del 10% de las estrategias formuladas de manera correcta, se implantan efectivamente. Las razones: 95% de los colaboradores no conocen o no entienden las estrategias, 85% de los ejecutivos no se reúnen para analizar y discutir las estrategias, 75% de las empresas no vinculan los incentivos para los mandos medios con las estrategias y 60% de las organizaciones no relacionan de manera adecuada las estrategias con sus presupuestos. Se puede concluir que las estrategias se generan por mero trámite.

De acuerdo a Kaplan y Norton, el valor que se puede generar para una empresa depende de su alineación con la estrategia. De esta manera, esta relación Causa – Efecto se deriva de la propuesta de generación de valor para la empresa (Perspectiva financiera), el valor para el cliente (Perspectiva del cliente), los procesos de creación de valor (Perspectiva de los procesos internos) y la agrupación de activos y actividades (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

El Balance Score Card permite desarrollar un mapa estratégico que es útil para demostrar cómo están relacionados los activos intangibles con los ya mencionados procesos de creación de valor; de manera que podamos describir cómo estos activos se convierten en resultados tangibles.

Ilustración 9-1: Mapa de la Estrategia y Cadena de Valor



Fuente: Kaplan y Norton (2004).

Para el caso de Don Belisario, en algunos aspectos se deberá encontrar la manera de integrar las perspectivas para la consecución de los objetivos esperados.

En la página siguiente se puede visualizar el Mapa Estratégico diseñado para Don Belisario. Se puede observar que a partir de la definición del Objetivo Estratégico, que es obtener resultados financieros positivos, se desarrollan estrategias de crecimiento y estrategias de productividad.

a. **Perspectiva financiera:** que permitirá describir los resultados tangibles de la estrategia en función del valor generado para los accionistas.

- Incrementar ventas.
- Incrementar el valor del cliente: expresado como las acciones que permitan que el cliente aumente el valor de su compra.
- Optimizar costos.
- Mejorar la gestión operativa.

b. **Perspectiva del cliente:** que permitirá definir la propuesta de valor para el cliente, y el contexto como este lo percibe en base a la experiencia que perciba del producto y servicio.

- Incrementar captación de clientes.
- Mejorar la relación con clientes.

- Incrementar el valor del producto para el cliente.
- Incrementar el nivel de satisfacción para el cliente.
- Mejorar la gestión operativa.

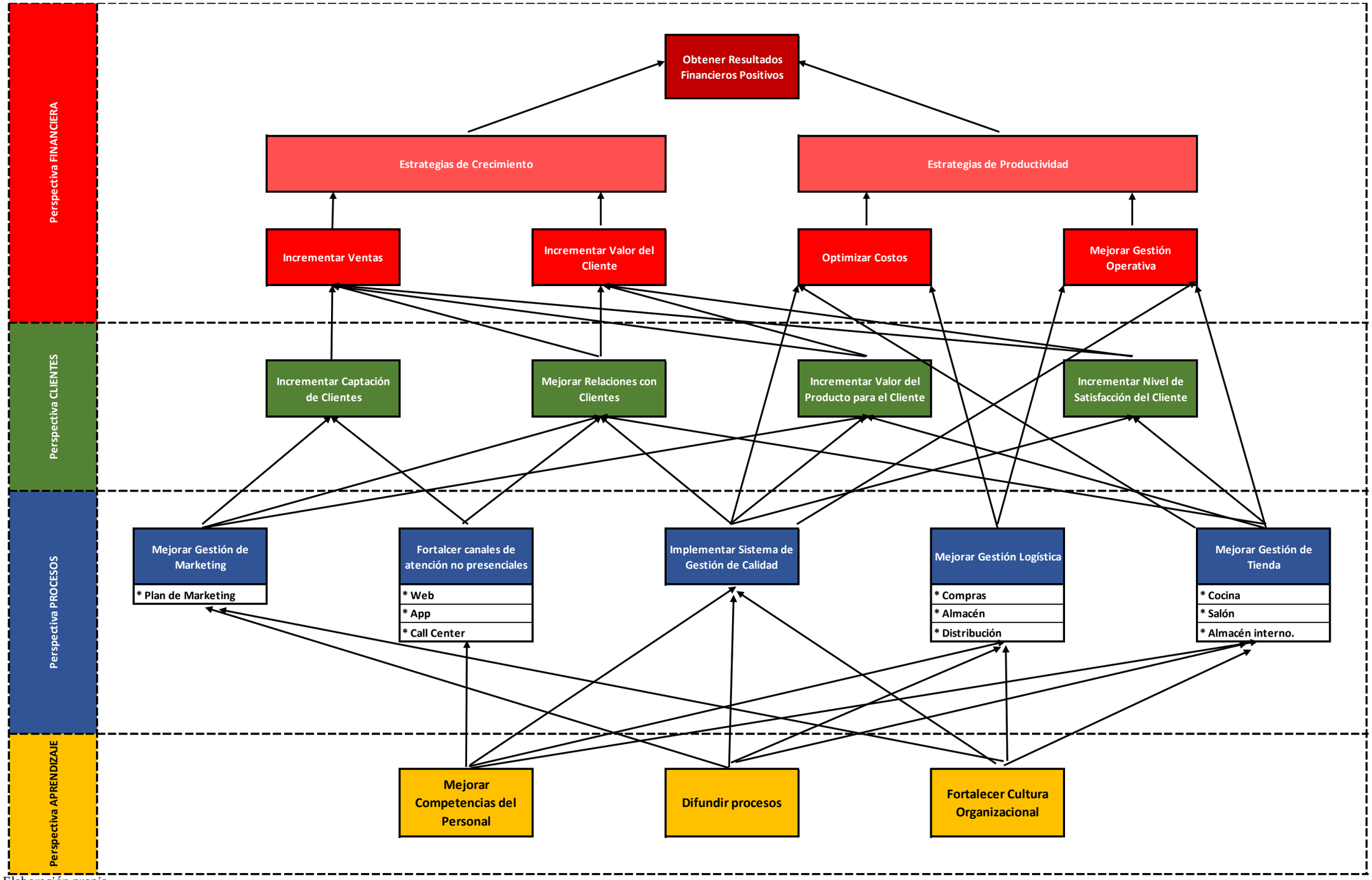
c. **Perspectiva de los procesos:** que permitirá definir aquellos procesos que son los de mayor impacto para la estrategia.

- Mejorar gestión de marketing.
- Fortalecer los canales de atención no presenciales.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mejorar la gestión logística.
- Mejorar la gestión de tienda.

d. **Perspectiva del aprendizaje:** que permite definir e identificar los activos intangibles más importantes para la estrategia.

- Mejorar las competencias del personal.
- Difundir procesos.
- Fortalecer la cultura organizacional.

Ilustración 9-2: Mapa Estratégico de Don Belisario



Elaboración propia.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Los objetivos específicos se expresan en función a lo definido en cada perspectiva.

a. Objetivos específicos de la perspectiva financiera

Para este grupo de objetivos específicos, los indicadores metas y responsables son:

- Lograr utilidad neta positiva.

  El objetivo se refiere a conseguir, luego de la aplicación de las iniciativas, el margen de utilidad neta mayor del 0% (acumulado, positivo) como indicador al 2021, mediante el análisis de la estructura de los gastos operativos, a cargo del Gerente de Unidad.

- Incrementar las ventas.

  El objetivo de incrementar las ventas netas será posible, además de la implementación de las iniciativas propuestas, mediante el desarrollo de la estructura de pricing, que permita realizar mediciones de la

sensibilidad al precio del producto. El indicador elegido es un incremento del 1% anual en las ventas netas, siendo el responsable el Gerente de Tienda.

- Incrementar el ticket promedio.

  El incremento del ticket promedio será verificado por medio del indicador Ticket promedio, el que será incrementado en un 5% a fines del 2021; luego de la aplicación de las iniciativas de marketing. Esto estará bajo la responsabilidad del Jefe de Marketing.

- Reducir el costo de producción.

  Se refiere a desarrollar acciones que permitan generar el análisis de las recetas, es decir, poder establecer el indicador Costo por Receta (plato). La meta es reducir este costo en 2.5% acumulado al 2021, y el responsable es el Gerente de Tienda.

- Reducir el costo logístico.

  Este objetivo se implementará mediante el desarrollo de las políticas de compras, logrando que el indicador Costo

Logístico se reduzca en 10% acumulado al 2021. De este objetivo estará a cargo el Jefe de Operaciones.

- Lograr el rendimiento esperado por receta (plato).

  A cargo del Jefe de Cocina, este objetivo que no cuenta con un indicador a la fecha, y que por lo tanto, necesita que este se establezca; permitirá garantizar el rendimiento esperado por plato. Se espera que el indicador llegue demostrando un crecimiento del 2% acumulado al 2021.

- Maximizar la capacidad instalada del salón.

  A través de iniciativas de marketing que atraigan a los comensales, lograr que el indicador Ocupación del Salón mejore en un 10% anual en las horas de mayor afluencia de público. El responsable será el Jefe de Marketing.

- Incrementar el rendimiento de los locales.

  Con este objetivo se busca aumentar el indicador Rendimiento por Metro Cuadrado en un 10% anual. El responsable será el Jefe de Salón; mediante iniciativas Cross Sell y Up Sell (ofrecer aperitivos, entradas o

piqueos, más bebidas, guarniciones o postres de acompañamiento).

b. Objetivos específicos de la perspectiva del cliente:

Para este grupo de objetivos específicos, los indicadores metas y responsables son:

- Incrementar la participación de mercado.

  Este objetivo que está bajo la responsabilidad del Jefe de Marketing, busca ampliar y mejorar el share de la marca en el mercado objetivo, aumentando el indicador en base a iniciativas de marketing. Se busca mejorar el share en un 50% acumulado al 2021.

  Tengamos en cuenta que el objetivo de incrementar la participación del mercado, se plantea de manera razonable para los tres escenarios.

  En las tablas siguientes, se puede apreciar lo mencionado anteriormente.

Tabla 9.2: Mercado y participación proyectada, escenario optimista.

AÑO	Valor total Industria	Ventas Optimista	% Mercado S/.
2017	2,207,419,100.31	61,145,156.99	2.77%
2018	2,309,901,622.43	69,705,478.96	3.02%
2019	2,417,142,039.12	79,464,246.02	3.29%
2020	2,529,361,242.28	96,151,737.68	3.80%
2021	2,646,790,379.06	116,343,602.60	4.40%

Elaboración propia

Tabla 9.3: Mercado y participación proyectada, escenario normal.

AÑO	Valor total Industria	Ventas Normal	% Mercado S/.
2017	2,207,419,100.31	60,072,435.00	2.72%
2018	2,309,901,622.43	67,281,127.00	2.91%
2019	2,417,142,039.12	75,354,862.00	3.12%
2020	2,529,361,242.28	86,658,092.00	3.43%
2021	2,646,790,379.06	99,656,805.00	3.77%

Elaboración propia

Tabla 9.4: Mercado y participación proyectada, escenario pesimista.

AÑO	Valor total Industria	Ventas Pesimista	% Mercado S/.
2017	2,207,419,100.31	56,854,269.00	2.58%
2018	2,309,901,622.43	60,265,525.00	2.61%
2019	2,417,142,039.12	63,881,456.00	2.64%
2020	2,529,361,242.28	69,630,787.00	2.75%
2021	2,646,790,379.06	75,897,558.00	2.87%

Elaboración Propia

- Incrementar la retención de los clientes.

  Bajo la responsabilidad del Gerente de Unidad, se encuentra la implementación del Sistema CRM, que permitirá realizar acciones de fidelización a clientes para lograr aumentar el indicador de recompra y contar con un 25% de los consumidores en la categoría de Heavy User al 2021 (más de 4 compras al mes).

- Incrementar la aceptación del sabor del Pollo a la Brasa.

  Al realizar el cambio en la receta y llevar el sabor del Pollo a la Brasa al estándar esperado por los comensales, se logrará mejorar y mantener el índice de aceptación del sabor de nuestra propuesta a un 90% anual en relación a las cifras actuales (3 de cada 10). La responsabilidad es del Jefe de Marketing.

- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

  Con la implementación de mejoras en los procesos de atención y la aplicación de encuestas de satisfacción, se logrará medir la evolución del indicador Satisfacción del Cliente, llevándolo y manteniéndolo en un nivel del 85%

anual en relación a la experiencia integral del consumidor. La responsabilidad es del Jefe de Marketing.

- Reducir la cantidad de reclamos de los clientes.

  Mediante la implementación de mejoras en los procesos de atención y el control y seguimiento del libro de Reclamaciones, se logrará llevar el Índice de Reclamos al 1% de los comensales al año. La responsabilidad es del Jefe de Salón.

- Reducir el tiempo de espera del cliente en salón.

  Con la aplicación del control en los procesos de preparación, se llevará el Tiempo de espera máximo a menos de 25 minutos por orden como estándar. La responsabilidad es del Jefe de Cocina.

- Aumentar la recordación de marca.

  Mediante las acciones de marketing a ser desarrolladas, se logrará aumentar la recordación de marca. Se debe realizar un estudio inicial para posteriores mediciones y

control. Se espera llevar este indicador y mantenerlo por encima del 70%. El responsable es el Jefe de Marketing.

- Aumentar las reservas.

  Este objetivo, bajo la responsabilidad del Jefe de Marketing, buscará aumentar el número de reservas los días de semana y fines de semana. Las iniciativas de marketing deben responder a la búsqueda de lugares para compartir entre amigos y con la familia, en los horarios de almuerzo y cena. El indicador debe aumentar en un 10% cada año.

c. Objetivos específicos de la perspectiva de los procesos:

Para este grupo de objetivos específicos, los indicadores metas y responsables son:

- Incrementar las ventas por el canal delivery.

  Este objetivo, a cargo del Jefe de Operaciones, busca mediante iniciativas de marketing, aumentar las ventas por delivery de 9% al 15% para el 2021.

- Optimizar la capacidad instalada del Call Center.

  En base a la mejora de procesos, al aumentar las ventas gracias a las iniciativas de marketing y una adecuada distribución de turnos de los operadores, se buscará llevar este indicador a un 70% anual. El excedente se mantiene como un margen de maniobra para picos de ventas.

Tabla 9.5: Detalle del Mapa Estratégico Don Belisario

Mapa Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Plazo	Iniciativas	Responsables
Perspectiva FINANCIERA	* Lograr una utilidad neta positiva.	* Margen de utilidad neta.	> 0%	al 2021	Análisis de la estructura de los gastos operativos	Gerente de Unidad
	* Incrementar ventas.	* Ventas netas.	1% +	Anual	Desarrollar estructura de pricing	Gerente de Tienda
	* Incrementar ticket promedio.	* Ticket promedio.	5% +	al 2021	Iniciativa de marketing	Jefe de Marketing
	* Reducir costos de producción.	* Costo por receta (plato).	2% -	al 2021	Análisis de las recetas	Gerente de Tienda
	* Reducir costos de logística.	* Costo logístico	10% -	al 2021	Desarrollar políticas de compras	Jefe de Operaciones
	* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	* Rendimiento por receta (plato).	2% +	al 2021	Generar el indicador	Jefe de Cocina
	* Maximizar la capacidad instalada del salón.	* Ocupación de salón.	10% +	Anual	Iniciativa de marketing	Jefe de Marketing
	* Inrementar rendimiento de locales.	* Rendimiento por metro cuadrado.	10% +	Anual	Iniciativas cross sell / up sell	Jefe del Salón
Perspectiva CLIENTES	* Incrementar participación de mercado.	* Participación de mercado.	50% +	al 2021	Iniciativa de segmentación	Jefe de Marketing
	* Incrementar retención de clientes.	* Recompra.	> =25%	al 2021	Implementar CRM	Gerente de Unidad
	* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	* Índice de aceptación del pollo a la brasa.	90%	Anual	Cambiar la receta	Jefe de Marketing
	* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	* Índice de satisfacción del cliente.	85%	Anual	Estudio de satisfacción	Jefe de Marketing
	* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	* Índice de reclamos (libro de reclamaciones).	1%	Anual	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	Jefe de Salón
	* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	* Tiempo de espera.	< 25'	Por orden	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	Jefe de Cocina
	* Aumentar la recordación de marca.	* Índice de recordación.	> 70%	al 2021	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	Jefe de Marketing
	* Aumentar reservas.	* Número de reservas.	10% +	Anual	Iniciativa de Marketing	
Perspectiva PROCESOS	* Incrementar ventas por canal delivery.	* Ventas por canal.	15%	al 2021	Iniciativa de marketing	Jefe de Marketing
	* Optimizar la capacidad instalada del call center.	* Índice de ocupabilidad.	65%	Anual	Iniciativa de marketing	Jefe de Marketing
	* Reducir precios de insumos.	* Precio de insumos.	2% +	al 2021	Negociación en bloque con proveedores	Jefe de Operaciones
	* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	* Número de mantenimientos correctivos.	1	Anual	Plan de mantenimiento preventivo	Jefe de Operaciones
	* Optimizar tiempo de pedidos de insumos.	* Número pedidos al mes	8	Mensual	Implementar el ERP	Gerente de Tienda
	* Reducir mermas en almacén.	* Porcentaje de mermas en almacén.	<= 1.5%	Anual	Implementar el ERP	Gerente de Tienda
	* Reducir mermas en producción.	* Porcentaje de mermas en producción.	5%	Anual	Manual de procesos de producción	Gerente de Tienda
	* Reducir tiempo de preparación	* Tiempo de preparación.	10%-	Anual	Manual de procesos de producción	Gerente de Tienda
	* Reducir tiempo de entrega por delivery.	* Tiempo de entrega.	< 45'	Anual	Reestructuración de rutas de reparto	Jefe de Operaciones
	* incrementar índice OTIF	* Índice OTIF	90%	al 2021	Manual de procesos de Almacenaje	Gerente de Tienda
	* Optimizar los recursos de marketing.	* Rentabilidad por proyecto de marketing.	> 12.6%	Anual	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	Jefe de Marketing
Perspectiva APRENDIZAJE	* Mejorar desempeño del personal.	* Resultado de evaluación por competencias.	80%	al 2021	Generar la evaluación de competencias	Gerente de Unidad
	* Reducir la rotación de personal.	* Índice de rotación de personal.	12%	al 2021	Programa de beneficios complementarios	
	* Incrementar el índice de satisfacción interna.	* Índice de satisfacción interna.	> 70%	al 2021		
	* Reducir índices de ausencias.	* Índice de ausencias.	<= 5%	al 2021	Programa de consulta médica a domicilio	

Elaboración propia.

- Reducir los precios de los insumos.

  Se buscará reducir el 2% del costo de ventas acumulado al 2021 por negociación con proveedores. Este objetivo estará a cargo del Jefe de Operaciones.

- Reducir la cantidad de mantenimientos correctivos.

  Con el establecimiento de las políticas de operaciones (Plan de Mantenimiento Preventivo), se establecerá este indicador en un máximo de 1 al año. El responsable será el Jefe de Operaciones.

- Optimizar el tiempo de pedidos de insumos.

  Este objetivo es de responsabilidad del Gerente de Tienda. La meta es mantener el número de pedidos al mes en 8, evitando ventanas adicionales (pedidos fuera de las ventanas establecidas).

- Reducir mermas en almacén.

  Se busca reducir al 1.5% del costo de ventas las mermas en almacén, gracias al seguimiento y control

establecido por el uso del ERP. La responsabilidad recae en el Gerente de Tienda.

- Reducir mermas en producción.

  Este objetivo es responsabilidad del Gerente de Tienda. En base al desarrollo del Manual de Procesos, se espera que el indicador se reduzca al 5% anual.

- Reducción del Tiempo de Preparación.

  En base a los resultados de la consultoría de mejora de procesos, se obtendrá el manual correspondiente, que permitirá reducir este indicador en un 10% y mantenerlo hasta el 2021. El responsable es el Gerente de Tienda.

- Reducir tiempos de entrega por delivery.

  Se espera que el tiempo de entrega promedio se sitúe en menos de 45 minutos por orden al año. Esto se conseguirá con la reestructuración adecuada de las rutas de reparto de acuerdo a la zona y ubicación de las tiendas. El responsable es el Jefe de Operaciones.

- Incrementar el índice OTIF.

  El indicador debe presentar como meta el 90% y mantenerse al 2021, gracias al desarrollo del manual correspondiente y la implementación del ERP. El responsable es el Gerente de Tienda.

- Optimizar los recursos de marketing.

  En base a la rentabilidad de las acciones de marketing, se espera que estas generen un rendimiento superior al 12%. El responsable es el Jefe de Marketing.

d. Objetivos específicos de la perspectiva del aprendizaje:

Para este grupo de objetivos específicos, los indicadores metas y responsables son:

- Mejorar el desempeño del personal.

  Este objetivo a cargo del Gerente de Unidad se basa la difusión e implementación adecuada de los nuevos procesos. Se espera mejorar el resultado de las evaluaciones por competencias, llevando el índice al 80% del personal con evaluación de desempeño bueno o muy bueno.

- Reducir la rotación de personal.

  En base a las iniciativas implementación de beneficios como cursos de desarrollo profesional. Se espera que el indicador llegue a menos del 12% (actualmente es del 16%). El responsable es el Gerente de Unidad.

- Incrementar el índice de satisfacción interno del personal.

  Al igual que en la anterior, está en base a las iniciativas implementación de beneficios como cursos de desarrollo profesional. Se espera que el indicador llegue a más del 70% a fines del 2021. El responsable es el Gerente de Unidad.

- Reducir los índices de ausencia.

  Este objetivo está bajo la responsabilidad del Gerente de Unidad. En base a la implementación de un servicio de consultas médicas a domicilio, se espera controlar este indicador y mantenerlo en menos del 5% al mes al 2021.

Tabla 9.6: Cronograma e Inversión 2017 en soles.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Inversión / Gasto	2017											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -												
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -												
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	S/. 807,275	S/. 341,763	S/. 247,500	S/. 218,013									
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	S/. 25,000	S/. 15,000	S/. 5,000	S/. 5,000									
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	S/. -												
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Control de Costos	S/. -												
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	S/. 2,677,586				S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 70,883	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 48,388
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	S/. 2,677,586				S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 70,883	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 48,388
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	S/. 96,500	S/. 25,700	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	S/. 2,750	S/. 2,750											
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	S/. 2,750					S/. 350							
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	S/. -												
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	S/. -												
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	S/. 175,000			S/. 43,750	S/. 43,750								
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	S/. 2,677,586				S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 70,883	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 48,388
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	S/. 3,484,861	S/. 341,763	S/. 247,500	S/. 218,013	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 70,883	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 48,388
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	S/. 2,677,586				S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 70,883	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 48,388
* Optimizar la capacidad instalada del call center.	Iniciativa de Marketing	S/. 2,677,586				S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 41,250	S/. 70,883	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 23,752	S/. 48,388
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	S/. -												
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	S/. 3,619,000		S/. 188,000	S/. 188,000						S/. 188,000	S/. 141,000		
* Optimizar tiempo de pedidos de insumos.	Implementar el ERP	S/. 108,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
* Reducir mermas en almacén.	Implementar el ERP													
* Reducir mermas en producción. * Reducir tiempo de preparación	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. 26,200	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000								
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	S/. -												
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. 13,900	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500								
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	S/. -												
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	S/. 16,000	S/. 8,000	S/. 8,000										
* Reducir la rotación de personal. * Incrementar el índice de satisfacción interna.	Programa de beneficios complementarios	S/. 816,517	S/. 7,265	S/. 9,676	S/. 12,087	S/. 14,498	S/. 16,744	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	S/. 400,200	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670
* Incrementar ventas	Apertura de Tiendas	S/. 5,000,000												
		S/. 27,981,883												

Elaboración propia.

Tabla 9.9: Cronograma e Inversión 2018 en soles.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Inversión / Gasto	2018											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -												
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -												
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	**S/. 807,275**												
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	**S/. 25,000**												
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	**S/. -**												
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Control de Costos	**S/. -**												
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	**S/. 96,500**	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	**S/. 2,750**												
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	**S/. 2,750**	S/. 600											
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	**S/. -**												
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	**S/. -**												
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	**S/. 175,000**												
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	**S/. 3,484,861**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Optimizar la capacidad instalada del call center.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	**S/. -**												
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	**S/. 3,619,000**		S/. 188,000	S/. 188,000						S/. 188,000	S/. 141,000		
* Optimizar tiempo de pedidos de insumos.	Implementar el ERP	**S/. 108,000**	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
* Reducir mermas en almacén.	Implementar el ERP													
* Reducir mermas en producción. * Reducir tiempo de preparación	Consultoria en mejora de procesos de tienda	**S/. 26,200**	S/. 1,500	S/. 1,500										
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	**S/. -**												
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	**S/. 13,900**	S/. 750	S/. 750										
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	**S/. -**												
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	**S/. 16,000**												
* Reducir la rotación de personal. * Incrementar el índice de satisfacción interna.	Programa de beneficios complementarios	**S/. 816,517**	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	**S/. 400,200**	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670
* Incrementar ventas	Apertura de Tiendas	**S/. 5,000,000**												
		S/. 27,981,883												

Elaboración propia.

Tabla 9.12: Cronograma e Inversión 2019 en soles.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Inversión / Gasto	2019											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -												
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -												
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	**S/. 807,275**												
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	**S/. 25,000**												
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	**S/. -**												
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Control de Costos	**S/. -**												
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 56,866	S/. 56,866
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 56,866	S/. 56,866
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	**S/. 96,500**	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	**S/. 2,750**												
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	**S/. 2,750**	S/. 600											
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	**S/. -**												
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	**S/. -**												
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	**S/. 175,000**								S/. 43,750	S/. 43,750			
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 56,866	S/. 56,866
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	**S/. 3,484,861**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 56,866	S/. 56,866
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 56,866	S/. 56,866
* Optimizar la capacidad instalada del call center.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 56,866	S/. 56,866
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	**S/. -**												
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	**S/. 3,619,000**		S/. 188,000	S/. 188,000						S/. 188,000	S/. 141,000		
* Optimizar tiempo de pedidos de insumos.	Implementar el ERP	**S/. 108,000**												
* Reducir mermas en almacén.	Implementar el ERP													
* Reducir mermas en producción. * Reducir tiempo de preparación	Consultoria en mejora de procesos de tienda	**S/. 26,200**	S/. 1,800	S/. 1,800										
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	**S/. -**												
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	**S/. 13,900**	S/. 1,000	S/. 1,000										
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	**S/. -**												
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	**S/. 16,000**												
* Reducir la rotación de personal. * Incrementar el índice de satisfacción interna.	Programa de beneficios complementarios	**S/. 816,517**	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	**S/. 400,200**	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670
* Incrementar ventas	Apertura de Tiendas	**S/. 5,000,000**												
		S/. 27,981,883												

Elaboración propia.

Tabla 9.15: Cronograma e Inversión 2020 en soles.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Inversión / Gasto	2020											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -												
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -												
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	S/. 807,275												
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	S/. 25,000												
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	S/. -												
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Control de Costos	S/. -												
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	S/. 2,677,586	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	S/. 2,677,586	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	S/. 96,500	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	S/. 2,750												
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	S/. 2,750	S/. 600											
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	S/. -												
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	S/. -												
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	S/. 175,000												
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	S/. 2,677,586	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	S/. 3,484,861	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	S/. 2,677,586	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Optimizar la capacidad instalada del call center.	Iniciativa de Marketing	S/. 2,677,586	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	S/. -												
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	S/. 3,619,000		S/. 188,000	S/. 188,000						S/. 188,000	S/. 141,000		
* Optimizar tiempo de pedidos de insumos.	Implementar el ERP	S/. 108,000												
* Reducir mermas en almacén.	Implementar el ERP													
* Reducir mermas en producción. * Reducir tiempo de preparación	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. 26,200	S/. 1,800	S/. 1,800										
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	S/. -												
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. 13,900	S/. 1,000	S/. 1,000										
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	S/. -												
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	S/. 16,000												
* Reducir la rotación de personal. * Incrementar el índice de satisfacción interna.	Programa de beneficios complementarios	S/. 816,517	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 18,989	S/. 11,724	S/. 9,313	S/. 6,901	S/. 4,490	S/. 2,245
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	S/. 400,200	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670
* Incrementar ventas	Apertura de Tiendas	S/. 5,000,000	S/. 5,000,000											
		S/. 27,981,883												

Elaboración propia.

Tabla 9.10: Cronograma e Inversión 2021 en soles.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Inversión / Gasto	2021											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -												
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -												
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	**S/. 807,275**												
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	**S/. 25,000**												
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	**S/. -**												
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Control de Costos	**S/. -**												
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	**S/. 96,500**	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	**S/. 2,750**												
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	**S/. 2,750**	S/. 600											
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	**S/. -**												
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	**S/. -**												
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	**S/. 175,000**												
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	**S/. 3,484,861**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Optimizar la capacidad instalada del call center.	Iniciativa de Marketing	**S/. 2,677,586**	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388	S/. 48,388
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	**S/. -**												
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	**S/. 3,619,000**		S/. 188,000	S/. 188,000						S/. 188,000	S/. 235,000		
* Optimizar tiempo de pedidos de insumos.	Implementar el ERP	**S/. 108,000**												
* Reducir mermas en almacén.	Implementar el ERP													
* Reducir mermas en producción. * Reducir tiempo de preparación	Consultoria en mejora de procesos de tienda	**S/. 26,200**	S/. 2,000	S/. 2,000										
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	**S/. -**												
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	**S/. 13,900**	S/. 1,200	S/. 1,200										
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	**S/. -**												
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	**S/. 16,000**												
* Reducir la rotación de personal. * Incrementar el índice de satisfacción interna.	Programa de beneficios complementarios	**S/. 816,517**												
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	**S/. 400,200**	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670	S/. 6,670
* Incrementar ventas	Apertura de Tiendas	**S/. 5,000,000**												
		S/. 27,981,883												

Elaboración propia.

9.3. Detalle de las acciones

Previamente, al desarrollo de las acciones correspondientes a Ventas, Marketing y Procesos, es necesario presentar la estrategia financiera de soporte para estas acciones.

- No se presentarán incrementos en otras cuentas por cobrar (depósitos en garantía por alquiler de locales), por la política de arrendar locales únicamente en centros comerciales pertenecientes a la corporación evitando los depósitos en garantía.
- Se mantendrá un nivel máximo de crédito a las relacionadas que no exceda los 4 millones de soles, de manera tal que no se vea afectada la liquidez de la empresa.
- La política de adquisición de activos se retomará a partir del año 2020 donde se ha proyectado la apertura de dos nuevos locales (mobiliario y equipo) en centros comerciales.
- Con respecto de cuentas por pagar comerciales, se determina que el saldo al final de cada ejercicio no debe exceder los 11 millones, como una de las formas de mantener control del pasivo corriente.

- El otro aspecto a este nivel es la disminución progresiva y cancelación de las cuentas por pagar a relacionadas al 2021.
- En relación a las obligaciones financieras con relacionadas a largo plazo, previo acuerdo con el directorio de la corporación, se establece es no amortizar el capital de la deuda durante los 5 años en evaluación.
- Sea aprovechará la tasa preferencial ligada al préstamo subsidiado (entidad relacionada). Este es un aspecto fundamental. Dado que el capital adicional incluido el 2015 no ha sido suficiente para revertir la situación de insolvencia (además del resultado negativo del 2016), es necesario realizar un nuevo aporte de capital el año 2017 de aproximadamente 18 millones de los cuales la parte principal será utilizada para revertir la situación de insolvencia y aproximadamente 5 millones para las acciones estratégicas que se desarrollarán, en los años posteriores se realizarán aportes adicionales que respaldan el desarrollo de las acciones planteadas.
- Se determina que se realizará un control permanente de los costos de la operación. Adicionalmente a esto, se detallarán más adelante acciones específicas a nivel de procesos.

El detalle en valores de las acciones a realizar es el siguiente:

Tabla 9.20: Consolidado de las inversiones por las acciones

Periodo		Soles
Marketing		
Año 1	S/.	3,642,720
Año 2	S/.	3,483,900
Año 3	S/.	3,585,647
Año 4	S/.	3,483,900
Año 5	S/.	3,483,900
Total MKT	**S/.**	**17,680,067**
Activo		
Intangible (Año 1)	S/.	96,500
Apertura tiendas (Año 4)	S/.	5,000,000
Total Activos	**S/.**	**5,096,500**
Consultorías		
Año 1	**S/.**	**1,199,832**
Año 2	**S/.**	**1,054,005**
Año 3	**S/.**	**1,106,605**
Año 4	**S/.**	**958,834**
Año 5	**S/.**	**886,040**
Total Consultorías / Procesos	**S/.**	**5,097,317**
TOTAL GENERAL	**S/.**	**27,981,884**

Elaboración propia.

Tabla 9.21: Inversión en iniciativas de Marketing Don Belisario 2017 – 2021.

Objetivos Específicos	Iniciativas	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL INVERSION
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	S/. 807,275	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 807,275**
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	S/. 1,145,303	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 3,484,861**
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Optimizar capacidad instalada del Call Center	Iniciativa de Marketing	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
		S/. 3,642,720	**S/. 3,483,900**	**S/. 3,585,647**	**S/. 3,483,900**	**S/. 3,483,900**	**S/. 17,680,067**

Elaboración propia.

En la Tabla 9.10 se puede observar el detalle de las inversiones como resultado de las acciones por rubro: Marketing, Activos y Consultorías y Procesos.

Así tenemos que para Marketing, están definidas acciones de promoción y comunicaciones en función de lo detallado en los cuadros del balance scorecard.

Las acciones descritas en la Tabla 9.11 corresponden a iniciativas que están basadas en el potenciamiento de los proyectos de Marketing, para obtener el mejor retorno por cada uno de ellos.

Si bien es cierto, la industria no usa mucho esta herramienta, y su inversión a este nivel es mínimo; para los objetivos trazados, es necesaria una inversión importante; que a su vez, equivale al 71.09% de la inversión integral en acciones.

En el primer año, se realizará la campaña de intriga, especialmente dirigida al cambio de sabor y acompañamientos, durante los primeros meses del año. Esta campaña tendrá los siguientes componentes:

Tabla 9.24: Componentes de las acciones de Mkt. Campaña de Intriga.

Intriga
Campaña intriga video (diseño)
Realización
Aviso A
Aviso B
Aviso C
Campaña intriga audio (diseño)
Realización
Radios emisión RPP, Onda Cero (semana)
Campaña intriga impreso (diseño)
Diarios de circulación día de semana
Campaña intriga redes 1 (diseño)
Realización
Campaña intriga Merchandising (diseño)
Flyers
Banners
Individuales

Elaboración propia.

Para lograr los volúmenes de ventas necesarios (en función de los objetivos requeridos) desde el 2017 al 2021, se realizarán estrategias de marketing soportadas principalmente por un plan de comunicación, que refuerce la nueva orientación y las ventajas diferenciales que se proponen.

Tabla 9.14: Acciones de MKT para refuerzo de imagen 2017 – 2021.

Regulares
Televisión spot 30"
Campaña (diseño)
Realización
Aviso A
Aviso B
Radio spot 5 - 10 "
Campaña (diseño)
Realización
Diarios
Campaña (diseño)
Diarios de circulación día de semana
Redes
Campaña (diseño)
Publicidad corporativa
Campaña (diseño)
Flyers
Banners
Individuales

Elaboración propia.

En relación a las inversiones en activos, el tema se divide en la inversión en la instalación de software y su mantenimiento, incluyendo upgrades; y la compra de los activos (bienes, maquinaria y equipos) necesarios para dos tiendas.

Tabla 9.15: Inversión en iniciativas de adquisición de Activos Don Belisario 2017-2021.

																			N
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	S/.	38,900	S/.	14,400	S/.	14,400	S/.	14,400	S/.	14,400	S/.	**96,500**
* Incrementar las ventas	Apertura de tiendas							S/.	5,000,000			S/.	**5,000,000**
		S/.	**38,900**	**S/.**	**14,400**	**S/.**	**14,400**	**S/.**	**5,014,400**	**S/.**	**14,400**	**S/.**	**5,096,500**

Elaboración propia.

Finalmente, la inversión en consultorías y procesos, está dirigida a los servicios necesarios para desarrollar servicios que garanticen un adecuado levantamiento de data, y el ajuste correcto de los proceso, de manera que permitan lograr los objetivos trazados.

En la página siguiente, se puede observar la Tabla 9.15, que contiene le detalle de las acciones a este nivel, y su inversión por año.

Tabla 9.16: Inversión en iniciativas de Consultoría y Procesos Don Belisario 2017-2021.

Objetivos Específicos	Iniciativas	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL INVERSION
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Generar el indicador	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Optimizar la gestión del efectivo.	Control del saldo efectivo promedio.	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar participación de mercado.	Iniciativa de segmentación	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar el índice de productividad.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	S/. 25,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 25,000**
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	S/. 2,750	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 2,750**
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	S/. 350	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	**S/. 2,750**
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	S/. 87,500	S/. -	S/. 87,500	S/. -	S/. -	**S/. 175,000**
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 799,000	**S/. 3,619,000**
* Optimizar el stock.	Implementar el ERP	S/. 72,000	S/. 36,000	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 108,000**
* Reducir mermas en producción.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. 12,000	S/. 3,000	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 4,000	**S/. 26,200**
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	S/. 6,000	S/. 1,500	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,400	**S/. 13,900**
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	S/. 16,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 16,000**
* Reducir la rotación de personal.	Programa de beneficios complementarios	S/. 193,192	S/. 227,865	S/. 227,865	S/. 167,594	S/. -	**S/. 816,517**
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	**S/. 400,200**
		S/. 1,199,832	**S/. 1,054,005**	**S/. 1,106,605**	**S/. 958,834**	**S/. 886,040**	**S/. 5,205,317**

Elaboración propia.

CAPÍTULO X

10. Evaluación

En este capítulo se desarrollará la evaluación financiera en base al estado actual de la empresa, proyectándose los estados financieros considerando no solo la implementación de las acciones derivadas de las estrategias, sino también los posibles escenarios considerados.

10.1. Evaluación cualitativa

En este capítulo se desarrollará la evaluación cualitativa de las estrategias

10.1.1 Criterios de evaluación

Para realizar la evaluación, el criterio elegido es el de alinear las estrategias con la Visión, Misión y Valores de la empresa.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

Se presentará un cuadro donde se verificará el alineamiento de la Visión, Misión y Valores, con las estrategias elegidas.

Tabla 10.1.1: Alineamiento de los objetivos con las estrategias.

Objetivos Estratégicos	Visión	Misión	Valores	Estrategias
Proponer acciones para incrementar las ventas.	Ser la alternativa preferida a nivel nacional de pollo a la brasa…	Ofrecemos la oportunidad de disfrutar la mejor experiencia en base al sabor tradicional de nuestro Pollo a la Brasa…	**Trabajo en equipo**	Penetracion de Mercado
Plantear acciones de desarrollo de producto y de mercado.	…reconocida por el exquisito sabor tradicional y la variedad de sus guarniciones…	…elaborado con insumos de calidad a nivel nacional…	**Transparencia**	Desarrollo de Producto Desarrollo de Mercado
		…superando las expectativas de nuestros clientes…	**Excelencia**	
Propones acciones para revertir los resultados financieros negativos.	…posicionándonos como la mejor cadena de Pollo a la Brasa en el Perú.	…buscando la sostenibilidad del negocio con el soporte tecnológico adecuado…	**Compromiso**	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado
Plantear incrementar en la rentabilidad sobre la inversión por proyecto.				Penetracion de Mercado
Determinar lineamientos para alcanzar la eficiencia en costos.				Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado
Proponer acciones para fortalecer la cultura organizacional.		…y con permanente preocupación por el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, en función a nuestros valores.	**Socialmente responsable**	Desarrollo de Producto Penetración de Mercado Desarrollo de Mercado

Elaboración propia.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

A continuación se presentará en cuadros, la evaluación financiera de la estrategia.

10.2.1 Proyección de los estados financieros

Se presenta a continuación el análisis de los estados de financieros de Don Belisario, en la situación actual, y proyectados en el horizonte del plan a 5 años.

a. Situación regular

Se presenta a continuación el análisis de los Estados de Resultados del año 2016, sin aplicar iniciativas.

Tabla 10.2.1: Estado de Resultados Don Belisario al 31 de diciembre de 2016. Soles.

	2016		
= Ventas Netas	**S/.**	**53,636,103**	**100%**
- Costo de Ventas	S/.	-20,388,193	38%
= Margen Bruto	S/.	33,247,910	**62%**
- Cargas de Personal	S/.	-13,308,602	25%
- Servicios Prestados por Terceros	S/.	-23,584,400	44%
- Depreciación/Amortización	S/.	-8,126,860	15%
= Total Gastos de Operación	**S/.**	**-45,019,863**	**84%**
= Resultados de Operación	S/.	-11,771,953	-22%
- Cargas Financieras	S/.	-2,898,702	5%
+ Ingresos Financieros	S/.	527,608	1%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/.**	**-14,143,047**	**-26%**
- Impuesto a la renta (28%)		S/. 0	0%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/.**	**-14,143,047**	**-26%**

Fuente: Don Belisario.
Elaboración propia

Como se puede apreciar, el Estado de Resultados de Don Belisario al 31 de diciembre de 2016 añade un periodo más de pérdida.

Si bien se observa como en años anteriores una Utilidad Bruta del 38%, el problema se presenta en los elevados gastos Administrativos y de Ventas, que suman entre ambos un 69% (con gran incidencia en los Servicios Prestados por Terceros con 44%). Estas dos variables ya llevan la Utilidad del Ejercicio a un terreno negativo.

El problema entonces se agrava, al arrastrar una pérdida del ejercicio de S. -14, 143,047 soles.

Por otro lado, el Estado de Situación Financiera para el 2016 presenta la estructura que veremos a continuación. Los efectos de las pérdidas de los últimos años se ven reflejados sobre el Patrimonio, verificándose un aumento de Capital para evitar incurrir en insolvencia.

Tabla 10.2.2: Estados de Situación Financiera Don Belisario al 31 de diciembre de 2016.

		2016
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/.	2,086,566
Cuentas por cobrar comerciales	S/.	136,692
Otras cuentas por cobrar, neto	S/.	1,151,539
Cuentas por cobrar a relacionadas	S/.	3,588,056
Existencias, neto	S/.	1,528,965
Gastos pagados por anticipado	S/.	221,686
Total activo corriente	**S/.**	**8,713,504**
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	S/.	23,986,778
Intangibles, neto	S/.	756,184
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	S/.	1,543,629
Total activo	**S/.**	**35,000,095**
Pasivo y Patrimonio Neto		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	S/.	10,189,271
Cuentas por pagar a relacionadas	**S/.**	**10,152,352**
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	S/.	7,011,684
Total pasivo corriente	**S/.**	**27,353,307**
Obligaciones financieras a relacionadas	S/.	24,079,119
Total pasivo	**S/.**	**51,432,427**
Patrimonio Neto		
Capital social	**S/.**	**8,249,500**
Capital adicional	**S/.**	**25,138,000**
Resultados acumulados	S/.	-35,676,784
Resultados del ejercicio	S/.	-14,143,047
Total patrimonio neto	**S/.**	**-16,432,331**
Total pasivo y patrimonio neto	**S/.**	**35,000,095**

Fuente: Don Belisario

Elaboración propia.

b. Proyectados de ventas

Los Estados Financieros, se han realizado en base a una proyección lineal a partir de la información mensual de ventas del año 2016, y en función al desarrollo de las operaciones de la empresa por los próximos 5 años; sin tener en cuenta la aplicación de las iniciativas diseñadas a partir de las estrategias, para mejorar la situación financiera de la empresa.

La proyección de las ventas se ha generado a partir de un pronóstico que ha considerado como base periodos similares (meses) para evitar desviaciones por estacionalidad u otros factores.

Este pronóstico representa un crecimiento promedio de 4.295 a lo largo de los 5 años en que se estima la ventana del proyecto que estamos presentando. El crecimiento respeta períodos de incrementos de ventas reflejados hacia medio y fin de año. Para la estimación se usó la herramienta Pronóstico de Excel.

Tabla 10.2.3: Proyectado de ventas 2017-2021 Don Belisario.

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	S/.	7,180,540.76	6,509,179.68	6,876,741.06	7,244,302.44	7,611,863.82	7,979,425.20
Febrero	S/.	5,509,879.88	5,238,892.51	5,520,935.45	5,802,978.39	6,085,021.33	6,367,064.27
Marzo	S/.	3,827,024.50	4,075,873.33	4,271,773.08	4,467,672.83	4,663,572.58	4,859,472.33
Abril	S/.	3,971,100.57	4,233,803.76	4,437,078.55	4,640,353.33	4,843,628.12	5,046,902.90
Mayo	S/.	4,313,771.73	4,532,800.31	4,753,616.17	4,974,432.04	5,195,247.90	5,416,063.77
Junio	S/.	4,114,209.62	4,191,131.83	4,401,732.14	4,612,332.45	4,822,932.76	5,033,533.07
Julio	S/.	4,778,421.24	5,097,942.32	5,342,542.94	5,587,143.56	5,831,744.18	6,076,344.80
Agosto	S/.	3,980,950.88	4,318,721.17	4,522,500.11	4,726,279.05	4,930,057.99	5,133,836.93
Septiembre	S/.	3,583,355.38	3,824,140.17	4,007,566.86	4,190,993.55	4,374,420.24	4,557,846.93
Octubre	S/.	3,899,528.96	4,137,894.61	4,337,506.09	4,537,117.57	4,736,729.05	4,936,340.53
Noviembre	S/.	3,859,830.05	4,068,058.07	4,265,637.09	4,463,216.12	4,660,795.14	4,858,374.17
Diciembre	S/.	4,617,489.05	4,955,466.40	5,191,828.93	5,428,191.45	5,664,553.98	5,900,916.50
TOTAL AÑO		53,636,102.62	55,183,904.16	57,929,458.47	60,675,012.78	63,420,567.09	66,166,121.40

Elaboración propia.

Se desestimó el uso de herramientas estadísticas como las regresiones, por el cambio pronunciado que presentan las ventas mensuales en años anteriores

c. Proyección de los Estados Financieros

A partir de estas proyecciones de ventas, se construyen los Estados de Resultados proyectados que veremos a continuación.

Para establecer las proyecciones, se usa el incremento en ventas propuesto, y se mantiene la misma proporción que se aprecia en el análisis vertical en el año 2016.

Tabla 10.2.6: Proporción para la proyección de los Estados de Resultados.

- Costo de Ventas	38%
= Margen Bruto	62%
- Cargas de Personal	25%
- Servicios Prestados por Terceros	44%

Elaboración propia

Sin embargo, como se presenta un valor de depreciación descendente de los activos, los resultados operativos presentan una proporción diferente en cada

Tabla 10.2.7: Estados de Resultados proyectados sin las estrategias propuestas. Don Belisario 2016 - 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
= Ventas Netas	**S/. 55,183,904**	**S/. 57,929,458**	**S/. 60,675,013**	**S/. 63,420,567**	**S/. 66,166,121**
- Costo de Ventas	S/. -20,980,304	S/. -22,024,133	S/. -23,067,962	S/. -24,111,791	S/. -25,155,621
= Margen Bruto	S/. 34,203,600	S/. 35,905,325	S/. 37,607,050	S/. 39,308,776	S/. 41,010,501
- Cargas de Personal	S/. -13,695,109	S/. -14,376,479	S/. -15,057,849	S/. -15,739,219	S/. -16,420,590
- Servicios Prestados por Terceros	S/. -24,269,335	S/. -25,476,803	S/. -26,684,271	S/. -27,891,738	S/. -29,099,206
- Depreciación/Amortización	S/. -2,549,915	S/. -2,279,799	S/. -2,039,721	S/. -1,826,069	S/. -1,635,719
= Total Gastos de Operación	**S/. -40,514,359**	**S/. -42,133,081**	**S/. -43,781,840**	**S/. -45,457,027**	**S/. -47,155,514**
= Resultados de Operación	S/. -6,310,759	S/. -6,227,756	S/. -6,174,790	S/. -6,148,251	S/. -6,145,014
- Cargas Financieras	S/. -1,613,748	S/. -898,396	S/. -500,149	S/. -278,440	S/. -155,011
+ Ingresos Financieros	S/. 301,752	S/. 172,579	S/. 98,702	S/. 56,450	S/. 32,285
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	S/. -7,622,755	S/. -6,953,573	S/. -6,576,237	S/. -6,370,241	S/. -6,267,740
- Impuesto a la renta (28%)					
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/. -7,622,755**	**S/. -6,953,573**	**S/. -6,576,237**	**S/. -6,370,241**	**S/. -6,267,740**

Elaboración propia.

año; así como el resultado del ejercicio, en base a un decrecimiento natural de los gastos e ingresos financieros.

Dado que la pérdida es continua, no hay impuesto a la renta. La situación permite concluir que la operación no es sostenible en estas circunstancias.

Tanto las cuentas del activo y del pasivo se presentan netas. Caja y Bancos incluye efectivo y depósitos a corto plazo.

Los Estados de Situación Financiera presentan las siguientes características:

Los activos son registrados a su valor de adquisición menos el valor de la depreciación acumulada. Los desembolsos por mantenimiento y reparación han sido considerados en el Estado de Resultados.

Las cuentas corrientes se mantienen en bancos locales en moneda nacional o en dólares, y no generan intereses.

Las acciones suscritas y pagadas son 8, 250,000 acciones comunes, cuyo valor nominal es de S/ 1.00 por acción.

La depreciación se calcula para las instalaciones, Maquinaria y equipo, muebles y enseres de manera lineal en 10 años, y para los equipos de cómputo a 4.

Los intangibles se registran a su costo de adquisición, menos la amortización acumulada; con el método de la línea recta a 5 años.

Como se observa en la proyección de los Estados de Situación Financiera, el impacto contra el Patrimonio a causa de los resultados negativos es fuerte.

Tabla 10.2.10: Flujos proyectados de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017 - 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Activo					
Activo corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. -2,986,274	S/. -7,660,047	S/. -12,196,564	S/. -16,740,735	S/. -21,372,756
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 136,692	S/. 136,692	S/. 136,692	S/. 136,692	S/. 136,692
Otras cuentas por cobrar, neto	S/. 1,151,539	S/. 1,151,539	S/. 1,151,539	S/. 1,151,539	S/. 1,151,539
Cuentas por cobrar a relacionadas	S/. 3,588,056	S/. 3,588,056	S/. 3,588,056	S/. 3,588,056	S/. 3,588,056
Existencias, neto	S/. 1,528,965	S/. 1,528,965	S/. 1,528,965	S/. 1,528,965	S/. 1,528,965
Gastos pagados por anticipado	S/. 221,686	S/. 221,686	S/. 221,686	S/. 221,686	S/. 221,686
Total activo corriente	**S/. 3,640,664**	**S/. -1,033,109**	**S/. -5,569,626**	**S/. -10,113,797**	**S/. -14,745,818**
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	S/. 21,588,101	S/. 19,429,291	S/. 17,486,361	S/. 15,737,725	S/. 14,163,953
Intangibles, neto	S/. 604,947	S/. 483,957	S/. 387,166	S/. 309,733	S/. 247,786
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	S/. 1,543,629	S/. 1,543,629	S/. 1,543,629	S/. 1,543,629	S/. 1,543,629
Total activo	**S/. 27,377,341**	**S/. 20,423,768**	**S/. 13,847,531**	**S/. 7,477,290**	**S/. 1,209,550**
Pasivo y Patrimonio Neto					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	S/. 10,189,271	S/. 10,189,271	S/. 10,189,271	S/. 10,189,271	S/. 10,189,271
Cuentas por pagar a relacionadas	S/. 10,152,352	S/. 10,152,352	S/. 10,152,352	S/. 10,152,352	S/. 10,152,352
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	S/. 7,011,684	S/. 7,011,684	S/. 7,011,684	S/. 7,011,684	S/. 7,011,684
Total pasivo corriente	**S/. 27,353,307**	**S/. 27,353,307**	**S/. 27,353,307**	**S/. 27,353,307**	**S/. 27,353,307**
Obligaciones financieras a relacionadas	S/. 24,079,119	S/. 24,079,119	S/. 24,079,119	S/. 24,079,119	S/. 24,079,119
Total pasivo	**S/. 51,432,427**	**S/. 51,432,427**	**S/. 51,432,427**	**S/. 51,432,427**	**S/. 51,432,427**
Patrimonio Neto					
Capital social	**S/. 8,249,500**	**S/. 8,249,500**	**S/. 8,249,500**	**S/. 8,249,500**	**S/. 8,249,500**
Capital adicional	**S/. 25,138,000**	**S/. 25,138,000**	**S/. 25,138,000**	**S/. 25,138,000**	**S/. 25,138,000**
Resultados acumulados	S/. -49,819,831	S/. -57,442,586	S/. -64,396,159	S/. -70,972,396	S/. -77,342,637
Resultados del ejercicio	S/. -7,622,755	S/. -6,953,573	S/. -6,576,237	S/. -6,370,241	S/. -6,267,740
Total patrimonio neto	**S/. -24,055,086**	**S/. -31,008,659**	**S/. -37,584,896**	**S/. -43,955,137**	**S/. -50,222,877**
Total pasivo y patrimonio neto	**S/. 27,377,341**	**S/. 20,423,768**	**S/. 13,847,531**	**S/. 7,477,290**	**S/. 1,209,550**

Elaboración propia.

El Flujo de Caja no es muy atractivo ante eta situación. La brecha del requerimiento del Capital aumenta cada año, debido al lógico incremento de costos y gastos por ventas, y al escaso control en estos.

Tabla 10.2.13: Flujo de Caja proyectado Don Belisario 2017 - 2021

CASH FLOW	2017	2018	2019	2020	2021
Cash Inicial	**2,086,566**	**- 2,986,274**	**- 7,660,047**	**- 12,196,564**	**- 16,740,735**
Ventas	55,183,904	57,929,458	60,675,013	63,420,567	66,166,121
Capital Adicional	-	-	-	-	-
- Costo de Ventas	- 20,980,304	- 22,024,133	- 23,067,962	- 24,111,791	- 25,155,621
- Cargas de Personal	- 13,695,109	- 14,376,479	- 15,057,849	- 15,739,219	- 16,420,590
- Servicios Prestados por Terceros	- 24,269,335	- 25,476,803	- 26,684,271	- 27,891,738	- 29,099,206
- Cargas Financieras	- 1,613,748	- 898,396	- 500,149	- 278,440	- 155,011
+ Ingresos Financieros	301,752	172,579	98,702	56,450	32,285
- Impuesto a la renta (23%)					
Cash Final	**- 2,986,274**	**- 7,660,047**	**- 12,196,564**	**- 16,740,735**	**- 21,372,756**

Elaboración propia.

Como indicadores y Ratios principales ara evaluar el desempeño no adecuado de la empresa en estas circunstancias tenemos los siguientes:

Tabla 10.2.16: Ratios proyectados Don Belisario 2017 - 2021

Item	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	54	55	58	61	63	66
Gastos Directos	20	21	22	23	24	25
Gastos Generales	37	38	40	42	44	46
EBITDA	-6	-5	-5	-5	-5	-5
Total Activos	35	27	20	14	7	1
Activos Fijos	24	22	19	17	16	14
Depreciacion acumulada	-8	-3	-2	-2	-2	-2
Total Pasivo	51	51	51	51	51	51
Capital Social	33	33	33	33	33	33
Patrimonio	-16	-24	-31	-38	-44	-50
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	-14	-8	-7	-7	-6	-6

Elaboración propia

A pesar del aumento en ventas, el incremento en los Costos y Gastos no es controlado. El EBITDA se

presenta negativo, y hay una disminución de los activos corrientes y no corrientes.

El pasivo se mantiene constante, pero el Patrimonio es el que recibe el mayor impacto, debido a las pérdidas acumuladas en el período.

10.2.1.1 Situación Normal (Conservador)

El análisis del entorno normal (conservador) que se plantea para la aplicación de escenarios en la gestión de Don Belisario considera como base la información de los estados financieros del año 2016, cuya explicación se realizó previamente. Desde esa información inicial se realizan las proyecciones para cada año generando nuevos estados financieros que se muestran a continuación.

a. Proyección de ventas

Este escenario considera un crecimiento de ventas de 12% para los tres primeros años (2017, 2018 y 2019) y un crecimiento de 15% para los últimos dos años (2020 y 2021).

El crecimiento del 12% se establece en base al desarrollo normal de la industria (sustentado en capítulos anteriores) acompañado de la aplicación de las iniciativas presentadas en el presente plan estratégico (como el cambio de receta, mejoras en el pricing, en la satisfacción del cliente, en la atención del salón y del delivery, implementación del CRM, incremento de la recordación de marca, entre otros).

El crecimiento del 15% se sustenta en la apertura de las dos tiendas nuevas programadas dentro de la ejecución del plan estratégico, lo que genera un incremento del 2% adicional sobre las ventas.

Tabla 10.2.19 Pronóstico de Ventas escenario normal. Don Belisario 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
CONSERVADOR	60,072,435	67,281,127	75,354,862	86,658,092	99,656,805
CRECIMIENTO		12.00%	12.00%	15.00%	15.00%

Elaboración Propia.

b. Estados de Resultados

El estado de resultados muestra la estructura de ingresos, costos y gastos presentes durante los años de proyección. Los ingresos por ventas se han establecido considerando la proyección descrita en el punto anterior; el costo de ventas presenta un porcentaje promedio de 35.44% en los primeros tres años como resultado de las iniciativas presentadas (como las mejoras en compras, en las negociaciones con proveedores, en los procesos de tiendas, mejor control de las mermas y del food cost a través del SAP ERP), mostrando un incremento promedio del 3.15% en los últimos dos años como resultado del aumento en las ventas, posicionándolo en un 38.59% de estas.

A partir del año 2020, las cargas de personal se incrementan en un 4.67% como resultado de las aperturas de las dos nuevas tiendas programadas dentro del plan de ejecución del plan estratégico así como las iniciativas de retención y mantenimiento de colaboradores (a través de los programas de evaluación de competencias, de reducción de ausencias así como de los beneficios complementarios).

En relación a los servicios prestados por terceros, se observa también un incremento fuerte a partir de los últimos dos años (2020 y 2021) en relación al crecimiento de las ventas como resultado de las dos nuevas tiendas aperturadas durante ese periodo.

El importe de depreciación se va reduciendo gradualmente en los primeros cuatro años, registrando un valor de S/. 2’549,915 en el año 2017 hasta registrar un valor S/. 1’831,049 en el año 2020; año donde se realizan nuevas inversiones en activos lo que permite incrementar el valor de depreciación a S/. 2’139,702 en el último año 2021.

Tabla 10.2.20 Estados de Resultados proyectados escenario normal. Don Belisario 2016 - 2021

	2016	Análisis Vertical ↓	2017	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2018	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2019	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2020	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2021	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →
+ Ventas Brutas	S/. 53,636,103		S/. 60,072,435			S/. 67,281,127			S/. 75,354,862			S/. 86,658,092			S/. 99,656,805		
- Descuentos Concedidos	0		0			0			0			0			0		
= Ventas Netas	**S/. 53,636,103**	**100.00%**	**S/. 60,072,435**	**100.00%**	**12.00%**	**S/. 67,281,127**	**100.00%**	**12.00%**	**S/. 75,354,862**	**100.00%**	**12.00%**	**S/. 86,658,092**	**100.00%**	**15.00%**	**S/. 99,656,805**	**100.00%**	**15.00%**
- Costo de Ventas	S/. -20,388,193	-38.01%	S/. -21,302,845	-35.46%	4.49%	S/. -23,626,489	-35.12%	10.91%	S/. -26,934,197	-35.74%	14.00%	S/. -32,590,378	-37.61%	21.00%	S/. -39,434,358	-39.57%	21.00%
= Margen Bruto	S/. 33,247,910	61.99%	S/. 38,769,590	64.54%	16.61%	S/. 43,654,638	64.88%	12.60%	S/. 48,420,665	64.26%	10.92%	S/. 54,067,713	62.39%	11.66%	S/. 60,222,448	60.43%	11.38%
- Cargas de Personal	S/. -13,308,602	-24.81%	S/. -13,040,443	-21.71%	-2.01%	S/. -13,437,685	-19.97%	3.05%	S/. -13,834,928	-18.36%	2.96%	S/. -14,481,399	-16.71%	4.67%	S/. -14,798,562	-14.85%	2.19%
- Servicios Prestados por Terceros	S/. -23,584,400	-43.97%	S/. -23,406,587	-38.96%	-0.75%	S/. -24,201,748	-35.97%	3.40%	S/. -29,349,519	-38.95%	21.27%	S/. -36,431,703	-42.04%	24.13%	S/. -39,240,711	-39.38%	7.71%
- Depreciación/Amortización	S/. -8,126,860	-15.15%	S/. -2,549,915	-4.24%	-68.62%	S/. -2,287,579	-3.40%	-10.29%	S/. -2,045,945	-2.72%	-10.56%	S/. -1,831,049	-2.11%	-10.50%	S/. -2,139,702	-2.15%	16.86%
= Total Gastos de Operación	**S/. -45,019,863**	**-83.94%**	**S/. -38,996,944**	**-64.92%**	**-13.38%**	**S/. -39,927,013**	**-59.34%**	**2.38%**	**S/. -45,230,392**	**-60.02%**	**13.28%**	**S/. -52,744,151**	**-60.86%**	**16.61%**	**S/. -56,178,975**	**-56.37%**	**6.51%**
= Resultados de Operación	S/. -11,771,953	-21.95%	S/. -227,355	-0.38%	-98.07%	S/. 3,727,625	5.54%	-1739.56%	S/. 3,190,274	4.23%	-14.42%	S/. 1,323,562	1.53%	-58.51%	S/. 4,043,473	4.06%	205.50%
- Cargas Financieras	S/. -2,898,702	-5.40%	S/. -2,010,818	-3.35%	-30.63%	S/. -2,010,818	-2.99%	0.00%	S/. -2,010,818	-2.67%	0.00%	S/. -849,215	-0.98%	-57.77%	S/. -384,802	-0.39%	-54.69%
+ Ingresos Financieros	S/. 527,608	0.98%	S/. 299,634	0.50%	-43.21%	S/. 314,616	0.47%	5.00%	S/. 330,347	0.44%	5.00%	S/. 346,864	0.40%	5.00%	S/. 364,207	0.37%	5.00%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	S/. -14,143,047	-26.37%	S/. -1,938,538	-3.23%	-86.29%	S/. 2,031,424	3.02%	-204.79%	S/. 1,509,803	2.00%	-25.68%	S/. 821,211	0.95%	-45.61%	S/. 4,022,878	4.04%	389.87%
- Impuesto a la renta (28%)	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	0.00%	S/. -568,799	-0.85%	0.00%	S/. -422,745	-0.56%	0.00%	S/. -229,939	-0.27%	0.00%	S/. -1,126,406	-1.13%	0.00%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/. -14,143,047**	**-26.37%**	**S/. -1,938,538**	**-3.23%**	**-86.29%**	**S/. 1,462,625**	**2.17%**	**-175.45%**	**S/. 1,087,058**	**1.44%**	**-25.68%**	**S/. 591,272**	**0.68%**	**-45.61%**	**S/. 2,896,472**	**2.91%**	**389.87%**

Elaboración Propia.

Las cargas financieras se reducen considerablemente en el año 2020 hacia adelante en función a las políticas de reducción de deudas establecidas por Don Belisario. Los ingresos financieros se mantienen dentro un porcentaje de crecimiento del 5% asociado, principalmente, por una variación del tipo de cambio durante los periodos de proyección.

El impuesto a la renta se comienza a pagar a partir del año 2018 cuando se empieza a tener resultados positivos en el ejercicio.

Como resultado final del análisis se observa que los costos de venta se mantienen por debajo del 40% y los costos operativos se van reduciendo constantemente logrando mantenerse por debajo 62%, en ambos casos respecto de las ventas, lo que demuestra un adecuado control pudiendo generar utilidades operativas a partir de año 2018 en adelante.

c. Estados de Situación Financiera

En relación al estado de situación financiera es importante considerar que las cuentas de efectivo y equivalentes se encuentran depositadas en cuentas corrientes sin generar ganancias por intereses.

Las cuentas por cobrar comerciales se mantienen con un porcentaje inferior del 0.33% respecto del activo corriente generándose por la demora en la disposición del efectivo por parte de las procesadoras de tarjetas de crédito.

La cuenta otras cuentas por cobrar no presenta variación alguna al no presentar un componente variable que se pueda utilizar para la proyección del estado de situación financiera. La reducción en más del 1.60% de las cuentas por cobrar a relacionadas se presenta porque se realizan ventas corporativas a otras empresas del grupo, se plantea reducir este tipo de ventas para incrementar la venta comercial directa.

Tabla 10.2.21 Flujo proyectado escenario normal de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017 - 2021

	2016	Análisis Vertical ↑	2017	Análisis Vertical ↑	Análisis Horizontal →	2018	Análisis Vertical ↑	Análisis Horizontal →	2019	Análisis Vertical ↑	Análisis Horizontal →	2020	Análisis Vertical ↑	Análisis Horizontal →	2021	Análisis Vertical ↑	Análisis Horizontal →
Activo																	
Activo corriente																	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 2,086,566	5.96%	S/. 18,999,443	38.42%	810.56%	S/. 25,271,482	47.26%	33.01%	S/. 31,080,666	54.26%	22.99%	S/. 35,723,833	54.67%	14.94%	S/. 43,113,877	61.03%	20.69%
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 136,692	0.39%	S/. 136,692	0.28%	0.00%	S/. 150,181	0.28%	9.87%	S/. 168,203	0.29%	12.00%	S/. 188,387	0.29%	12.00%	S/. 216,645	0.31%	15.00%
Otras cuentas por cobrar, neto	S/. 1,151,539	3.29%	S/. 1,151,539	2.33%	0.00%	S/. 1,151,539	2.15%	0.00%	S/. 1,151,539	2.01%	0.00%	S/. 1,151,539	1.76%	0.00%	S/. 1,151,539	1.63%	0.00%
Cuentas por cobrar a relacionadas	S/. 3,588,056	10.25%	S/. 3,588,056	7.26%	0.00%	S/. 3,574,567	6.68%	-0.38%	S/. 3,556,545	6.21%	-0.50%	S/. 3,536,361	5.41%	-0.57%	S/. 3,478,544	4.92%	-1.63%
Existencias, neto	S/. 1,528,965	4.37%	S/. 1,572,540	3.18%	2.85%	S/. 1,617,357	3.02%	2.85%	S/. 1,663,452	2.90%	2.85%	S/. 1,710,861	2.62%	2.85%	S/. 1,759,620	2.49%	2.85%
Gastos pagados por anticipado	S/. 221,686	0.63%	S/. 221,686	0.45%	0.00%	S/. 221,686	0.41%	0.00%	S/. 221,686	0.39%	0.00%	S/. 221,686	0.34%	0.00%	S/. 251,245	0.36%	13.33%
Total activo corriente	**S/. 8,713,504**	24.90%	**S/. 25,669,956**	51.92%	194.60%	**S/. 31,986,813**	59.82%	24.61%	**S/. 37,842,091**	66.06%	18.31%	**S/. 42,532,667**	65.08%	12.40%	**S/. 49,971,471**	70.73%	17.49%
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	S/. 23,986,778	68.53%	S/. 21,588,101	43.66%	-10.00%	S/. 19,429,291	36.33%	-10.00%	S/. 17,486,361	30.53%	-10.00%	S/. 20,737,725	31.73%	18.59%	S/. 18,663,953	26.42%	-10.00%
Intangibles, neto	S/. 756,184	2.16%	S/. 643,847	1.30%	-14.86%	S/. 515,077	0.96%	-20.00%	S/. 412,062	0.72%	-20.00%	S/. 329,650	0.50%	-20.00%	S/. 263,720	0.37%	-20.00%
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	S/. 1,543,629	4.41%	S/. 1,543,629	3.12%	0.00%	S/. 1,543,629	2.89%	0.00%	S/. 1,543,629	2.69%	0.00%	S/. 1,749,446	2.68%	13.33%	S/. 1,749,446	2.48%	0.00%
Total activo	**S/. 35,000,095**	100.00%	**S/. 49,445,533**	100.00%	41.27%	**S/. 53,474,810**	100.00%	8.15%	**S/. 57,284,144**	100.00%	7.12%	**S/. 65,349,488**	100.00%	14.08%	**S/. 70,648,589**	100.00%	8.11%
Pasivo y Patrimonio Neto																	
Pasivo corriente																	
Cuentas por pagar comerciales	S/. 10,189,271	29.11%	S/. 10,232,847	20.70%	0.43%	S/. 10,277,664	19.22%	0.44%	S/. 10,323,759	18.02%	0.45%	S/. 10,371,167	15.87%	0.46%	S/. 10,419,927	14.75%	0.47%
Cuentas por pagar a relacionadas	**S/. 10,152,352**	29.01%	S/. 8,121,882	16.43%	-20.00%	S/. 6,091,411	11.39%	-25.00%	S/. 4,060,941	7.09%	-33.33%	S/. 2,030,470	3.11%	-50.00%	S/. -	0.00%	-100.00%
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por paga	S/. 7,011,684	20.03%	S/. 7,011,684	14.18%	0.00%	S/. 7,011,684	13.11%	0.00%	S/. 7,011,684	12.24%	0.00%	S/. 7,011,684	10.73%	0.00%	S/. 7,011,684	9.92%	0.00%
Total pasivo corriente	**S/. 27,353,307**	78.15%	**S/. 25,366,413**	51.30%	-7.26%	**S/. 23,380,760**	43.72%	-7.83%	**S/. 21,396,384**	37.35%	-8.49%	**S/. 19,413,322**	29.71%	-9.27%	**S/. 17,431,611**	24.67%	-10.21%
Obligaciones financieras a relacionadas	S/. 24,079,119	68.80%	S/. 24,079,119	48.70%	0.00%	S/. 24,079,119	45.03%	0.00%	S/. 24,079,119	42.03%	0.00%	S/. 24,079,119	36.85%	0.00%	S/. 24,079,119	34.08%	0.00%
Total pasivo	**S/. 51,432,427**	146.95%	**S/. 49,445,532**	100.00%	-3.86%	**S/. 47,459,879**	88.75%	-4.02%	**S/. 45,475,503**	79.39%	-4.18%	**S/. 43,492,441**	66.55%	-4.36%	**S/. 41,510,730**	58.76%	-4.56%
Patrimonio Neto																	
Capital social	**S/. 8,249,500**	23.57%	**S/. 8,249,500**	16.68%	0.00%	**S/. 8,249,500**	15.43%	0.00%	**S/. 8,249,500**	14.40%	0.00%	**S/. 8,249,500**	12.62%	0.00%	**S/. 8,249,500**	11.68%	0.00%
Capital adicional	**S/. 25,138,000**	71.82%	**S/. 43,508,870**	87.99%	73.08%	**S/. 48,061,175**	89.88%	10.46%	**S/. 52,767,827**	92.12%	9.79%	**S/. 62,224,962**	95.22%	17.92%	**S/. 66,609,302**	94.28%	7.05%
Resultados acumulados	S/. -35,676,784	-101.93%	S/. -49,819,831	-100.76%	39.64%	S/. -51,758,369	-96.79%	3.89%	S/. -50,295,744	-87.80%	-2.83%	S/. -49,208,686	-75.30%	-2.16%	S/. -48,617,415	-68.82%	-1.20%
Resultados del ejercicio	S/. -14,143,047	-40.41%	S/. -1,938,538	-3.92%	-86.29%	S/. 1,462,625	2.74%	-175.45%	S/. 1,087,058	1.90%	-25.68%	S/. 591,272	0.90%	-45.61%	S/. 2,896,472	4.10%	389.87%
Total patrimonio neto	**S/. -16,432,331**	-46.95%	**S/. 1**	0.00%	-100.00%	**S/. 6,014,931**	11.25%	601493039.05%	**S/. 11,808,641**	20.61%	96.32%	**S/. 21,857,047**	33.45%	85.09%	**S/. 29,137,859**	41.24%	33.31%
Total pasivo y patrimonio neto	**S/. 35,000,095**	100.00%	**S/. 49,445,533**	100.00%	8.15%	**S/. 53,474,810**	100.00%	8.15%	**S/. 57,284,144**	100.00%	7.12%	**S/. 65,349,488**	100.00%	14.08%	**S/. 70,648,589**	100.00%	8.11%

Elaboración Propia.

Las existencias se incrementan en 2.85% anualmente como resultado del aumento de las ventas lo que determina mantener un stock de seguridad acorde al volumen de éstas de manera real.

La cuenta de gastos pagados por anticipados sólo se incrementa en el último año (2021) como resultado de las aperturas de las dos nuevas tiendas, esta cuenta considera el adelanto de pagos por alquileres de locales necesarios para las tiendas.

En el año 2020 se abren dos nuevas tiendas según la ejecución del plan estratégico, por lo que la cuenta inmuebles, mobiliarios y equipos netos se incrementa en este periodo y empieza a reducirse a partir del siguiente año por la aplicación de la depreciación de estos nuevos activos.

Las provisiones de vacaciones, bonos, beneficios sociales entre otros, relacionados a los pagos a colaboradores, permite que la cuenta de activo diferido se mantenga en menos del 3% respecto del activo total,

sin embargo, esta cuenta aumenta a partir del año 2020 por la contratación de nuevos colaboradores que formarán parte del equipo de las dos nuevas tiendas a aperturarse.

Es importante acotar que los activos se encuentran registrados netos de toda pérdida de valor (como depreciación, amortización, otras pérdidas, etc.).

Las cuentas por pagar comerciales se incrementan en menos del 0.46% por año y se relaciona con el aumento de las existencias registradas como resultado del aumento en las ventas.

Según acuerdo de directorio, se ha propuesto eliminar el saldo pendiente registrado en las cuentas por pagar a relacionadas a fines del año 2021, la adecuación a este acuerdo hace que la deuda se amortice año tras año desde el 2017 hasta su extinción en el año 2021.

La obligaciones financieras a relacionadas se sustenta en un préstamo sindicado cuya amortización de capital

se realizará a partir del año 2022. La tasa de interés de este préstamo es de 8.5% y durante los 5 años de proyección sólo se ha cumplido con pagar los intereses, sin variar el saldo capital.

En el año 2017 se realiza un aporte de capital de S/. 13’489,418 con el objetivo de revertir el patrimonio negativo presentado por Don Belisario, acción que evita el riesgo de declarar insolvente a la institución permitiéndole continuar operando con normalidad para aplicar las iniciativas planteadas.

Como resultado final del análisis se observa que el efectivo y equivalentes presenta una composición mayor del 60% en relación a los activos totales al final del último año (2021) lo que indica una buena disposición del efectivo para la realización de los objetivos planteados; asimismo se observa que a partir del año 2017 el patrimonio se fortalece de manera permanente y revierte su situación negativa de manera favorable.

d. Flujos de Caja

El flujo de caja nos muestra el movimiento de efectivo necesario que se requiere para llevar a cabo las iniciativas durante los cinco años siguientes (2017 – 2021) presentadas en el plan estratégico.

Las inversiones de iniciativas se realizan a lo largo de los cinco años en función a los objetivos estratégicos planteados, el capital adicional se aporta en el primer año (2017) con el objetivo de revertir la situación patrimonial negativa y las inversiones en activos (software CRM y apertura de locales) se realizan en el año 2017 y 2020 respectivamente. El resultado final muestra un flujo de caja suficiente para llevar a cabo las operaciones, iniciativas e inversiones planteadas.

Tabla 10.2.22 Flujo de Caja proyectado Conservador Don Belisario 2017 - 2021

Flujo de Caja
(S/.)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cash Inicial	**2,086,566**	**18,999,443**	**25,271,482**	**31,080,666**	**35,723,833**
Ventas	60,072,435	67,281,127	75,354,862	86,658,092	99,656,805
Capital Adicional iniciativas	4,881,452	4,552,305	4,706,652	9,457,134	4,384,340
Capital Adicional Patrimonio	13,489,418				
- Costo de Ventas	- 21,302,845	- 23,626,489	- 26,934,197	- 32,590,378	- 39,434,358
- Cargas de Personal	- 13,040,443	- 13,437,685	- 13,834,928	- 14,481,399	- 14,798,562
- Servicios Prestados por Terceros	- 23,406,587	- 24,201,748	- 29,349,519	- 36,431,703	- 39,240,711
- Cargas Financieras	- 2,010,818	- 2,010,818	- 2,010,818	- 849,215	- 384,802
+ Ingresos Financieros	299,634	314,616	330,347	346,864	364,207
- Impuesto a la renta (28%)	-	- 568,799	- 422,745	- 229,939	- 1,126,406
- Amortización Deuda Relacionadas	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470
- Inversión Activos	- 38,900			- 5,000,000	
-Activos diferidos				- 205,817	-
Cash Final	**18,999,443**	**25,271,482**	**31,080,666**	**35,723,833**	**43,113,877**

Elaboración Propia.

e. Inversión

La inversión se divide en 5 años para maximizar el valor del dinero, el monto de la inversión en iniciativas es de S/. 27,981,883 más el aporte de capital de S/. 13,478,501, lo cual nos da un monto de S/. 41,460,384.

Existen iniciativas que se pueden realizar con recursos propios los cuales no incrementan la inversión, la mayoría de iniciativas se implementan el 2017 pero se mantienen a través de los 5 años.

Tabla 10.2.23 Inversiones Proyectadas Don Belisario 2017 - 2021

Objetivos Específicos	Iniciativas	Impacto	TIPO GASTOS	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL INVERSION
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	- costo de ventas / - servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Generar el indicador	- costo de ventas	Costo de Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Optimizar la gestión del efectivo.	Control del saldo efectivo promedio.	- costos financieros / - servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar participación de mercado.	Iniciativa de segmentación	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	- costo de ventas / - servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar el índice de productividad.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 807,275	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 807,275**
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	- costo de ventas / + servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 25,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 25,000**
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 38,900	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	**S/. 96,500**
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	+ ventas / - costo de ventas	Costo de Ventas	S/. 2,750	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 2,750**
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 350	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	**S/. 2,750**
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 87,500	S/. -	S/. 87,500	S/. -	S/. -	**S/. 175,000**
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 1,145,303	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 3,484,861**
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Optimizar capacidad instalada del Call Center	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	+/- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 799,000	**S/. 3,619,000**
* Optimizar el stock.	Implementar el ERP	- costo de ventas / +/- servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 72,000	S/. 36,000	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 108,000**
* Reducir mermas en producción.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 12,000	S/. 3,000	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 4,000	**S/. 26,200**
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / +/- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 6,000	S/. 1,500	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,400	**S/. 13,900**
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 16,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 16,000**
* Reducir la rotación de personal.	Programa de beneficios complementarios	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 193,192	S/. 227,865	S/. 227,865	S/. 167,594	S/. -	**S/. 816,517**
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	**S/. 400,200**
* Incrementar las ventas	Apertura de tiendas	+Activos / + Capital Adicional					S/. 5,000,000		**S/. 5,000,000**
				S/. 4,881,452	**S/. 4,552,305**	**S/. 4,706,652**	**S/. 9,457,134**	**S/. 4,384,340**	**S/. 27,981,883**

Elaboración Propia.

Capital adicional para patrimonio; este tipo de inversión se realiza en el primer año (2017) por un importe de S/ 13’489,418 con el objetivo de revertir la situación negativa del patrimonio de la empresa.

Inversión en activos; este tipo de inversión se realiza en el primer y cuarto año respectivamente (2017 – 2020), con los objetivos de adquirir el CRM que facilitará la gestión de cliente y de aperturar las nuevas dos tiendas programadas dentro del plan estratégico.

En relación al cálculo del WACC se consideró el beta desapalancado del sector restaurants/dinning utilizando como fuente a Damodarán.

- El porcentaje de deuda (62.17%) y patrimonio (37.83%) fueron calculados del estado de situación financiera en el año 2021.

- El beta apalancado se calcula considerando, además de la estructura deuda y patrimonio, la tasa del impuesto a la renta (28%).

Tabla 10.2.24 Cálculo de WACC

Beta desapalancada	0.59
Deuda (D)	62.17%
Patrimonio (P)	37.83%
Beta apalancada	1.30
Inflación proyectada	2.60%
Tasa libre de Riesgo (Rf)	5.03%
Rendimiento de acciones (Rm)	8.64%
Prima de riesgo (Rm - Rf)	3.62%
Riesgo País (Perú)	1.57%
Impuesto a las Ganancias	28.00%
Costo de Capital (Ke)	11.29%
Costo de Deuda (Kd)	8.50%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	8.08%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	8.08%
Tasa de crecimiento	6.00%

Elaboración Propia.

- Se toma en cuenta la inflación proyectada por el FMI para el periodo 2017-2021 de 2.6%.

- La tasa libre de riesgo (Rf) ha sido tomada a partir del rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano (T-Bond) de los últimos 10 años de 5.03%.

- La tasa de rendimiento de mercado (Rm) de 8.64% ha sido tomada del índice Standard & Poor 500. Se elige este índice sobre el Dow Jones debido a la presencia de una mayor cantidad de empresas del sector restaurantes.

- El ajuste por inflación se aplicará a los flujos resultantes en cada año, de esta manera no será considerada en la fórmula del costo de capital.

El costo de capital (Ke) se calcula considerando el beta apalancado, la tasa libre de riesgo (10 Years T-Bond – 2007 / 2016 – Damodaran), el rendimiento de las acciones (S&P 500 (2007 / 2016 – Damodaran) y el riesgo país de Perú (cuadro 37 – BCRP), obteniendo un resultado de 11.29%

Con estos datos se obtiene como resultado un WACC del 8.08%.

Tomando como base la información previa, a continuación se muestran los resultados a 5 años del VAN = S/. 10’014,295 y la TIR = 20.89%; asimismo, se muestran los resultados a perpetuidad del VAN = S/. 92’214,481 y la TIR = 49.65%.

Con los resultados presentados se puede confirmar que el proyecto es viable y rentable.

Tabla 10.2.25 Cálculo del VAN y TIR escenario normal. Don Belisario 2017 - 2021

		2017	2018	2019	2020	2021	
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		**S/. -1,938,538**	**S/. 1,462,625**	**S/. 1,087,058**	**S/. 591,272**	**S/. 2,896,472**	
+ Depreciación / Amortización		S/. 2,549,915	S/. 2,287,579	S/. 2,045,945	S/. 1,831,049	S/. 2,139,702	
Flujo Generado por Operaciones (FGO)		S/. 611,376	S/. 3,750,204	S/. 3,133,002	S/. 2,422,320	S/. 5,036,175	
+/-Variación de Capital de Trabajo		S/. 18,943,347	S/. 8,302,510	S/. 7,839,654	S/. 6,673,638	S/. 9,420,515	
Flujo de Caja Operativo		S/. 19,554,723	S/. 12,052,714	S/. 10,972,657	S/. 9,095,958	S/. 14,456,690	
- Compra de activos		S/. -38,900			S/. -5,000,000		
- Inversión Patrimonio		S/. -13,489,418					
- Inversión Iniciativas		S/. -4,842,552	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -4,457,134	S/. -4,384,340	
Inversión Total		S/. -18,370,870	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -9,457,134	S/. -4,384,340	
Valor Presente de Inversión Total	S/. -32,546,498						
Flujo de Caja de Inversión (FCI)		S/. 19,554,723	S/. 12,052,714	S/. 10,972,657	S/. 9,095,958	S/. 14,456,690	
- Amortización de Deudas		S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	
Flujo de Caja de Financiero (FCF)	S/. -32,546,498	S/. 17,524,253	S/. 10,022,244	S/. 8,942,186	S/. 7,065,488	S/. 12,426,219	S/. 153,131,942
Flujo Deflactado (2.6%)		S/. 17,080,168	S/. 9,520,730	S/. 8,279,453	S/. 6,376,064	S/. 10,929,548	S/. 131,274,878

VAN (a 5 años)	S/. 10,014,295	**VAN (perpetuidad)**	S/. 92,214,481
TIR (a 5 años)	20.89%	**TIR (perpetuidad)**	49.65%

- Compra de activos		S/. -38,900			S/. -5,000,000	
- Inversión Patrimonio		S/. -13,489,418				
- Inversión Iniciativas		S/. -4,842,552	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -4,457,134	S/. -4,384,340
Inversión Total		S/. -18,370,870	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -9,457,134	S/. -4,384,340
Valor Presente de Inversión Total	S/. -32,546,498	S/. -16,556,830	S/. -3,697,654	S/. -3,445,517	S/. -6,239,494	S/. -2,607,003

Elaboración Propia.

10.2.1.2 Situación Pesimista

El análisis de la situación pesimista que se plantea para la aplicación de escenarios en la gestión de Don Belisario considera como base la información de los estados financieros del año 2016, cuya explicación se realizó previamente. Desde esa información inicial se realizan las proyecciones para cada año generando nuevos estados financieros que se muestran a continuación.

a. Proyección de ventas

Este escenario considera un crecimiento de ventas de 6% para los tres primeros años (2017, 2018 y 2019) y un crecimiento de 9% para los últimos dos años (2020 y 2021).

El crecimiento del 6% se establece en base al desarrollo normal de la industria (sustentado en capítulos anteriores) acompañado de la aplicación de las iniciativas presentadas en el presente plan

estratégico (como el cambio de receta, mejoras en el pricing, en la satisfacción del cliente, en la atención del salón y del delivery, implementación del CRM, incremento de la recordación de marca, entre otros).

El crecimiento del 9% se sustenta en la apertura de las dos tiendas nuevas programadas dentro de la ejecución del plan estratégico, lo que genera un incremento del 2% adicional sobre las ventas.

Tabla 10.2.26: Pronóstico de ventas. Don Belisario 2016 - 2021

PRONÓSTICO

	2017	2018	2019	2020	2021
PESIMISTA	56,854,269	60,265,525	63,881,456	69,630,787	75,897,558
CRECIMIENTO		6.00%	6.00%	9.00%	9.00%

Elaboración propia.

b. Estados de Resultados

El estado de resultados muestra la estructura de ingresos, costos y gastos presentes durante los años de proyección. Los ingresos por ventas se han establecido

considerando la proyección descrita en el punto anterior; el costo de ventas presenta un porcentaje promedio de 12.45% en los primeros tres años como resultado de las iniciativas presentadas (como las mejoras en compras, en las negociaciones con proveedores, en los procesos de tiendas, mejor control de las mermas y del food cost a través del SAP ERP), mostrando un incremento promedio del 8.55% en los últimos dos años como resultado del aumento en las ventas, posicionándolo en un 21% de estas.

A partir del año 2020, las cargas de personal se incrementan en promedio en un 2.69% como resultado de las aperturas de las dos nuevas tiendas programadas dentro del plan de ejecución del plan estratégico así como las iniciativas de retención y mantenimiento de colaboradores (a través de los programas de evaluación de competencias, de reducción de ausencias así como de los beneficios complementarios).

En relación a los servicios prestados por terceros, se observa también un incremento fuerte a partir de los

últimos dos años (2020 y 2021) en relación al crecimiento de las ventas como resultado de las dos nuevas tiendas aperturadas durante ese periodo.

El importe de depreciación se va reduciendo gradualmente en los primeros cuatro años, registrando un valor de S/. 2’549,915 en el año 2017 hasta registrar un valor S/. 1’831,049 en el año 2020; año donde se realizan nuevas inversiones en activos lo que permite incrementar el valor de depreciación a S/. 2’139,702 en el último año 2021.

Las cargas financieras se reducen considerablemente en el año 2020 hacia adelante en función a las políticas de reducción de deudas establecidas por Don Belisario. Los ingresos financieros se mantienen dentro un porcentaje de crecimiento del 5% asociado, principalmente, por una variación del tipo de cambio durante los periodos de proyección.

En este escenario no se genera impuesta a la renta porque el resultado del ejercicio de cada año es negativo.

Tabla 10.2.27: Estados de Resultados proyectados pesimista. Don Belisario 2016 – 2021.

	2016	Análisis Vertical ↓	2017	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2018	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2019	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2020	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2021	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →
+ Ventas Brutas	S/. 53,636,103		S/. 56,854,269			S/. 60,265,525			S/. 63,881,456			S/. 69,630,787			S/. 75,897,558		
- Descuentos Concedidos	0		0			0			0			0			0		
= Ventas Netas	**S/. 53,636,103**	**100.00%**	**S/. 56,854,269**	**100.00%**	**6.00%**	**S/. 60,265,525**	**100.00%**	**6.00%**	**S/. 63,881,456**	**100.00%**	**6.00%**	**S/. 69,630,787**	**100.00%**	**9.00%**	**S/. 75,897,558**	**100.00%**	**9.00%**
- Costo de Ventas	S/. -20,388,193	-38.01%	S/. -20,161,621	-35.46%	-1.11%	S/. -22,360,784	-37.10%	10.91%	S/. -25,491,294	-39.90%	14.00%	S/. -30,844,465	-44.30%	21.00%	S/. -37,321,803	-49.17%	21.00%
= Margen Bruto	S/. 33,247,910	61.99%	S/. 36,692,647	64.54%	10.36%	S/. 37,904,741	62.90%	3.30%	S/. 38,390,163	60.10%	1.28%	S/. 38,786,322	55.70%	1.03%	S/. 38,575,755	50.83%	-0.54%
- Cargas de Personal	S/. -13,308,602	-24.81%	S/. -12,341,848	-21.71%	-7.26%	S/. -12,717,809	-21.10%	3.05%	S/. -13,093,771	-20.50%	2.96%	S/. -13,705,610	-19.68%	4.67%	S/. -14,005,781	-18.45%	2.19%
- Servicios Prestados por Terceros	S/. -23,584,400	-43.97%	S/. -22,152,663	-38.96%	-6.07%	S/. -22,905,226	-38.01%	3.40%	S/. -27,777,223	-43.48%	21.27%	S/. -34,480,005	-49.52%	24.13%	S/. -36,870,673	-48.58%	6.93%
- Depreciación/Amortización	S/. -8,126,860	-15.15%	S/. -2,549,915	-4.49%	-68.62%	S/. -2,287,579	-3.80%	-10.29%	S/. -2,045,945	-3.20%	-10.56%	S/. -1,831,049	-2.63%	-10.50%	S/. -2,139,702	-2.82%	16.86%
= Total Gastos de Operación	**S/. -45,019,863**	**-83.94%**	**S/. -37,044,425**	**-65.16%**	**-17.72%**	**S/. -37,910,615**	**-62.91%**	**2.34%**	**S/. -42,916,939**	**-67.18%**	**13.21%**	**S/. -50,016,663**	**-71.83%**	**16.54%**	**S/. -53,016,157**	**-69.85%**	**6.00%**
= Resultados de Operación	S/. -11,771,953	-21.95%	S/. -351,777	-0.62%	-97.01%	S/. -5,874	-0.01%	-98.33%	S/. -4,526,776	-7.09%	76967.03%	S/. -11,230,341	-16.13%	148.09%	S/. -14,440,401	-19.03%	28.58%
- Cargas Financieras	S/. -2,898,702	-5.40%	S/. -1,903,095	-3.35%	-34.35%	S/. -1,903,095	-3.16%	0.00%	S/. -1,903,095	-2.98%	0.00%	S/. -803,722	-1.15%	-57.77%	S/. -364,187	-0.48%	-54.69%
+ Ingresos Financieros	S/. 527,608	0.98%	S/. 283,582	0.50%	-46.25%	S/. 297,761	0.49%	5.00%	S/. 312,649	0.49%	5.00%	S/. 328,282	0.47%	5.00%	S/. 344,696	0.45%	5.00%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	S/. -14,143,047	-26.37%	S/. -1,971,290	-3.47%	-86.06%	S/. -1,611,208	-2.67%	-18.27%	S/. -6,117,222	-9.58%	279.67%	S/. -11,705,781	-16.81%	91.36%	S/. -14,459,893	-19.05%	23.53%
- Impuesto a la renta (28%)	S/. -	0.00%	S/. -	0.00%	0.00%	S/. -	0.00%	0.00%	S/. -	0.00%	0.00%	S/. -	0.00%	0.00%	S/. -	0.00%	0.00%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/. -14,143,047**	**-26.37%**	**S/. -1,971,290**	**-3.47%**	**-86.06%**	**S/. -1,611,208**	**-2.67%**	**-18.27%**	**S/. -6,117,222**	**-9.58%**	**279.67%**	**S/. -11,705,781**	**-16.81%**	**91.36%**	**S/. -14,459,893**	**-19.05%**	**23.53%**

Elaboración Propia.

Como resultado final del análisis se observa que los costos de venta se mantienen por debajo del 40% en los primeros tres años, y los costos operativos se van incrementando constantemente hasta llegar a un 69.85%, en ambos casos respecto de las ventas, lo que demuestra que el adecuado control, no es suficiente para generar las utilidades operativas esperadas.

c. Estados de Situación Financiera

En relación al estado de situación financiera es importante considerar que las cuentas de efectivo y equivalentes se encuentran depositadas en cuentas corrientes sin generar ganancias por intereses.

Las cuentas por cobrar comerciales se incrementan hasta en 0.57% respecto del activo corriente generándose por la demora en los pagos de los clientes debido a la situación del entorno económico relacionado al escenario pesimista.

La cuenta otras cuentas por cobrar no presenta variación alguna al no presentar un componente variable que se pueda utilizar para la proyección del estado de situación financiera. La reducción en más del 1.20% de las cuentas por cobrar a relacionadas se presenta porque se realizan ventas corporativas a otras empresas del grupo, se plantea reducir este tipo de ventas para incrementar la venta comercial directa.

Las existencias se incrementan en 2.85% anualmente como resultado del aumento de las ventas lo que determina mantener un stock de seguridad acorde al volumen de éstas de manera real.

La cuenta de gastos pagados por anticipados sólo se incrementa en el último año (2021) como resultado de las aperturas de las dos nuevas tiendas, esta cuenta considera el adelanto de pagos por alquileres de locales necesarios para las tiendas.

Tabla 10.2.28: Estados Financieros proyectados Don Belisario escenario Pesimista 2017 – 2021.

	2016	Análisis Vertical	2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2018	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2019	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2020	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2021	Análisis Vertical	Análisis Horizontal
Activo		↑		↑	→		↑	→		↑	→		↑	→		↑	→
Activo corriente																	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 2,086,566	5.96%	S/. 18,999,443	38.42%	810.56%	S/. 22,197,649	44.04%	16.83%	S/. 20,802,553	44.26%	-6.28%	S/. 13,148,667	30.74%	-36.79%	S/. 3,182,347	10.36%	-75.80%
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 136,692	0.39%	S/. 136,692	0.28%	0.00%	S/. 142,136	0.28%	3.98%	S/. 150,664	0.32%	6.00%	S/. 159,704	0.37%	6.00%	S/. 174,077	0.57%	9.00%
Otras cuentas por cobrar, neto	S/. 1,151,539	3.29%	S/. 1,151,539	2.33%	0.00%	S/. 1,151,539	2.28%	0.00%	S/. 1,151,539	2.45%	0.00%	S/. 1,151,539	2.69%	0.00%	S/. 1,151,539	3.75%	0.00%
Cuentas por cobrar a relacionadas	S/. 3,588,056	10.25%	S/. 3,588,056	7.26%	0.00%	S/. 3,582,612	7.11%	-0.15%	S/. 3,574,084	7.60%	-0.24%	S/. 3,565,044	8.33%	-0.25%	S/. 3,521,113	11.46%	-1.23%
Existencias, neto	S/. 1,528,965	4.37%	S/. 1,572,540	3.18%	2.85%	S/. 1,617,357	3.21%	2.85%	S/. 1,663,452	3.54%	2.85%	S/. 1,710,861	4.00%	2.85%	S/. 1,759,620	5.73%	2.85%
Gastos pagados por anticipado	S/. 221,686	0.63%	S/. 221,686	0.45%	0.00%	S/. 221,686	0.44%	0.00%	S/. 221,686	0.47%	0.00%	S/. 221,686	0.52%	0.00%	S/. 251,245	0.82%	13.33%
Total activo corriente	**S/. 8,713,504**	24.90%	**S/. 25,669,956**	51.92%	194.60%	**S/. 28,912,980**	57.37%	12.63%	**S/. 27,563,979**	58.64%	-4.67%	**S/. 19,957,501**	46.66%	-27.60%	**S/. 10,039,940**	32.69%	-49.69%
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	S/. 23,986,778	68.53%	S/. 21,588,101	43.66%	-10.00%	S/. 19,429,291	38.55%	-10.00%	S/. 17,486,361	37.20%	-10.00%	S/. 20,737,725	48.48%	18.59%	S/. 18,663,953	60.76%	-10.00%
Intangibles, neto	S/. 756,184	2.16%	S/. 643,847	1.30%	-14.86%	S/. 515,077	1.02%	-20.00%	S/. 412,062	0.88%	-20.00%	S/. 329,650	0.77%	-20.00%	S/. 263,720	0.86%	-20.00%
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	S/. 1,543,629	4.41%	S/. 1,543,629	3.12%	0.00%	S/. 1,543,629	3.06%	0.00%	S/. 1,543,629	3.28%	0.00%	S/. 1,749,446	4.09%	13.33%	S/. 1,749,446	5.70%	0.00%
Total activo	**S/. 35,000,095**	100.00%	**S/. 49,445,533**	100.00%	41.27%	**S/. 50,400,977**	100.00%	1.93%	**S/. 47,006,031**	100.00%	-6.74%	**S/. 42,774,323**	100.00%	-9.00%	**S/. 30,717,059**	100.00%	-28.19%
Pasivo y Patrimonio Neto																	
Pasivo corriente																	
Cuentas por pagar comerciales	S/. 10,189,271	29.11%	S/. 10,232,847	20.70%	0.43%	S/. 10,277,664	20.39%	0.44%	S/. 10,323,759	21.96%	0.45%	S/. 10,371,167	24.25%	0.46%	S/. 10,419,927	33.92%	0.47%
Cuentas por pagar a relacionadas	**S/. 10,152,352**	29.01%	S/. 8,121,882	16.43%	-20.00%	S/. 6,091,411	12.09%	-25.00%	S/. 4,060,941	8.64%	-33.33%	S/. 2,030,470	4.75%	-50.00%	S/. -	0.00%	-100.00%
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por pagar	S/. 7,011,684	20.03%	S/. 7,011,684	14.18%	0.00%	S/. 7,011,684	13.91%	0.00%	S/. 7,011,684	14.92%	0.00%	S/. 7,011,684	16.39%	0.00%	S/. 7,011,684	22.83%	0.00%
Total pasivo corriente	**S/. 27,353,307**	78.15%	**S/. 25,366,413**	51.30%	-7.26%	**S/. 23,380,760**	46.39%	-7.83%	**S/. 21,396,384**	45.52%	-8.49%	**S/. 19,413,322**	45.39%	-9.27%	**S/. 17,431,611**	56.75%	-10.21%
Obligaciones financieras a relacionadas	S/. 24,079,119	68.80%	S/. 24,079,119	48.70%	0.00%	S/. 24,079,119	47.78%	0.00%	S/. 24,079,119	51.23%	0.00%	S/. 24,079,119	56.29%	0.00%	S/. 24,079,119	78.39%	0.00%
Total pasivo	**S/. 51,432,427**	146.95%	**S/. 49,445,532**	100.00%	-3.86%	**S/. 47,459,879**	94.16%	-4.02%	**S/. 45,475,503**	96.74%	-4.18%	**S/. 43,492,441**	101.68%	-4.36%	**S/. 41,510,730**	135.14%	-4.56%
Patrimonio Neto																	
Capital social	**S/. 8,249,500**	23.57%	**S/. 8,249,500**	16.68%	0.00%	**S/. 8,249,500**	16.37%	0.00%	**S/. 8,249,500**	17.55%	0.00%	**S/. 8,249,500**	19.29%	0.00%	**S/. 8,249,500**	26.86%	0.00%
Capital adicional	**S/. 25,138,000**	71.82%	**S/. 43,541,623**	88.06%	73.21%	**S/. 48,093,928**	95.42%	10.46%	**S/. 52,800,580**	112.33%	9.79%	**S/. 62,257,714**	145.55%	17.91%	**S/. 66,642,054**	216.95%	7.04%
Resultados acumulados	S/. -35,676,784	-101.93%	S/. -49,819,831	-100.76%	39.64%	S/. -51,791,122	-102.76%	3.96%	S/. -53,402,329	-113.61%	3.11%	S/. -59,519,551	-139.15%	11.45%	S/. -71,225,332	-231.88%	19.67%
Resultados del ejercicio	S/. -14,143,047	-40.41%	S/. -1,971,290	-3.99%	-86.06%	S/. -1,611,208	-3.20%	-18.27%	S/. -6,117,222	-13.01%	279.67%	S/. -11,705,781	-27.37%	91.36%	S/. -14,459,893	-47.07%	23.53%
Total patrimonio neto	**S/. -16,432,331**	-46.95%	**S/. 1**	0.00%	-100.00%	**S/. 2,941,098**	5.84%	294109738.07%	**S/. 1,530,528**	3.26%	-47.96%	**S/. -718,118**	-1.68%	-146.92%	**S/. -10,793,671**	-35.14%	1403.05%
Total pasivo y patrimonio neto	**S/. 35,000,095**	100.00%	**S/. 49,445,533**	100.00%	1.93%	**S/. 50,400,977**	100.00%	1.93%	**S/. 47,006,031**	100.00%	-6.74%	**S/. 42,774,323**	100.00%	-9.00%	**S/. 30,717,059**	100.00%	-28.19%

Elaboración Propia.

En el año 2020 se abren dos nuevas tiendas según la ejecución del plan estratégico, por lo que la cuenta inmuebles, mobiliarios y equipos netos se incrementa en este periodo y empieza a reducirse a partir del siguiente año por la aplicación de la depreciación de estos nuevos activos.

Las provisiones de vacaciones, bonos, beneficios sociales entre otros, relacionados a los pagos a colaboradores, hacen que la cuenta de activo diferido suba hasta un 5.70% respecto del activo total hacia el año 2021 por la contratación de nuevos colaboradores que formarán parte del equipo de las dos nuevas tiendas a aperturarse.

Es importante acotar que los activos se encuentran registrados netos de toda pérdida de valor (como depreciación, amortización, otras pérdidas, etc.).

Las cuentas por pagar comerciales se incrementan en menos del 0.47% por año y se relaciona con el

aumento de las existencias registradas como resultado del aumento en las ventas.

Según acuerdo de directorio, se ha propuesto eliminar el saldo pendiente registrado en las cuentas por pagar a relacionadas a fines del año 2021, la adecuación a este acuerdo hace que la deuda se amortice año tras año desde el 2017 hasta su extinción en el año 2021.

La obligaciones financieras a relacionadas se sustenta en un préstamo sindicado cuya amortización de capital se realizará a partir del año 2022. La tasa de interés de este préstamo es de 8.5% y durante los 5 años de proyección sólo se ha cumplido con pagar los intereses, sin variar el saldo capital.

En el año 2017 se realiza un aporte de capital de S/. 13’489,418 con el objetivo de revertir el patrimonio negativo presentado por Don Belisario, acción que evita el riesgo de declarar insolvente a la institución permitiéndole continuar operando con normalidad para aplicar las iniciativas planteadas.

Como resultado final del análisis se observa que el efectivo y equivalentes presenta una disminución gradual hasta llegar al 10% en el 2021 (en relación al total de activos) esto debido a una menor proyección de ingresos por ventas y a la inversión en que se incurren al abrir las dos tiendas. Asimismo se observa que a partir del año 2020, el patrimonio pierde su posición y se vuelve negativo.

d. Flujos de Caja

El flujo de caja nos muestra el movimiento de efectivo necesario que se requiere para llevar a cabo las iniciativas durante los cinco años siguientes (2017 – 2021) presentadas en el plan estratégico.

Las inversiones de iniciativas se realizan a lo largo de los cinco años en función a los objetivos estratégicos planteados, el capital adicional se aporta en el primer año (2017) con el objetivo de revertir la situación patrimonial negativa y las inversiones en activos

(software CRM y apertura de locales) se realizan en el año 2017 y 2020 respectivamente. El resultado final muestra un flujo de caja suficiente para llevar a cabo las operaciones, iniciativas e inversiones planteadas.

El análisis del flujo de caja indica que el saldo de este al final del proyecto disminuye hasta un 16.65% en comparación con el del 2017.

Tabla 10.2.31: Flujo de Caja proyectado escenario pesimista 2017 - 2021 Don Belisario.

Flujo de Caja
(S/.)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cash Inicial	**2,086,566**	**18,999,443**	**22,197,649**	**20,802,553**	**13,148,667**
Ventas	56,854,269	60,265,525	63,881,456	69,630,787	75,897,558
Capital Adicional Iniciativas	4,881,452	4,552,305	4,706,652	9,457,134	4,384,340
Capital Adicional Patrimonio	13,522,171				
- Costo de Ventas	- 20,161,621	- 22,360,784	- 25,491,294	- 30,844,465	- 37,321,803
- Cargas de Personal	- 12,341,848	- 12,717,809	- 13,093,771	- 13,705,610	- 14,005,781
- Servicios Prestados por Terceros	- 22,152,663	- 22,905,226	- 27,777,223	- 34,480,005	- 36,870,673
- Cargas Financieras	- 1,903,095	- 1,903,095	- 1,903,095	- 803,722	- 364,187
+ Ingresos Financieros	283,582	297,761	312,649	328,282	344,696
- Impuesto a la renta (28%)	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda Relacionadas	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470
- Inversión Activos	- 38,900			- 5,000,000	
-Activos diferidos				- 205,817	-
Cash Final	**18,999,443**	**22,197,649**	**20,802,553**	**13,148,667**	**3,182,347**

Elaboración propia

e. Inversión

La inversión se establece de la siguiente manera:

Inversión en iniciativas; este tipo de inversión se realiza a lo largo de los cinco años con el objetivo de cubrir las necesidades específicas de las estrategias propuestas el monto total de asignación es de S/. 27’981,883.

Capital adicional para patrimonio; este tipo de inversión se realiza en el primer año (2017) por un importe de S/ 13’489,418 con el objetivo de revertir la situación negativa del patrimonio de la empresa.

Inversión en activos; este tipo de inversión se realiza en el primer y cuarto año respectivamente (2017 – 2020), con los objetivos de adquirir el CRM que facilitará la gestión de cliente y de aperturar las nuevas dos tiendas programadas dentro del plan estratégico.

Tabla 10.2.34: Inversiones Proyectadas Don Belisario 2017 - 2021.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Impacto	TIPO GASTOS	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL INVERSION
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	- costo de ventas / - servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Generar el indicador	- costo de ventas	Costo de Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Optimizar la gestión del efectivo.	Control del saldo efectivo promedio.	- costos financieros / - servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Incrementar participación de mercado.	Iniciativa de segmentación	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	- costo de ventas / - servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Incrementar el índice de productividad.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 807,275	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 807,275**
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	- costo de ventas / + servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 25,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 25,000**
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 38,900	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	**S/. 96,500**
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	+ ventas / - costo de ventas	Costo de Ventas	S/. 2,750	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 2,750**
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 350	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	**S/. 2,750**
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 87,500	S/. -	S/. 87,500	S/. -	S/. -	**S/. 175,000**
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 1,145,303	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 3,484,861**
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Optimizar capacidad instalada del Call Center	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	+/- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 799,000	**S/. 3,619,000**
* Optimizar el stock.	Implementar el ERP	- costo de ventas / +/- servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 72,000	S/. 36,000	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 108,000**
* Reducir mermas en producción.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 12,000	S/. 3,000	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 4,000	**S/. 26,200**
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / +/- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 6,000	S/. 1,500	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,400	**S/. 13,900**
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 16,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 16,000**
* Reducir la rotación de personal.	Programa de beneficios complementarios	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 193,192	S/. 227,865	S/. 227,865	S/. 167,594	S/. -	**S/. 816,517**
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	**S/. 400,200**
* Incrementar las ventas	Apertura de tiendas	+Activos / + Capital Adicional					S/. 5,000,000		**S/. 5,000,000**
				S/. 4,881,452	**S/. 4,552,305**	**S/. 4,706,652**	**S/. 9,457,134**	**S/. 4,384,340**	**S/. 27,981,883**

Elaboración propia.

En relación al cálculo del WACC se consideró el beta desapalancado del sector restaurants/dinning utilizando como fuente a Damodarán.

- El porcentaje de deuda (135.14%) y patrimonio (-35.14%) fueron calculados del estado de situación financiera en el año 2021.

- El beta apalancado se calcula considerando, además de la estructura deuda y patrimonio, la tasa del impuesto a la renta (28%).

- Se toma en cuenta la inflación proyectada por el FMI para el periodo 2017-2021 de 2.6%.

- La tasa libre de riesgo (Rf) ha sido tomada a partir del rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano (T-Bond) de los últimos 10 años de 5.03%.

Tabla 10.2.35 Cálculo de WACC

Beta desapalancada	0.59
Deuda (D)	135.14%
Patrimonio (P)	-35.14%
Beta apalancada	-1.05
Inflación proyectada	2.60%
Tasa libre de Riesgo (Rf)	5.03%
Rendimiento de acciones (Rm)	8.64%
Prima de riesgo (Rm - Rf)	3.62%
Riesgo País (Perú)	1.57%
Impuesto a las Ganancias	28.00%
Costo de Capital (Ke)	2.80%
Costo de Deuda (Kd)	8.50%
Costo Promedio Ponderado de Cap	7.29%
Costo Promedio Ponderado de Cap	7.29%
Tasa de crecimiento	6.00%

Elaboración Propia.

- La tasa de rendimiento de mercado (Rm) de 8.64% ha sido tomada del índice Standard & Poor 500. Se elige este índice sobre el Dow Jones debido a la presencia de una mayor cantidad de empresas del sector restaurantes.

- El ajuste por inflación se aplicará a los flujos resultantes en cada año, de esta manera no será considerada en la fórmula del costo de capital.

El costo de capital (Ke) se calcula considerando el beta apalancado, la tasa libre de riesgo (10 Years T-Bond – 2007 / 2016 – Damodaran), el rendimiento de las acciones (S&P 500 (2007 / 2016 – Damodaran) y el riesgo país de Perú (cuadro 37 – BCRP), obteniendo un resultado de 2.80%

Con estos datos se obtiene como resultado un WACC del 7.29%.

Tomando como base la información previa, a continuación se muestran los resultados a 5 años del VAN = S/. -49´570,813 y la TIR no se puede calcular por la no generación de valor; asimismo, se muestran los resultados a perpetuidad del VAN = S/. 258’362,730 y la TIR no se puede calcular por la no generación de valor.

Tabla 10.2.36 Cálculo del VAN y TIR escenario pesimista. Don Belisario 2017 - 2021

		2017	2018	2019	2020	2021
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		**S/. -1,971,290**	**S/. -1,611,208**	**S/. -6,117,222**	**S/. -11,705,781**	**S/. -14,459,893**
+ Depreciación / Amortización		S/. 2,549,915	S/. 2,287,579	S/. 2,045,945	S/. 1,831,049	S/. 2,139,702
Flujo Generado por Operaciones (FGO)		S/. 578,624	S/. 676,372	S/. -4,071,278	S/. -9,874,732	S/. -12,320,190
+/-Variación de Capital de Trabajo		S/. 18,943,347	S/. 5,228,677	S/. 635,374	S/. -5,623,415	S/. -7,935,850
Flujo de Caja Operativo		S/. 19,521,971	S/. 5,905,049	S/. -3,435,903	S/. -15,498,148	S/. -20,256,040
- Compra de Activos		S/. -38,900			S/. -5,000,000	
- Inversión Patrimonio		S/. -13,522,171				
- Inversión Iniciativas		S/. -4,842,552	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -4,457,134	S/. -4,384,340
Inversión Total		S/. -18,403,623	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -9,457,134	S/. -4,384,340
Valor Presente de Inversión T	S/. -38,831,599					
Flujo de Caja de Inversión (FCI)		S/. 19,521,971	S/. 5,905,049	S/. -3,435,903	S/. -15,498,148	S/. -20,256,040
- Amortización de Deudas		S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470
Flujo de Caja de Financiero (F	S/. -38,831,599	S/. 17,491,501	S/. 3,874,578	S/. -5,466,374	S/. -17,528,618	S/. -22,286,511
Flujo Deflactado (2.6%)		S/. 17,048,246	S/. 3,680,694	S/. -5,061,244	S/. -15,818,243	S/. -19,602,221

VAN (a 5 años)	S/. -49,570,813	**VAN (perpetuidad)**	S/. -258,362,730
TIR (a 5 años)	-	**TIR (perpetuidad)**	-

- Compra de Activos			S/. -38,900					S/. -5,000,000			
- Inversión Patrimonio			S/. -13,522,171								
- Inversión Iniciativas			S/. -4,842,552	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -4,457,134	S/. -4,384,340				
Inversión Total			S/. -18,403,623	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -9,457,134	S/. -4,384,340				
Valor Presente de Inversión Total	S/. -38,831,599	S/. -17,902,759	S/. -4,307,891	S/. -4,332,734	S/. -8,468,883	S/. -3,819,332					

Elaboración propia.

10.2.1.3 Situación Optimista

El análisis del entorno optimista que se plantea para la aplicación de escenarios en la gestión de Don Belisario considera como base la información de los estados financieros del año 2016, cuya explicación se realizó previamente. Desde esa información inicial se realizan las proyecciones para cada año generando nuevos estados financieros que se muestran a continuación.

a. Proyección de ventas

Este escenario considera un crecimiento de ventas de 14% para los tres primeros años (2017, 2018 y 2019) y un crecimiento de 21% para los últimos dos años (2020 y 2021).

El crecimiento del 14% se establece en base al desarrollo normal de la industria (sustentado en capítulos anteriores) acompañado de la aplicación de las iniciativas presentadas en el presente plan estratégico (como el cambio de receta, mejoras en el pricing, en la satisfacción

del cliente, en la atención del salón y del delivery, implementación del CRM, incremento de la recordación de marca, entre otros).

El crecimiento del 15% se sustenta en la apertura de las dos tiendas nuevas programadas dentro de la ejecución del plan estratégico, lo que genera un incremento del 2% adicional sobre las ventas.

Los Estados Financieros, se han realizado en base a una proyección lineal a partir de la información mensual de ventas del año 2016, y en función al desarrollo de las operaciones de la empresa por los próximos 5 años; en esta proyección estimamos crecer más que el año pasado (13.4%) hasta llegar al 14% de ventas.

Este crecimiento está soportado en las iniciativas presentadas en la tesis; Cambio de la receta del pollo, mejoras en el pricing, enfoque en el segmento del mercado más rentable, iniciativas para incrementar la satisfacción del cliente, mejoras en los tiempos de

atención en salón y en delivery, estrategias del mix de ventas incluidas en el plan de marketing, implementación de CRM y aumento de recordación de la marca, pero con un impacto sobre lo esperado.

Tenemos un segundo incremento en el 2020 por la apertura en el mes de enero de dos nuevas tiendas las cuales significarán un 2.5% de incremento en las ventas por cada una, este pronóstico se alcanza en base a que la tienda que menos vende de Belisario aporta un 2% a las ventas.

Tabla 10.2.37: Pronóstico de ventas escenario optimista. Don Belisario 2017 - 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Optimista	61,145,156.99	69,705,478.96	79,464,246.02	96,151,737.68	116,343,602.60
Crecimiento	14.00%	14.00%	14.00%	21.00%	21.00%

Elaboración propia.

b. Estados de Resultados

El estado de resultados muestra la estructura de ingresos, costos y gastos presentes durante los años de proyección. Los ingresos por ventas se han establecido considerando la proyección descrita en el punto anterior; el costo de ventas presenta un porcentaje promedio de 34.5% en los alcanzado en el primer año como resultado de las iniciativas presentadas (como las mejoras en compras, en las negociaciones con proveedores, en los procesos de tiendas, mejor control de las mermas y del food cost a través del SAP ERP), se mantendrá dentro del mismo ratio hasta el 2021.

A partir del año 2020, las cargas de personal se incrementan en un 13% como resultado de las aperturas de las dos nuevas tiendas programadas dentro del plan de ejecución del plan estratégico así como las iniciativas de retención y mantenimiento de colaboradores (a través de los programas de evaluación de competencias, de

reducción de ausencias así como de los beneficios complementarios).

En relación a los servicios prestados por terceros, se observa también un incremento fuerte a partir de los últimos dos años (2020 y 2021) en relación al crecimiento de las ventas como resultado de las dos nuevas tiendas abiertas durante ese periodo.

El importe de depreciación se va reduciendo gradualmente en los primeros cuatro años, registrando un valor de S/. 2’549,915 en el año 2017 hasta registrar un valor S/. 1’831,049 en el año 2020; año donde se realizan nuevas inversiones en activos lo que permite incrementar el valor de depreciación a S/. 2’139,702 en el último año 2021.

Tabla 10.2.38: Estados de Resultados proyectados escenario optimista. Don Belisario 2016 - 2021

	2016	Análisis Vertical ↓	2017	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2018	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2019	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2020	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →	2021	Análisis Vertical ↓	Análisis Horizontal →
+ Ventas Brutas	S/. 53,636,103		S/. 61,145,157			S/. 69,705,479			S/. 79,464,246			S/. 96,151,738			S/. 116,343,603		
- Descuentos Concedidos	0		0			0			0			0			0		
= Ventas Netas	**S/. 53,636,103**	**100.00%**	**S/. 61,145,157**	**100.00%**	**14.00%**	**S/. 69,705,479**	**100.00%**	**14.00%**	**S/. 79,464,246**	**100.00%**	**14.00%**	**S/. 96,151,738**	**100.00%**	**21.00%**	**S/. 116,343,603**	**100.00%**	**21.00%**
- Costo de Ventas	S/. -20,388,193	-38.01%	S/. -21,683,253	-35.46%	6.35%	S/. -24,048,390	-34.50%	10.91%	S/. -27,415,165	-34.50%	14.00%	S/. -33,172,350	-34.50%	21.00%	S/. -40,138,543	-34.50%	21.00%
= Margen Bruto	S/. 33,247,910	61.99%	S/. 39,461,904	64.54%	18.69%	S/. 45,657,089	65.50%	15.70%	S/. 52,049,081	65.50%	14.00%	S/. 62,979,388	65.50%	21.00%	S/. 76,205,060	65.50%	21.00%
- Cargas de Personal	S/. -13,308,602	-24.81%	S/. -13,273,308	-21.71%	-0.27%	S/. -13,677,644	-19.62%	3.05%	S/. -14,081,980	-17.72%	2.96%	S/. -14,739,995	-15.33%	4.67%	S/. -15,062,822	-12.95%	2.19%
- Servicios Prestados por Terceros	S/. -23,584,400	-43.97%	S/. -23,824,562	-38.96%	1.02%	S/. -24,633,922	-35.34%	3.40%	S/. -29,873,618	-37.59%	21.27%	S/. -37,082,270	-38.57%	24.13%	S/. -40,030,724	-34.41%	7.95%
- Depreciación/Amortización	S/. -8,126,860	-15.15%	S/. -2,549,915	-4.17%	-68.62%	S/. -2,287,579	-3.28%	-10.29%	S/. -2,045,945	-2.57%	-10.56%	S/. -1,831,049	-1.90%	-10.50%	S/. -2,139,702	-1.84%	16.86%
= Total Gastos de Operación	**S/. -45,019,863**	**-83.94%**	**S/. -39,647,784**	**-64.84%**	**-11.93%**	**S/. -40,599,146**	**-58.24%**	**2.40%**	**S/. -46,001,543**	**-57.89%**	**13.31%**	**S/. -53,653,314**	**-55.80%**	**16.63%**	**S/. -57,233,248**	**-49.19%**	**6.67%**
= Resultados de Operación	S/. -11,771,953	-21.95%	S/. -185,880	-0.30%	-98.42%	S/. 5,057,943	7.26%	-2821.08%	S/. 6,047,539	7.61%	19.57%	S/. 9,326,075	9.70%	54.21%	S/. 18,971,812	16.31%	103.43%
- Cargas Financieras	S/. -2,898,702	-5.40%	S/. -2,046,725	-3.35%	-29.39%	S/. -2,046,725	-2.94%	0.00%	S/. -2,046,725	-2.58%	0.00%	S/. -864,380	-0.90%	-57.77%	S/. -391,673	-0.34%	-54.69%
+ Ingresos Financieros	S/. 527,608	0.98%	S/. 304,985	0.50%	-42.19%	S/. 320,234	0.46%	5.00%	S/. 336,246	0.42%	5.00%	S/. 353,058	0.37%	5.00%	S/. 370,711	0.32%	5.00%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	S/. -14,143,047	-26.37%	S/. -1,927,621	-3.15%	-86.37%	S/. 3,331,452	4.78%	-272.83%	S/. 4,337,059	5.46%	30.19%	S/. 8,814,753	9.17%	103.24%	S/. 18,950,850	16.29%	114.99%
- Impuesto a la renta (28%)		0.00%	S/. -	0.00%	0.00%	S/. -932,807	-1.34%	0.00%	S/. -1,214,377	-1.53%	0.00%	S/. -2,468,131	-2.57%	0.00%	S/. -5,306,238	-4.56%	0.00%
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	**S/. -14,143,047**	**-26.37%**	**S/. -1,927,621**	**-3.15%**	**-86.37%**	**S/. 2,398,645**	**3.44%**	**-224.44%**	**S/. 3,122,683**	**3.93%**	**30.19%**	**S/. 6,346,622**	**6.60%**	**103.24%**	**S/. 13,644,612**	**11.73%**	**114.99%**

Elaboración propia.

Las cargas financieras se reducen considerablemente en el año 2020 hacia adelante en función a las políticas de reducción de deudas establecidas por Don Belisario. Los ingresos financieros se mantienen dentro un porcentaje de crecimiento del 5% asociado, principalmente, por una variación del tipo de cambio durante los periodos de proyección.

El impuesto a la renta se comienza a pagar a partir del año 2018 cuando se empieza a tener resultados positivos en el ejercicio.

Como resultado final del análisis se observa que los costos de venta se mantienen por debajo del 35% y los costos operativos se van reduciendo constantemente logrando mantenerse por debajo del 50%, en ambos casos respecto de las ventas, lo que demuestra un adecuado control pudiendo generar utilidades operativas a partir de año 2018 en adelante.

c. Estados de Situación Financiera

En relación al estado de situación financiera es importante considerar que las cuentas de efectivo y equivalentes se encuentran depositadas en cuentas corrientes sin generar ganancias por intereses.

Las cuentas por cobrar comerciales se mantienen con un porcentaje inferior del 0.30% respecto del activo corriente generándose por la demora en la disposición del efectivo por parte de las procesadoras de tarjetas de crédito.

La cuenta otras cuentas por cobrar no presenta variación alguna al no presentar un componente variable que se pueda utilizar para la proyección del estado de situación financiera. La reducción en más del 1.60% de las cuentas por cobrar a relacionadas se presenta porque se realizan ventas corporativas a otras empresas del grupo, se plantea reducir este tipo de ventas para incrementar la venta comercial directa.

Tabla 10.2.39: Flujo proyectado escenario optimista de los Estados de Situación Financiera Don Belisario 2017-2021

	2016	Análisis Vertical	2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2018	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2019	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2020	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	2021	Análisis Vertical	Análisis Horizontal
Activo		↑		↑	→		↑	→		↑	→		↑	→		↑	→
Activo corriente																	
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 2,086,566	5.96%	S/. 18,999,443	38.42%	810.56%	S/. 26,207,502	48.17%	37.94%	S/. 34,052,311	56.51%	29.93%	S/. 44,450,828	60.01%	30.54%	S/. 62,589,012	69.45%	40.81%
Cuentas por cobrar comerciales	S/. 136,692	0.39%	S/. 136,692	0.28%	0.00%	S/. 152,863	0.28%	11.83%	S/. 174,264	0.29%	14.00%	S/. 198,661	0.27%	14.00%	S/. 240,379	0.27%	21.00%
Otras cuentas por cobrar, neto	S/. 1,151,539	3.29%	S/. 1,151,539	2.33%	0.00%	S/. 1,151,539	2.12%	0.00%	S/. 1,151,539	1.91%	0.00%	S/. 1,151,539	1.55%	0.00%	S/. 1,151,539	1.28%	0.00%
Cuentas por cobrar a relacionadas	S/. 3,588,056	10.25%	S/. 3,588,056	7.26%	0.00%	S/. 3,571,885	6.56%	-0.45%	S/. 3,550,484	5.89%	-0.60%	S/. 3,526,087	4.76%	-0.69%	S/. 3,454,810	3.83%	-2.02%
Existencias, neto	S/. 1,528,965	4.37%	S/. 1,572,540	3.18%	2.85%	S/. 1,617,357	2.97%	2.85%	S/. 1,663,452	2.76%	2.85%	S/. 1,710,861	2.31%	2.85%	S/. 1,759,620	1.95%	2.85%
Gastos pagados por anticipado	S/. 221,686	0.63%	S/. 221,686	0.45%	0.00%	S/. 221,686	0.41%	0.00%	S/. 221,686	0.37%	0.00%	S/. 221,686	0.30%	0.00%	S/. 251,245	0.28%	13.33%
Total activo corriente	**S/. 8,713,504**	24.90%	**S/. 25,669,956**	51.92%	194.60%	**S/. 32,922,833**	60.51%	28.25%	**S/. 40,813,736**	67.73%	23.97%	**S/. 51,259,662**	69.20%	25.59%	**S/. 69,446,606**	77.06%	35.48%
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	S/. 23,986,778	68.53%	S/. 21,588,101	43.66%	-10.00%	S/. 19,429,291	35.71%	-10.00%	S/. 17,486,361	29.02%	-10.00%	S/. 20,737,725	28.00%	18.59%	S/. 18,663,953	20.71%	-10.00%
Intangibles, neto	S/. 756,184	2.16%	S/. 643,847	1.30%	-14.86%	S/. 515,077	0.95%	-20.00%	S/. 412,062	0.68%	-20.00%	S/. 329,650	0.45%	-20.00%	S/. 263,720	0.29%	-20.00%
Activo diferido por impuesto a la renta, neto	S/. 1,543,629	4.41%	S/. 1,543,629	3.12%	0.00%	S/. 1,543,629	2.84%	0.00%	S/. 1,543,629	2.56%	0.00%	S/. 1,749,446	2.36%	13.33%	S/. 1,749,446	1.94%	0.00%
Total activo	**S/. 35,000,095**	100.00%	**S/. 49,445,533**	100.00%	41.27%	**S/. 54,410,830**	100.00%	10.04%	**S/. 60,255,789**	100.00%	10.74%	**S/. 74,076,483**	100.00%	22.94%	**S/. 90,123,724**	100.00%	21.66%
Pasivo y Patrimonio Neto																	
Pasivo corriente																	
Cuentas por pagar comerciales	S/. 10,189,271	29.11%	S/. 10,232,847	20.69%	0.43%	S/. 10,277,664	18.89%	0.44%	S/. 10,323,759	17.13%	0.45%	S/. 10,371,167	14.00%	0.46%	S/. 10,419,927	11.56%	0.47%
Cuentas por pagar a relacionadas	**S/. 10,152,352**	29.01%	S/. 8,121,882	16.42%	-20.00%	S/. 6,091,411	11.20%	-25.00%	S/. 4,060,941	6.74%	-33.33%	S/. 2,030,470	2.74%	-50.00%	S/. -	0.00%	-100.00%
Tributos, remuneraciones y otras cuentas por paga	S/. 7,011,684	20.03%	S/. 7,011,684	14.18%	0.00%	S/. 7,011,684	12.89%	0.00%	S/. 7,011,684	11.64%	0.00%	S/. 7,011,684	9.47%	0.00%	S/. 7,011,684	7.78%	0.00%
Total pasivo corriente	**S/. 27,353,307**	78.15%	**S/. 25,366,413**	51.29%	-7.26%	**S/. 23,380,760**	42.97%	-7.83%	**S/. 21,396,384**	35.51%	-8.49%	**S/. 19,413,322**	26.21%	-9.27%	**S/. 17,431,611**	19.34%	-10.21%
Obligaciones financieras a relacionadas	S/. 24,079,119	68.80%	S/. 24,079,119	48.69%	0.00%	S/. 24,079,119	44.25%	0.00%	S/. 24,079,119	39.96%	0.00%	S/. 24,079,119	32.51%	0.00%	S/. 24,079,119	26.72%	0.00%
Total pasivo	**S/. 51,432,427**	146.95%	**S/. 49,445,532**	99.98%	-3.86%	**S/. 47,459,879**	87.23%	-4.02%	**S/. 45,475,503**	75.47%	-4.18%	**S/. 43,492,441**	58.71%	-4.36%	**S/. 41,510,730**	46.06%	-4.56%
Patrimonio Neto																	
Capital social	**S/. 8,249,500**	23.57%	**S/. 8,249,500**	16.68%	0.00%	**S/. 8,249,500**	15.16%	0.00%	**S/. 8,249,500**	13.69%	0.00%	**S/. 8,249,500**	11.14%	0.00%	**S/. 8,249,500**	9.15%	0.00%
Capital adicional	**S/. 25,138,000**	71.82%	**S/. 43,508,870**	87.97%	73.08%	**S/. 48,050,258**	88.31%	10.44%	**S/. 52,756,910**	87.55%	9.80%	**S/. 62,214,044**	83.99%	17.93%	**S/. 66,598,384**	73.90%	7.05%
Resultados acumulados	S/. -35,676,784	-101.93%	S/. -49,819,831	-100.73%	39.64%	S/. -51,747,452	-95.11%	3.87%	S/. -49,348,806	-81.90%	-4.64%	S/. -46,226,124	-62.40%	-6.33%	S/. -39,879,502	-44.25%	-13.73%
Resultados del ejercicio	S/. -14,143,047	-40.41%	S/. -1,927,621	-3.90%	-86.37%	S/. 2,398,645	4.41%	-224.44%	S/. 3,122,683	5.18%	30.19%	S/. 6,346,622	8.57%	103.24%	S/. 13,644,612	15.14%	114.99%
Total patrimonio neto	**S/. -16,432,331**	-46.95%	**S/. 10,918**	0.02%	-100.07%	**S/. 6,950,951**	12.77%	63562.51%	**S/. 14,780,286**	24.53%	112.64%	**S/. 30,584,042**	41.29%	106.92%	**S/. 48,612,994**	53.94%	58.95%
Total pasivo y patrimonio neto	**S/. 35,000,095**	100.00%	**S/. 49,456,450**	100.00%	10.02%	**S/. 54,410,830**	100.00%	10.02%	**S/. 60,255,789**	100.00%	10.74%	**S/. 74,076,483**	100.00%	22.94%	**S/. 90,123,724**	100.00%	21.66%

Elaboración Propia

Las existencias se incrementan en 2.85% anualmente como resultado del aumento de las ventas lo que determina mantener un stock de seguridad acorde al volumen de éstas de manera real.

La cuenta de gastos pagados por anticipados sólo se incrementa en el último año (2021) como resultado de las aperturas de las dos nuevas tiendas, esta cuenta considera el adelanto de pagos por alquileres de locales necesarios para las tiendas.

En el año 2020 se abren dos nuevas tiendas según la ejecución del plan estratégico, por lo que la cuenta inmuebles, mobiliarios y equipos netos se incrementa en este periodo y empieza a reducirse a partir del siguiente año por la aplicación de la depreciación de estos nuevos activos.

Las provisiones de vacaciones, bonos, beneficios sociales entre otros, relacionados a los pagos a colaboradores, permite que la cuenta de activo diferido se mantenga en

menos del 3% respecto del activo total, sin embargo, esta cuenta aumenta a partir del año 2020 por la contratación de nuevos colaboradores que formarán parte del equipo de las dos nuevas tiendas a aperturarse.

Es importante acotar que los activos se encuentran registrados netos de toda pérdida de valor (como depreciación, amortización, otras pérdidas, etc.).

Las cuentas por pagar comerciales se incrementan en menos del 0.46% por año y se relaciona con el aumento de las existencias registradas como resultado del aumento en las ventas.

Según acuerdo de directorio, se ha propuesto eliminar el saldo pendiente registrado en las cuentas por pagar a relacionadas a fines del año 2021, la adecuación a este acuerdo hace que la deuda se amortice año tras año desde el 2017 hasta su extinción en el año 2021.

La obligaciones financieras a relacionadas se sustenta en un préstamo sindicado cuya amortización de capital se realizará a partir del año 2022. La tasa de interés de este préstamo es de 8.5% y durante los 5 años de proyección sólo se ha cumplido con pagar los intereses, sin variar el saldo capital.

En el año 2017 se realiza un aporte de capital de S/. 13’489,418 con el objetivo de revertir el patrimonio negativo presentado por Don Belisario, acción que evita el riesgo de declarar insolvente a la institución permitiéndole continuar operando con normalidad para aplicar las iniciativas planteadas.

Como resultado final del análisis se observa que el efectivo y equivalentes presenta una composición mayor del 65% en relación a los activos totales al final del último año (2021) lo que indica una buena disposición del efectivo para la realización de los objetivos planteados; asimismo se observa que a partir del año 2017 el

patrimonio se fortalece de manera permanente y revierte su situación negativa de manera favorable.

d. Flujos de Caja

El flujo de caja nos muestra el movimiento de efectivo necesario que se requiere para llevar a cabo las iniciativas durante los cinco años siguientes (2017 – 2021) presentadas en el plan estratégico.

Las inversiones de iniciativas se realizan a lo largo de los cinco años en función a los objetivos estratégicos planteados, el capital adicional se aporta en el primer año (2017) con el objetivo de revertir la situación patrimonial negativa y las inversiones en activos (software CRM y apertura de locales) se realizan en el año 2017 y 2020 respectivamente. El resultado final muestra un flujo de caja suficiente para llevar a cabo las operaciones, iniciativas e inversiones planteadas.

Tabla 10.2.41 Flujo de Caja proyectado Optimista Don Belisario 2017 - 2021

Flujo de Caja
(S/.)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cash Inicial	**2,086,566**	**18,999,443**	**26,207,502**	**34,052,311**	**44,450,828**
Ventas	61,145,157	69,705,479	79,464,246	96,151,738	116,343,603
Capital Adicional Iniciativas	4,881,452	4,552,305	4,706,652	9,457,134	4,384,340
Capital Adicional Patrimonio	13,478,501				
- Costo de Ventas	- 21,683,253	- 24,048,390	- 27,415,165	- 33,172,350	- 40,138,543
- Cargas de Personal	- 13,273,308	- 13,677,644	- 14,081,980	- 14,739,995	- 15,062,822
- Servicios Prestados por Terceros	- 23,824,562	- 24,633,922	- 29,873,618	- 37,082,270	- 40,030,724
- Cargas Financieras	- 2,046,725	- 2,046,725	- 2,046,725	- 864,380	- 391,673
+ Ingresos Financieros	304,985	320,234	336,246	353,058	370,711
- Impuesto a la renta (28%)	-	- 932,807	- 1,214,377	- 2,468,131	- 5,306,238
- Amortización Deuda Relacionadas	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470	- 2,030,470
- Inversión Activos	- 38,900			- 5,000,000	
-Activos diferidos				- 205,817	-
Cash Final	**18,999,443**	**26,207,502**	**34,052,311**	**44,450,828**	**62,589,012**

Elaboración propia.

e. Inversión

La inversión se divide en 5 años para maximizar el valor del dinero, el monto de la inversión en iniciativas es de S/. 27,981,883 más el aporte de capital de S/. 13,478,501, lo cual nos da un monto de S/. 41,460,384.

Existen iniciativas que se pueden realizar con recursos propios los cuales no incrementan la inversión, la mayoría de iniciativas se implementan el 2017 pero se mantienen a través de los 5 años.

Tabla 10.2.42 Iniciativas y costos Don Belisario 2017 - 2021

Objetivos Específicos	Iniciativas	Impacto	TIPO GASTOS	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL INVERSION
* Lograr una utilidad neta positiva.	Analisis de la estructura de los gastos operativos	- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar ventas.	Desarrollar procedimientos de pricing	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir costos de logística.	Desarrollar políticas de compras	- costo de ventas / - servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Lograr rendimiento esperado por receta (plato).	Generar el indicador	- costo de ventas	Costo de Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Optimizar la gestión del efectivo.	Control del saldo efectivo promedio.	- costos financieros / - servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar participación de mercado.	Iniciativa de segmentación	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir cantidad de reclamo de clientes.	Control y seguimiento al Libro de Reclamaciones	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir tiempo de espera del cliente en salón	Control y Seguimiento a los tiempos de preparación	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir precios de insumos.	Negociación en bloque con proveedores	- costo de ventas / - servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar el índice de productividad.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Reducir tiempo de entrega por delivery.	Implementar linea dedicada a Delivery	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Optimizar los recursos de marketing.	Generar indicador de Rentabilidad por proyecto de marketing.	+ ventas	Ventas	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. -**
* Incrementar ticket promedio.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 807,275	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 807,275**
* Reducir costos de producción.	Análisis de la costo de las recetas	- costo de ventas / + servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 25,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 25,000**
* Maximizar la capacidad instalada del salón.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Inrementar rendimiento de locales.	Iniciativa de marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Incrementar retención de clientes.	Implementar CRM	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 38,900	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400	**S/. 96,500**
* Incrementar la aceptación del sabor del pollo a la brasa.	Cambiar la receta	+ ventas / - costo de ventas	Costo de Ventas	S/. 2,750	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 2,750**
* Incrementar nivel de satisfacción del cliente.	Estudio de satisfacción	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 350	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	**S/. 2,750**
* Aumentar la recordación de marca.	Realizar un estudio de mercado para obtener Índice de Recordación	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 87,500	S/. -	S/. 87,500	S/. -	S/. -	**S/. 175,000**
* Aumentar reservas.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Aumentar rotación de mesas.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 1,145,303	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 3,484,861**
* Incrementar ventas por canal delivery.	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Optimizar capacidad instalada del Call Center	Iniciativa de Marketing	+ ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 338,028	S/. 580,650	S/. 597,608	S/. 580,650	S/. 580,650	**S/. 2,677,586**
* Reducir cantidad de mantenimientos correctivos.	Plan de mantenimiento preventivo	+/- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 705,000	S/. 799,000	**S/. 3,619,000**
* Optimizar el stock.	Implementar el ERP	- costo de ventas / +/- servicios de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 72,000	S/. 36,000	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 108,000**
* Reducir mermas en producción.	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 12,000	S/. 3,000	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 4,000	**S/. 26,200**
* incrementar índice OTIF	Consultoria en mejora de procesos de tienda	- costo de ventas / +/- servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 6,000	S/. 1,500	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 2,400	**S/. 13,900**
* Mejorar desempeño del personal.	Generar la evaluación de competencias	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 16,000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	**S/. 16,000**
* Reducir la rotación de personal.	Programa de beneficios complementarios	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 193,192	S/. 227,865	S/. 227,865	S/. 167,594	S/. -	**S/. 816,517**
* Reducir índices de ausencias.	Programa de consulta médica a domicilio	- carga de personal / + servicio de terceros	Servicios Prestados por Terceros	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	S/. 80,040	**S/. 400,200**
* Incrementar las ventas	Apertura de tiendas	+Activos / + Capital Adicional					S/. 5,000,000		**S/. 5,000,000**
				S/. 4,881,452	**S/. 4,552,305**	**S/. 4,706,652**	**S/. 9,457,134**	**S/. 4,384,340**	**S/. 27,981,883**

Elaboración propia.

Capital adicional para patrimonio; este tipo de inversión se realiza en el primer año (2017) por un importe de S/ 13’489,418 con el objetivo de revertir la situación negativa del patrimonio de la empresa.

Inversión en activos; este tipo de inversión se realiza en el primer y cuarto año respectivamente (2017 – 2020), con los objetivos de adquirir el CRM que facilitará la gestión de cliente y de aperturar las nuevas dos tiendas programadas dentro del plan estratégico.

En relación al cálculo del WACC se consideró el beta desapalancado del sector restaurants/dinning utilizando como fuente a Damodarán.

- El porcentaje de deuda (46.06%) y patrimonio (53.94%) fueron calculados del estado de situación financiera en el año 2021.

- El beta apalancado se calcula considerando, además de la estructura deuda y patrimonio, la tasa del impuesto a la renta (28%).

Tabla 10.2.43 Cálculo de WACC

Beta desapalancada	0.59
Deuda (D)	46.06%
Patrimonio (P)	53.94%
Beta apalancada	0.96
Inflación proyectada	2.60%
Tasa libre de Riesgo (Rf)	5.03%
Rendimiento de acciones (Rm)	8.64%
Prima de riesgo (Rm - Rf)	3.62%
Riesgo País (Perú)	1.57%
Impuesto a las Ganancias	28.00%
Costo de Capital (Ke)	10.07%
Costo de Deuda (Kd)	8.50%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	8.25%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	8.25%
Tasa de crecimiento	6.00%

Elaboración propia.

- Se toma en cuenta la inflación proyectada por el FMI para el periodo 2017-2021 de 2.6%.

- La tasa libre de riesgo (Rf) ha sido tomada a partir del rendimiento de los Bonos del Tesoro Americano (T-Bond) de los últimos 10 años de 5.03%.

- La tasa de rendimiento de mercado (Rm) de 8.64% ha sido tomada del índice Standard & Poor 500. Se elige este índice sobre el Dow Jones debido a la presencia de una mayor cantidad de empresas del sector restaurantes.

- El ajuste por inflación se aplicará a los flujos resultantes en cada año, de esta manera no será considerada en la fórmula del costo de capital.

El costo de capital (Ke) se calcula considerando el beta apalancado, la tasa libre de riesgo (10 Years T-Bond – 2007 / 2016 – Damodaran), el rendimiento de las acciones (S&P 500 (2007 / 2016 – Damodaran) y el riesgo país de Perú (cuadro 37 – BCRP), obteniendo un resultado de 10.07%

Con estos datos se obtiene como resultado un WACC del 8.25%.

Tomando como base la información previa, a continuación se muestran los resultados a 5 años del VAN = S/. 34’084,593 y la TIR = 38.59%; asimismo, se muestran los resultados a perpetuidad del VAN = S/. 253’067,915 y la TIR = 72.72%.

Con los resultados presentados se puede confirmar que el proyecto es viable y rentable.

Tabla 10.2.44: Cálculo del VAN y TIR escenario optimista. Don Belisario 2017 - 2021

		2017	2018	2019	2020	2021	
= Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		**S/. -1,927,621**	**S/. 2,398,645**	**S/. 3,122,683**	**S/. 6,346,622**	**S/. 13,644,612**	
+ Depreciación / Amortización		S/. 2,549,915	S/. 2,287,579	S/. 2,045,945	S/. 1,831,049	S/. 2,139,702	
Flujo Generado por Operaciones (FGO)		S/. 622,294	S/. 4,686,225	S/. 5,168,627	S/. 8,177,670	S/. 15,784,314	
+/-Variación de Capital de Trabajo		S/. 18,943,347	S/. 9,238,530	S/. 9,875,279	S/. 12,428,988	S/. 20,168,654	
Flujo de Caja Operativo		S/. 19,565,641	S/. 13,924,755	S/. 15,043,906	S/. 20,606,658	S/. 35,952,969	
- Compra de Activos		S/. -38,900			S/. -5,000,000		
- Inversión Patrimonio		S/. -13,478,501					
- Inversión Iniciativas		S/. -4,842,552	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -4,457,134	S/. -4,384,340	
Inversión Total		S/. -18,359,953	S/. -4,552,305	S/. -4,706,652	S/. -9,457,134	S/. -4,384,340	
Valor Presente de Inversión Total	S/. -33,121,771						
Flujo de Caja de Inversión (FCI)		S/. 19,565,641	S/. 13,924,755	S/. 15,043,906	S/. 20,606,658	S/. 35,952,969	
- Amortización de Deudas		S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	S/. -2,030,470	
Flujo de Caja de Financiero (FCF)	S/. -33,121,771	S/. 17,535,170	S/. 11,894,284	S/. 13,013,436	S/. 18,576,188	S/. 33,922,498	S/. 411,070,559
Flujo Deflactado (2.6%)		S/. 17,090,809	S/. 11,299,093	S/. 12,048,969	S/. 16,763,595	S/. 29,836,716	S/. 352,397,005

VAN (a 5 años)	**S/. 34,084,593**	**VAN (perpetuidad)**	**S/. 253,067,915**
TIR (a 5 años)	**38.59%**	**TIR (perpetuidad)**	**72.72%**

- Compra de Activos		S/. -38,900						S/. -5,000,000			
- Inversión Patrimonio		S/. -13,478,501									
- Inversión Iniciativas		S/. -4,842,552	S/.	-4,552,305	S/.	-4,706,652	S/.	-4,457,134	S/.	-4,384,340	
Inversión Total		S/. -18,359,953	S/.	-4,552,305	S/.	-4,706,652	S/.	-9,457,134	S/.	-4,384,340	
Valor Presente de Inversión Total	S/. -33,121,771	S/. -16,679,804	S/.	-3,757,250	S/.	-3,529,151	S/.	-6,442,244	S/.	-2,713,321	

Elaboración Propia.

10.2.1.4 Ratios

Comentaremos los ratios de los escenarios Normal y Optimista, ya que en el escenario pesimista los ratios no se pueden calcular o son 0. En este escenario la utilidad neta es negativa y también eso lleva a una composición del patrimonio negativo.

Tabla 10.2.45: Ratios financieros del escenario Normal.

RATIO	NORMAL					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	53,636,103	60,072,435	67,281,127	75,354,862	86,658,092	99,656,805
Gastos Directos	20,388,193	21,302,845	23,626,489	26,934,197	32,590,378	39,434,358
Gastos Generales	36,893,002	36,447,030	37,639,434	43,184,447	50,913,102	54,039,272
EBITDA	**-6,016,187**	**611,376**	**4,319,003**	**3,555,747**	**2,652,259**	**6,162,581**
Total Activos	35,000,095	49,445,533	53,474,810	57,284,144	65,349,488	70,648,589
Activos Fijos	23,986,778	21,588,101	19,429,291	17,486,361	20,737,725	18,663,953
Depreciacion acumulada	-8,126,860	-2,549,915	-2,287,579	-2,045,945	-1,831,049	-2,139,702
Total Pasivo	51,432,427	49,445,532	47,459,879	45,475,503	43,492,441	41,510,730
Capital Social	33,387,500	51,758,370	56,310,675	61,017,327	70,474,462	74,858,802
Patrimonio	**-16,432,331**	**1**	**6,014,931**	**11,808,641**	**21,857,047**	**29,137,859**
Impuesto a la Renta	0	0	-568,799	-422,745	-229,939	-1,126,406
Utilidad Neta	**-14,143,047**	**-1,938,538**	**1,462,625**	**1,087,058**	**591,272**	**2,896,472**
EBITDA %	**0.00%**	**1.02%**	**6.42%**	**4.72%**	**3.06%**	**6.18%**
ROI	**0.00%**	**0.00%**	**3.11%**	**2.14%**	**1.01%**	**4.52%**
ROA	**0.00%**	**0.00%**	**2.74%**	**1.90%**	**0.90%**	**4.10%**
Ratio Costo Directo / Ventas	38.01%	35.46%	35.12%	35.74%	37.61%	39.57%
Ratio Gastos Adm&Vtas / Ventas	68.78%	60.67%	55.94%	57.31%	58.75%	54.23%
Margen Utilidad Neta / Ventas	0.00%	0.00%	2.17%	1.44%	0.68%	2.91%
ROE	**0.00%**	**0.00%**	**24.32%**	**9.21%**	**2.71%**	**9.94%**
Ratio de Apalancamiento	0.00%	4944553402%	789.03%	385.10%	198.99%	142.46%

Elaboración propia.

En el escenario Normal podemos notar que a partir del año 2017 tenemos un EBITDA positivo gracias a las medidas aplicadas, esto nos indica que la empresa ya

cuenta con la suficiente eficiencia operativa para afrontar el negocio. EL ROI, ROA y ROE son 0 el 2017 ya que aún la utilidad es negativa y el patrimonio se equipara a uno.

A partir del 2018 el ROI, calculado sobre la base de los activos que generan valor para el negocio (efectivo, cuentas por cobrar comerciales, existencias, inmuebles e inmobiliario e intangibles), tiene un comportamiento de crecimiento para el 2018 (3.11%), decae el 2019 (2.14%) por el incremento natural de los servicios prestados por terceros que generan una menor utilidad del ejercicio y la depreciación y amortización de activos, y cae un poco más el 2020 (1.90%) por el efecto de la inversión en nuevas tiendas, el 2021 repunta (6.18%) debido a que se normalizan los gastos, se incrementa la utilidad y los activos no se incrementan de forma crítica.

El apalancamiento en este escenario siempre es alto ya que aún las deudas son mucho mayores que el patrimonio pero con tendencia notable hacia la baja.

Para el escenario Optimista se puede observar que el EBITDA de la empresa en el entorno optimista crece a una razón mayor ya que los gastos operativos no varían en monto de una forma significativa, lo cual hace que los ahorros en costos de venta y aumento de ventas generen mayor liquidez en un negocio que el cliente paga al contado.

Un EBITDA del 16% al final del 2021 nos da la el suficiente efectivo para tener maniobra para el pago de deudas y generar nuevas inversiones.

Tabla 10.2.46 Ratios financieros del escenario Optimista.

RATIO	OPTIMISTA					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	53,636,103	61,145,157	69,705,479	79,464,246	96,151,738	116,343,603
Gastos Directos	20,388,193	21,683,253	24,048,390	27,415,165	33,172,350	40,138,543
Gastos Generales	36,893,002	37,097,869	38,311,566	43,955,598	51,822,265	55,093,545
EBITDA	**-6,016,187**	**622,294**	**5,619,031**	**6,383,004**	**10,645,801**	**21,090,552**
Total Activos	35,000,095	49,445,533	54,410,830	60,255,789	74,076,483	90,123,724
Activos Fijos	23,986,778	21,588,101	19,429,291	17,486,361	20,737,725	18,663,953
Depreciacion acumulada	-8,126,860	-2,549,915	-2,287,579	-2,045,945	-1,831,049	-2,139,702
Total Pasivo	51,432,427	49,445,532	47,459,879	45,475,503	43,492,441	41,510,730
Capital Social	33,387,500	51,747,453	56,299,758	61,006,410	70,463,544	74,847,884
Patrimonio	**-16,432,331**	**1**	**6,950,951**	**14,780,286**	**30,584,042**	**48,612,994**
Impuesto a la Renta	0	0	-932,807	-1,214,377	-2,468,131	-5,306,238
Utilidad Neta	**-14,143,047**	**-1,927,621**	**2,398,645**	**3,122,683**	**6,346,622**	**13,644,612**
EBITDA %	**0%**	**1.02%**	**8.06%**	**8.03%**	**11.07%**	**18.13%**
ROI		**0.00%**	**5.01%**	**5.81%**	**9.41%**	**16.34%**
ROA		**0.00%**	**4.41%**	**5.18%**	**8.57%**	**15.14%**
Ratio Costo Directo / Ventas	38%	35%	35%	35%	35%	34.50%
Ratio Gastos Adm&Vtas / Ventas	69%	61%	55%	55%	54%	47.35%
Margen Utilidad Neta / Ventas	0%	0%	3%	4%	7%	11.73%
ROE	**0%**	**0.00%**	**34.51%**	**21.13%**	**20.75%**	**28.07%**
Ratio de Apalancamiento	0%	4944552976%	683%	308%	142%	85.39%

Elaboración Propia

El ROI al año 2021 nos presenta un escenario en donde junto al EBITDA nos permite pensar en un cambio de estrategias hacia la penetración de mercado, ya que este 16.34% nos permitirá rentabilizar las inversiones sobre nuevas tiendas, trabajando con dinero propio.

El ROA con un comportamiento parecido al del ROI nos indica que nuestras inversiones en activos están generando valor para la empresa.

En el caso del ROE tiene un incremento muy fuerte en el 2018 (34.51%), por el incremento de la utilidad neta y la normalización del patrimonio, decae en 2019 (21.13%) y el 2020 (20.75%) ya que el patrimonio incrementa en mayor proporción que la utilidad, por los gastos con terceros y las aperturas, el 2021 repunta al normalizarse los gastos y el aumento de la utilidad neta.

Un punto resaltante sobre los ratios calculados se da en el Ratio de Apalancamiento la empresa realmente hasta el 2020 le pertenece a sus acreedores ya que los pasivos

superan el valor del patrimonio de la empresa, esta situación se revierte el 2021, con una distribución del 54% para el patrimonio y un 46% para el pasivo.

10.2.2 Comparativo de escenarios y análisis del riesgo.

Se procede a desarrollar un cuadro comparativo de los escenarios:

Tabla 10.2.47: Comparativo de escenarios.

Item	Normal	Optimista	Pesimista
Capital adicional		S/. 13,489,418	
Inversión		S/. 27,981,883	
Van (5 años)	S/. 10,014,295	S/. 34,084,593	-S/. 49,570,813
TIR (5 años)	20.89%	38.59%	-
Van perpetuidad	S/. 92,214,481	S/. 253,067,915	-S/. 258,362,730
TIR perpetuidad	49.65%	72.72%	-

Elaboración propia.

Estos escenarios nos muestran que con la misma inversión en los 3 escenarios, el escenario pesimista no lleva al cumplimiento del objetivo financiero del proyecto.

En los escenarios Normal y optimistas generan un VAN positivo lo cual hace rentable el negocio y con valores de

la TIR mayores al 20% es un proyecto muy atractivo para los inversionistas.

Para poder complementar el comparativo de los resultados obtenidos en la evaluación financiera, se procede a plantear la probabilidad de ocurrencia de los escenarios, en función del análisis de riesgo en condiciones de incertidumbre.

La probabilidad se asigna de manera cualitativa, tomando como base el crecimiento proyectado para el subsector, que arroja el estudio de Euromonitor, al que ya nos hemos referido anteriormente en este trabajo.

Considerando el riesgo en los escenarios proyectados a 5 años (2017 – 2021), se determina que la probabilidad de ocurrencia del escenario conservador es de 60%, valor que está en función de los resultados macroeconómicos del país a fines del 2016, la tendencia de ventas en el sector y la alcanzada por la empresa el último periodo.

Tabla 10.2.48: Análisis del riesgo en condiciones de incertidumbre (2017-2021).

Escenario	TIR (5 años)	Probabilidad	Ponderación	Desviación	Desviación al cuadrado	Ponderación Desviación al Cuadrado	
Pesimista	0.0000	10%	0.0000	-0.2411	0.0581	0.00581	
Normal	0.2089	60%	0.1253	-0.0322	0.0010	0.00062	
Optimista	0.3859	30%	0.1158	0.1448	0.0210	0.00629	
		100%	**0.2411**			0.01273	→ Varianza
			↑			0.11281	→ Desviación estándar
			Valor Esperado				
TIR oscilante		**0.1283**	68%	**0.3539**			

Elaboración propia

Tabla 10.2.49: Análisis del riesgo en condiciones de incertidumbre (perpetua).

Escenario	TIR (perpetuo)	Probabilidad	Ponderación	Desviación	Desviación al cuadrado	Ponderación Desviación al Cuadrado	
Pesimista	0.0000	10%	0.0000	-0.2411	0.0581	0.00581	
Normal	0.4965	60%	0.2979	0.2554	0.0652	0.03913	
Optimista	0.7272	30%	0.2182	0.4861	0.2363	0.07089	
		100%	**0.5161**			0.11583	→ Varianza
			↑			0.34034	→ Desviación estándar
			Valor Esperado				
TIR oscilante		**0.1757**	68%	**0.8564**			

Elaboración propia

Las condiciones en este contexto permiten definir una probabilidad de generación del escenario optimista de un 30%; y del pesimista en un 10%.

En la tabla 10.2.48, se puede observar que la TIR resultante de este análisis oscila entre 0.1283 y 0.3539 considerando un 68% de probabilidad. Este resultado se mantiene por encima del costo de capital.

En la tabla 10.2.49, el resultado mejora, a partir del análisis en un escenario de perpetuidad.

10.2.3 Flujo de caja incremental

Para obtener este flujo, tomamos como base el escenario Conservador versus el escenario Regular (sin iniciativas).

En el año 2017 el efectivo inicial se obtiene de la diferencia del Efectivo obtenido con el escenario conservador menos El efectivo obtenido en el mismo año con el escenario Regular.

Por ser marginal las ventas y el costo de ventas no son considerados en el flujo, se hace énfasis en el diferencial de las Inversiones año a año de los escenarios Conservador

y Regular, también se incluye el capital adicional realizado en el año 2017 para revertir la situación irregular de la empresa y poder cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones originadas por sus costos y gastos corrientes de operación.

La inversión de iniciativas año a año tiene un efecto a favor del escenario Conservador en los 2 primeros años (2017-2018), luego por el incremento de la inversión en las iniciativas (2019 al 2021) se genera un mayor gasto.

Para la amortización de la deuda relacionada se plantea extinguir la deuda en los 5 años en el escenario Conservador.

La inversión en activos que es parte de las iniciativas involucra gastos adicionales en el año 2017 (S/. 38,000 de la implementación de CRM) y en el año 2020 (5 millones por la apertura de 2 tiendas).

En ese sentido se muestra que el escenario conservador con iniciativas tiene un efecto positivo en la obtención del flujo de efectivo en los 5 años.

10.2.4 Análisis de la rentabilidad del plan propuesto

Los resultados del diferencial de la inversión de las iniciativas (Escenarios Conservador versus Regular) muestran a 5 años un VAN = S/. 17,848,341 y la TIR = 28.32%; asimismo, se muestran los resultados a perpetuidad del VAN = S/. 53,280,989 y la TIR = 41.72%.

Con los resultados presentados se puede confirmar que la inversión resultará en un proyecto viable y rentable para los accionistas

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se plasmará, luego de analizado el plan de reestructuración, las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

11.1 Conclusiones

Presentamos las conclusiones a continuación:

- El mercado se encuentra subsegmentado en base a las características propias de los actores. Esta división responde al volumen de negocio generado por las tiendas (ya sea franquicia o no), y el segmento al que se dirigen. Esto se observa claramente en el share del mercado con líderes como Norky´s y Rocky´s en un primer nivel, y el segundo al que pertenecen Pardo´s, Don Belisario y Las Canastas.

- La estructura organizacional de Don Belisario es corporativa, existen áreas que involucran procesos importantes que responden a estrategias corporativas, no necesariamente vinculadas a las necesidades del negocio.

- La empresa presenta una visión y misión que no se encuentran alineados con la razón de ser de la empresa.

- El ambiente externo favorece el desarrollo de la industria de restaurantes en el Perú, sin embargo la empresa no ha tomado en cuenta el insight de los consumidores. El más importante en relación al mercado, es que este considera el producto como una unidad: el Pollo a la Brasa se acompaña de papas y ensaladas. Si bien es cierto, el mercado acepta los complementos; éstos no son preferidos sobre la oferta tradicional (pollos con papas y ensalada).

- La propuesta se enfocó hacia la creación de un restaurante, con tendencias gourmet; desconociendo la esencia cultural que significa este plato tradicional: un motivo que permite compartir una experiencia espontanea acompañado de familia y amigos.

- El mercado espera que el sabor del pollo a la brasa se encuentre dentro de lo tradicional, que es un estándar no establecido pero si reconocido, para ser aceptado. El sabor de Don Belisario no es reconocido como tradicional.

- El nivel socioeconómico A no estila consumir el pollo a la brasa en restaurante. La opción preferida para este NSE es el canal delivery.

- Don Belisario no conoce las características de los heavy users. Sin embargo debemos tener en cuenta que la tendencia de la industria no está enfocada en el desarrollo del marketing.

- A pesar de que Don Belisario cuenta con procesos diseñados bajo los estándares de la industria – y que en algunos casos la estructura que presentan es mejor que los de la competencia – no se refleja en los resultados de la empresa un aprovechamiento que resulte positivo. Hay procesos en Compras, Cocina y Salón, que generan cuellos de botella que complican la operación y aportan en los resultados negativos.

- Don Belisario no tiene un control adecuado del food cost ni de los gastos operativos, lo que determina los resultados negativos obtenidos.

- A pesar que el sector se encuentra en el marco de un océano rojo, y que por sus características es poco factible que pueda migrar a

un océano azul; las perspectivas son interesantes a partir de las tendencias que permiten proyectar una demanda creciente, sustentada en los patrones culturales.

- Luego del análisis interno realizado a la empresa, se evidencia que ésta no aprovecha adecuadamente sus fortalezas (no están directamente relacionadas con los factores claves de éxito) y no desarrolla acciones adecuadas para minimizar sus debilidades (de gran impacto en la industria).

- El resultado del uso de las herramientas de planeamiento estratégico nos conducen a determinar que las estrategias adecuadas a implementar, para lograr los objetivos definidos; son la de Desarrollo de Producto (ligado al cambio del sabor) y la de Penetración de Mercado (dirigido al aumento de las ventas). Queda como estrategia contingente la de Desarrollo de Mercado.

- Los ingresos de los distintos escenarios se reflejan con casi S/ 100M de diferencia entre el escenario optimista y el escenario Pesimista, esto es por la agresiva campaña de ventas de 14% a 21% (Optimista) vs. 6% a 9% (Pesimista). Asimismo, se observa

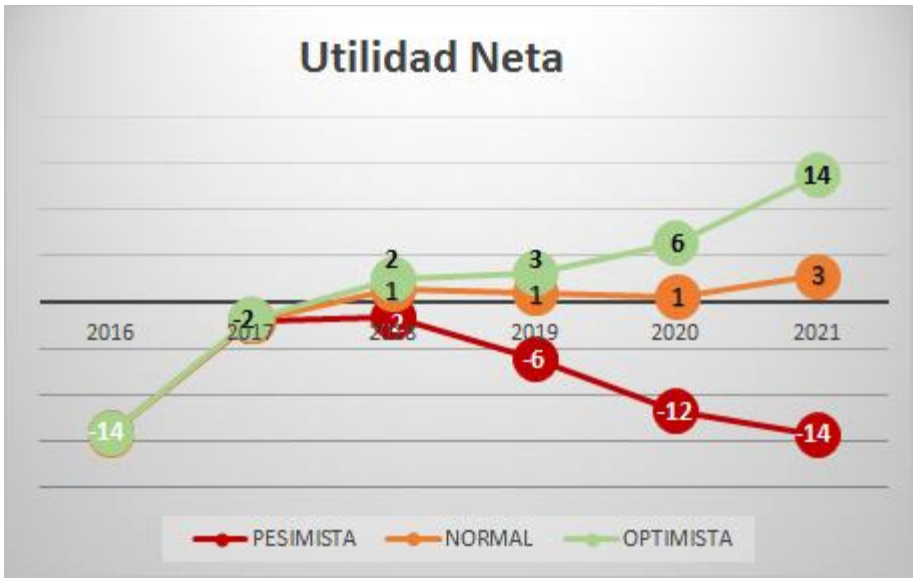
una simetría entre las utilidades netas y su correspondiente EBITDA de cada escenario, comparando los costos de ventas y gastos generales (Adm.-Vtas.-Otros) los distintos escenarios solo varían en promedio 10% por lo que se deduce que el impacto de Ventas es lo que impacta en los Resultados.

Ilustración 11.1-1: Comparativo de Ingresos entre escenarios

Elaboración Propia.

- El comparativo de la utilidad neta por cada escenario, muestra que el resultado es sumamente favorable en el escenario optimista, con un crecimiento mayor a partir del 2020 por la apertura de nuevos locales.

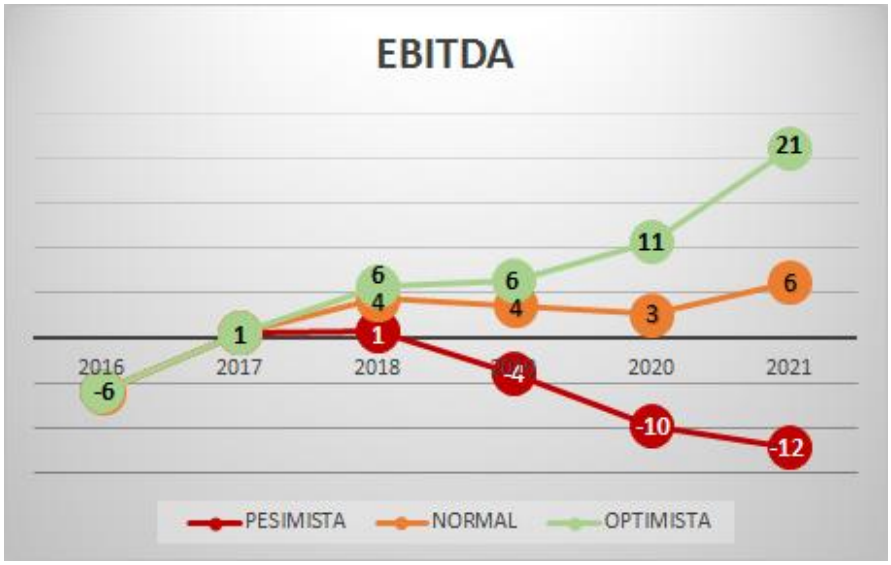
Ilustración 11.1-5: Comparativo de utilidad neta entre escenarios



Elaboración Propia.

- En el comparativo del EBITDA, los tres escenarios se nivelan en el año 2017 por el aporte para no tener capital negativo, pero el nivel de ventas de estos influye en el EBITDA para el escenario pesimista. Las inversiones en aperturas impactan este indicador a partir el 2020

Ilustración 11.1-3: Comparativo EBITDA entre escenarios



Elaboración Propia.

11.2 Recomendaciones

Presentamos las recomendaciones a continuación:

- Aumento de Capital Adicional para evitar incurrir en insolvencia.

- Cambio de la receta y reposicionamiento de la marca en el mercado.

- Inversión en planes de marketing que soporten el incremento de las ventas: campaña de intriga, y lanzamiento de nuevo sabor.

- Reestructuración de los procesos principales, directamente ligados a Compras, Cocina y Salón, eliminando cuellos de botella para apoyar a conseguir metas relacionadas con ventas y costos, como por ejemplo, reducir el costo de venta, generando mayor control de las mermas y de la mercadería de la tienda.

- Generar conciencia en la empresa para que todos sepan la situación actual, pero que es reversible poniendo todos de su parte para generar una mayor eficiencia operativa.

- Se debe maximizar el resultado de las acciones propuestas para obtener los niveles de venta adecuados, que permitan revertir la situación en que se encuentra actualmente la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Noticias Andina. (5 de Noviembre de 2015). *Andina - Inicio*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-scotiabank-sector-avicola-seguiria-siendo-impulsado-consumo-interno-638068.aspx

Arellano, R. (2015). *Arellano Márketing*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-pollo-de-cada-dia/

Banco Central de Reserva del Perú. (Enero de 2017). *Cuadros Estadísticos.* Obtenido de http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html

Banco Mundial. (Diciembre de 2016). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de http://datos.bancomundial.org/tema/economia-y-crecimiento?end=2015&start=1961

Cámara Peruana de Franquicias. (2016). *Cámara Peruana de Franquicias*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://www.cpfranquicias.com/orientacion-al-interesado/

CEPLAN. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado; Perú 2021*. Lima.

DÁlessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson. Recuperado el 16 de Diciembre de 2016

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México D.F.: Pearson.

Diario Correo. (07 de Diciembre de 2008). Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://diariocorreo.pe/politica-y-economia/pollerias-y-fast-food-en-competencia-170616/

Diario el Comercio. (17 de julio de 2016). *Economía*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-se-consumen-130-millones-

pollos-brasa-al-ano-noticia-1916644?ref=flujo_tags_15128&ft=nota_3&e=titulo

Diario El Comercio. (14 de Julio de 2016). *Economía*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-se-consumen-130-millones-pollos-brasa-al-ano-noticia-1916644?ref=flujo_tags_15128&ft=nota_3&e=titulo

Diario El Comercio. (17 de Julio de 2016). *Encuesta Nacional Hogares.* Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de ¿Cuántos pollos a la brasa consumen los hogares limeños?: http://elcomercio.pe/sociedad/lima/cuantos-pollos-brasa-consumen-al-ano-hogares-limenos-noticia-1917491?ref=flujo_tags_15128&ft=nota_1&e=titulo

Diario El Comercio. (14 de Julio de 2016). *130 Millones de Pollos a la brasas se consumen en el Perú.* Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de Economía: http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-se-consumen-130-millones-pollos-brasa-al-ano-noticia-1916644?ref=flujo_tags_15128&ft=nota_2&e=titulo

Diario Gestión. (2015, Julio 15). *Portada Diario Gestión Online - Economía*. Retrieved Novimbre 18, 2016, from http://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934

Diario Gestión. (17 de Julio de 2016). *Tu Dinero*. Obtenido de Día del Pollo a la Brasa: ¿Cuánto pagan los peruanos por este plato?: http://gestion.pe/tu-dinero/dia-pollo-brasa-cuanto-pagan-peruanos-este-plato-2165675

Dvoski, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teporía y experiencia* . México: Pearson Prentice Hall.

Dvoski, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teporía y experiencia* . México: Pearson Prentice Hall.

Euromonitor Internacional. (2016). *Consumer Food Service in Perú.*

Euromonitor Internacional. (Mayo 2016). *Fast Food in Perú.*

Fondo Monetario Internacional. (2016). *Informe WEO.*

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* México.

INEI. (2016). *Composición dela familia limeña.* Lima.

INEI. (31 de Agosto de 2016). *Encuesta Mensual de Comercio , Restaurantes y Servicios*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

INEI. (2016). *Indicadores Económicos III trimestre 2016.* Lima.

INEI. (2016). *Informe Técnico N° 4 Cuentas Nacionales.* Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (09 de Setiembre de 2016). *INEI.* Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-09-setiembre-2016.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en resultados tangibles.* Barcelona: Harvard Business School Press.

Lévano, L. A. (1 de Octubre de 2014). *Análiis Prospectivo del Sector de Comida Rápida en Lima.* Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Perspectiva internacional.*

Scholes, G. J. (1997). *Dirección Estratégica* (3 ed.). (J. Stumpf, Ed.) Madrid, España: Prentice Hall. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016

SUNAT. (12 de 11 de 2016). *Consulta de RUC*. Recuperado el 12 de 11 de 2016, de http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias

Vergara, J., Fontalvo, T., & Maza, F. (Julio - Diciembre de 2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect., 8*(2), 21-29. Recuperado el 18 de Enero de 2017

World Economic Forum. (2015). *The Global Information Technology Report 2015*. Ginebra.

Zavarce, C. (2013). *Redalyc.org.* Obtenido de Orbis Revista Científica Electrónica: http://www.redalyc.org/html/709/70928419002/

ANEXOS

Anexo I

1. Estructura Organizacional Actual de la Empresa

1.1 Funciones y Responsabilidades

1.1.1 Gerente de Unidad

- Establecer las políticas de la tienda conforme lo establecido por el Corporativo.
- Asegurar que se establecen los Objetivos de la organización.
- Asegurar la disponibilidad de recursos a la organización.
- Presidir las reuniones ejecutivas
- Comunicación fluida con cada de los estamentos de la empresa.

1.1.2 Jefe de Operaciones

- Supervisar periódicamente el buen funcionamiento de las tiendas.
- Comunicar al Gerente de Tienda sobre los resultados de su revisión para la toma de acción.
- Velar por el cumplimento de las políticas establecidas por el corporativo.

- Comunicar a Gerente Corporativo sobre el desempeño de las tiendas

1.1.3 Supervisor de Tienda

- Revisar periódicamente el cumplimiento de las políticas corporativas en las tiendas
- Comunicar cualquier desviación al corporativo
- Realizar seguimiento continuo a la solución de desviaciones.

1.1.4 Gerente de Tienda

- Revisar la programación de compra de insumos para alimentos y bebidas.
- Programar al personal para la realización de labores diarias.
- Asegurar el buen funcionamiento de la tienda
- Solucionar las desviaciones que afecten las políticas corporativas
- Coordinar las capacitaciones al personal
- Asegurar de contar con la infraestructura adecuada
- Evaluar y contactar nuevos proveedores

- Verificar los requisitos de la mercadería a la llegada de esta al establecimiento de acuerdo a la orden de compra.

1.1.5 Jefe de Marketing

- Elaborar campañas publicitarias para medios de prensa, tales como: escrito, televisiva y áreas
- Elaborar el programa de visitas a los potenciales clientes y presentar alternativas de los servicios que se ofrece entregando el brochure respectivo.
- Buscar alianzas para venta de productos personalizados.

1.1.6 Jefe de Cocina

- Controlar la producción, calidad, decoración y presentación de platos y bebidas.
- Asegurar la inocuidad de los productos diariamente
- Asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura al personal
- Evaluar y actualizar el oportuno abastecimiento de insumos para la producción de alimentos y bebidas.
- Usar el uniforme completo: (Toca y gorro, pantalón, medias y botas, camisa o chaqueta, mandil o tablier, uso de

tapaboca y guantes cuando colaboren con cocina fríos). No usar maquillaje ni alhajas, joyas o cualquier otro objeto de uso personal.

- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.

1.1.7 Jefe de Salón

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Justificar las inasistencias por causa de salud con el respectivo certificado médico, las demás inasistencias deberán contar con la respectiva autorización previa.
- Usar el idioma ingles básico para la comunicación con los clientes extranjeros.
- Coordinar, dirigir y ejecutar las actividades correspondientes a la operatividad del salón.
- Asegurar la satisfacción de los clientes durante su permanencia en el restaurante.

- Antes del horario de atención reunirse diariamente con el personal de salón para informar sobre los platos existentes y resolver problemas presentados.
- Recibir con respeto y cortesía al cliente y llevarlo cordialmente al salón.
- Entrenar y organizar el sistema de toma de pedidos y entrega de platos.

1.1.8 Analista interno de marketing

- Colaborar con las actividades del Jefe de marketing
- Realizar seguimiento a las actividades planificadas de marketing.

1.1.9 Controles internos de operaciones

- Revisar el correlativo de ventas generado por el sistema, en relación a los pedidos efectuados por los clientes, de los productos y/o servicios que ofrece el Restaurante (estado de la cuenta).
- Revisar las liquidaciones de cajero y las diferencias que se presenten en el resumen de la misma.

- Revisar el reporte de las comandas y sus observaciones (cambios, anulaciones, duplicidad de comandas, cambios y/o anulaciones de productos y pedidos, etc.)
- Realizar inventario mensual de las existencias en el bar y en los almacenes de producción, cocina, a fin de consolidar y/o confirmar con los saldos finales del control. Así mismo, informar a las áreas que correspondan mediante un resumen comparativo sobre los saldos finales de cada mes y sus observaciones (préstamos, faltantes, sobrantes y otros).

1.1.10 Asistente de tienda

- Colaborar con las actividades del Gerente de Tienda
- Supervisar el correcto funcionamiento y comunicar

1.1.11 Asistente de Cocina

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo. Usar el uniforme completo: (Toca y gorro, pantalón, medias y botas, camisa o chaqueta, mandil o tablier, uso de tapaboca y guantes cuando colaboren con cocina fríos). No usar maquillaje ni alhajas, joyas o cualquier otro objeto de uso personal.

- Realizar la limpieza y orden de las estaciones de trabajo y del área de cocina en general, antes y después del horario de atención al público.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Apoyar a los cocineros en la preparación de los platos solicitados por el Jefe de cocina, cumpliendo estrictamente con las recetas establecidas (ingredientes, porciones, calidad, etc.).

1.1.12 Auxiliar de limpieza

- Ejecutar las labores de limpieza y mantenimiento general de todas las áreas del restaurante.
- Supervisar las labores de limpieza y mantenimiento de todas las áreas del restaurante (cocina, salón, baños, oficinas administrativas, etc.)
- Elaborar el programa de limpieza y mantenimiento y supervisar su cumplimiento.
- Mantener los artículos de limpieza correctamente cerrados, limpios y en su lugar.

1.1.13 Cocinero de parrillas

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo. Usar el uniforme completo: (Toca y gorro, pantalón, medias y botas, camisa o chaqueta, mandil o tablier, uso de tapaboca y guantes cuando colaboren con cocina fríos). No usar maquillaje ni alhajas, joyas o cualquier otro objeto de uso personal.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Coordinar y ejecutar las labores relacionadas a la preparación de los platos cumpliendo con las políticas y normas establecidas y respetando lo indicado en las recetas establecidas.
- Apoyar con la limpieza y orden de su estación de trabajo y del área de cocina en general, antes y después del horario de atención al público.
- Almacenar en sus respectivos lugares los insumos no utilizados durante el día.

1.1.14 Cocinero de caliente

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo. Usar el uniforme completo: (Toca y gorro, pantalón, medias y botas, camisa o chaqueta, mandil o tablier, uso de tapaboca y guantes cuando colaboren con cocina fríos). No usar maquillaje ni alhajas, joyas o cualquier otro objeto de uso personal.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Coordinar y ejecutar las labores relacionadas a la preparación de los platos cumpliendo con las políticas y normas establecidas y respetando lo indicado en las recetas establecidas.
- Apoyar con la limpieza y orden de su estación de trabajo y del área de cocina en general, antes y después del horario de atención al público.
- Almacenar en sus respectivos lugares los insumos no utilizados durante el día.
- Preparar los platos preparados conforme lo dispuesto por Jefe de Cocina

1.1.15 Cocinero de Brasa

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo. Usar el uniforme completo: (Toca y gorro, pantalón, medias y botas, camisa o chaqueta, mandil o tablier, uso de tapaboca y guantes cuando colaboren con cocina fríos). No usar maquillaje ni alhajas, joyas o cualquier otro objeto de uso personal.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Coordinar y ejecutar las labores relacionadas a la preparación de los platos cumpliendo con las políticas y normas establecidas y respetando lo indicado en las recetas establecidas.
- Apoyar con la limpieza y orden de su estación de trabajo y del área de cocina en general, antes y después del horario de atención al público.
- Almacenar en sus respectivos lugares los insumos no utilizados durante el día.
- Preparar los pollos brasa conforme lo dispuesto por el Jefe de Cocina.

1.1.16 Anfitriona

- Recibir con respeto y cortesía al cliente y llevarlo cordialmente al salón.
- Cumplir con el horario de trabajo. Ingresar a salón antes que el personal de mozos.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Justificar las inasistencias por causa de salud con el respectivo certificado médico, las demás inasistencias deberán contar con la respectiva autorización previa.
- Llevar el uniforme completo, eso implica: Usar placa de metal, la cual identifique a la anfitriona con su nombre y apellido. Ésta deberá estar colocada sobre el lado izquierdo superior del pecho.
- Revisar la parte decorativa del salón (velas, flores, table tents, cubiertos, copa, servilletas, botones de llamada de servicio). Éste deberá estar completamente operativo antes del ingreso de los comensales al restaurante.
- Preguntar al comensal cuántos paxs ingresarán, si tienen reserva y gentilmente llevarlo a su ubicación enlas instalaciones del restaurante. No hacer repetición en las

mesas de la cual salieron los comensales. Llenar las mesas vacías, continuas (dar rotación).

- Entregar las encuestas a los clientes, indicando con cortesía que su apreciación y sugerencias serán tomadas para la mejora permanente a beneficio del cliente.

1.1.17 Jefe de Bar

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Justificar las inasistencias por causa de salud con el respectivo certificado médico, las demás inasistencias deberán contar con la respectiva autorización previa.
- Coordinar, dirigir y ejecutar las actividades correspondientes a la operatividad del bar
- Supervisar el ingreso del pedido del día del almacén y verificar la calidad y cantidad de los insumos y artículos recibidos.
- Elaborar las pre-mezclas necesarias para la preparación de las bebidas.

- Atender con respeto y cortesía a los clientes y asesorarlos en lo relativo a los diferentes tipos de bebidas

1.1.18 Cajero

- Administrar y cuadrar el fondo de caja del restaurante.
- Generar las pre-cuentas y cuentas de cada mesa y manejar las diversas formas de pago como efectivo, moneda extranjera, tarjetas de crédito, cheques, vales, etc.
- Emitir el documento de pago solicitado por el cliente (boleta o factura).
- Archivar de forma separada, correlativa y ordenada la documentación emitida (boletas y facturas) y enviar a Tesorería.

1.1.19 Mozo

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Justificar las inasistencias por causa de salud con el respectivo certificado médico, las demás inasistencias deberán contar con la respectiva autorización previa.

- Coordinar y ejecutar las actividades necesarias para abastecer las mesas de acuerdo a lo indicado en los procedimientos establecidos.
- Apoyar al capitán en las tareas de preparación de las estaciones de trabajo asignadas diariamente.
- Apoyar en la limpieza y abastecimiento de la estación de trabajo antes y después del horario de atención al público.
- Entregar los pedidos de comidas, bebidas y postres a los clientes.
- Reemplazar menajes o utensilios que ya no sean utilizados por los clientes, reponerlos en caso sea necesario.
- Limpiar y ordenar la mesa una vez se retiren los clientes.

1.1.20 Corredor de Mozo

- Cumplir con el horario de trabajo y usar uniforme completo.
- Asistir al trabajo libre de estados de ebriedad y/o drogadicción.
- Justificar las inasistencias por causa de salud con el respectivo certificado médico, las demás inasistencias deberán contar con la respectiva autorización previa.

- Trasladar los platos y/o bebidas preparadas por las diferentes áreas del restaurante a los clientes ubicados en las distintas mesas.
- Limpiar y ordenar su estación de trabajo.
- Recibir los pedidos de los mozos y entregarlos al Jefe de Cocina y Jefe de Bar según corresponda.
- Informar al Jefe de Cocina sobre el avance de cada mesa, para priorizar o demorar su atención.

Anexo II

2. Estudio Exploratorio

Tener conocimientos del mercado es fundamental para el éxito de una empresa (Kotler,P; Keller, K; 2012) La investigación exploratoria (investigación cualitativa) permite desarrollar una visión general, a manera de aproximación, con respecto a un contexto en particular. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema sobre el que se quiere obtener más detalles no ha sido explorado de manera integral, por lo que no es adecuado formular hipótesis certeras sobre los aspectos de relevancia alrededor de este. De este párrafo, se deduce que en el caso de estudio que presentamos, no existe data secundaria en el mercado adecuada al sector, disponible pero sobretodo vigente; para poder estructurar ciertas premisas de inicio. Por otro lado, desarrollar esta técnica, nos permite cubrir lo limitado en recursos y tiempo necesarios para desarrollar una investigación cuantitativa que arroje mayor claridad.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más

completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideremos cruciales, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Por lo tanto, como punto de partida para establecer los aspectos involucrados a los sentimientos, motivaciones y actitudes de los consumidores frecuentes (Carl McDaniel, 2011) en este mercado tan particular como el de los que gustan del Pollo a la Brasa, se ha definido realizar - para poder establecer los Factores de Éxito, así como las tendencias más relevantes - una Investigación Cualitativa; por lo que se evaluará la pertinencia de realizar entrevistas en profundidad y cuestionarios.

La investigación cualitativa, en forma de sesiones de grupo y de entrevistas en profundidad individuales, se utiliza para descubrir cuáles sentimientos sensoriales son importantes para los clientes. Este tipo de sentimientos no pueden revelarse mediante la investigación cuantitativa (Malhotra, 2008).

Por lo tanto, la justificación para el uso de estas herramientas de investigación se sustenta en el afán de comprender parte del entorno del problema, es decir, como ya ha sido mencionado; la percepción que tienen sobre este plato los consumidores: sus componentes principales, preferencias, presentaciones, etc.

2.1 Entrevistas en profundidad

Esta forma no estructurada y directa de obtener la información, es muy útil al momento de establecer de manera individual, aspectos de importancia con relación a un tema en particular. Para el caso de la presente tesis, se realiza a expertos de la industria de manera presencial.

Este tipo de investigación es apropiada, ya que se aborda temas confidenciales de la industria, dirigidas a aspectos directamente relacionados con ventajas competitivas y propuestas de valor de los competidores directos e indirectos.

En esta técnica, se busca indagar sobre aquellos factores, que de acuerdo a la opinión del experto, son los claves e indispensable para lograr el éxito en la industria.

La guía de indagación se basará en obtener de primera intención, los factores claves de éxito, que se acuerdo al experto entrevistado; son los indispensables para el desarrollo de la actividad en el sector; y que a su vez, ayuden a lograr los objetivos de cada empresa.

Sin embargo, la dirección de la entrevista no debe estar parametrada por la guía de indagación. Esta debe desarrollarse de acuerdo a las respuestas del entrevistado, de manera que se pueda profundizar en algunos aspectos relevantes que surjan en el momento; y que a criterio del entrevistador, deban ser ampliados (Carl McDaniel, 2011)

Para el análisis, se utilizan las palabras como unidad básica (Malhotra, 2008). Es la tarea del grupo, presentar los resultados de manera que sean estas interpretadas con juicio y el razonamiento lógico deductivo adecuados.

2.1.1 Entrevistas en profundidad.

a. Guía de indagación de las entrevistas en profundidad

Presentamos a continuación la guía de indagación utilizada para las entrevistas en profundidad tanto a expertos como a consumidores.

B. GUÍA DE INDAGACIÓN

Buenos días, gracias por permitirnos realizarle unas preguntas para conocer sobre los aspectos de su preferencia al momento de pensar en comer fuera de casa o pedir el servicio. Por favor, siéntase libre de responder las preguntas que le vamos a hacer de maneara cómoda.

I HÁBITOS DE CONSUMO

1. ¿CUÁLES SON SUS PREFERENCIAS AL MOMENTO DE PENSAR EN SALIR A COMER FUERA DE CASA?
2. ¿QUÉ TIPO DE COMIDA PREFIERE CUANDO SALE DE CASA?
3. QUÉ TIPO DE COMIDA PREFIERE CUANDO PIENSA EN PEDIR SERVICIO A DOMICILIO?

4. ¿CUÁNTAS VECES AL MES ACUDE A COMER FUERA DE CASA / PIDE DELIVERY
5. COMÚNMENTE ¿CUÁNTO ESTIMA QUE GASTA EN ESTOS CASOS?
6. ¿QUÉ ASPECTOS SON IMPORTANTES PARA QUE USTED SE DECIDA POR UN ESTABLECIMIENTO?

II MARCAS

7. ¿QUÉ ESTABLECIMIENTOS PREFIERE CUANDO PIENSA EN COMER POLLO A LA BRASA?
8. ¿POR QUÉ?

   (Profundizar en base a las respuestas)
9. ¿QUÉ ASPECTO ES PARA USTED EL MÁS / LOS MAS IMPORTANTES?

   (Profundizar en base a las respuestas)
10. ¿QUÉ DEBE CONTENER COMO MÍNIMO UN PLATO O PEDIDO DE POLLO A LA BRASA?

    (Profundizar en base a las respuestas)

11. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA MARCA DE POLLO A LA BRASA EN EL ASPECTO DE PRESENTACIÓN / LOCALES?

    (Profundizar en base a las respuestas)

12. ¿CUANDO PIDE EL SERVICIO A CASA, POR CUÁL MEDIO LO HACE? ¿POR QUÉ?

III BELISARIO

13. ¿CONOCE DON BELISARIO?
14. ¿CUÁL ES SU OPINIÓ SOBRE LA MARCA?

    (Profundizar en base a las respuestas)

15. ¿QUÉ ASPECTOS LE GUSTAN / DISGUNTAN?

    (Profundizar en base a las respuestas)

16. ¿QUÉ OTRO COMENTARIO AGREGARÍA EN RELACIÓN A DON BELISARIO?

    (Profundizar en base a las respuestas)

Muchas gracias por su participación. Ha sido muy amable.

---

b. Entrevista en profundidad 1 (expertos)

- Apellidos: Gutiérrez Figueroa
- Nombre: Gonzalo
- Empresa: Pollos Tito
- Cargo: Gerente de Operaciones
- Tiempo: 30 minutos
- Fecha: Lunes 16 de enero de 2017
- Resultados relevantes
    - Dependiendo al segmento al que te encuentres orientado podríamos dividirlos en 3 valores fundamentales: Sabor, precio y ambiente (en ese orden).

    - Específicamente los clientes de Don Tito valoran su sabor, ya que la receta es especial y la usan desde sus inicios, se han ganado un lugar como pollería tradicional además que solo tiene 2 locales y eso lo vuelve más exclusivo.

    - Los factores calves del éxito de la industria son:

- Sabor: definitivamente para el éxito de una pollería el sabor es lo primordial ya que hoy en día hay muchas marcas cadenas, franquicias e independientes que han incursionado en el rubro y terminan siendo más de lo mismo por lo tanto uno de los puntos de diferenciación debería ser el sabor (la condimentación previa al horneado), las salsas (caseras) y acompañamientos (papas pre cocidas vs nativas) también son un buen gancho para este factor.

- Ubicación: Este punto es muy importante ya que dependiendo de los generadores de tráfico que tengas alrededor dependerá la afluencia de clientes que tengas en un principio. Se debe tomar en cuenta proximidad a una avenida principal (esto ayuda a la exhibición de la marca y curiosidad a los clientes ocasionales o de

impulso), proximidad a zonas comerciales y de oficinas (esto ayuda a los almuerzos de los días de semana), proximidad a zonas residenciales de alta densidad poblacional (esto ayuda a las cenas de los días de semana y almuerzos de fines de semana).

- Delivery: este es un factor crucial ya que por la operatividad de una polleria los tiempos de atención tienden a ser demasiado extensos, se llegan a dar entre 45 a 1hr 15min de atención lo cual es excesivo. Las pollerías pierden venta en este segmento ya que compiten contra la eficiencia de las pizzerias.

c. Entrevista en profundidad 2 (expertos)

- Apellidos: Battistini Sacio.
- Nombre: Eduardo
- Empresa: Pardo´s Chicken

- Cargo: Gerente General
- Tiempo: 59 minutos.
- Fecha: martes 17 de enero de 2017.
- Resultados relevantes
    - Es una industria monoproducto. El referente es el Pollo a la Brasa con Papas y Ensalada. Si se generan más alternativas, la producción se complica.
    - Es una industria donde al ofrecer todos lo mismo, la diferenciación se presenta en el servicio y la atención.
    - El delivery representa en algunas tiendas entre el 45 y 49% de las ventas.
    - El control de mermas es vital.
    - El entrenamiento del personal es un aspecto sumamente importante.

d. Entrevista en profundidad 2 (expertos)

Gracias por recibirnos, y por darnos de tu tiempo para contestar una breve entrevista sobre algunos aspectos que nos interesa conocer sobre la industria.

¿Cuáles son a su criterio los factores de éxito de la industria?

El tema pasa por calidad del producto y calidad del servicio.

¿Cómo identificas calidad de producto? ¡En base a qué identificas calidad, dado que el consumidor no la puede "ver"?

Está en función a la suma del producto. Pasa por los insumos…por ejemplo la papa, nosotros comprábamos papa nacional y papa importada para delivery que tiene una cobertura especial, porque mantiene de 7 a 8 minutos de crocantes. Y esa la compramos en Holanda.

¿Y esa cobertura era propia de la variedad se le agregaba industrialmente?

Esa papa vende congelada y al momento que la cortan le agregan la cobertura que evita que absorba tanto aceite. Igual te da de 7 a 8 minutos. Por eso el motorizado no puede llevar más de 2 pedidos. El tercero ya llega con las

papas frías y recontra aguachentas, entonces pusimos un supervisor que vigilara que no se llevar más de dos pedidos porque te sacan la vuelta.

Por otro lado, el producto va en caja y en una bolsa, lo que genera que el producto sude, por lo que nosotros le hacíamos unos huecos la caja para que respire, pero no tanto como para que se enfríe, y así la papa no se aguachente. Esto reducía esa probabilidad.

¿Pardo´s colocaba la papa en un envase de tecnopor o junto con el pollo?

No, la colocábamos en unas cajas de cartón, ya está prohibido el espumado, ya está prohibido; bueno acá no, pero hora usan un envase de plástico. Esta presentación también favorece a la calidad. En el espumado, el pollo escurre y se chorreaba el jugo en la bolsa. El Delivery es un canal totalmente distinto, por ejemplo, la caja del motorizado debe tener dos compartimientos: uno para fríos y otro para calientes.

¿El canal delivery representaba para ustedes el 15% aproximadamente?

Depende del restaurante, de su ubicación. Había algunos que vendían 48 o 49% y otros podían estar en 15 a 20% dependiendo de su ubicación. Al final recuerdo que muchos pedían delivery para no salir, por mucho tráfico, y mayormente sábado y domingo. Para que no se mueva mucho el producto, en

el caso de las motos, estábamos viendo poner espuma dentro de las cajas para evitar que se moviera y se chorree.

¿El sabor del pollo es también es importante?

Si, por supuesto.

¿Y para Pardo´s, cuál era el factor crítico de éxito?

Para nosotros era la calidad del servicio y la del producto, aunque más la calidad del servicio, tanto para atención en salón como en tienda.

Para mí, el servicio era lo más importante, no se trata de vender más con ofertas, cómo hago para que la gente regrese. Había todo un esquema: la anfitriona que te recibe y se presenta, el mozo que se presenta; todo un protocolo a seguir, como atender al cliente. El mozo debía estar siempre acercándose (dos o tres veces) a ver si todo está bien, pero sobre todo debe estar mirando. Por ejemplo, siempre te llevan tres potes: mayonesa, aliño y ají. Si se dan cuenta que al sentarse, a los dos minutos ya se han servido más de la mitad del ají, deben rellenarlo, no esperar que los estén llamando. Esos pequeños detalles, nos dedicábamos a cranear que aspectos eran importantes.

Y siempre importantes. Dentro de la cocina, había los "corredores de mozos" que eran los que sacan los paltos rápidos. Lo cambiamos a Runners, que eran mozos nuevos en salón, con camisa diferente, como soporte en día y hora ico

retirando los platos o ayudando en otras cosas al mozo que atiende a 4º 5 mesas. Esas son cosas de calidad de servicio que implementábamos, que significan un mayor costo pero que son necesarios.

Teníamos problemas de freidoras de papas, que eran diferentes en cada local, y de diferente calidad. Solicitamos la información, incluyendo la antigüedad y tiempos de cocción de cada una. Encontramos que teníamos locales donde se demoraban 6 a 7 minutos, con la gente esperando. Con ese sustento se le presentó a los dueños la información, mostrando otras máquinas que costaban más pero que sacaban las papas en 2 o 3 minutos, pero que mantenían ese promedio a pesar de que sean antiguas. Esto significaba mayor inversión al momento de abrir locales, ya que hablamos de 4 o 5 freidoras. Pero vale la pena que el cliente reciba el plato más rápido para mantener la experiencia del cliente, Este aspecto es más importante si tienes gran demanda de pedidos para casa, donde debes establecer una línea dedicada solamente al delivery.

Cuándo te dicen que el pedido demora de 45 a 50 minutos ¿esto es porque no hay línea dedicada?

No, esto se debía a la cola de pedidos en hora pico. No es preferencia. De repente de lunes a jueves esa línea está cerrada o con uso mínimo. Pero justifica la inversión. Esto era más evidente en zonas específicas, por ejemplo

en el local franquiciado de La Molina, el que está bajando el cerro, con un movimiento en Delivery que demanda el uso de 8 motos para repartir los pedidos.

¿Esto significa que podemos concluir que el sector A, no va al local a comer Pollo a la Brasa, sino lo pide por Delivery?

Muchos piden Delivery, pero igual los locales paran llenos. En el reporte de ventas diario podían ver en un sistema propio el detalle de ventas de día por cada 30 minutos e incluso las reservas.

¿Y cuáles son las horas pico?

Almuerzo y cena, y los días son fines de semana, sobre todo el domingo. Feriados y sobre todo el dia del Pollo a la Brasa, que era una locura.

¿Qué tan importante es el local y su ubicación?

Muy importante, parte de la calidad del servicio. La limpieza y el mantenimiento están en esto. Nosotros teníamos mozos fijos y por horas. Los fijos llegaban 8 de la mañana, y parte de sus tareas eran la limpieza el salón, y una vez por semana, se hacía una a fondo.

¿Y el tema del área? es decir en Pardo´s los locales tiene mesas de manera que casi no puedes caminar, pero en Belisario hay más espacio…

Es un tema cultural, de acuerdo a Defensa Civil debe haber espacio suficiente; pero en días especiales, se ponían más mesas.

¿Cuál es el éxito de Pardo´s?

Tratamos de optimizar de manera contundente los procesos para mejorar siempre la calidad del producto y calidad de servicio. Lo que no tiene Don Belisario, y yo lo sé, es un área de entrenamiento. Yo tenía 3 personas y un jefe de entrenamiento trabajando a mi lado permanentemente. Teníamos un mínimo de 200 a 300 encuestas semanales, lo que nos permitía conocer la percepción de los clientes; y estas las recibía el área de entrenamiento. Ellos preparaban talleres para mozos, atención, de ensaladas…etc. Cuando detectábamos un problema, se reforzaba el taller de manera constante.

¿Cómo era el control con las franquiciadas?

Administrativamente eran independientes, pero si controlábamos los estándares en base al libro de franquicia y al de marca. Una vez al mes se hacía la supervisión y se registraba una nota. La meta antes era 90 y la subimos 2 puntos cada dos meses, hasta llegar a 98. Llegamos a tener notas

promedio de 95 con esta medida. Esta supervisión mensual era de operación, servicio, márketing.

¿Cómo es el márketing?

Hay un márketing corporativo, y un poco para cada local. Se invertía más en temas de carteles y volanteo por la competencia. Pero no es mucho. El grueso era en individuales, estudios de precios de mercado. No teníamos mucho presupuesto en esta área. Lo tomábamos del pago que por este concepto que realizaban los franquiciados. Mucha estrategia de Pull.

¿Siempre han tenido el mayor precio?

Si, al ser los líderes nos podíamos dar el lujo de subir los precios una o dos veces al año. En el 2014 se mantuvo por un año y medio el precio por temas de contracción de la economía en general. Teníamos una unidad de pricing. Había diferentes recios en provincias.

En el rubro de costos ¿cuál es el más alto?

El costo de ventas, el costo de la comida: el food cost. Siempre hay mermas. El insumo más caro eran los pollos (San Fernando) y las papas. Personal administrativo se maneja como gasto administrativo. Nosotros considerábamos como costo de ventas solo la mano de obra directa. Solo los

cocineros. Los mozos no forman parte de este rubro. De esta manera puedes manejar mejor los costos de ventas controlando sobre todo la merma. En cada local hay un jefe de compras y un almacén. No hay economía de escalas.

Se discutía con los dueños porque los franquiciantes controlaban las compras de su local, lo que era siempre una discusión con los dueños por el tema de control y calidad. No teníamos centro de abastecimiento central, pro que los costos de transportes no estaban justificados (20 locales). Lo máximo eran 20% por producto, incluyendo los pequeños, como el perejil, que llegó a ser en un momento ¡230,000 soles al año!

Una cocina centralizada es viable a partir de 25 locales, por la inversión. El transporte sería subcontratado.

Después del Pollo, ¿en qué otros productos marginaban más?

En las ensaladas y en la chicha. Puedes sugerir concursos de mozos por ventas de jarras de chichas. Y una vez al mes se realizaba al ganador el concurso junto al colaborador del mes y otros aspectos. Eso era motivador.

Estudiaste lo de las máquinas, ¿qué más se puede innovar desde el punto de vista tecnológico?

Actualmente usan el SAP. Pero en innovación, en el sector la queja principal es el pollo crudo. Los maestros braseros tienen un sistema no automatizado para el tiempo de cocción. Los hornos eran distintos (artesanales) con camas de carbón, fondos y bocas diferentes. . Por lo tanto se definió la numeración de las varillas para saber el orden de introducción. Adicionalmente, San Fernando mandaba el Pollo amarrado y en las coyunturas siempre muy apretado, lo que causaba que salieran crudos en esa zona. Lo que hicimos fue desarrollar unos separadores para que la temperatura adecuada llegara a esas zonas difíciles. También colocamos timers para que se controlara la cocción por minutos exactos de cada varilla. Esto redujo el problema al mínimo. Costo un años la implementación. Los maestros braseros más antiguos no querían cambiar. Lamentablemente, San Fernando modificó la entrega del producto: le quitó la rabadilla y usó unas ligas sujetadoras que hicieron que lo implementado ¡ya no sirviera! Las innovaciones son más por lógica y observación.

Otro aspecto es conversar con los colaboradores, a que ellos son los que más conocen del tema. Una vez por semana llamaba a algunos de cada tienda para que ellos comenten que aspectos son problemas y cómo podría mejorarse.

¿Hacia dónde crees que va el mercado? ¿Cuál es la tendencia?

Belisario es lo más cerca a algo gurmet. Pardo´s es el que trata de mantener el concepto tradicional. Para otras tendencias como tallarines verdes con pollo a la brasa, la empresa desarrolló otra marca: Planet Chiken, que se pelea con Rocky´s y Norky´s con un pollo más grande incluso que en Pardo´s, pero con el mismo nivel de atención que Pardo´s. Se sacó esa marca porque en las encuestas ese sector iba a Pardo´s por ser aspiracional, pero se quejaba del tamaño del pollo o de la cantidad de papas. Las porciones en Planet Chicken eran mayúsculas.

¿Entonces no es viable una propuesta más elaborada para el pollo a la brasa?

No, el Pollo a la Brasa es pollo con papas y ensalada. Antes las porciones eran más pequeñas. Las propuestas de pollo a la plancha y otras son un complemento. No es la propuesta principal. Un bife u otros son caros. Es como pedir un Lomo Saltado en una cevichería que va a estar más caro.

No me imagino la cocina de Belisario. La parte operativa debe ser complicada. Tiene una cocina e infraestructura muy complicada. Los costos por esa razón son tan altos.

Sé que la parte directiva no tiene experiencia en el rubro. Cuando salí de Pardo´s, hablé con al Gerente Central de NGR, que había sido la gerente financiera del banco… ¿qué hace esta persona a cargo? Y la mayoría son casos parecidos. Hay un tema de desconocimiento de la industria.

¿Algo adicional que creas que se debe tener en cuenta?

Me parece que el punto focal es la cantidad de productos que ofertan y te complica la cocina con mermas altas. Programábamos las compras de acuerdo a las ventas proyectadas por día, en base a compras quincenales; teniendo en cuenta la estacionalidad. Belisario debería reducir la oferta y centrarse en el Pollo con papas y ensalada. SI sobra, innovas. Cuando sobraba pollo creamos el tequeño, lo gracioso es que después tuvimos que comprar más pollo por la alta demanda.

¿Call Center o web?

Call Center. La web tiene que ser más desarrollada. Nuestro Call Center era propio, pero con una particularidad. Si tu número estaba ya registrado, lo recibía la tienda de la zona. Si no, lo recibía cualquiera y era derivado al de la zona. Teníamos hasta 8 operadoras en cada local. Hoy está centralizado.

Al final, es un aspecto de ver costos para definir se terceriza.

¿En resumen?

Lo más importante es mantener la calidad. De producto y servicio. En eso hay que invertir. No importa el costo. El área de entrenamiento es básico. El tema del local es importante. Solo uno de los locales es alquilado, y con el mayor espacio posible. Los juegos infantiles están presentes solo en locales de franquiciados.

¿Se vende más en local puerta de calle o en centro comercial?

Depende, en Chiclayo se adaptó una barra para tragos y era el point de reunión. Se vendía más incluso que en Trujillo y Piura.

¡Muchas gracias por tu tiempo!

e. Entrevista en profundidad 3 (heavy user)

- Apellidos: Valencia
- Nombre: Cielo
- Consumo de Pollo a la Brasa: hasta 2 veces por semana.
- Edad: 29 años
- NSE: A

- Fecha: martes 17 de enero de 2017.
- Resultados relevantes
    - Acostumbra comer varias veces por semana fuera de casa. Preferentemente los fines de semana.
    - Pide comida delivery entre semana por la noche.
    - Come hasta dos veces por semana el Pollo a la Brasa porque su pareja lo prefiere.
    - Le gusta pedirlo con Papas y Ensalada.
    - Las cremas y salsas son importantes, sobre todo el ají.
    - El precio no es importante, si lo es el sabor y la calidad del producto.
    - En el local, la atención es importante.
    - Le gusta el sabor de Don Belisario, pero prefiere Pardo´s Chicken.
    - Lamenta que no hayan un Don Belisario cerca.

f. Transcripción de la entrevista en profundidad 3 (heavy user).

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CONSUMIDORES

Gracias por estar aquí, gracias por darnos de tu tiempo para contestar una breve entrevista sobre algunos aspectos que nos interesa conocer.

Cuéntame: ¿Cuál es tu nombre?

Cielo Valencia Molinero

Cielo: Dime tu fecha de nacimiento

Soy del 9 de agosto de 1985.

¿En qué distrito vives?

En Córpac, San Isidro, en este momento.

Cuando tienes un tema de salud, ¿dónde es que normalmente te atiendes?

Tengo mi seguro particular Pacífico y tengo acceso a muchas clínicas.

Perfecto Cielo. Vamos a empezar con algunas preguntas, para saber o conocer más sobre lo que haces, específicamente por el tema de

alimentación, de comida, ok? Cuéntanos, normalmente, cuántas veces a la semana vas o pides comida de un restaurant.

Normalmente los fines de semana

¿ Y qué tipo de comida acostumbras comer'

Me gusta mucho la comida japonesa, sobre todo con mi novio. Bueno, en realidad de todo un poco. Salimos a comer carnes algunos fines de semana, otros pastas, vegetariano…siempre estamos variando.

¿Dirías que prefieres la comida saludable?

Siempre estoy comiendo saludable, de lunes a viernes, por lo mismo que entreno; pero los fines de semana puedo darme mis gustos, comer por ejemplo carnes, o carbohidratos como son las pastas…de repente un poquito de grasa, como las parrillas… siempre estoy variando.

Y me dices que esto es comúnmente los fines de semana…

Sí, los fines de semana. A veces lo hago durante la semana, salimos a comer o pedimos delivery…

Y en las ocasiones en que sales, ¿Cuál sería un promedio del gasto por vez?

Por una comida rica entre los dos, pedimos por ejempl carnes pidiendo una botella de vino nos sale S/ 400, si es japonés unos 200 soles. Si salimos por acá nomás y nos vamos a comer pollo a la brasa, nos sale un poco más de 100 soles. Depende del restaurante.

Y si hablamos de esquemas de comidas, tenemos la comida criolla y otros… ¿Cuál es el que prefieres?

Me gustan todos, depende de lo que se me antoja.

Y en lo que respecta al fast food o comída rápida… ¿qué es lo que se te viene a la mente?

Me viene a la mente un autoservicio, que te sirves y pagas., como los que están en Wong en los supermercados.

¿Y cómo calificarías a estos lugares donde se consigue hamburguesas o chifa…?

De vez en cuando me provoca una hamburguesa voy a Bembos o a Mac Donald´s, pero es un poquito raro que me provoquen esas cosas, no es que lo coma mucho.

Y si específicamente hablamos de Pollo ¿Qué presentación es la que más te gusta, la primera que te venga a la mente?

El Pollo a la Brasa.

¿Y qué otras presentaciones del Pollo prefieres?

En el restaurante al que acostumbro a ir ofrecen otras presentaciones más elaboradas como Pollo Cordon Blue, Pollo Marinado, otras combinaciones y a veces varío el plato.

¿Y otras presentaciones por Delivery para el Pollo?

Prefiero el Pollo a la Brasa por ser práctico.

¿Y para comerlo en el lugar o restaurante?

También el Pollo a la Brasa.

¿Si yo te preguntara, que prefieres: ir a comer al lugar o pedirlo por Delivery?

Si es entre lunes a jueves, lo pedimos por delivery; pero si es el fin de semana preferimos salir sí o sí.

¿Y en la semana, cuántas veces pides Pollo a la Brasa por Delivery?

Normalmente pido dos veces por semana. Pero no todas las semana, en un mes serán dos semanas que regularmente pido el Pollo dos veces.

¿Si yo te digo Pollo a la Brasa, como te imaginas el plato, la presentación? ¿Qué tiene que tener el Pollo a la Brasa? ¿Cuál es la presentación?

Normalmente viene un Pollo, las papas, la ensalada a elegir o le pueden agregar otras cosas. Depende de dónde lo pidas. Tiene que ser un buen restaurante.

¿Qué es lo que siempre tiene que venir con el pollo? ¿Es el pollo suficiente?

Definitivamente las papas y ensalada, de todas formas. Si tenemos algo más de hambre podemos pedir un piqueo adicional, en las cartas siempre hay otras opciones.

¿Y cuando haces este pedido, lo haces con adicionales como piqueos y que otras cosas más?

Puede ser un postre en adicional, pero con eso estamos satisfechos.

¿Qué cantidad acostumbras pedir?

Siempre pedimos un pollo entero. Somos dos personas, mi novio se come medio y yo un cuarto y a veces algo más, yo no puedo porque viene las papas y ensaladas, el postre.

¿Y cuándo comes tu pollo a la brasa qué más debes de tener para comerlo?

A bueno, deben venir las salsas.

Para ti eso es importante.

Sí, porque me gusta comer el pollo con picante. Como mucho ají.

¿Qué salsas serían las indispensables?

La primera el ají, la mostaza, y kétchup, nada más. Cuando pido les especifico que me manden estas salsas.

Cuando pides el servicio de Delivery, ¿qué esperas del producto con respecto a la calidad?

Uno espera un buen servicio, el pollo calientito, las papas al instante, la ensalada bien hecha, la forma en que lo traen, el delivery debe venir correcto, ordenadito, tal cual lo pides.

¿Te gusta el Pollo en un empaque y las otras presentaciones en otro?

Si, por supuesto. Debe venir ordenado. Digamos, El pollo en su empaque, la ensalada en otro, las papas aparte.

¿Qué características aprecias o te gusta más del pollo?

Me gusta la pierna, que el pollito esté crocante y jugosa…que sea un buen pollo

¿A qué parte te refieres como crocante?

A la piel, no la como toda, porque me encanta.

¿Que sería lo que te lleve a rechazar el producto, para que digas no lo comería?

Que venga frío, que no venga bien preparado (insípido), la presentación de los empaques porque todo entra por los ojos.

Y cuando vas a un local, ¿qué es lo más importante que esperas tú del local?

Primero la atención, es lo más importante. En estos se deja propina y los mozos tienen que hacer sentir bien al comensal. Yo espero una buena atención, pasar un momento bonito al comer.

¿Y por qué elijes una determinada marca o restaurant?

Por la calidad

¿Y qué significa la calidad para ti?

Significa las diferencias…de repente en el restaurant A no preparan el pollo como en el B, todos tienen su estilo. Al que yo voy o pido, la calidad es riquísima, el pollo es fresquísimo… me refiero al sabor.

¿Y qué más esperas?

Quedar satisfecha con lo que he comido.

¿El precio es importante para ti en función a lo que recibes?

Sí, porque tú pagas en función a lo que recibes. Hay sitios donde el pollo puede ser barato, pero no tan rico. Yo prefiero pagar mi dinero y tener un buen producto, una buena comida que sea de mi agrado, y que me deje satisfecha.

Y si tuvieras que elegir, prefieres delivery o ir a comer al lugar.

Prefiero salir, pero es más cómodo es en mi casa

¿De todas las marcas que has podido probar, cuál es tu preferida?

La número 1 es la Granja Azul. Segundo, me gusta mucho Pardo´s Chicken, y tercero, tenemos cerca Parrilladas Dallas.

¿Por qué elijes la Granja Azul?

El sabor es muy especial, el local, es un sitio campestre fuera de Lima, el pollito es delicioso. Las papas, la presentación, la ensalada…como te lo presentan te da ganas de comerlo.

¿Y el precio?

El precio es un poco más caro pero vale la pena. No tengo problemas en pagar si es un buen producto.

¿Y qué es lo que te gusta de Pardo´s?

Pardo´s es también muy bueno. El sabor del pollo, el sabor de sus papas que es muy delicioso, la variedad de ensaladas, cuando llamas te dan muchas opciones y todas son muy ricas. Me gusta mucho la calidad de Pardo´s.

¿Cuáles serían tres cualidades principales de Pardo´s?

- Primero la comida, excelente. El sabor, la presentación…todo entra por los ojos, y eso estimula a comer el plato.
- Son puntuales en el Delivery,

- En el local siempre me han atendido bien. Siempre han sido mozos muy amables, bien capacitados. Si he querido hacer algún cambio, me lo han hecho sin ningún problema.

¿Y qué opinas de los locales de Pardo´s? Por ejemplo ¿el ambiente?

Es un lugar de acuerdo a lo que ofrecen. Está muy bien. Es acogedor, Tienen buenas mesas buenos asientos. Algunos locales son grandes y otros pequeños, pero son cómodos para los comensales. Yo me siento cómoda.

Y, a parte de ir con tu pareja, ¿en alguna otra ocasión en que vayas a lugares de Pollos a la Brasa?

Muy rara vez voy con alguien que no sea mi pareja…de repente con una amiga si me la encuentro.

¿En qué momento sería tu primera elección comer Pollo a la Brasa?

Con mi madre, porque a ella le encanta el Pollo a la Brasa.

¿Conoces alguna otra pollería o cadena de Pollo a la Brasa de nombre o que hayas ido?

- Conozco acá en San Borja Villa Chicken fui un par de veces, muy agradable muy rica su comida.

- El Ajiseco, un par de veces también, el pollo rico pero las papas no estaban bien preparadas.

¿Conoces o sabes de Don Belisario?

Sí, he ido una vez. He ido una vez. Me encantó el Pollo. Me encantó el tema de las guarniciones que otros no tienen, pero no soy de ir porque no tengo uno cerca.

¿Y si tuvieras un local cerca irías?

Sí, claro que sí; porque la única vez que fui me encanto.

2.1.2 Cuestionarios

El NSE A es poco propenso a participar de entrevistas grupales, salvo que el tema investigado sea de su interés directo, u obtenga un beneficio que para elos compense el tiempo invertido en la actividad.

Al haber establecido que el enfoque de Don Belisario estaba dirigido al NSE A y B; se vuelve algo complicado poder desarrollar una entrevista grupal por lo ya expresado lineas arriba.

Por lo tanto, el grupo definió la realización de un método de investigación exploratorio estructurado mediante un cuestionario formal vía correo electrónico, con preguntas que se plantean en un orden predeterminado, de manera que el proceso también es directo (Malhotra, 2008).

Debemos precisar que la encuesta es un método de recolección de datos, tanto cualitativos como cuantitativos, que permiten evaluar a una persona; en el caso del objetivo que se persigue en este trabajo, en función a sus sentimientos y actitudes hacia la marca y el producto. Para diferenciar la herramienta de la encuesta (de uso lógico en la fase cuantitativa) esta última se usa para el análisis de la data recolectada.

Esta opción es la más adecuada para desarrollar cuando el mercado no es afín a reunirse o participar de entrevistas personales, o si es que sus respuestas pueden verse influidas por otros participantes, o distorsionadas por el moderador. El principal elemento barrear es la baja tasa de respuesta. (Philip Kotler, 2012).

Una ventaja adicional es que puede ser realizada de manera oral, escrita u on line.

A nivel del médio a ser utilizado, de acuerdo a un estudio realizado por IPSOS, que tiene como principal objetivo conocer los hábitos de uso, preferencias y actitudes hacia el Internet en el país, se obtienen los siguientes aspectos de interés, que nos permiten definir la encuesta on line:

- En la población de 8 a 70 años, la penetración alcanza al 62% a nivel total.
- Lima es la localidad de mayor concentración de usuarios.
- El Smartphone, la computadora y la laptop; son los dispositivos con mayor conexión a internet.
- El Hogar es el lugar de conexión preferido.
- El internauta peruano continúa siendo un adulto joven, hombre o mujer, soltero de 27 años del NSE C y que actualmente se encuentra estudiando o trabajando (IPSOS, 2016).

Las ventajas de usar esta herramienta en su modalidad On Line son:

- Comodidad para el encuestado.
- Envío rápido.
- Recepción inmediata.
- Reducción de costos de envío y estructuración de resultados)
- Obtención de resultados a tiempo real.
- Mayor número de respuestas.
- Gran alcance (permite llegar a targets de difícil acceso).

No es la intensión del grupo obtener mediante esta heramienta data cuantitativa. La decisión se tomó – como ya ha sido mencionado - en base a las limitaciones en cuanto a la data primaria, la brecha de información sobre tendencias y las caracteristicas del segmento. Por lo tanto, los datos recogidos serán analizados en ese contexto.

El muestreo será, No Probabilístico, es decir, el grupo decidirá dentro de un grupo de personas su representatividad.

Se usarán dos cuestionarios en función al tipo de consumidor que sea abordado: el consumidor de Pollo a la Brasa en general y el Consumidor de Belisario.

a. Ficha técnica del cuestionario.

Objetivo	Determinar tendencias en los consumidores de Pollo a la Brasa.
Diseño de Muestra	No probabilístico
Población Objetivo	Hombres y mujeres mayores de 18 años que consuman al menos 3 veces al mes Pollo a la Brasa
Universo representado	Ciudad de Lima
Técnica	Cuestionario presencial y on line
Tamaño de muestra	No determinada
Momento estadístico	Enero 2017
Financiamiento	Recursos propios

b. Cuestionarios

CUESTIONARIO A CONSUMIDORES POLLO A LA BRASA

LE AGRADECEMOS POR EL TIEMPO QUE TOMARÁ EN RESPONDER LAS PREGUNTAS. POR FAVOR USE LETRA IMPRENTA.

Preguntas filtro

1. ¿Consume usted Pollo a la Brasa?
   SI ☐ NO ☐ (Fin de la encuesta).
2. ¿Consume Pollo a la Brasa por lo menos 3 veces al mes?

   SI ☐ NO ☐ (Fin de la encuesta).

Preguntas determinación NSE

3. ¿En qué distrito vive?

   _____

4. ¿En qué lugar se atiende si se siente mal de salud?

   _____

Cuestionario

5. ¿Cuál es la ocasión preferida en la que usted consume Pollo a la Brasa?

_____

6. Cuando desea consumir pollo a la brasa usted:
   a) Va a un local
   b) Compra el producto en el local para llevar
   c) Pido delivery por teléfono
   d) Pido delivery vía Web / App

7. **Cuando consume Pollo a la Brasa en el local, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?**

_____
_____
_____

8. **Cuando pide el Pollo a la Brasa delivery, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?**

_____
_____
_____

9. **¿Qué considera que debe acompañar siempre al Pollo a la Brasa?**

_____
_____

10. **¿A cuál pollería acostumbra acudir?**

_____

11. **Señale las razones por las que usted acude a ese establecimiento**

_____
_____
_____

12. **¿Conoce la Pollería Don Belisario?**

SI ☐ NO ☐ (Fin de la encuesta).

13. **¿Cuál es su opinión sobre la Pollería Don Belisario?**

_____
_____
_____

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO A CONSUMIDORES BELISARIO

LE AGRADECEMOS POR EL TIEMPO QUE TOMARÁ EN RESPONDER LAS PREGUNTAS. POR FAVOR USE LETRA IMPRENTA.

Preguntas filtro

1. ¿Consume usted Pollo a la Brasa en Don Belisario?
   SI ☐ NO ☐ (Fin de la encuesta).

Preguntas determinación NSE

2. ¿En qué distrito vive?

   _____

3. ¿En qué lugar se atiende si se siente mal de salud?

   _____

Cuestionario

4. ¿Cuántas veces al mes come Pollo a la Brasa en Don Belisario?

   _____

5. ¿Cuál es la ocasión preferida en la que usted consume Pollo a la Brasa en Don Belisario?

   _____

6. Cuando desea consumir pollo a la brasa usted:
   e) Va a un local
   f) Compra el producto en el local para llevar
   g) Pido delivery por teléfono
   h) Pido delivery vía Web

7. Cuando consume Pollo a la Brasa en el local, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?

   _____
   _____
   _____

8. Cuando pide el Pollo a la Brasa delivery, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?

   _____
   _____
   _____

9. ¿Cuáles son sus complementos preferidos?

_____
_____
_____

10. Señale las 3 principales razones por las que usted acude Don Belisario

_____
_____
_____

11. ¿Qué opina del sabor del Pollo a la Brasa Don Belisario?

_____
_____
_____

12. ¿Qué debería mejorar Don Belisario?

_____
_____
_____

¡MUCHAS GRACIAS!

c. Resultados Cuestionarios consumidores Pollo a la Brasa

A continuación presentamos los resultados.

1. ¿Consume usted Pollo a la Brasa?	
Si	21
No	0

Se realizaron 21 cuestionarios entre los consumidores de Pollo a la Brasa.

2. ¿Consume Pollo a la Brasa por lo menos 3 veces al mes?	
Si	21
No	0

Para establecer si son Heavy Users, se definió con esta pregunta una frecuencia mínima de 3 veces al mes.

3. ¿En qué distrito vive?	
Ate	1
Chorrillos	2
Jesús María	1
La Molina	1
Lince	1
Lurín	1
Magdalena	1
Miraflores	1
Puente Piedra	1
San Borja	1
San Juan L	1
San Juan M	1
San Luis	1

San Martín de Porres	1
San Miguel	2
Surco	2
Surquillo	1
Villa El Salvador	1

Se establece el lugar de residencia para establecer el NSE.

4. ¿En qué lugar se atiende si se siente mal de salud?	
Hospital FFAA	1
Clínica Particular	15
ESSALUD	5

Esta pregunta ayuda a establecer y comprobar el NSE, junto con la anterior. La mayoría corresponde a un NSE B o C, y solo 5 al C o D.

5. ¿Cuál es la ocasión <u>preferida</u> en la que usted consume Pollo a la Brasa?	
Cualquiera	1
Familia	6
Amistades	3
Cumpleaños/Aniversarios	4
Fin de mes	1
Fin de semana	12
Falta de tiempo para cocinar	2

Queda establecido que la preferencia de las personas que respondieron el cuestionario en cuanto a nivel de temporalidad, es los fines de semana (12), compartiendo con la familia y en celebraciones (6 y 4 respectivamente).

6. Cuando desea consumir pollo a la brasa usted:	
a) Va a un local	12
b) Compra el producto en el local para llevar	5
c) Pido delivery por teléfono	11
d) Pido delivery vía Web / App	1

La mayoría consume el Pollo a la Brasa en el local (12) o por Delivery (11), realizando el pedido por teléfono. En menor cantidad piden para llevar (5) y solo 1 por web.

7. Cuando consume Pollo a la Brasa en el local, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?	
Ambiente	11
Atención/Servicio	12
Sabor	11
Limpieza	10
Ubicación	1
Ensaladas	1
Papas	4
Calidad	2
Juegos niños	1
Salsas	3
Precio	1

Para las personas que respondieron el cuestionario, 12 consideran que la atención / Servicio es lo más importante de la atención en el local. El ambiente y el sabor comparten la misma cantidad (11), y la limpieza obtiene 10. Las papas obtienen 4 y las salsas 3.

8. Cuando pide el Pollo a la Brasa delivery, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?	
No pide Delivery	1
Tiempo	18
Orden completa	5
Atención / Servicio	4
Explicar ofertas	1
Cobro no excesivo	2
Vuelto	1
Ofertas	1
Seguridad	1
Forma de pago	2
Calidad	1

Con relación a los pedidos por Delivery, lo más importante es que el pedido llegue a tiempo (18), seguidos de que la orden esté completa y la atención con 5 y 4 respectivamente.

9. ¿Qué considera que debe acompañar siempre al Pollo a la Brasa?	
Ensalada	9
Papas	11
Gaseosa	4
Postres	1
Cremas / Salsas	5
Otros	1

En opinión de las personas, lo que nunca debe faltar en un plato de Pollo a la Brasa son las papas fritas (11), las ensaladas (9) y las cremas/salsas con 5. En menor grado, las gaseosas con 4.

10. ¿A cuál pollería acostumbra acudir?	
Pardo´s	11
Norky´s	3
Rocky´s	5
Tito´s	2
Villa Chicken	2
Del barrio	2
Belisarios	3
Cualquiera	1

La pollería a la que suelen acudir está liderada por Pardo´s (11), seguido por Rocky´s (5), y Don Belisario y Norky´s con 3.

11. Señale las razones por las que usted acude a ese establecimiento	
Ubicación	6
Sabor	11
Ensaladas	2
Atención / Servicio	9
Limpieza	1
Calidad	2
Ambiente	5
Salsas	1
Seguridad	1
Papas deliciosas	3

Entre las razones por las que acuden a estos establecimiento, se encuentra el sabor en primer lugar (11), seguido por la atención (9) y en tercer lugar por la ubicación (6). El ambiente obtiene el cuarto lugar con 5. Las papas deliciosas obtienen 3.

12. ¿Conoce la Pollería Don Belisario?	
Si	17
No	4

De las 21 personas, 17 conocen Don Belisario, y 4 no.

13. ¿Cuál es su opinión sobre la Pollería Don Belisario?	
Buen ambiente	1
No me gusta el sabor	6
Buen sabor	4
Buena atención	3
Falta publicidad	1
No lo he probado	1
Sabor diferente	1
Mala atención	3
Guarniciones ricas	4
Lejos	1
Pocos locales	1
Pollo pequeño	2
Salsas feas	1
Local amplio	1

Las opiniones sobre Don Belisario son diversas. & opinan que no les gusta el sabor, contra 4 que si aprueban el sabor y las guarniciones. 3 personas aprueban la atención, pero otras 3 consideran que hay mala atención.

d. Resultados Cuestionarios consumidores Pollo a la Brasa

A continuación presentamos los resultados.

1. ¿Consume usted Pollo a la Brasa en Don Belisario?	
Si	7
No	0

Se realizaron 7 cuestionarios entre consumidores de Pollo a la Brasa en Don Belisario.

2. ¿En qué distrito vive?	
Ate	1
Cercado Lima	1
Comas	1
San Juan M	1
San Miguel	1
Surco	1
Villa El Salvador	1

Se establece el distrito de residencia.

3. ¿En qué lugar se atiende si se siente mal de salud?	
Hospital FFAA	1
Clínica Particular	4
ESSALUD	2

Las personas que respondieron el cuestionario pertenecen a sectores C y D.

4. ¿Cuántas veces al mes come Pollo a la Brasa en Don Belisario?	
1 vez	1
2 veces	5
3 veces	
4 o más veces	1

Estas personas consumen Pollo a la Brasa en Don Belisario 2 veces al mes (5), y 4 veces o más solo 1 de ellas, al igual que el número de personas que consumen solo una vez al mes.

5. ¿Cuál es la ocasión <u>preferida</u> en la que usted consume Pollo a la Brasa?	
Cualquiera	1
Familia	1
Amistades	1
Cumpleaños/Aniversarios	2
Fin de mes	
Fin de semana	1

De las 7 personas, 2 acuden en celebraciones familiares, el resto se distribuye en una elección con la familia, amistades, fin de semana. Una persona no tiene preferencia de ocasión.

6. Cuando desea consumir pollo a la brasa usted:	
Va a un local	5
Compra el producto en el local para llevar	1
Pido delivery por teléfono	1
Pido delivery vía Web / App	0

5 personas prefieren ir al local, una compra el producto para llevar y otra pide delivery por teléfono.

7. Cuando consume Pollo a la Brasa en el local, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?

Ambiente	4
Atención/Servicio	4
Sabor	2
Limpieza	4
Calidad	1
Tamaño porción	1
Salsas	1
Precio	1

Las personas respondieron que cuando consumen Pollo a la Brasa en el local, los aspectos más importantes son el Ambiente, la atención y la limpieza, con 4 elecciones cada una. El sabor obtiene 2, y la calidad, el tamaño de la porción, las salsas y el precio, obtienen una elección.

8. Cuando pide el Pollo a la Brasa delivery, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?

No pide Delivery	1
Tiempo	3
Orden completa	1
Atención / Servicio	1
Tamaño porción	1
Empaque	1

Al pedir delivery, 3 personas definen el tiempo de entrega como lo más importante. El resto, considera la orden

completa, la atención, el tamaño de la porción y el empaque como lo más importante. Una de ellas no pide delivery.

9. ¿Cuáles son sus complementos preferidos?	
Ensalada	3
Papa Caporal	2
Choclo	3
Papas fritas	3
Camote	1

Entre los complementos preferidos, están el Choclo, las papas fritas y la ensalada, con 3 elecciones cada uno; seguidas por la papa caporal con 2 y el camote con 1.

10. Señale las razones por las que usted acude a ese establecimiento	
Ubicación	2
Sabor	2
Atención / Servicio	1
Limpieza	1
Ambiente	1
Complementos	2
Tengo descuento	1
Promociones	1
Papas	1
Invitado	1

Las personas señalan que entre las razones para acudir a Don Belisario, se eligió la ubicación, el sabor, y los complementos con 2 cada una. La atención, la limpieza, el ambiente, el descuento, las promociones y las papas, comparten una cada una.

11. ¿Qué opina del sabor del Pollo a la Brasa Don Belisario?	
Me gusta pero podría mejorar	4
Me gusta	3

La opinión de estas personas sobre lo que podría mejorar, se distribuyó en 4 a los que les gusta el sabor, ero que podría mejorar; contra 3 que les gusta.

12. ¿Qué debería mejorar Don Belisario?	
Sabor	3
Atención	1
Tiempo de atención	1
Limpieza en los baños	1
Descuentos a trabajadores Grupo	1

Al solicitárseles su opinión sobre lo que debería mejorar, 3 eligieron el sabor; y la atención, los tiempos, la limpieza de los baños y los descuentos a trabajadores del grupo, recibieron 1 cada una.