UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO DE NKC FOOD SERVICES S.A.C. – NKC (2018-2020).

Tesis para optar el grado de:

CARLOS MIGUEL CUBA RIVERO
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

LUIS ALBERTO MURGUÍA JARA
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

PERCY AUGUSTO ZAMUDIO CANALES
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Financiera

Asesor:
Horacio Javier Barrios Cruz

Lima – Perú

2017

‘PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE NKC FOOD SERVICE S.A.C. PARA EL PERIODO 2018-2020’

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo 15

Introducción 17

Capítulo I. Generalidades 20

1.1. Antecedentes 20

1.2. Determinación del problema u oportunidad 26

1.3. Justificación del proyecto 28

1.4. Objetivos generales y específicos 29

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 30

Capítulo II. La empresa 31

2.1. Antecedentes de la empresa 31

2.2. Descripción del Negocio 32

2.3. Ciclo de vida del producto 44

2.4. Estructura organizacional de la empresa 45

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la Industria 49

Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa 58

3.1. Visión 58

3.1.1. Visión actual de la empresa 58

3.1.2. Análisis de la visión actual. 59

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa 60

3.1.4. Visión propuesta 61

3.2. Misión 62

3.2.1. Misión actual de la empresa 62

3.2.2. Análisis de la misión actual 62

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa 62

3.2.4. Misión propuesta. 65

3.3. Valores 65

3.3.1. Valores actuales de la empresa 65

3.3.2. Análisis de los valores actuales. 65

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa 65

3.3.4. Valores propuestos 66

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa 67

Capítulo IV. Análisis externo 74

4.1. Tendencias de las variables del entorno 74

4.1.1. Análisis politico y gubernamental. 74

4.1.2. Análisis económico. 77

4.1.3. Análisis legal. 86

4.1.4. Análisis cultural 86

4.1.5. Análisis tecnológico 90

4.1.6. Análisis ecológico. 91

4.2. Impacto en clientes/proveedores 94

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno 96

4.4. Oportunidades y Amenazas 99

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE 106

Capítulo V. Análisis de la industria 108

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e industria (oferta) 108

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria 112

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos. 113

5.2.2. Amenaza de nuevos participantes. 114

5.2.3. Poder de negociación de los clientes. 115

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores..... 116

5.2.5. Rivalidad entre los competidores. 117

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 118

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria 126

5.5. Matriz de perfil competitivo MPC..... 127

Capítulo VI. Análisis interno 130

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística Interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología e Infraestructura 132

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 145

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 150

6.4. Determinación de las competencias de la empresa 153

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 154

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 156

Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias 159

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos..... 159

7.1.1. Objetivos estratégicos..... 161

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. 161

7.2. Diseño y formulación de estrategias 168

7.2.1. Modelo de Océano Azul. 168

7.2.2. Matriz FODA. 185

7.2.3. Matriz PEYEA 190

7.2.4. Matriz Interna Externa 193

7.2.5. Matriz de la Gran Estrategia..... 197

7.3. Resumen de las estrategias formuladas..... 199

Capítulo VIII. Selección de la estrategia 202

8.1. Método Factores Estratégicos Claves 202

8.1.1. Criterios de selección. 202

8.1.2. Matriz de selección..... 204

8.2. Método de Escenarios 204

8.2.1. Descripción de escenarios considerados. 205

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios..... 211

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC 213

8.4. Descripción de estrategia seleccionada..... 217

8.5. Descripción de estrategia contingente 218

Capítulo IX. Implantación de la estrategia 219

9.1. Mapa de la estrategia 223

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 228

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos..... 233

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos..... 235

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos), estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos239

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas..... 259

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas..... 262

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas 265

Capítulo X. Evaluación..... 266

10.1. Evaluación cualitativa..... 266

10.1.1. Objetivo general del proyecto. 266

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios. 267

10.2. Evaluación financiera de la estrategia..... 269

10.2.1. Comparación de la estrategia con los criterios. 270

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 271

10.2.3. Estado de Situación Financiera (situación actual y con la nueva estrategia) 274

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)..... 276

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia) 278

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)..... 279

Conclusiones 287

Recomendaciones 291

Índice de figuras

Figura 1. Estructura del trabajo y su alineamiento con las etapas de la administración estratégica.....17

Figura 2. Vista exterior del local donde opera el restaurante de NKC 31

Figura 3. Vista interior del restaurante de menú de NKC.....32

Figura 4. Modelo CANVAS para NKC Food Service S.A.C. 35

Figura 5. Las cinco fases de canal de distribución.....41

Figura 6. Estados de Costos de NKC Food Service S.A.C. al 31/12/15.....42

Figura 7. Ciclo de vida de un producto. 44

Figura 8. Organigrama de NKC Food Service S.A.C.....46

Figura 9. Variación porcentual interanual del mercado de restaurantes y hoteles. 50

Figura 10. Distribución de precios de un menú económico en Lima Metropolitana y Callao. 53
Figura 11. Precios que los no clientes de NKC están dispuestos a pagar por un menú.....54
Figura 12. Precios que los no clientes de NKC están dispuestos a pagar por un plato a la carta en un restaurante de menús.....55
Figura 13. Preferencias en cuanto al tipo de menú que atrae a los no clientes de NKC 56
Figura 14. Requisitos mínimos para cada categoría de restaurante. 57
Figura 15. Matriz de valoración cuantitativa de la visión actual. 60
Figura 16. Matriz de valoración cuantitativa de la visión propuesta. 61
Figura 17. Origen de las pautas culturales. 69
Figura 18. Niveles de alineamiento estratégico. 70
Figura 19. Alineamiento integral del proceso estratégico.....71
Figura 20. Alineamiento del proceso estratégico para NKC Food Service S.A.C.....72
Figura 21. Alineamiento de Visión, Misión y Valores propuestos para NKC Food Service S.A.C. 73
Figura 22. Llegada de turistas internacionales.....77
Figura 23. Variación del PBI en el Perú. 79
Figura 24. Proyección de la inflación 2010-2018. 80
Figura 25. Evolución del precio del barril de petróleo en los últimos tres años. 81
Figura 26. Proyección de tipo de cambio.....82
Figura 27. Evolución de los conflictos sociales en el Perú.....85
Figura 28. Evolución mensual de la actividad restaurantes: 2013 - 2016. 112

Figura 29. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. 112

Figura 30. Lugares donde los limeños prefieren comer fuera de casa 113

Figura 31. EmpanaCombi 115

Figura 32. Ubicación de los principales competidores. 118

Figura 33. Intensidad de las fuerzas de Porter. 127

Figura 34. Ciclo de creación de valor. 131

Figura 35. Cadena de Valor para NKC Food Service S.A.C. 133

Figura 36. Puntos de almacenamiento de existencias en NKC Food Service S.A.C. 135

Figura 37. Proceso de manufactura (cocina) en NKC Food Service S.A.C. 136

Figura 38. Proceso de gestión de pedidos en NKC Food Service S.A.C. 138

Figura 39. Mejora realizada en el restaurante de NKC, para brindar un mayor confort a sus clientes 139

Figura 40. Proceso de adquisiciones ‘en plaza’ de NKC Food Service S.A.C 144

Figura 41. El proceso estratégico. 160

Figura 42. Lienzo de NKC Food Service S.A.C 174

Figura 43. Lienzo de la Industria 176

Figura 44. Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear 178

Figura 45. Lienzo considerando la nueva estrategia para NKC 183

Figura 46. Lienzo de la curva de valor 184

Figura 47. Modelo analítico para la formulación de estrategias. 185

Figura 48. La matriz PEYEA 190

Figura 49. La matriz PEYEA de NKC .....¡

Figura 50. Matriz interna-externa 194

Figura 51. Matriz interna-externa de NKC Food Service S.A.C. 196

Figura 52. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de NKC Food Service S.A.C 198

Figura 53. Enfoque de estrategias para NKC Food Service S.A. 218

Figura 54. Tablero de control e iniciativas estratégicas.....220

Figura 55. De la visión y misión a los resultados estratégicos. 221

Figura 56. Mapa estratégico: el modelo sencillo de creación de valor. 224

Figura 57. Mapa estratégico de NKC Food Service S.A.C. 225

Figura 58. Objetivos del Mapa estratégico de NKC Food Service S.A.C. 232

Figura 59. Calendario de implementación de las iniciativas propuestas para NKC 265

Figura 60. Utilidad neta proyectada (en S/.) sin estrategia 272

Figura 61. Utilidad neta proyectada (en S/.) con estrategia 274

Figura 62. Determinación del costo de oportunidad del accionista 283

Índice de tablas

Tabla 1. Estado de cuentas por pagar al 8/11/16 de NKC Food Service S.A.C.....43

Tabla 2. Distribución anual de las ventas de NKC Food Service S.A.C 43

Tabla 3. Variación anual de las ventas de NKC Food Service S.A.C. 45

Tabla 4. Componentes necesarios para la declaración de la Misión de NKC.....64

Tabla 5. Contribución ponderada a la inflación enero-noviembre 2016. 80

Tabla 6. Oportunidades y amenazas de NKC Food Service S.A.C.....100

Tabla 7. Matriz de factores externos EFE 106

Tabla 8. Preferencia del tipo de menú en Lima Metropolitana.....109

Tabla 9. Distribución porcentual de restaurantes en Lima Metropolitana.....110

Tabla 10. Rango de precios de principales platos a la carta 111

Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos.....120

Tabla 12. Amenaza de nuevos participantes.....121

Tabla 13. Poder de negociación de clientes 122

Tabla 14. Poder de negociación de proveedores.....123

Tabla 15. Rivalidad entre competidores 125

Tabla 16. Resumen de las cinco fuerzas de Porter *126*
Tabla 17. Matriz del perfil competitivo (MPC) *129*
Tabla 18. Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de logística interna de NKC *146*
Tabla 19. Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de operación (cocina) de NKC *147*
Tabla 20. Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de logística externa de NKC *148*
Tabla 21. Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de marketing de NKC *149*
Tabla 22. Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de soporte post-venta de NKC *150*
Tabla 23. Comparación de NKC con sus competidores directos *152*
Tabla 24. Ventajas y desventajas que pueden tener las empresas familiares *153*
Tabla 25. Las competencias de NKC Food Service S.A.C. (NKC) *154*
Tabla 26. Las ventajas competitivas de NKC Food Service S.A.C. (NKC) *155*
Tabla 27. Matriz EFI de NKC Food Service S.A.C *158*
Tabla 28. Estado actual de los componentes estratégicos *169*
Tabla 29. Matriz FODA de NKC Food Service S.A.C. *188*
Tabla 30. Calificación de fuerzas para la matriz PEYEA *191*
Tabla 31. Determinación de coordenadas del vector de matriz PEYEA *192*
Tabla 32. Matrices EFI y EFE de NKC Food Service S.A.C. *195*
Tabla 33. Resumen de estrategias para NKC Food Service S.A.C. *201*
Tabla 34. Estrategias propuestas para NKC Food Service S.A.C. *203*
Tabla 35. Matriz de Rumelt para NKC Food Service S.A.C. *204*
Tabla 36. Escenarios 2018 al 2020 ..... *207*
Tabla 37. Escenarios probables seleccionados para NKC Food Service S.A.C. *208*
Tabla 38. Comparación de estrategias con los escenarios supuestos para NKC Food Service S.A.C. *212*
Tabla 39. Matriz MPEC para NKC Food Service S.A.C. *214*
Tabla 40. Objetivos específicos e indicadores propuestos *234*
Tabla 41. Objetivos estratégicos, objetivos específicos e indicadores *235*
Tabla 42. Metas 2018 – 2020 ..... *237*
Tabla 43. Detalle de las iniciativas propuestas a NKC Food Service S.A.C. *243*

Tabla 44. Detalle de las iniciativas sugeridas a NKC.....249
Tabla 45. Responsables por iniciativas propuestas a NKC.....260
Tabla 46. Presupuesto de mejoras a los procesos.....262
Tabla 47. Presupuesto de iniciativas comerciales.....263
Tabla 48. Presupuesto de gastos en recursos humanos 263
Tabla 49. Presupuesto de gastos en gobierno y control.....263
Tabla 50. Presupuesto de inversiones 263
Tabla 51. Tabla de depreciación correspondiente a las inversiones en software.....264
Tabla 52. Tabla de resumen del total de gastos de las iniciativas 264
Tabla 53. Iniciativas que no requieren presupuesto.....264
Tabla 54. Matriz de Rumelt para NKC Food Service S.A.C.: Estrategia seleccionada y estrategia contingente.....269
Tabla 55. Principales variables y supuestos.....271
Tabla 56. Estado de Resultados, sin estrategia 272
Tabla 57. Estado de Resultados, con estrategia 273
Tabla 58. Estado de Situación Financiera, sin estrategia.....275
Tabla 59. Estado de Situación Financiera, con estrategia.....276
Tabla 60. Flujo de efectivo proyectado, sin estrategia.....277
Tabla 61. Flujo de efectivo proyectado, con estrategia.....278
Tabla 62. Flujo de caja operativo, situación actual (sin estrategia).....278
Tabla 63. Flujo de caja operativo, con estrategia.....279
Tabla 64. Ratios financieros de NKC, situación actual.....280
Tabla 65. Ratios financieros de NKC, con estrategia 280
Tabla 66. VAN de la utilidad neta incremental 285
Tabla 67. VAN del flujo neto de las iniciativas 285
Tabla 68. VAN del flujo de caja económico 285
Tabla 69. Payback de la inversión.....285

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevista a la Gerente General de NKC 293
Anexo 2. Entrevista a la Jefe de Recursos Humanos y Administración de NKC.....312
Anexo 3. Entrevista a la Jefe Comercial de NKC.....320
Anexo 4. Informe de Focus Group 331

Anexo 5. Entrevista a Expertos-Dueño de Restorante Lorainne 338
*Considero que el restaurante Lorainne es un buen ejemplo de un caso de éxito.*Anexo 6. Entrevista a Expertos-Administrador de chifa Tai Lok 343
Anexo 7. Encuesta a No clientes.....348
Anexo 8. Análisis de Encuestas a No Clientes 355
Anexo 9. Encuesta a clientes 378
Anexo 10. Análisis de Encuesta a clientes.....387
Anexo 11. Betas por Sector (USA).....401
Anexo 12. Rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos (Treasurybonds) 402
Anexo 13. Estado de Situación Financiera históricos de NKC Food Service S.A.C. 408
Anexo 14. Estado de Resultados históricos de NKC Food Service S.A.C. 409

Referencias

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación corresponde a la elaboración del plan estratégico de la empresa NKC Food Service S.A.C. (en adelante, NKC) por el periodo 2018-2020.

NKC es una empresa dedicada al rubro de restaurante de menú y servicios de catering exclusivamente para Móvil Tours S.A. empresa relacionada (los dueños de ambas empresas son cónyuges).

De acuerdo a información de la empresa, no se cuenta con políticas y procedimientos estructurados y estandarizados que contribuyan a su crecimiento y sostenibilidad; además, se carecen de sistemas de información para la gestión de las ventas e inventarios, y los controles operacionales y contables son informales y poco confiables. Nunca se ha realizado un estudio del mercado que permita a la dirección de la empresa contar con información oportuna y veraz para: la toma de decisiones, abordar y resolver exitosamente problemas de negocios, conocer el tamaño del mercado, identificar oportunidades en nuevos nichos de mercado, conocer las preferencias, hábitos de consumo, etc., de los clientes, entre otros.

Carece de una propuesta de valor formalmente establecida y comunicada a los colaboradores de la empresa y sus clientes. Otro aspecto que representa un problema para la empresa es que, siendo una empresa familiar, no ha privilegiado su institucionalización y organización, ni cuenta con un plan estratégico, por lo que podrían existir factores internos y externos que no han sido identificados y gestionados, lo que puede atentar contra una mejor gestión de los recursos de la empresa.

De otro lado, dado que –aproximadamente- el 75% de sus ventas están concentradas en la empresa relacionada Móvil Tours S.A., la Gerencia General está consciente que dicha dependencia podría resultar perjudicial para la empresa, pues una

disminución y/o deterioro en las operaciones de Móvil Tours S.A. probablemente originaría una disminución en los volúmenes de compras que realiza a NKC.

Como parte del estudio, se planteó cuatro objetivos estratégicos: (1) aumentar la rentabilidad; (2) fortalecer las actividades comerciales; (3) reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A. y (4) modelar una gestión eficiente y eficaz.

Para cumplir dichos objetivos se planteó 30 iniciativas que deberían contribuir a que la empresa mejore sustancialmente, no sólo su rentabilidad sino sus capacidades para lograr un crecimiento sustentable. Dichas iniciativas dan sustento a la estrategia seleccionada (estrategia interna): Gerencia de procesos, la cual comprende mejora de sus procesos operacionales, comerciales, de recursos humanos y de gestión financiera. Dicha estrategia interna debería ser complementada con la estrategia externa: penetración de mercados.

Así, se espera que su margen de utilidad neta crezca de 4% (sin estrategia) al 14% (tercer año con estrategia) y que logre un ROE de 65% (al tercer año con estrategia) versus un ROE de 56% (al tercer año sin estrategia).

El presupuesto para la implementación de las iniciativas que sustentan la estrategia seleccionada asciende a: S/. 146,500 (año 1), S/. 60,250 (año 2) y S/. 62,750 (año 3), mientras que los ingresos generados por dichas iniciativas fueron estimados en S/. 3.1MM (año 1), S/. 3.7MM (año 2) y S/. 4.5MM (año 3), lo que evidencia su factibilidad. Cabe señalar que, la empresa no requiere financiamiento externo para poner en marcha su estrategia.

Finalmente, el equipo a cargo de la investigación concluyó que NKC es una empresa que cuenta con los recursos (humanos y financieros) suficientes para lograr implementar con éxito la estrategia propuesta.

Introducción

Este documento contiene el trabajo desarrollado para elaborar un plan estratégico para la empresa NKC Food Service S.A.C. - NKC, para el periodo 2018-2020. La razón de ello es que en la actualidad resulta poco probable que una organización pueda ser exitosa y sustentable en el tiempo si carece de un proceso formal y estructurado de planeamiento estratégico.

Para efectos de este trabajo se utilizó diversas fuentes bibliográficas, tales como: el Modelo de la Administración Estratégica de Fred David; El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, de Fernando D'Alessio y estudios e informes publicados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y otras instituciones y medios de prensa. También fueron muy útiles las pautas alcanzadas en diversas materias seguidas en la Maestría de Ciencias Empresariales. Ello, está esquematizado en la figura siguiente:

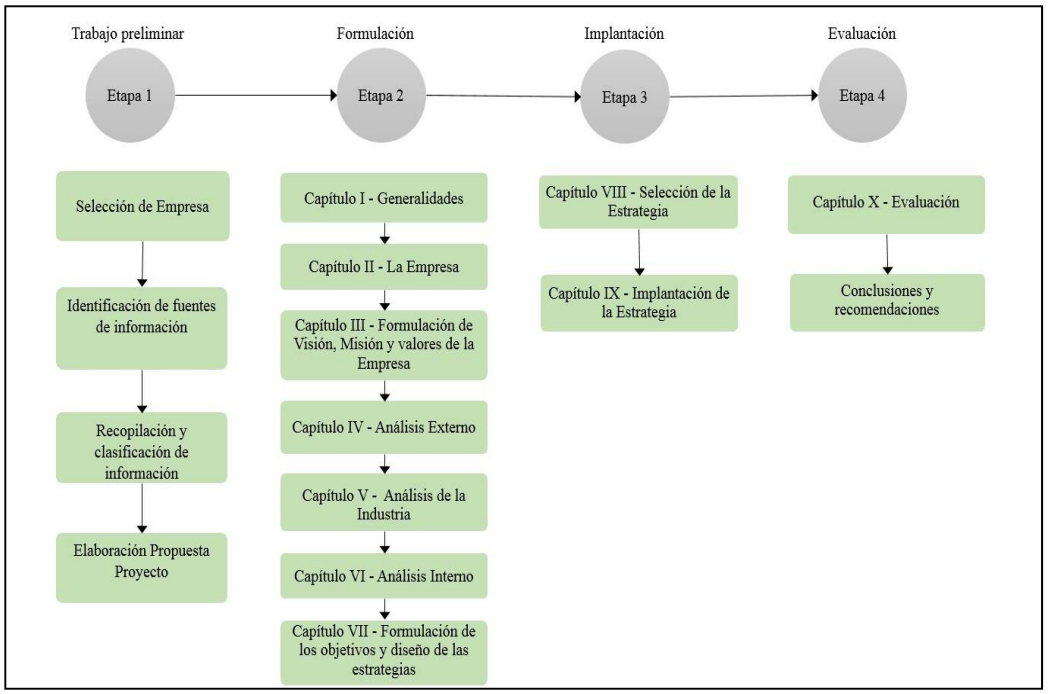


Figura 1. Estructura del trabajo y su alineamiento con las etapas de la administración estratégica

Como se aprecia en la figura 1, en el Capítulo 1, se abordó los aspectos generales de la investigación, se describió el problema y/u oportunidad, así como la justificación del proyecto, precisándose cuál es el alcance y las limitaciones de la investigación. En el Capítulo 2, se desarrolló los antecedentes de la empresa, se describió el negocio, la estructura organizacional actual de NKC y la situación de mercado y financiera de la industria.

En el Capítulo 3 se describió en detalle la visión, misión y valores de la empresa, los cuales fueron formulados a través de un proceso de interacción muy activa con la empresa; luego, se desarrolló el Capítulo 4 en donde se incluyó diversa información de las variables del entorno, la cual fue analizada considerando los aspectos político y gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico; finalmente, es en este capítulo que se desarrolló la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

En el Capítulo 5, se describió el mercado (demanda) e Industria (oferta) para el caso de NKC; se realizó el análisis de atractividad de la industria y se elaboró la matriz de perfil competitivo MPC.

El Capítulo 6, contiene el resultado del estudio detallado de la cadena de valor de NKC y termina con la formulación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En el Capítulo 7 se formuló los objetivos y se diseñó las estrategias para NKC, utilizándose diversas herramientas (matrices FODA, PEYEA, Interna Externa y Matriz de la Gran Estrategia).

En el Capítulo 8 se utilizó el método de escenarios para su comparación con las estrategias y se generó la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, culminándose con la descripción de las estrategias seleccionada y contingente.

En el Capítulo 9, se desarrolló el mapa de la estrategia, así como los objetivos específicos, sus indicadores y metas, además de las iniciativas para cada uno de los objetivos específicos, incluyendo su presupuesto y cronograma.

En el Capítulo 10 se muestra la evaluación cualitativa y financiera de la estrategia. Finalmente, se incorporó algunas conclusiones y recomendaciones para la empresa NKC Food Service S.A.C.

Es importante señalar que en la valoración y asignación de pesos aplicados en las matrices utilizadas, prevalecieron –en términos generales- tres aspectos: (1) criterio del equipo a cargo del trabajo de investigación; (2) juicio de expertos (se contó con el apoyo de la Gerencia de NKC y de los dueños/administradores de dos restaurantes que operan en la zona y representan su competencia directa) y; (3) se consultó diversas tesis de años anteriores, pertenecientes –en su mayoría- al archivo físico de la Biblioteca de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

Dado que el presente documento describe el plan estratégico elaborado para la empresa NKC Food Service S.A.C., que es una empresa familiar (Fernández – Matos), se considera conveniente revisar algunos antecedentes y características de las empresas familiares.

Así, de acuerdo a un estudio realizado por la firma Investor Relations in Latin América de Carlyle Group (Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía?, Gestión.pe, 2016), a setiembre del 2016 existían en el Perú 400,000 empresas familiares, que en conjunto representaban el 60% del Producto Bruto Interno (PBI) del país; ello, describe la importancia que tienen dicho tipo de empresas en la economía del país.

Existe también un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (2012) que aborda la visión y las necesidades que experimentan las empresas familiares en el Perú, según el cual éstas se muestran optimistas para continuar realizando negocios, pero manteniendo una prudente cautela ocasionada por la incertidumbre que existe en la forma en que continuará desarrollándose el ambiente económico global.

Dicho estudio señala que los empresarios en el Perú muestran las mismas preocupaciones, las cuales deberían ser atendidas para fortalecer la institucionalización y mejorar el nivel de profesionalismo en sus respectivos negocios.

Moscoso (2015) realizó un estudio de las empresas medianas y pequeñas, así como de las empresas familiares en el Perú, orientado a conocer sus principales características y el papel que desempeñan en la economía del país. Entre las conclusiones a las que llegó el estudio se tiene: (a) el ‘factor familiar’ determina, en adición a los aspectos coyunturales, el financiamiento de las empresas; (b) si la visión

de las empresas familiares es mantenerse en el largo plazo, entonces deben capitalizar las utilidades antes de optar por repartirlas entre los accionistas y; (c) las empresas familiares deben tomar decisiones bajo criterios estrictamente profesionales, dejando de lado cualquier sesgo generado por deseos exclusivamente familiares.

De otro lado, dado que la empresa NKC Food Service S.A.C. cuenta con un contrato de exclusividad para la prestación de servicios de catering (también denominado, servicio a bordo) con la empresa de transporte interprovincial de pasajeros, Móvil Tours S.A., es conveniente comentar brevemente algunos aspectos del mercado de transporte interprovincial de pasajeros, pues algunos riesgos asociados a dicho mercado podrían también afectar a la empresa.

Para comenzar, se debe precisar que el mercado de transporte terrestre interprovincial de pasajeros engloba un conjunto de servicios diversos: viajes interdepartamentales, intradepartamentales y servicios turísticos, principalmente. En dicho mercado se identifica el servicio de transporte interregional, el cual consiste en el traslado de pasajeros entre ciudades de dos o más regiones; el transporte intrarregional comprende el traslado de pasajeros entre provincias dentro de una misma región, y el transporte turístico se enfoca en el traslado de turistas a nivel nacional. El resto de segmentos tienen una baja participación en el mercado de transporte interprovincial; no obstante, presentan un alto potencial de crecimiento, debido a la expansión de los diversos sectores de la economía.

Las principales empresas de transporte interprovincial de pasajeros en el Perú son veinte y entre ellas se encuentra en el sexto lugar en el ranking, según flota, concesiones y frecuencias de viaje, Móvil Tours S.A. con aproximadamente 118 buses para el transporte interprovincial de pasajeros, 30 buses para transporte turístico y

cuatro buses para el transporte internacional (Las 9 empresas de transporte más grandes del Perú, elcomercio.pe, 2015)

Es en dicho mercado, de transporte interprovincial de pasajeros, que las empresas compiten entre sí para obtener y mantener la mayor porción del mercado y se esfuerzan por ofrecer a sus clientes servicios complementarios al de transporte, surgiendo así el servicio de comidas a bordo, ofrecidos generalmente por empresas de catering de transporte.

El crecimiento económico en los últimos años alcanzado por el Perú, ha originado el ingreso masivo de empresas transnacionales que desean competir en el mercado de catering, lo que ha ocasionado que el Perú se convierta en uno de los mercados con mayor competencia en el mundo de catering y el segundo en Latinoamérica. Así, a inicios del 2013, existían seis firmas entre extranjeras y nacionales compitiendo por ocupar el primer lugar en el mercado peruano de catering, que comprende diversos tipos o variantes de catering: a) aéreo (servicio de comidas servidas en el transporte aéreo de pasajeros), b) terrestre (servicios de comidas servidas en el transporte terrestre de pasajeros), c) bodas, d) empresas, e) fiestas y eventos diversos, entre otros (El Perú es uno de los países con mayor competencia de empresas de catering, LaRepublica.pe, 2013).

Cabe señalar que, según el artículo antes citado, los principales impulsadores del mercado del catering son la minería y la industria del petróleo, aunque también las exigencias en cuanto calidad de los insumos, control alimentario, así como en servicios (transporte, por ejemplo), han crecido vertiginosamente y han dinamizado aún más el sector.

De acuerdo a Clet Laborde, profesor de Le Cordon Bleu Perú, en el Perú existen alrededor de mil empresas dedicadas al negocio de catering y de éstas 900 son

informales (El 90% de quienes brindan servicios de catering son personas naturales, gestión.pe, 2014). Dicha afirmación permite corroborar el fuerte nivel de competencia que existe en el mercado de catering.

En este trabajo se aborda el caso de NKC Food Service S.A.C. - NKC, como una empresa especializada en el servicio de restaurante de menú, cuyo principal cliente es la empresa de transporte interprovincial Móvil Tours S.A. Ambas empresas son del tipo familiar y están vinculadas, pues las accionistas de NKC son la esposa y la cuñada del dueño de Móvil Tours S.A.; no obstante, NKC viene trabajando en desarrollar un mayor mercado para no depender de las ventas a Móvil Tours S.A.

No es posible, entonces, desarrollar un plan estratégico para una empresa como NKC, dedicada al rubro de restaurante de menú / cafetería y catering terrestre, sin antes abordar algunos antecedentes y aspectos relevantes de la gastronomía y restaurantes en el Perú.

Un estudio de Maximixe Consult S.A.-Maximixe (2016a) señala que la gastronomía peruana es reconocida en todo el mundo debido a la biodiversidad de los ingredientes utilizados en la preparación de los platos que la conforman.

En dicho estudio, se menciona, que, desde los días del imperio incaico, la comida ha tenido su sustento en el cultivo de productos como el maíz, la quinua y la papa, siendo la primera bebida de la que se tiene registro, la chicha de jora, conocida también como la cerveza andina.

En la época de la colonia, el mestizaje permitió que la comida en lo que ahora es el Perú, se enriqueciera con la introducción de nuevos animales y plantas, surgiendo así la comida criolla. La posterior llegada de descendientes de africanos, europeos, japoneses y chinos, aportó a la cocina peruana nuevos ingredientes y sabores, dando lugar a novedosos tipos de restaurantes, tales como el chifa, en donde se fusiona la

gastronomía peruana con la china (Maximixe, 2016a); por ello, la cocina peruana está considerada como una de las más variadas en todo el mundo (LeCordonBleu, 2014).

Hasta hace unas pocas décadas, cocinar para otras personas en público, podía ser visto como un oficio menor -sino servil- en el Perú; sin embargo, ello ha cambiado y casos como Gastón Acurio y Rafael Osterling, (Matta, 2013), ahora son ejemplos para aquellos quienes desean iniciarse en el mundo de la cocina y restaurantes.

No se tiene un registro exacto de cuándo se fundó el primer restaurante en el Perú y más particularmente, en Lima; lo que sí se conoce es que actualmente, de acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, existen más de 39,000 restaurantes sólo en Lima y Callao (El crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes, larepublica.pe, 2014a).

Es indudable que no todos los restaurantes están orientados a un mismo grupo socio-económico (de allí, la diferencia que puede existir en los precios de un mismo plato ofrecido por dos restaurantes distintos).

La diversidad de la comida peruana se puede ver evidenciada en las distintas categorías de restaurantes que existen actualmente en el Perú, de acuerdo a un estudio realizado por Maximixe (2016a):

a) Cocina peruana: Aquí se tiene a los chifas, comida marina (pescados y mariscos), comida regional, cocina criolla, otros tipos de comida peruana.
b) Cocina internacional: italiana, francesa, mexicana, japonesa, árabe, entre otras.
c) Cocina fusión: Cocina novoandina, otras fusiones
d) Saludable: Cocina orgánica, light, etc.
e) Otras categorías: Parrillas, Molecular, etc.

Pero, los restaurantes también pueden diferenciarse por el tipo de público al que se dirigen. De allí que existe otra clasificación dada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) que se asigna a los restaurantes que deciden ser categorizados: cinco tenedores, cuatro tenedores, tres tenedores, dos tenedores y un tenedor. En donde la categoría de cinco tenedores corresponde a un restaurante de lujo y la categoría de un tenedor, corresponde a un restaurante con menores exigencias en cuanto a los requisitos que debe reunir su personal, infraestructura de sus instalaciones y niveles de servicio.

Es así que surge una clase de restaurantes conocida como restaurantes de menús. Dichos restaurantes están orientados a satisfacer la demanda de, por ejemplo, personas que están dispuestas a almorzar fuera de sus trabajos pero que, eventualmente, no desean pagar demasiado por un almuerzo ni alejarse demasiado de sus oficinas o, que se encuentran en tránsito por este tipo de restaurantes. De hecho, existen algunos estudios como el realizado en España por la Federación de Usuarios-Consumidores Independientes, según el cual, los trabajadores prefieren almorzar fuera de su casa, debido a que no les alcanza el tiempo para ir a sus casas y regresar a tiempo a sus oficinas y, al hacerlo el 58% se inclina más por los restaurantes que ofrecen menús (Seis de cada diez españoles con trabajo comen fuera de casa y les cuesta 217 euros al mes, 20minutos.es, 2013).

Un estudio similar realizado en el Perú (Nielsen, 2016) reveló que el 70% prefiere almorzar fuera de casa. Por ello, es fácil encontrar en diversas zonas de la ciudad y cerca de los centros de trabajo, restaurantes que ofrecen menús.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

1.2.1. Problema.

De acuerdo a información de la empresa, no se cuenta con políticas y procedimientos estructurados y estandarizados que contribuyan a su crecimiento y sostenibilidad; además, se carecen de sistemas de información para la gestión de las ventas e inventarios, y los controles operacionales y contables son informales y poco confiables.

Tampoco se ha realizado un estudio del mercado que permita a la dirección de la empresa contar con información oportuna y veraz para: la toma de decisiones, abordar y resolver exitosamente problemas de negocios, conocer el tamaño del mercado, identificar oportunidades en nuevos nichos de mercado, conocer las preferencias, hábitos de consumo, etc., de los clientes, entre otros.

No se cuenta con una propuesta de valor formalmente establecida y comunicada a los colaboradores de la empresa y sus clientes.

Otro aspecto que representa un problema para la empresa es que, siendo una empresa familiar, no ha privilegiado su institucionalización y organización, ni cuenta con un plan estratégico, por lo que podrían existir factores internos y externos que no han sido identificados y gestionados, lo que puede atentar contra una mejor gestión de los recursos de la empresa.

De otro lado, dado que –aproximadamente- el 75% de sus ventas están concentradas en la empresa relacionada Móvil Tours S.A., la Gerencia General está consciente que dicha dependencia podría resultar perjudicial para la empresa, pues una disminución y/o deterioro en las operaciones de Móvil Tours S.A. probablemente originaría una disminución en los volúmenes de compras que realiza a NKC.

Finalmente, otro problema percibido por la empresa es que no se ha definido una marca que le permita diferenciarse de otras empresas dedicadas al negocio de catering terrestre y desarrollar nuevos mercados.

1.2.2. Oportunidades.

Si bien, existe un riesgo de concentración en las ventas por parte de NKC, es importante destacar el hecho que al estar relacionada a Móvil Tours S.A. (los dueños de Móvil Tours S.A. y NKC son cónyuges), tiene un mercado asegurado y virtualmente libre de competencia; independientemente del gran interés que tiene la Gerencia de NKC en potenciar sus servicios de restaurante y así disminuir la concentración en sus ventas.

El crecimiento del mercado de restaurantes y comidas en el Perú se mantiene en pleno auge, impulsado por el prestigio de la comida peruana. Existe la posibilidad de desarrollar una oferta más elaborada que se base en la preparación de platos emblemáticos (lomo saltado, ají de gallina, etc.) que pueden incluirse en la oferta como catering Premium.

La tecnología ha venido evolucionando y ahora ofrece soluciones en cuanto a tecnologías de la información para la pequeña empresa y microempresa, que pueden ser asequibles por su bajo costo y simplicidad en su implementación y uso.

No se ha explotado aún las redes sociales para promover los servicios ofrecidos por NKC y su filosofía de vender comidas basadas en insumos naturales y sin preservantes.

El personal de la empresa cuenta con experiencia en la industria de restaurantes de menú.

1.3. Justificación del proyecto

NKC Food Service S.A.C. es una empresa cuyos servicios de restaurante en su sede de Lima, le ha permitido mantener un ingreso promedio anual de S/.407,000 mil y de acuerdo a información de la empresa, la aceptación que se viene percibiendo por parte de los clientes, estaría motivando a que se esté considerando la posibilidad de abrir más restaurantes similares en otras ubicaciones en Lima y provincias, manteniendo un portafolio similar de productos a ofrecer (menú, platos a la carta, postres y bebidas no alcohólicas).

Sin embargo, al no contar con procesos estructurados y formalizados que incluyan controles para la gestión de las ventas, los inventarios y la contabilidad, resultaría –en opinión del equipo a cargo de la investigación- muy difícil y riesgoso ampliar su negocio de catering y lograr una eficiencia operativa que contribuya a que la empresa sea más rentable.

En adición a lo anterior, la empresa no ha desarrollado una visión y misión que son los pilares que le deberían servir de guía para el desarrollo de sus objetivos y estrategias que contribuyan a su crecimiento sostenible en el tiempo.

Es posible que esta situación no sea ajena al conocimiento del personal de la empresa, por lo que existe también el riesgo de deterioro del clima organizacional y, eventualmente, pérdida de la eficiencia operativa e identificación con la empresa.

Por tal motivo, se considera que existen dos dimensiones u perspectivas para justificar el presente proyecto:

a) Perspectiva de negocios.

Identificación de estrategias, objetivos e iniciativas que en conjunto constituyan una propuesta de línea base para que NKC pueda alcanzar un desarrollo sostenido en el futuro; ello, mediante el desarrollo de un plan

estratégico que ayude a la empresa a resolver los problemas identificados y -por otro lado- que le ayude a maximizar el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el mercado.

b) Perspectiva Académica.

Aplicación de los conocimientos adquiridos en la Maestría de Ciencias Empresariales mediante el empleo de herramientas y esquemas de trabajo aprendidos en los cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Planeación Estratégica, Gestión Financiera, Gestión Estratégica de Marketing y Gestión de Programas y Portafolios, Gestión del Cambio, Creatividad e Innovación, entre otros.

1.4. Objetivos generales y específicos

10.1.1. Objetivo general del proyecto.

Desarrollar el plan estratégico de la empresa NKC Food Service S.A.C. – NKC, para el periodo 2018-2020, que haga posible asegurar su crecimiento y rentabilidad en forma sostenible.

10.1.2. Objetivos específicos del proyecto.

Los objetivos específicos del proyecto son:

a) Realizar un análisis detallado de los antecedentes de la empresa NKC Food Service S.A.C. -NKC
b) Desarrollar un análisis interno y externo de la empresa
c) Formular y diseñar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa
d) Seleccionar la mejor estrategia, así como la estrategia contingente

e) Evaluar el impacto financiero de las estrategias propuestas en NKC

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El alcance del trabajo es la elaboración de un plan estratégico para NKC Food Service S.A.C. (línea de negocio: restaurante de menú y cafetería) por el periodo 2018 – 2020 y comprende sólo la ciudad de Lima.

Se considera que para la elaboración del trabajo se podría tener como posibles limitaciones el acceso a información actualizada de la competencia (está atomizada y muy dispersa) y de la propia empresa NKC (debido a brechas en sus controles de registro, mantenimiento y custodia de información asociada a sus procesos); sin embargo, se obtuvo la opinión de expertos en la industria de servicios de comida, en particular, de dueños y/o administradores de restaurantes de menú con años de experiencia atendiendo este tipo de negocio en un radio de cinco cuadras alrededor del local donde opera NKC en el límite de La Victoria y San Isidro.

Capítulo II. La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

En el 2008 la Sra. Nancy Fernández Rodríguez fundó la empresa NKC Servicios E.I.R.L. de código R.U.C. 20492598161, dedicada al rubro de restaurantes, bares y cantinas, como actividad principal, así como a la fabricación de prendas de vestir (actividad secundaria 1) y a la elaboración de productos de panadería como actividad secundaria 2.

En junio de 2013, la Sra. Fernández Rodríguez (58.75% del accionariado) decide refundar la empresa manteniendo al mismo personal, esta vez como NKC Food Service S.A.C. junto a su hija Cristina Matos Fernández (41.25% del accionariado), manteniendo el rubro de restaurantes, bares y cantinas, como actividad principal, así como la elaboración de productos de panadería como actividad secundaria 1 y otros tipos de venta por menor, como actividad secundaria 2.

La sede administrativa de la empresa está ubicada en la Av. Javier Prado Este N° 1093, distrito de La Victoria, provincia de Lima, Perú. Asimismo, tiene una sucursal en la Mza. Z, Lote 10 de la Avenida La Planicie, provincia del Cusco, departamento de Cusco.

Figura 2. Vista exterior del local donde opera el restaurante de NKC

Es así que NKC decide dedicarse exclusivamente a la elaboración de productos panificados y comidas para atención del servicio a bordo de pasajeros de la empresa de transporte Móvil Tours S.A. (cuyo dueño es el cónyuge de la Gerente General de NKC); así como al servicio de atención en cafetería y servicios de restaurante tanto en su sede en Lima como en el Cusco.

Debido al buen desempeño del negocio, especialmente en el último año, la accionista principal de NKC tomó la decisión de elaborar por primera vez el plan estratégico de la empresa, impulsada por el deseo -sino necesidad- de proveer a la organización de una estructura de gestión y gobierno más sólidos, que le permitan mitigar los riesgos derivados de algunas brechas que han sido identificadas, tales como: concentración de funciones; procesos inadecuados para la gestión operativa y contable; ausencia de una visión, misión y valores de la empresa; falta de identidad propia y manejo de imagen, entre otros.

Figura 3. Vista interior del restaurante de menú de NKC

2.2. Descripción del Negocio

Para efectos de describir el modelo de negocios de NKC Food Service S.A.C. se utilizará el modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (citados por

Meertens, Iacob, Nieuwenhuis, Van Sinderen, Jonkers y Quartel, 2012) que define nueve componentes clave:

a) Socios clave: También denominado ‘Asociaciones clave’, surgen debido a que algunas actividades son tercerizadas (externalizadas) y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.
b) Actividades clave: Corresponden a las actividades más críticas y/o urgentes que debe realizar una empresa para el funcionamiento de su modelo de negocio.
c) Recursos clave: Aquí se describe a los activos más importantes para el funcionamiento del negocio.
d) Propuesta de valor: Describe el portafolio de servicios y productos que ofrece la empresa, que crean valor para un segmento específico de clientes.
e) Relaciones con los clientes: Describe las diferentes formas de relaciones que establece la empresa con cada segmento del mercado.
f) Canales (de distribución): Describe la forma en que la empresa se comunica con los diversos segmentos del mercado, para contactarlos y llevarles su propuesta de valor.
g) Segmento de clientes (mercado objetivo): Aquí se describe a los grupos de clientes (personas naturales y personas jurídicas) a los que se dirige la empresa.
h) Estructura de costos: Aquí se describe todos los egresos (costos) en los que incurre la empresa para el funcionamiento del negocio.
i) Fuente de ingresos: Este componente corresponde al flujo de caja que genera una empresa.

En la figura 4 se muestra el modelo CANVAS de NKC Food Service S.A.C., que permite entender mejor el negocio:

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios clave

• Móvil Tours S.A. (propietario de local en Lima y Cusco))
• San Fernando S.A. (proveedor de carne de pollo y cerdo)
• F&B Representaciones S.A.C.
• DLF Medina Rivera S.A.
• Puratos Perú S.A.
• Ico Logística S.A.C.
• Distribuciones P&D S.A.C.</td>
<td>Actividades clave

• Servicios de restaurante de menús y venta de comidas
• Compras y gestión de almacén
• Control operativo y contable</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor

• Servicios de catering terrestre, cafetería y restaurante de menús, basados en insumos de excelente calidad ofrecidos con un servicio de primera y al mejor precio.

• Limpieza y salubridad garantizadas.</td>
<td>Relación con clientes

Atención en el restaurante</td>
<td rowspan="2">Segmento de clientes

Mercado diversificado:

• Personas de clase media que viajan a provincia vía Móvil Tours S.A. y TEPSA o que se encuentran en tránsito por dichos terrapuertos.
• Personas entre 25 y 55 años que trabajan en las oficinas próximas al restaurante.
• Parejas sin hijos que viven cerca al restaurante.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave

• Personal de pastelería y cocina
• Maquinaria
• Local de restaurante
• Jefes de Logística, Administración y Operaciones</td>
<td>Canales

• Terminal terrestre de Móvil Tours S.A.
• Buses de Móvil Tours S.A.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costos (*)
• Compra de insumos, bebidas y snack
• Elaboración de comidas y postres
• Sueldos y salarios
• Pago de impuestos
• Mantenimiento de máquinas
(*) Alquiler, agua y luz son subsidiados por Móvil Tours S.A.</td>
<td colspan="3">Fuentes de ingresos
Venta de comida:
• Restaurante de menús (venta de comidas)
• Bebidas frías y calientes (no alcohólicas)
• Productos de pastelería
• Cobro en efectivo</td>
</tr>
</table>

Figura 4. Modelo CANVAS para NKC Food Service S.A.C.

2.2.1. Socios clave.

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (citado por Meertens, et al., 2012), deberían plantearse las siguientes preguntas para determinar cuáles son las asociaciones clave: ¿Quiénes son sus socios clave? ¿Quiénes son sus proveedores clave? ¿Qué actividades clave son realizadas por los socios? ¿Qué recursos son entregados por los proveedores clave?

Es así que para el caso de NKC se tiene los siguientes tipos de asociaciones:

a) Alianzas estratégicas: Móvil Tours S.A. le cede (sin costo) el uso de su local de restaurante en Lima, para que brinde allí los servicios de restaurante / cafetería, donde almuerza el personal de la empresa de transporte, sus pasajeros y público en general.
b) Relaciones cliente-proveedor:
    1) San Fernando S.A.: Provee a NKC de carnes de pollo y cerdo.
    2) F&B Representaciones S.A.C.: Provee a NKC de carne de res y menudencias, principalmente.
    3) DLF Medina Rivera S.A.: Vende a NKC bebidas al por mayor.
    4) Puratos Perú S.A.: Es el principal proveedor de insumos de panadería y pastelería para NKC. Asimismo, brinda capacitación al personal de cocina.
    5) Ico Logística S.A.C.: Provee de insumos y equipamiento diverso para los servicios de restaurante y comida a bordo.
    6) Distribuciones P&D S.A.C.: Proveedor de insumos para los servicios de restaurante y cafetería.

NKC gestiona los riesgos de dependencia hacia sus proveedores, manteniendo acuerdos contractuales (ejemplo: San Fernando S.A. y Puratos Perú S.A.) y otros no contractuales (resto de proveedores) que le aseguren la continuidad en el suministro de bienes e insumos que requiere para el funcionamiento continuo del negocio. Además, por la característica de sus líneas de negocio, no enfrenta mayores riesgos que los que registra el mercado de comidas para todas las empresas del rubro.

2.2.2. Actividades clave.

Con base en las entrevistas sostenidas con personal de la empresa y de la información proporcionada, se identificó las actividades clave de NKC:

a) Compras y almacén
b) Elaboración de packs para la línea catering terrestre
c) Elaboración de menús, sándwiches y postres
d) Administración y Contabilidad

2.2.3. Recursos clave.

Osterwalder y Pigneur (citados por Meertens, et al., 2012), sostienen que los recursos clave de una empresa pueden ser clasificados de acuerdo a las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos. Siguiendo dicho enfoque y con base en la información obtenida de NKC, se tiene que los recursos clave de la empresa son:

a) Físicos: Equipos para elaboración de comidas
b) Intelectuales: Creación de recetas propias de comidas
c) Humanos: La Gerencia de NKC está convencida que el personal de la empresa es uno de sus principales activos. Ello se evidencia por el hecho que el 75% de su personal trabaja en la empresa desde su

fundación. En la entrevista sostenida con la Gerente General de NKC, señaló: ‘No hay personal indispensable, pero si clave y uno de ellos es el encargado de la línea de pastelería’.

d) Económicos: NKC no registra créditos en el sistema financiero por el momento y realiza sus operaciones de negocios con capital propio. Es importante señalar que las instalaciones donde opera NKC (Lima y Cusco) son de propiedad de Móvil Tours S.A., empresa que también asume el pago de servicios públicos (agua y luz), lo que constituye una suerte de subsidio que le permite obtener mejores márgenes de utilidad.

2.2.4. Propuesta de valor.

Tal como señalan Osterwalder y Pigneur (citados por Meertens, et al., 2012), la propuesta de valor de una empresa es aquello que hace que un cliente se decida por una u otra empresa y permite solucionar un problema o atender alguna necesidad específica del cliente. Es deseable -aunque no imprescindible- que la propuesta de valor sea innovadora; sin embargo, también podría ser similar a otras propuestas de valor existentes en el mercado, a las que se añade un atributo o rasgo característico que la vuelve única.

NKC aún no ha desarrollado formalmente una propuesta de valor; sin embargo, la empresa está convencida que la calidad de los insumos con que trabaja, los controles sanitarios existentes en sus procesos de elaboración de alimentos para su negocio de restaurante de menús, la variedad de su oferta, así como su sabor y servicio amable, manteniendo un precio competitivo (S/.10.00 contra S/.12.50, que es el precio promedio de un menú en los

restaurantes de menú que existen en la zona), le permiten mantener un mercado cautivo, el cual desea expandir mediante la apertura de nuevos locales en donde pueda desarrollar una identidad propia.

2.2.5. Relaciones con los clientes.

En su libro ‘Generación de modelos de negocio’, Osterwalder y Pigneur (citados por Meertens, et al., 2012), señalan que las relaciones con los clientes se clasifican en tres aspectos: Captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

Dependiendo de cómo decida la empresa establecer las relaciones con sus clientes, se tendrá un mayor o menor éxito en lograr que la experiencia global de los clientes sea lo positiva y exitosa que se desea.

NKC mantiene una relación muy poco fluida con sus clientes, situación que se deriva de la ausencia de una estrategia de marketing, gestión de imagen y fidelización de clientes. Habiéndose identificado que existen diversos medios para reforzar las relaciones con los clientes del restaurante, a través del uso de las redes sociales, folletería y mensajería basada en servicios y aplicaciones SMS y WhatsApp, respectivamente.

2.2.6. Canales (de distribución).

De acuerdo al modelo CANVAS (citado por Meertens, et al., 2012), los canales de distribución, comunicación y venta hacen posible el contacto entre los clientes y la empresa; además, deberían incluir funciones como:

a) Informar a los clientes sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
b) Facilitar que los clientes puedan evaluar su propuesta de valor.

c) Permitir a los clientes la compra de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

d) Entregar una propuesta de valor a los clientes.

e) Brindar a los clientes servicios de post-venta.

En la figura 5 se desarrolla las cinco fases para los canales de distribución del modelo CANVAS (citado por Foundry, 2014), aplicadas a NKC.

2.2.7. Segmento de clientes (mercado objetivo)

De acuerdo al modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (citados por Meertens, et al., 2012), los grupos de clientes corresponden a segmentos distintos, si:

a) Tienen necesidades que demandan una oferta distinta.

b) Se requiere de canales distintos para llegar a ellos.

c) Necesitan un tipo de relación distinto.

d) La rentabilidad que generan a la empresa es muy diferente.

e) Aceptan pagar por diferentes atributos de la oferta.

En el caso de NKC, su principal cliente es Móvil Tours S.A. que representa en promedio el 75% de sus ventas al mes. Le siguen luego:

a) Personas entre 25 y 55 años que trabajan en empresas de la zona (Interbank, Química Peruano Suiza, Clínica Ricardo Palma, etc.).

b) Parejas sin hijos que viven cerca al restaurante.

c) Personas en tránsito (aproximadamente, el 12.5% del total de sus clientes)

Tipos de canal			Fases de canal				
			1. Información ¿Cómo se da a conocer los productos y servicios de la empresa?	**2. Evaluación** ¿Cómo ayuda NKC a que sus clientes evalúen su propuesta de valor?	**3. Compra** ¿Cómo pueden comprar los clientes los productos de NKC?	**4. Entrega** ¿Cómo entrega NKC a sus clientes su propuesta de valor?	**5. Post-venta** ¿Qué servicio de atención post-venta ofrece NKC a sus clientes?
Propio	**Directo**	**Restaurante**	• Pizarra de tiza • Fotografía de platos a la carta colgadas en una pared del local. • Se espera a que los clientes pregunten.	Ofreciendo un servicio de calidad, basado en productos elaborados con insumos de calidad y a un precio por debajo del promedio del mercado	Adquisición directa, pagando en efectivo y/o con tarjeta de crédito	Las comidas se sirven en el restaurante, pero también es posible llevarlas en empaques fabricados con material PS extendido	No se tiene servicio de post-venta
		Ventas por internet	• Cuenta Facebook sin mantenimiento	No se aprovecha la tecnología y redes sociales	No disponible; sin embargo, debería ser una buena opción para catering a empresas	No disponible	No aplica

Figura 5. Las cinco fases de canal de distribución. Adaptado de Foundry, B. (2014). The Business Model Canvas. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/125992

2.2.8. Estructura de costos.

En la figura 6 se muestra el estado de costos de NKC al 31/12/15, expresado en Nuevos Soles, en donde se podrá apreciar que los costos de materiales representan el 75% del costo total de ventas de la empresa:

Material directo			1,204,542.71
Inv. Inicial de Material	-		
(+) Compras	1,204,542.71		
= Disponible	1,204,542.71		
(-) Inv. Final de Material	-		
= Costo de lo utilizado	1,204,542.71		
Mano de obra directa			537,446.87
Sueldos	537,446.87		
Costos indirectos de Fabricación			6,591.07
Internet	2,361.07		
Depreciación	4,230.00		
Costo de lo utilizado	6,591.07		
Costo de producción del periodo			1,748,580.65
Inventario Inicial de trabajo en proceso			-
Costo de producción acumulada			1,748,580.65
Inventario Final de trabajo en proceso			-
Costo de producción terminada			1,748,580.65
Inventario Inicial de mercancías terminadas			-
Costo de producción disponible para la venta			1,748,580.65
Inventario Final de mercancías terminadas			274,712.84
Costo de producción terminada y vendida			1,473,867.81
Costo de distribución			129,554.89
Gastos Administrativos		116,548.13	
	116,548.13		
	-		
Total, gastos administrativos	116,548.13		
Gastos de ventas		13,006.76	
	13,006.76		
	-		
Total, gastos de ventas	13,006.76		
Costo total			1,603,422.70
Utilidad			89,333.85
Valor Venta			1,692,756.55

Figura 6. Estados de Costos de NKC Food Service S.A.C. al 31/12/15

NKC maneja una política de endeudamiento a crédito hasta 7 días, la tabla 1 muestra el estado típico mensual de sus cuentas por pagar-Proveedores:

Tabla 1.

Estado de cuentas por pagar al 8/11/16 de NKC Food Service S.A.C.

Proveedor	**Importe** S/.	**%**
San Fernando S.A.	515.94	1.34
DLF Medina Rivera S.A. (Alicorp)	2,063.44	5.37
Sociedad Suizo Peruana de Embutidos SA (Otto Kunz)	1,679.33	4.37
Ico Logística S.A. (Laive)	1,585.59	4.12
Puratos Perú S.A.	1,972.47	5.13
Kumbyré Representación E.I.R.L.	1,250.00	3.25
TS Impresiones S.A.C.	346.92	0.90
Onza Perú S.A.	236.00	0.61
Distribuciones P&D S.A.C.	2,692.00	7.00
Tplastic S.A.C.	750.00	1.95
Reembolsos cajas chicas Lima (todo octubre)	25,356.30	65.95
Total	38,447.99	100.00%

2.2.9. Fuente de ingresos.

NKC Food Service S.A.C. registra ingresos anuales de S/.1.8 millones en promedio. La tabla 2, muestra la evolución y distribución de las ventas promedio anuales por línea de negocio de la empresa:

Tabla 2.

Distribución anual de las ventas de NKC Food Service S.A.C.

Distribución anual de ventas (S/.)	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16
Servicios de comida a Móvil Tours S.A.	1,052,537	1,268,576	1,176,613	1,351,133
Servicios de comida a otros clientes	314,394	424,180	413,407	479,670
Total ventas	1,366,931	1,692,756	1,590,020	1,830,803

Entre el 2014 y el 2013 las ventas aumentaron en un 27%; sin embargo, en el 2015 los conflictos sociales en algunas zonas del interior del país afectaron el flujo de pasajeros en Móvil Tours S.A., lo que

generó una menor demanda en los servicios de catering terrestre, generándose un descenso en las ventas de 8%. En el 2016, tanto las ventas por servicio de catering terrestre como restaurante/cafetería aumentaron en 21%, básicamente por la disminución de los conflictos sociales y la estabilidad económica en el país.

2.3. Ciclo de vida del producto

Kotler y Armstrong (2012) señalan que conforme van madurando y desapareciendo los productos viejos, las empresas se ven forzadas a desarrollar nuevos productos que los reemplacen; sin embargo, ello no se da de forma arbitraria y aleatoria, sino que se sigue un ciclo, tal como se muestra en la figura 7:

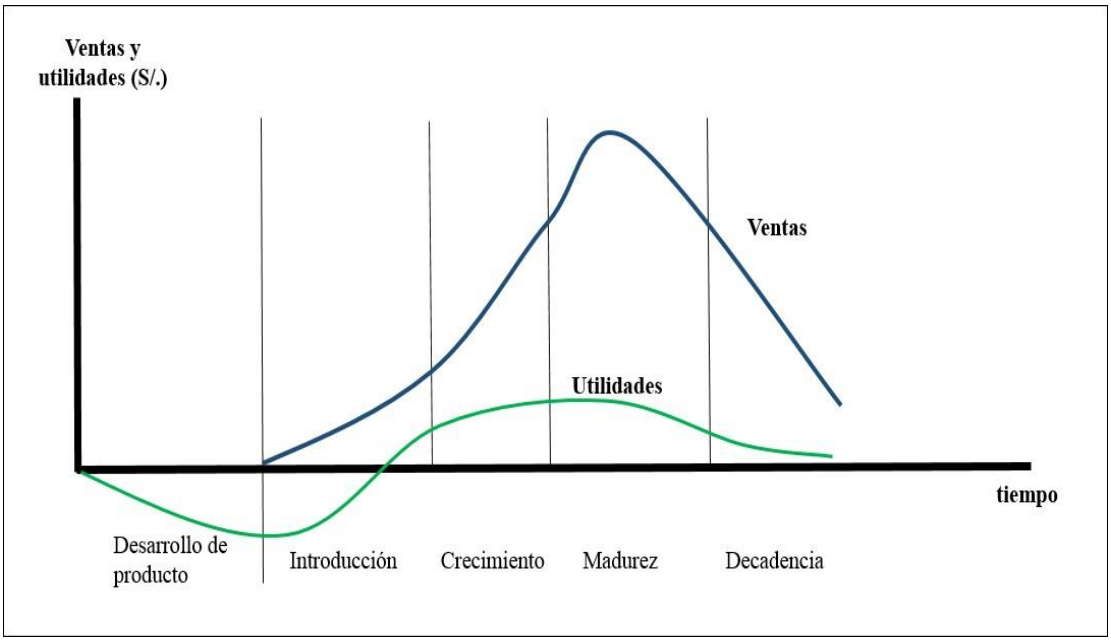


Figura 7. Ciclo de vida de un producto. Tomado de 'Marketing' (p. 273) por Kotler P. Armstrong G., 2012, México: Pearson. ISBN: 978-607-32-1420-9

De acuerdo a la Gerente General de NKC, el producto asociado a su negocio de catering terrestre se encuentra en la etapa de madurez, mientras que para el caso del negocio de restaurante/cafetería se encuentra en etapa de crecimiento; sin embargo, la

empresa no mantiene registro detallado de las ventas, lo que impidió al equipo a cargo de la investigación hacer una valoración cuantitativa al respecto.

Sin embargo, si se revisa la información total de las ventas de restaurante en los últimos cuatro años (ver tabla 3), se puede inferir que el producto: menú de restaurante, aún se encuentra en etapa de crecimiento, pero será necesario contar con información de los próximos dos años para poder tener una mayor certeza al respecto

Tabla 3.
Variación anual de las ventas de NKC Food Service S.A.C.

Distribución anual de ventas (S/.)	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	Variación 2014-2013	Variación 2015-2014	Variación 2016-2015
Servicios de comida a Móvil Tours S.A.	1,052,537	1,268,576	1,176,613	1,351,133	20.53%	-7.25%	14.83%
Servicios de comida a otros clientes	314,394	424,180	413,407	479,670	34.92%	-2.54%	16.03%
Total ventas	1,366,931	1,692,756	1,590,020	1,830,803	23.84%	-6.07%	15.14%

2.4. Estructura organizacional de la empresa

La figura 8 muestra el organigrama de NKC Food Service S.A.C., que corresponde a los procesos de gestión de negocios relacionados a las actividades que se llevan a cabo en la empresa:

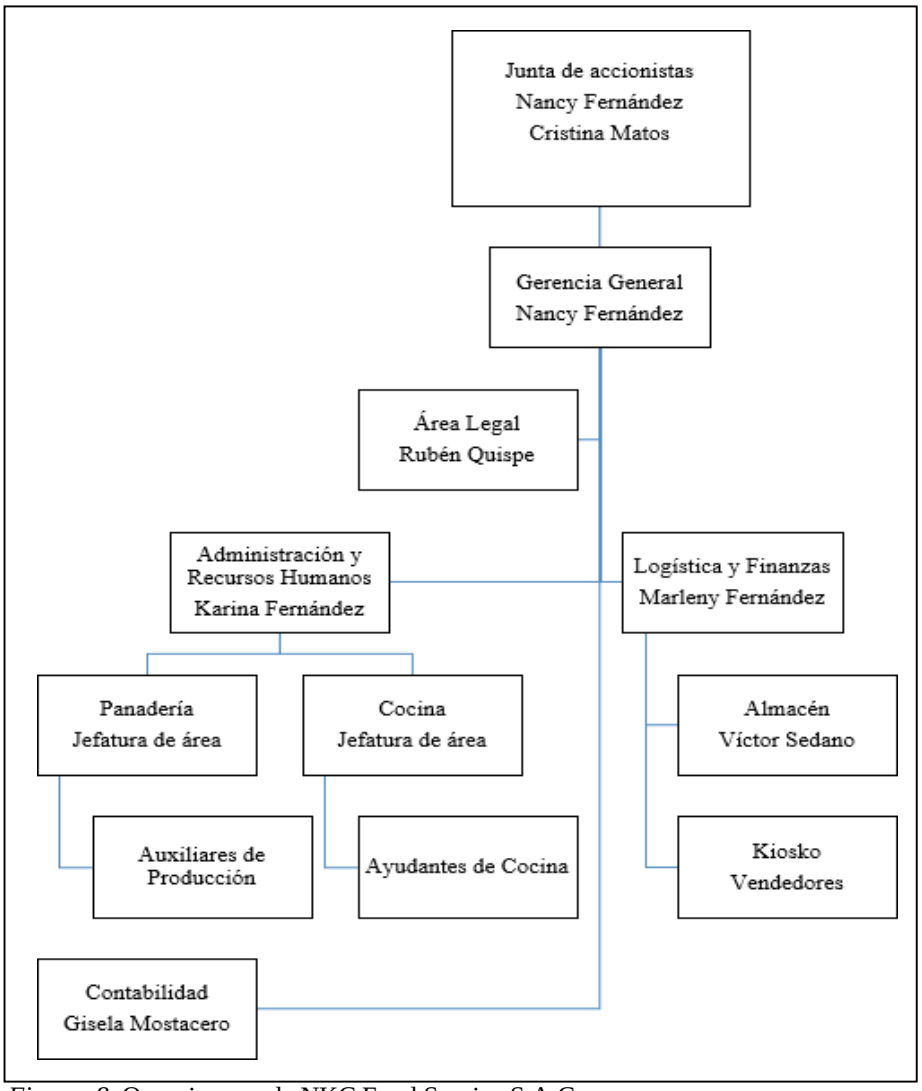


Figura 8. Organigrama de NKC Food Service S.A.C.

Como puede apreciarse en la figura 8, NKC basa sus procesos de negocios en tres áreas principales:

a) Administración de Recursos Humanos

b) Logística y Finanzas

c) Contabilidad

La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones; sin embargo, dicho documento -elaborado en noviembre de 2015- no refleja con exactitud los roles y responsabilidades con opera en la práctica su personal.

Es importante señalar que, existe un consenso general entre los miembros de la empresa, respecto a que es necesario que la empresa actualice y adecúe su estructura organizativa, así como su Manual de Organización y Funciones, de modo que todos los colaboradores conozcan y entiendan sus funciones y responsabilidades. Ello, además, debería ayudar a reducir conflictos en el trabajo (ver anexo 4: focus group).

a) Gerencia General

Ejerce la representación legal, comercial y administrativa de la empresa. Es la ejecutora de las decisiones de la Junta General de Accionistas o del Directorio. Tiene la misión de planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento económico y administrativo de la empresa.

b) Asesoría Legal

Es responsable de absolver las consultas legales que se presenten en la empresa. También se encarga de elaborar los contratos con el personal y con los clientes. Adicionalmente, ejerce un rol de supervisión y control, asegurándose que el personal de la empresa reciba todos sus beneficios sociales, conforme a ley y, realiza el seguimiento a los diversos procesos legales que requiera la empresa.

c) Contabilidad

Es responsable de planificar, dirigir y controlar las operaciones relacionadas con el procesamiento contable y con la emisión de estados financieros, información gerencial de la empresa, en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas internacionales de contabilidad.

Entre sus funciones también está el desarrollo y propuesta de medidas para mejorar el sistema de control interno de la empresa. También es responsable de dictar las medidas que se requieran para procesar oportunamente las transacciones de la empresa y presentar sus estados financieros.

Se observó también que realiza algunas funciones que corresponderían más al responsable de asesoría legal, como es el caso de la legalización de los libros principales y auxiliares de la empresa.

d) Jefatura de Administración, Finanzas y Recursos Humanos

Es un órgano de apoyo de la gerencia general, cuya misión es planificar, racionalizar y administrar los recursos humanos, patrimoniales, logísticos y económico-financieros, de conformidad con las políticas establecidas por la empresa. Entre sus funciones se tiene: Participación activa en el plan estratégico de la empresa (a la fecha, nunca se ha realizado un plan estratégico en NKC); formular el presupuesto operativo y proyecto de plan operativo de la empresa para su presentación a la Gerencia General, en coordinación con las demás áreas; gestionar al personal; evaluar la gestión de los servicios logísticos y la administración financiera de la empresa; planificar, dirigir y supervisar los créditos y las cobranzas de la empresa.

De acuerdo a lo apreciado en las distintas reuniones con el personal de la empresa y en el focus group realizado, se pudo inferir que no existe un liderazgo claro en la organización. En cambio, sí se apreció respeto y temor del personal operativo hacia la Jefatura de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, pero en opinión del equipo a cargo de la investigación, no existe un liderazgo transformador y motivador por parte de la plana gerencial de NKC y sí un espíritu de cuerpo entre ésta, debido a su naturaleza de empresa familiar.

Lo anterior, también podría ser una consecuencia de la falta de políticas y procedimientos eficientes para comunicar las expectativas de la gerencia, así como, las metas, iniciativas, logros y aspectos relevantes asociados a la empresa y, al mismo tiempo, escuchar las expectativas de los colaboradores para identificar y analizar

eventuales conflictos que podrían afectar el clima laboral y la productividad en la empresa (ver anexo 4, focus group),

e) Jefatura de Operaciones

Se puede identificar inconsistencias entre el organigrama proporcionado por la empresa, lo que señala el Manual de Organización y Funciones y lo observado al momento de visitar las instalaciones de NKC. Así, por ejemplo, la Jefe de Operaciones supervisa al personal de Cocina, Panadería, Kioskos y Almacén.

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, la Jefatura de Operaciones es responsable de: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos operativos del área a su cargo y de los servicios de seguridad, vigilancia y resguardo; diseñar sistemas de seguridad y planes operativos a pedido de la Gerencia General, para su implementación en las instalaciones de la empresa; fijar los estándares de calidad de los productos elaborados en la cocina, que permitan la plena satisfacción de los clientes; administrar eficientemente los recursos materiales (productos perecibles, lácteos, bebidas y de consumo directo) necesarios para las operaciones, asegurándose que se encuentran bajo óptimas condiciones de salubridad y usabilidad; realizar el control de los inventarios en forma diaria; determinar las necesidades mínimas de stock y asegurar el stock mínimo.

También, deberá revisar periódicamente los costos unitarios de las comidas y determinar que el margen sea lo establecido por la Gerencia General.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la Industria

El mercado restaurantes ha crecido 2.5% entre enero y agosto de 2016 (Maximixe, 2016c). El crecimiento se debe, principalmente a la expansión de los negocios de comidas rápidas, pollerías, restaurantes turísticos, carnes en parrillas y

chifas. De acuerdo a un estudio contratado por la división de admisión de riesgos de Interbank, los negocios de comidas han venido siendo impulsados por el aumento de eventos sociales, campañas publicitarias, promociones por cumpleaños y alianzas con sitios web e instituciones bancarias, para el desarrollo de promociones y campañas de descuentos. Además, muchos establecimientos de comida rápida, restaurantes y dulcerías se expandieron por la apertura de nuevos locales.

La figura 9 muestra la variación interanual del crecimiento del mercado de hoteles y restaurantes a setiembre del 2016:

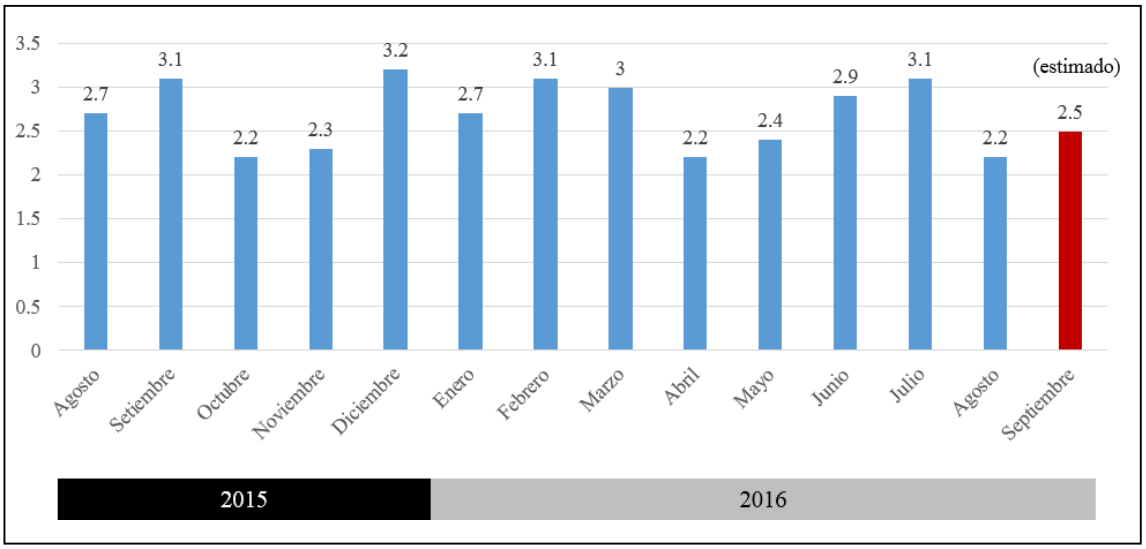


Figura 9. Variación porcentual interanual del mercado de restaurantes y hoteles. Adaptado de "Riesgos Sectoriales", por Maximixe Consult S.A., septiembre, 2016, p.83

En el 2015 el sector de restaurantes creció en promedio 2.9% (Maximixe, 2016a) impulsado por el dinamismo de chifas, pollerías, cevicherías, negocios de comida rápida, restaurantes de carnes y parrillas, cafés-restaurantes y pizzerías. Asimismo, el incremento de la demanda interna de restaurantes también contribuyó al crecimiento, en un contexto donde la demanda local tiene una participación del 90%. El mismo estudio señala que a abril del 2016 se registraron 100 establecimientos categorizados y/o clasificados, de los cuales 78 tenían la clasificación adicional de restaurante turístico.

De dicho grupo, se registraron cuatro restaurantes turísticos de tres tenedores y 74 de cinco tenedores.

Entre las principales oportunidades que presenta el mercado de restaurantes en el Perú, se tiene: a) el gran número de platos típicos (aproximadamente, 500 a nivel nacional); b) fuerte posicionamiento a nivel mundial de la gastronomía peruana; c) gran número de ferias gastronómicas, las cuales impulsan la cocina peruana.

Sin embargo, existen algunas amenazas, tales como: a) elevado número de restaurantes no clasificados, debido a su informalidad; b) reducida presencia de restaurantes peruanos en el extranjero, en donde predominan los restaurantes de comida mexicana, italiana, china y japonesa; c) la presencia de gran número de restaurantes con deficientes condiciones de salubridad (Maximixe, 2016a).

Es indudable que las condiciones de salubridad e higiene son factores clave que influyen en las preferencias de los clientes respecto a los establecimientos en los que deciden comer.

De otro lado, el 33% del gasto en comidas por parte de los peruanos se realiza en restaurantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015), siendo el ceviche, pollo a la brasa, chifa y salchipapas los platos con mayor demanda. Según estudios realizados por el INEI (2015), el comer fuera del hogar se ha vuelto algo cotidiano para la población peruana y destacan los almuerzos de domingo con la familia, el desayuno de trabajo, la cena con amigos y los menús en cafeterías/restaurantes.

En el 2014, la población de Lima Metropolitana y del Callao destinó aproximadamente el 36% de sus gastos de alimentación a comidas en restaurantes y cafeterías, lo que representó un crecimiento de 13.4% en diez años. (INEI, 2015).

Los menús con mayor demanda en Lima Metropolitana son: (1) papa a la huancaína, arroz con pollo, infusión de hierbas; (2) sopa de pollo, seco de res con menestra y refresco de manzana; (3) sopa wantán, seco de pollo con menestra y refresco de chicha; (4) menestrón de res, arroz chaufa de pollo y refresco de cebada; (5) cebiche de pescado, chicharrón de pescado con frejoles y arroz, refresco de maracuyá; (6) aguadito de pollo, lomo saltado con arroz, emoliente; (7) sopa de casa, arroz con mariscos, refresco de carambola; (8) sancochado de res, lentejas con pescado y arroz, refresco de piña; (9) caldo de gallina, ají de pollo, gaseosa y; (10) sopa de morón con res, arroz con frejoles y seco de pollo; refresco de naranja (INEI, 2014).

Corresponde a las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales realizar la categorización y/o clasificación de los restaurantes ubicados dentro de sus respectivas áreas de competencia. La tabla 3, muestra las clasificaciones para los restaurantes:

El mercado de restaurantes de menú, es un mercado altamente competitivo por la cantidad de negocios que participan; así, por ejemplo, los distritos con mayor cantidad de restaurantes son: San Juan de Lurigancho (3,436), San Martín de Porres (3,177), Comas (2,528), Los Olivos (2,227), La Victoria (2,003), San Juan de Miraflores (1,772) y Villa El Salvador (1,285), entre otros (INEI, 2014).

Respecto a los precios de un menú económico en Lima, éstos oscilan entre S/.6.00 y S/.9.75, según el INEI (2014), considerando cifras al 31 de diciembre de 2013. La siguiente figura muestra la distribución de precios de los menús en Lima Metropolitana y el Callao, expresados en Nuevos Soles.

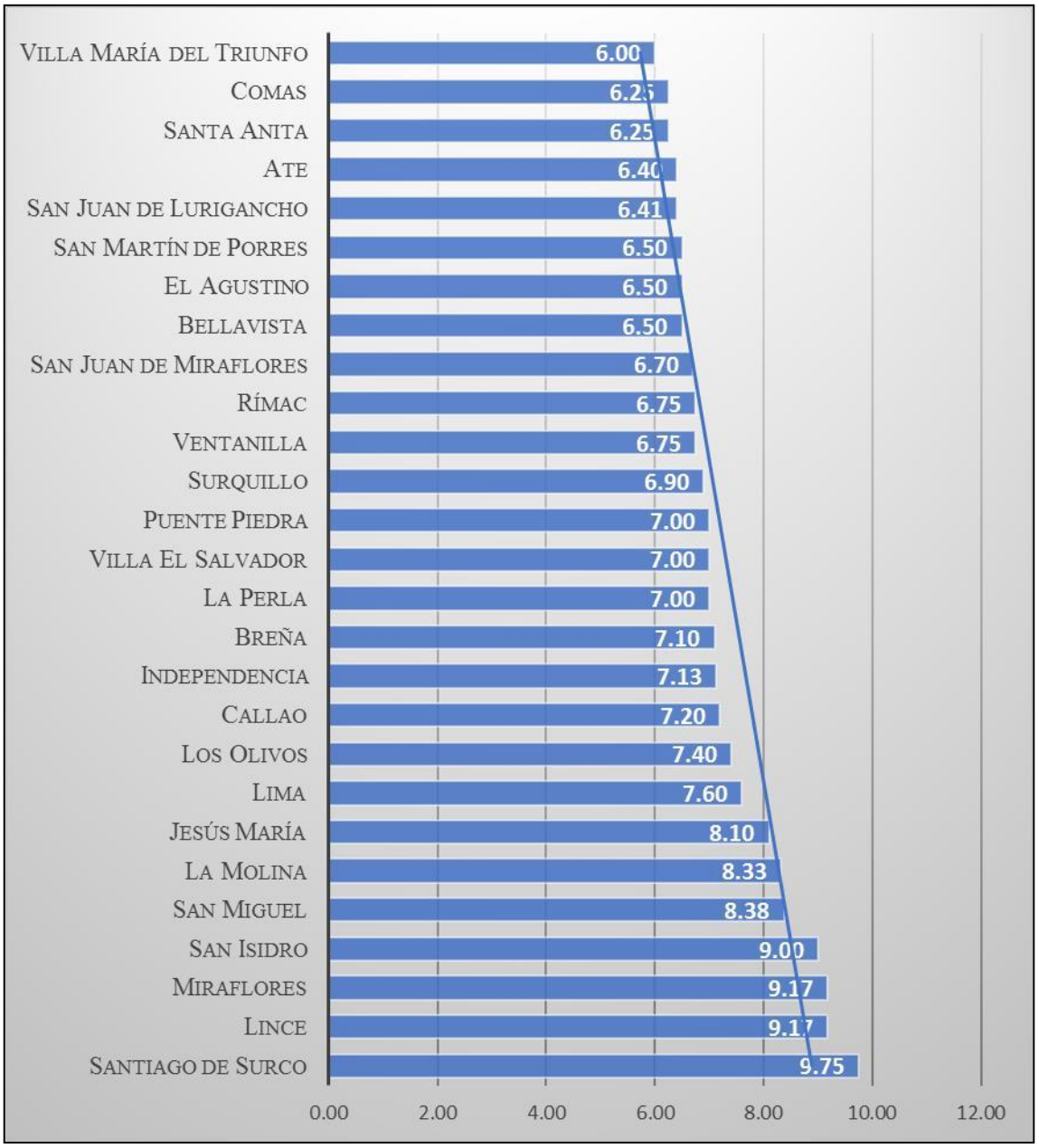


Figura 10. Distribución de precios de un menú económico en Lima Metropolitana y Callao. Adaptado de "Una mirada a Lima Metropolitana", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p.44. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

El estudio realizado durante el 2013 por el INEI reveló que, en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco y Lince, se cobraba más por un plato de menú; destacándose el hecho que, el estudio no aporta información sobre el costo promedio de un almuerzo de menú en el distrito de La Victoria, en donde opera NKC.

Resulta interesante señalar que los resultados de las encuestas realizadas a una muestra de 138 personas que viven o trabajan en un radio de cinco calles, alrededor del restaurante de menús de NKC y que no son clientes de dicho restaurante, revelaron que sólo el 12.3% de las personas entrevistadas no estaban dispuestas a pagar S/.10 por un menú, mientras que el 37% sólo pagaría dicho importe, un 24.6% podría pagar más de S/.10 pero menos de S/12.50 y el restante 26.1% estaba dispuesto a pagar entre S/12.50 y S/.15.0 por un menú.

En la figura 11, se muestra los porcentajes de personas entrevistadas y su disposición de pago por un menú de un determinado rango de precios.

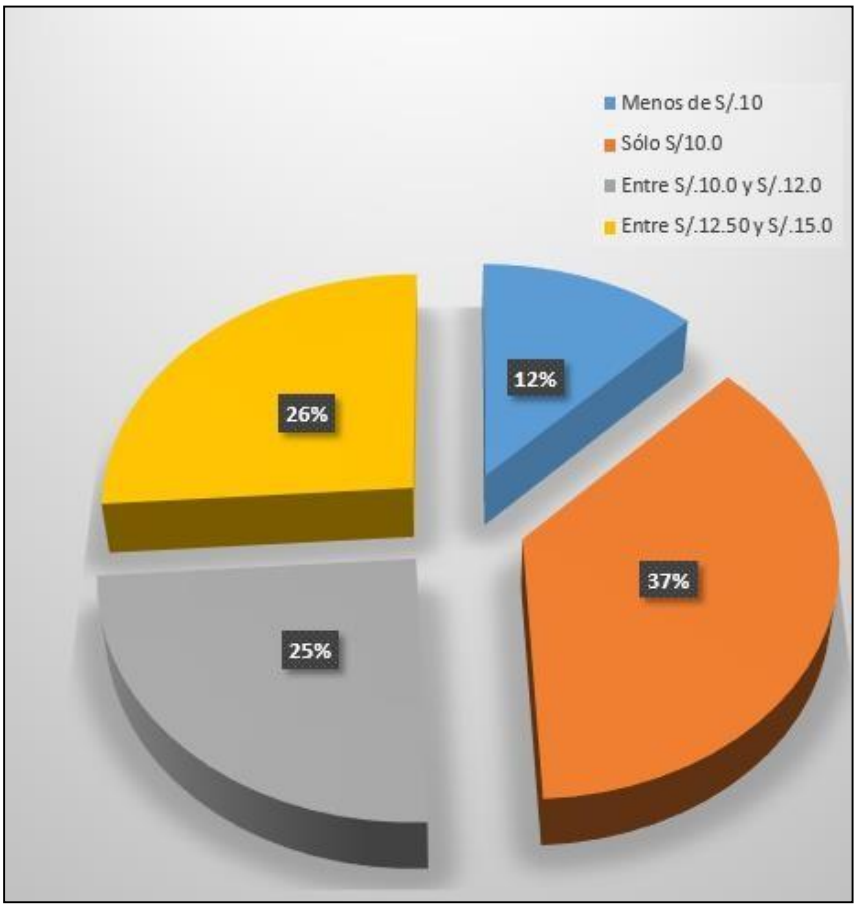


Figura 11. Precios que los no clientes de NKC están dispuestos a pagar por un menú
Nota: Basado en los resultados de la Encuesta a No Cliente de no clientes de NKC (anexo N° 8)

Dicha encuesta también reveló que en el 92% de los casos, uno de los aspectos más importantes para elegir un restaurante de menú para almorzar, era el precio y que, para el 99% de los entrevistados la calidad de la comida era el factor que prevalecía al momento de seleccionar un restaurante de menú. Resultó interesante conocer que para el 85% de las personas entrevistadas (no clientes de NKC), resultaba atractivo almorzar en un restaurante de menús, que ofrezca platos a la carta y que el 59% estaría de acuerdo en pagar entre S/.10 y S/.20 por un plato a la carta, servido en un restaurante de menú.

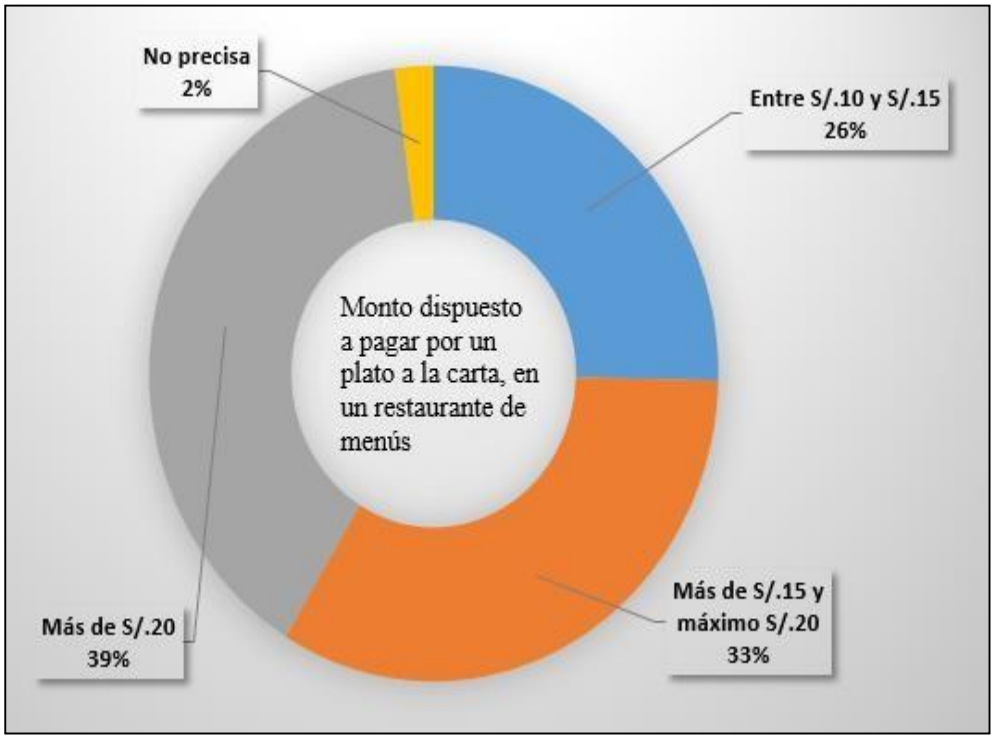


Figura 12. Precios que los no clientes de NKC están dispuestos a pagar por un plato a la carta en un restaurante de menús
Nota: Basado en los resultados de la Encuesta a No Cliente de no clientes de NKC (anexo N° 8)

Así mismo, las personas encuestadas como parte de la investigación, manifestaron su preferencia por los menús del tipo “mix casero” (44%) y criollo (26%); es decir, desean comer platos que usualmente comerían en sus hogares y que corresponderían a los platos de mayor preferencia en Lima Metropolitana y el Callao,

citados en el estudio realizado por el INEI (2014). La figura 13, muestra las preferencias en cuanto al tipo de menú que atrae más a las personas encuestadas.

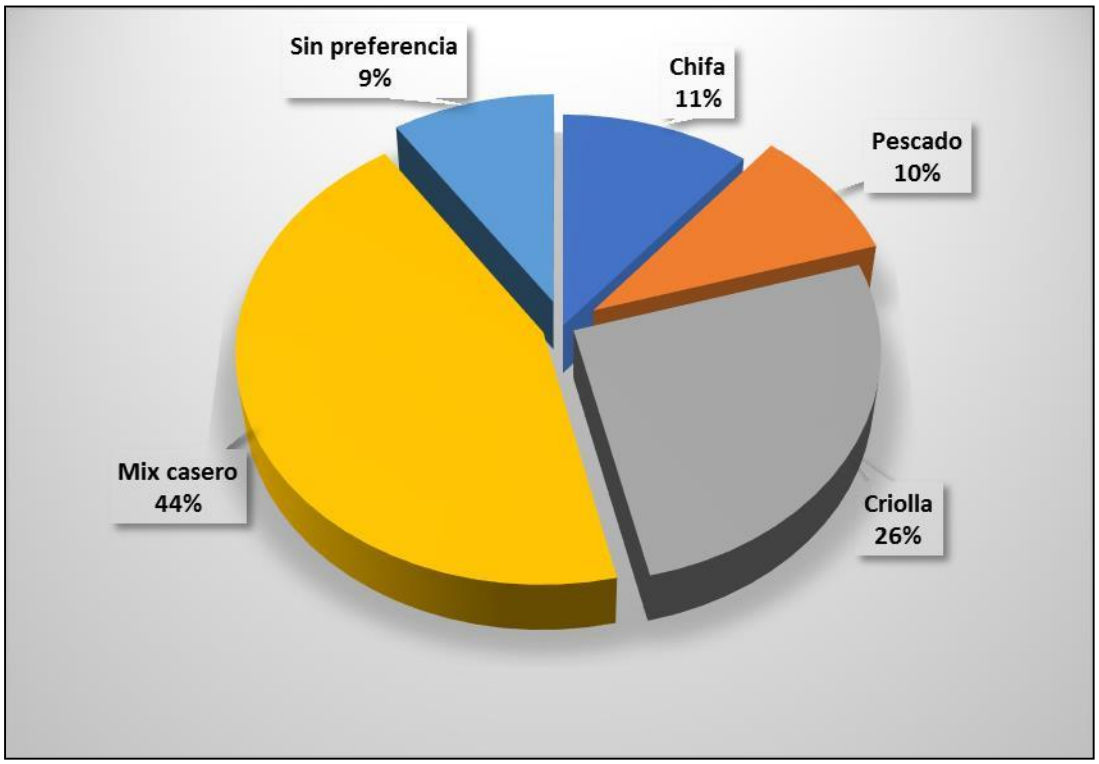


Figura 13. Preferencias en cuanto al tipo de menú que atrae a los no clientes de NKC
Nota: Basado en los resultados de la Encuesta a No Cliente de no clientes de NKC (Anexo N° 8)

En la figura 14, se muestra el detalle de los requisitos para que un restaurante pueda recibir una de las cinco categorías antes mencionadas.

Cabe mencionar que, de la información recolectada de la empresa, se tomó conocimiento que NKC Food Service S.A.C., no ha gestionado su categorización ante las autoridades competentes en Lima y Cusco.

Categoría	Seguridad	Personal	Dependencias de uso general	Instalaciones de servicio	Mobiliario
1 Tenedor	f) Medios de acceso, escalera y pasadizos. g) Elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.	No está obligado a llevar uniforme completo, sólo camisas o polos similares.	Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros, con inodoro y lavatorio.	Cocina con muros, pisos y techos revestidos con materiales que permitan una rápida limpieza.	No se establece ningún requisito para el mobiliario del restaurante.
2 Tenedores		• Capacitado y/o con experiencia. • No está obligado a llevar uniforme completo, sólo camisas o polos similares.	• Acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios. • Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros, con inodoro y lavatorio. • Distribución de mesas y mobiliario en el comedor funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas.	• Cocina con muros, pisos y techos revestidos con materiales que permitan una rápida limpieza. • Debe tener refrigerador y campanas extractoras.	Elementos decorativos y menaje deben estar en buenas condiciones.
3 Tenedores		• Jefe de Cocina, de Comedor y personal subalterno capacitado y/o con experiencia. • Personal subalterno debe estar debidamente uniformado.		• Cocina tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de los comedores. • Campanas extractoras, así como agua fría y caliente. • Muros, pisos y techos revestidos con materiales de limpieza rápida y fácil. • Comedores convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican los colores deben ser evitadas).	Vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y estarán en perfecto estado de conservación.
4 Tenedores	h) Medios de acceso, escalera y pasadizos correctamente señalizados. i) Elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad.	• Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia. Contarán con personal subalterno en proporción adecuada. • Maitre y Jefe de Comedor capacitados, con experiencia y conocimiento como mínimo de un idioma extranjero. • Atención por mozos debidamente capacitados y con experiencia (permanentemente uniformados). • Se contará con un Capitán de mozos, por cada comedor.	• Ingreso principal y un segundo ingreso para el servicio. • Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros (inodoro, urinario y lavatorio), dispuestos según la capacidad de comensales. • Servicios telefónicos.	• Cocina tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de los comedores. • Distribución adecuada del oficio, bodega y cámara fría. • Campanas extractoras, así como agua fría y caliente. • Muros, pisos y techos revestidos con materiales de limpieza rápida y fácil. • Comedores convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican los colores deben ser evitadas). • Servicios higiénicos, comedor y vestuario para el personal subalterno.	• Vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y estarán en perfecto estado de conservación. • Mesas contarán con manteles y servilletas de telas, cambiadas al momento de la partida de cada cliente. • Carta de platos variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.
5 Tenedores		• Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia. Contarán con un Jefe de cocina fría y otro de cocina caliente. • Asistencia de personal subalterno capacitado, con experiencia y en proporción adecuada. • Se contará con un Maitre, Jefe de Comedor, un Capitán de mozos por cada comedor y un Barman con experiencia. • Atención por mozos capacitados y con experiencia.			• Vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y estarán en perfecto estado de conservación. • Mesas contarán con manteles y servilletas de telas, cambiadas al momento de la partida de cada cliente. • Carta de platos variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias. • Deberá contar con una carta de licores y otra de vinos.

Figura 14. Requisitos mínimos para cada categoría de restaurante. Tomado de 'Riesgos de Mercado-Gastronomía', por Maximixe Consult S.A. (Maximixe), 2016

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

3.1. Visión

De acuerdo a D'Alessio (2015), la visión de una empresa es la definición que desea para su futuro e implica una respuesta a la pregunta '¿Qué queremos ser?'. Así, puede decirse que la visión es una percepción o imagen clara de lo que una organización espera lograr en el mediano y largo plazo.

Dicho autor considera que, para la evaluación de la visión de una empresa, deberían considerarse nueve aspectos:

1) Ideología central: Fuente de inspiración que define el carácter duradero de una empresa.
2) Visión de futuro: Se debe enunciar la visión en tiempo verbal futuro.
3) Sencilla, fácil de comprender y clara.
4) Realista y, al mismo tiempo ambiciosa.
5) Acotada geográficamente.
6) Acotada a un tiempo suficiente para poder implementar los cambios.
7) Comunicada a todos. Toda la organización la debe conocer.
8) Expresada con sentido de urgencia.
9) Expresada en forma precisa y clara la dirección de la empresa. Hacía adónde desea dirigirse la organización.

3.1.1. Visión actual de la empresa.

Luego de las diversas reuniones sostenidas con la Gerente General y con miembros del personal administrativo (ver entrevistas en anexos 1, 2, 3 y 4), se puede afirmar que la empresa no ha establecido una Visión; sin embargo, la Gerencia manifiesta que tiene una visión personal para la empresa: 'Nuestra

visión es contar con más locales de restaurantes de menú / Cafetería en el futuro'.

3.1.2. Análisis de la visión actual.

Considerando la información descrita en los numerales anteriores y tomando como base los criterios propuestos por D'Alessio (2015) para la evaluación de una visión, se obtuvo las siguientes observaciones respecto a la visión de NKC:

a) Es imprecisa y confusa

No permite conocer con exactitud cuál es la dirección que se desea seguir.

b) No está definida para un horizonte de tiempo

Tal como está enunciada, impide conocer en cuánto tiempo se espera implementar los cambios que serían necesarios para poder darle cumplimiento.

c) No está proyectada a un alcance geográfico

La generalidad e imprecisión con que está formulada, no permite dimensionar ni acotar su alcance geográfico (distrital, provincial, departamental, nacional, etc.).

d) No es conocida por todos

Debido a que responde a una percepción individual de la Gerencia y que no ha sido formalizada ni comunicada a los colaboradores y demás partes interesadas.

e) Es poco inspiradora

Al no definir el carácter duradero de la empresa, necesario para reforzar su filosofía, resultará ineficaz para motivar a sus colaboradores e inspirarles confianza respecto al futuro de la organización.

Como parte del trabajo de investigación, se consultó información de diversas fuentes secundarias, tales como David (2013) y D'Alessio (2015), observándose -con base en las entrevistas realizadas y los resultados del focus group con personal de la empresa- que la visión 'extraoficial e informal' no fue citada por ningún miembro de la empresa.

En la figura 15 se muestra la matriz cuantitativa de la evaluación de la visión actual de la empresa, en donde se evidencia sus debilidades.

VISIÓN ACTUAL

Atributos deseables	Fortaleza	Debilidad	Peso	Calificación	Valor
Es inspiradora		X	0.10	2.00	0.20
Está redactada en tiempo futuro	X		0.05	1.00	0.05
Simple, clara y precisa		X	0.15	2.00	0.30
Ambiciosa, convincente y realista		X	0.15	1.00	0.15
Definida para un horizonte de tiempo		X	0.05	1.00	0.05
Precisa un alcance geográfico		X	0.15	1.00	0.15
Conocida por todos		X	0.15	1.00	0.15
Genera un sentido de urgencia		X	0.05	1.00	0.05
Permite conocer adónde desea ir la empresa	X		0.15	2.00	0.30
			1.00	**12.00**	**1.40**

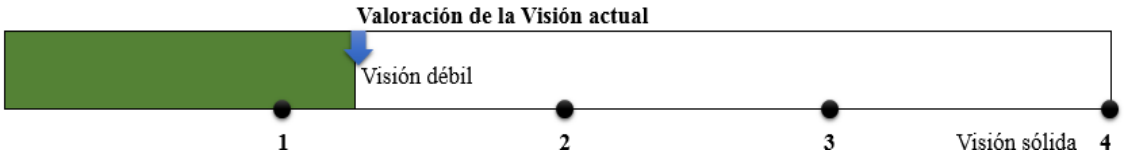


Figura 15. Matriz de valoración cuantitativa de la visión actual. Adaptado de 'Plan estratégico para la empresa Danilza S.A. para el periodo 2015-2019' (p. 68), por Navarro, Peña, Chaupis y Portilla (2014), Biblioteca de la Escuela de Postgrado de USIL

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

Para la elaboración de la propuesta de visión para NKC Food Service S.A.C., se desarrolló un focus group con el personal de la empresa, que incluyó

a la Gerencia General (y accionista principal de la empresa), jefaturas y personal de operaciones. Se les proporcionó una propuesta base de visión, a partir de la cual todos intercambiaron ideas y opiniones hasta llegar a una visión que satisfizo a todos, quienes manifestaron su aprobación y compromiso para comunicarla, interiorizarla y compartirla con todo el personal de la empresa. Se destaca la opinión de la mayoría de los entrevistados: 'Queremos que en el Perú nuestra empresa sea el mejor restaurante de menús que ofrece productos de calidad y con el mejor servicio a los clientes…, todo ello al mejor precio'. La figura 16, muestra los criterios de valoración para la Visión propuesta.

VISIÓN PROPUESTA

Atributos deseables	Fortaleza	Debilidad	Peso	Calificación	Valor
Es inspiradora	X		0.10	4.00	0.40
Está redactada en tiempo futuro	X		0.05	1.00	0.05
Simple, clara y precisa	X		0.15	2.00	0.30
Ambiciosa, convincente y realista	X		0.15	3.00	0.45
Definida para un horizonte de tiempo		X	0.05	1.00	0.05
Precisa un alcance geográfico	X		0.15	4.00	0.60
Conocida por todos	X		0.15	4.00	0.60
Genera un sentido de urgencia		X	0.05	1.00	0.05
Permite conocer adónde desea ir la empresa	X		0.15	3.00	0.45
			1.00	**23.00**	**2.95**

Valoración de la Visión propuesta

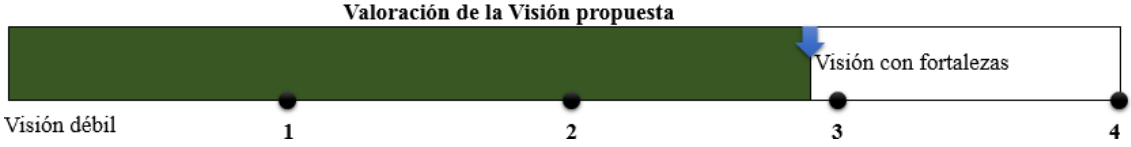


Figura 16. Matriz de valoración cuantitativa de la visión propuesta. Adaptado de 'Plan estratégico para la empresa Danilza S.A. para el periodo 2015-2019' (p. 68), por Navarro, Peña, Chaupis y Portilla (2014), Biblioteca de la Escuela de Postgrado de USIL

3.1.4. Visión propuesta

'Al 2020, ser reconocidos y estar posicionados en el mercado de restaurantes de menús, como la mejor empresa a nivel de Lima, brindando productos de calidad y garantía al mejor precio y con un excelente servicio'.

3.2. Misión

De acuerdo a D'Alessio (2015), una misión debería definir qué es la empresa, la forma en que aspira servir a la sociedad, tener la amplitud necesaria para hacer posible el crecimiento innovador y creativo, diferenciar a la empresa de las demás, ser muy clara y entendible para todos y, finalmente, lograr la credibilidad de la empresa.

3.2.1. Misión actual de la empresa

NKC Food Service S.A.C. no ha definido ni comunicado cuál es su misión.

3.2.2. Análisis de la misión actual

Si bien, la empresa no cuenta con una misión, las entrevistas sostenidas con la Gerencia General y con diverso personal, así como la información obtenida de la realización del focus group, permitieron al equipo a cargo del trabajo de investigación, identificar algunos atributos que describen mejor a la empresa: 'Insumos saludables y agradables y aplicación de las mejores prácticas en la elaboración de alimentos'.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

David (2013) señala que una declaración de misión es correcta si describe no sólo el propósito de la organización, sino a sus clientes, productos, mercados, filosofía y tecnología.

Además, precisa que la misión debería contener los siguientes componentes (desde la perspectiva de la empresa):

a) Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes?
b) Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrecemos?
c) Mercados: Geográficamente, ¿en dónde competimos?

d) Tecnología: ¿Contamos con la última tecnología?

e) Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Estamos comprometidos con la solidez financiera y el crecimiento sostenible?

f) Filosofía: ¿Cuáles son nuestros valores y en qué creemos?

g) Autoconcepto: ¿cuál es nuestra competencia distintiva o ventaja competitiva más importante?

h) Preocupación por la imagen pública: ¿Respondemos a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

i) Preocupación por los colaboradores: ¿La empresa valora y se preocupa por su personal?

Para Wheelen y Hunger (2013) la misión declara lo que la organización entrega a la sociedad, sea ello un servicio, como la venta de comida en un restaurante, o un producto, como jabones.

Dichos autores sostienen que una correcta declaración de misión define el propósito fundamental y único que diferencia a una empresa de otras de su sector e identifica el alcance de sus operaciones y los mercados en los que se desenvuelve.

Por su parte, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) sostienen que una misión precisa cuáles son los negocios en los que la empresa intenta competir con otras y cuáles son los clientes a los cuales desea servir y orientar sus productos y servicios.

Partiendo del enfoque que plantea David (2013), se tiene el siguiente desarrollo (tabla 4) para los nueve componentes que convendría tomar en cuenta al momento de desarrollar una misión:

Tabla 4.
Componentes necesarios para la declaración de la Misión de NKC

Clientes ¿Quiénes son sus clientes?	Los clientes de NKC son el personal de Móvil Tours S.A., personas que trabajan en los alrededores (Interbank, Clínica Ricardo Palma, etc.) y/o que se encuentran en los terminales terrestres de Móvil Tours S.A., TEPSA, principalmente.
Productos y servicios ¿Cuáles son sus productos?	Menús basados en comidas del tipo casero (sopa o ensalada como entrada, segundo, postre y refresco). Además, ofrece algunos pocos platos a la carta: lomo saltado, caldo de gallina, arroz chaufa de cecina y postres.
Mercados ¿Cuál es la zona geográfica donde compite NKC?	NKC es una empresa cuyo foco es el mercado limeño de restaurantes de menú; específicamente en la zona de límite de los distritos de San Isidro y La Victoria.
Tecnología ¿Se tiene la tecnología necesaria?	Se cuenta con equipamiento moderno para la elaboración de comidas y para la gestión de frío; sin embargo, no se tiene sistemas de información integrados ni se explota las redes sociales.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿La empresa está comprometida?	La empresa está muy interesada en crecer en forma sostenida, generando beneficio a sus accionistas y a su personal.
Filosofía ¿En qué cree la empresa?	Los valores que promueva la empresa son: Honestidad, Lealtad, Respeto a las personas, Trabajo en equipo e Integridad. Se busca un crecimiento económico sostenido en beneficio de la empresa y sus trabajadores, respetando sus valores.
Autoconcepto ¿Qué atributo distintivo tiene NKC?	La empresa tiene un nivel de ingresos suficiente, resultado de sus servicios de venta de comidas, que le provee suficiente margen para ofrecer productos de calidad en su restaurante de menús con un margen menor, privilegiando la calidad en el servicio y la creación de una imagen de restaurante de menús saludables y económicos con una excelente calidad de servicio.
Preocupación por la imagen pública ¿NKC desempeña un rol social?	Este aspecto aún no ha sido enfatizado por la empresa. Se espera crecer en tamaño y volumen de ventas para ello. No obstante, se privilegia el uso de productos naturales y saludables en la elaboración de sus productos.
Preocupación por los colaboradores ¿Qué tan importantes son para NKC sus empleados?	La empresa está muy interesada en el bienestar de sus colaboradores y para ello, desarrolla actividades de capacitación y orientación profesional dentro del rubro de restaurantes. Asimismo, se ofrece préstamos y/o adelantos de sueldo para ayudar al personal a afrontar eventuales contingencias económicas. No obstante, no se ha desarrollado aún una política y procedimientos formales que contribuyan a este aspecto.

3.2.4. Misión propuesta.

‘Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y colaboradores, ofreciéndoles productos saludables y agradables, respetando la excelencia en el servicio, así como las mejores prácticas para la elaboración de alimentos, con base en un excelente capital humano.’

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

De acuerdo a lo conversado con la principal accionista de la empresa, NKC no ha identificado, formalizado, comunicado a su personal ni ha monitoreado los valores que se desea permitan enmarcar la dirección de la empresa. No obstante, considera que los valores implícitos deberían ser: Honestidad, Lealtad y Trabajo en equipo.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

No aplicable, puesto que la empresa no ha definido sus valores organizacionales.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Hill, Jones y Schilling (2014) señalan que un estudio reveló que elementos como el respeto a los stakeholders, accionistas, personal de la empresa, comunidades donde la empresa desarrolla sus actividades, clientes y, en general, el público, contribuyen a que las empresas logren un desempeño financiero superior, por la influencia que ejercen en su personal.

El mismo estudio precisa que las empresas con bajo desempeño tienen entre sus valores: (a) la arrogancia: principalmente, cuando se trata de ideas cuyo origen es externo a la empresa; (b) falta de respeto a los clientes,

accionistas, proveedores y empleados; y (c) fuerte historial de resistencia al cambio, por parte de los niveles medio y bajo de la organización.

Asimismo, Jones señala un conjunto de valores que podrían ser tomados en consideración por las empresas (como se cita en D'Alessio, 2015), entre los que se tiene: excelencia, confiabilidad, espíritu de innovación, calidad, moralidad, responsabilidad y rentabilidad.

3.3.4. Valores propuestos.

Para efectos de elaborar una propuesta de valores para NKC Food Service S.A.C., se tomó en consideración a los autores citados en el numeral anterior, teniéndose los siguientes:

a) Honestidad: Somos una empresa que privilegia la transparencia y la honradez. Los atributos de calidad y/o características de nuestros productos, comunicados a los clientes son reales. Nuestro personal sabe que la honradez es algo que no podemos perder.

b) Lealtad: NKC es una empresa convencida de la necesidad de mantener vínculos duraderos y mutuamente beneficiosos con sus proveedores, clientes y su personal. Por ello, se promueve la fidelidad y el compromiso.

c) Respeto a las personas: Siendo NKC una empresa de servicios de comida con un contacto directo con las personas, se busca e incentiva el buen trato a las personas y el respeto hacia los clientes, lo cual se manifiesta en la calidad de servicio que ofrece la empresa.

d) Trabajo en equipo: Todos en NKC estamos convencidos que el trabajo en equipo representa un valor clave para la empresa. Por ello, es que se dictan cursos de capacitación en donde un colaborador va

ampliando sus conocimientos respecto a las diferentes tareas que se deben atender en la organización y se incentiva el compañerismo y la camaradería.

e) Integridad: La empresa se preocupa en forma genuina por el bienestar de sus clientes, brindándoles productos saludables y con la máxima calidad para su oferta de catering terrestre y servicios de restaurante/cafetería.

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

Hitt et al. (2015) señalan que la cultura organizacional afecta a los líderes estratégicos y al trabajo que realizan. Dichos líderes toman decisiones y toman determinadas acciones que dan forma a la cultura de la empresa.

Respecto de la cultura organizacional, ésta debería ser entendida como el conjunto de creencias u ideologías, valores fundamentales y símbolos que comparten todos los integrantes de una empresa, afectando el desempeño en los negocios de la organización.

Resulta indudable, entonces, que las empresas y sus líderes, al momento que diseñan sus estrategias, deben tomar en cuenta su visión (¿a dónde quiere llegar la empresa?), su misión (¿qué está haciendo la empresa?) y sus valores (¿en qué cree la empresa?) para que su estrategia tenga mayores posibilidades de éxito y sea bien diseñada. Kaplan y Norton (citados por Peraza, 2014), afirman que la estrategia de una empresa describe la forma en que se procura generar valor para los clientes y accionistas. Asimismo, sostienen que luego de haber trabajado con más de 300 organizaciones a lo largo de doce años, ayudándoles a trabajar su Balanced Scorecard (BSC), habían llegado a la conclusión que un sistema de medición, como el BSC, atrae

la atención de todos y logra un máximo impacto cuando se focaliza en la estrategia de la empresa para lograr valor futuro en forma sustentable.

Kaplan y Norton supieron reconocer que las personas que participan en el proceso de planeamiento estratégico pueden tener distintos puntos de vista; es así que al crear el BSC consideraron las dimensiones: a) financiera, b) propuesta de valor para los clientes, c) los procesos internos y, d) los objetivos de aprendizaje y crecimiento.

Las investigaciones sobre la importancia de la formulación de la visión y misión en la gestión estratégica de las empresas, realizadas por Karami y Bartkus (citados por Kofi, 2012), concluyen en que los enunciados de la visión y misión siguen siendo herramientas clave para la gestión estratégica de las empresas y pueden tener un impacto significativo en el comportamiento y respuesta de sus empleados.

De acuerdo a Kaplan y Norton (citados por Peraza, 2014), las organizaciones centradas en la estrategia, derriban cualquier barrera comunicacional que pudieran tener y promueven un ambiente que incentive la sinergia, utilizando para ello, tableros de comando.

La mayoría de los autores citados coinciden en que la Visión, Misión y Valores de una organización son elementos clave que deben ser meticulosamente trabajados y comunicados a toda la organización, para contribuir al éxito de gestión estratégica, la cual se debería sustentar en dichos elementos claves.

La figura 17, muestra una representación de los elementos que contribuyen al origen de las pautas culturales en una organización.

De acuerdo a D’Alessio (2015), para que un estratega logre conocer y entender los mecanismos del sector donde opera la empresa, sus mercados y participantes, necesita realizar un análisis profundo del entorno, la competencia y de los aspectos internos de la organización; ello, le permitirá el desarrollo de condiciones necesarias

para el éxito. Es así que las estrategias conducirán a la empresa hacia el futuro que se desea, dando cumplimiento a su visión como consecuencia del logro de la misión, tomando como cimientos a los valores.

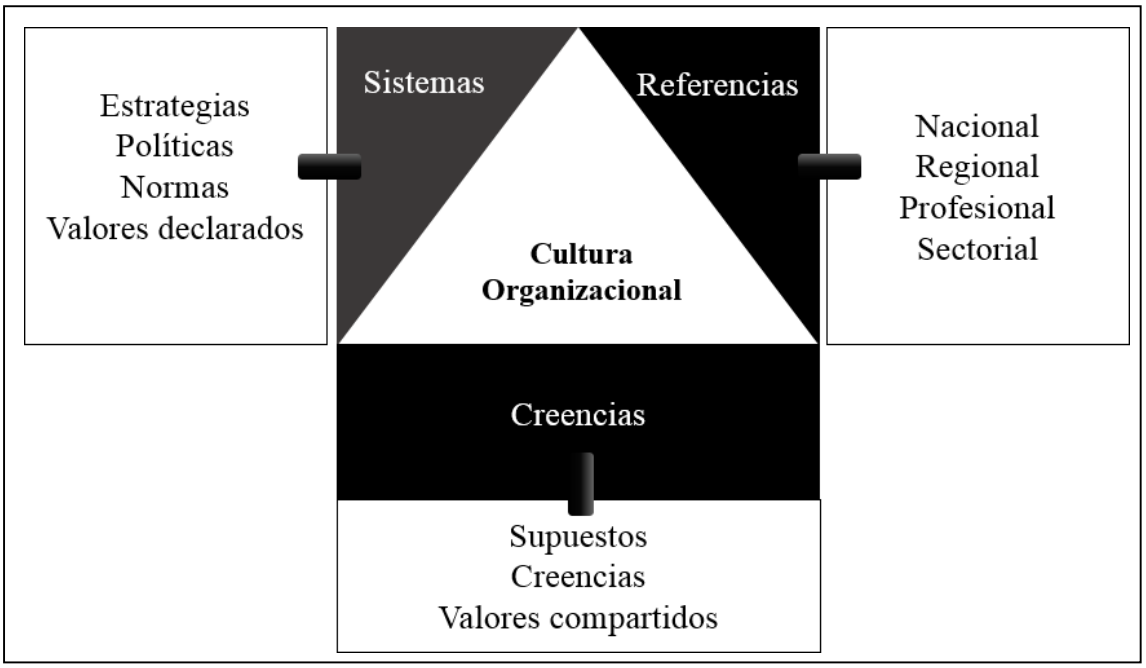


Figura 17. Origen de las pautas culturales. Adaptado de 'La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración', por Rodríguez R., 2009. Invenio: *Revista de investigación académica*, (22), pp. 67-92.

De otro lado, D'Alessio (2015) indica que el desarrollo del proceso estratégico implica el alineamiento de diversos niveles externos e internos de la organización: mundo, continente, país, región, sector, corporación, unidad de negocio y función o proceso.

La figura 18, muestra un esquema de dicho alineamiento.

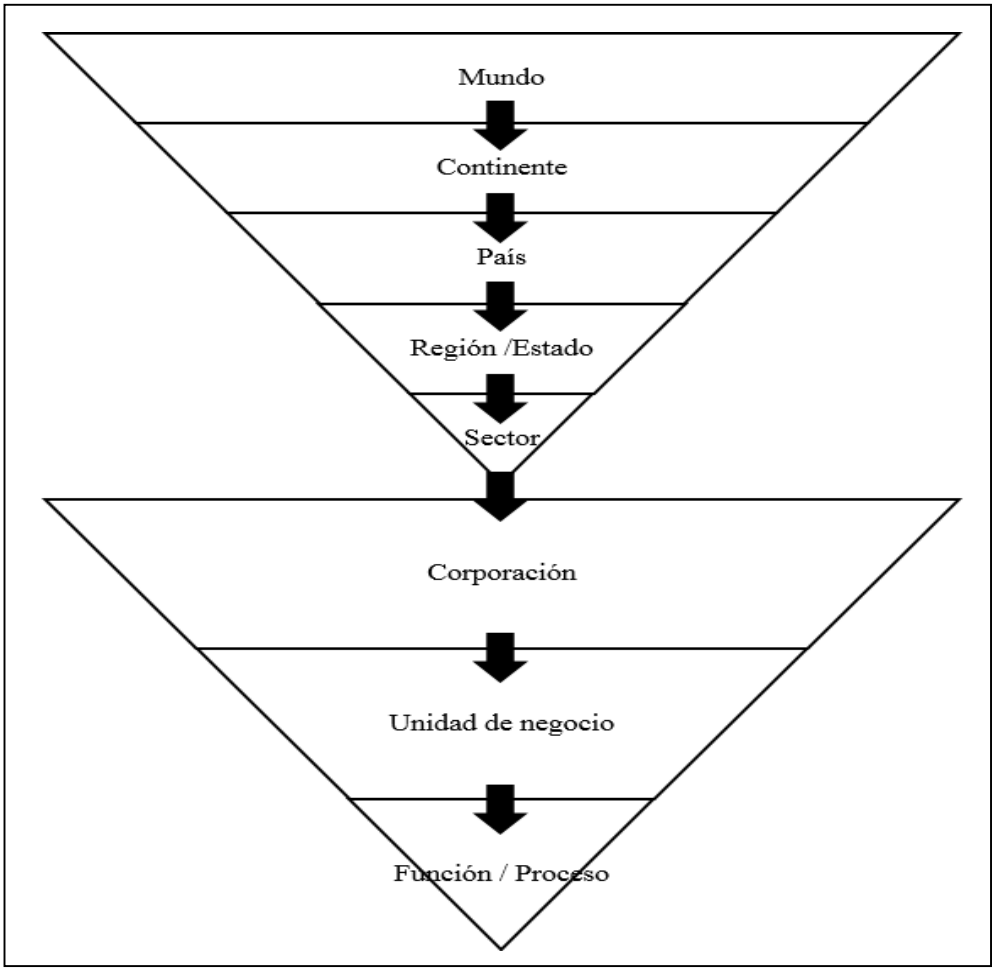


Figura 18. Niveles de alineamiento estratégico. Adaptado de *El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral* (p. 24), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

Una vez que la empresa ha realizado el alineamiento de los niveles descritos en la figura 18, podrá llevar a cabo su proceso estratégico ampliado, en donde se asegura el alineamiento de la visión, misión, valores y estrategia, tal como se muestra en la figura 19.

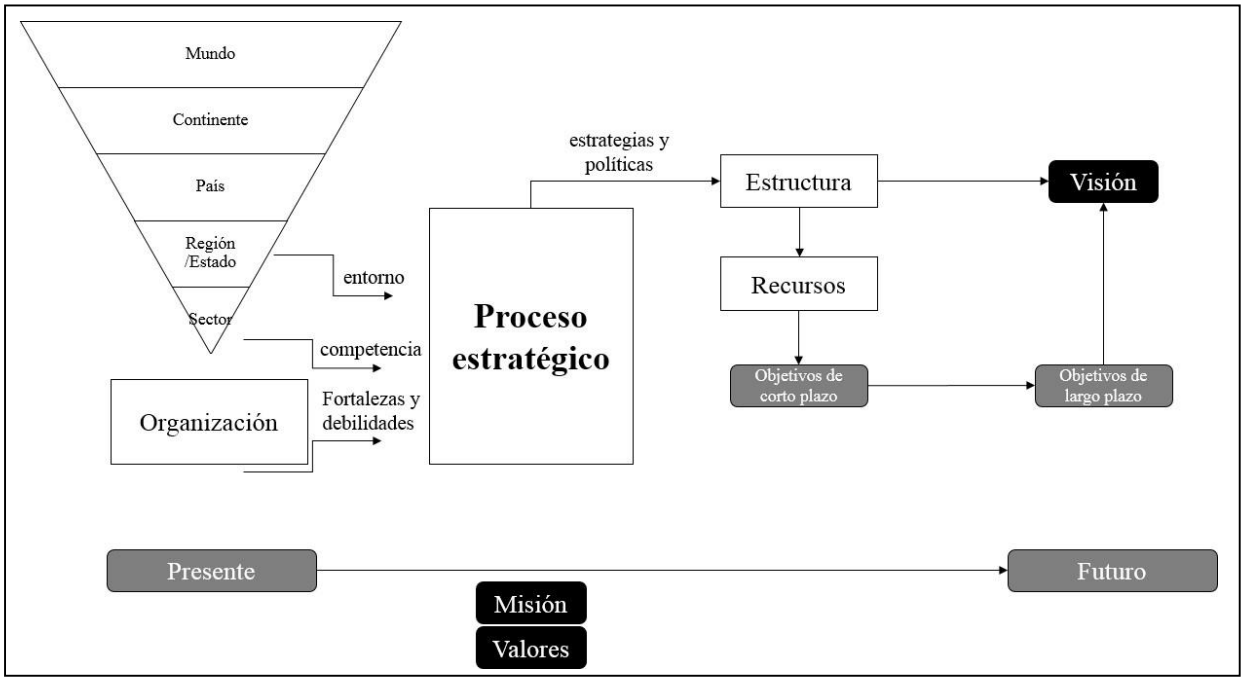


Figura 19. Alineamiento integral del proceso estratégico. Adaptado de *El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral* (p. 26), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

En el caso de NKC, se propone aplicar el concepto de estrategia dinámica de negocios; ello, considerando las características de la empresa y algunos de los desafíos que enfrenta: difusión clara y convincente de su visión, misión y estrategia a su personal, entre otros. Así, Kumar (2016) sostiene que las empresas pueden llegar a ser exitosas a través del crecimiento de su estrategia y, entre otros aspectos, señala que es necesario enlazar la visión, misión y estrategia con el crecimiento de los negocios a través de sus productos y mercados.

Durante el desarrollo de este capítulo, se sostuvo diversas reuniones con la dirección de la empresa, en donde se abordó el enfoque propuesto para NKC, respecto al alineamiento de su visión, misión, valores y estrategia. La figura 20 sintetiza dicho enfoque.

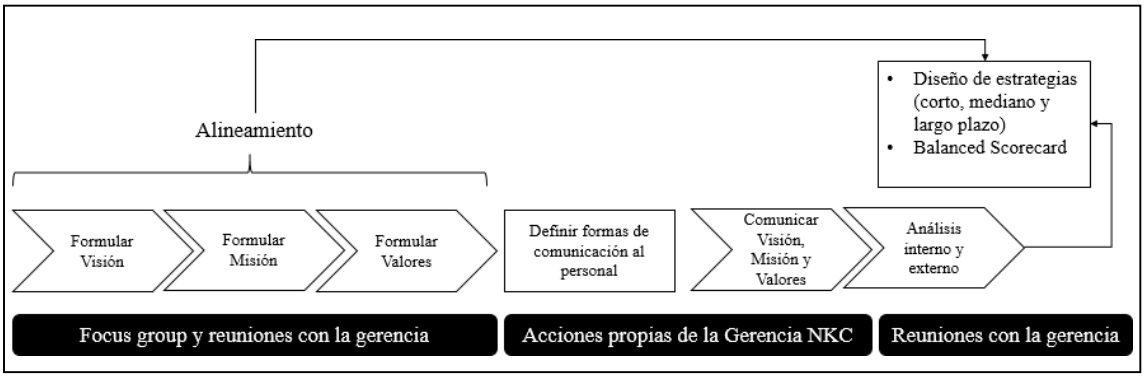


Figura 20. Alineamiento del proceso estratégico para NKC Food Service S.A.C.

Luego de haberse definido la visión, misión y valores de la empresa, se sugiere el desarrollo de un plan efectivo de comunicación a todos sus stakeholders, siguiendo las pautas que señala Conger en su estudio del lenguaje como una herramienta motivacional (citado por Mayfield, Mayfield y Sharbrough, 2014), respecto a que al enunciar la visión, se debe enmarcar los valores e integrar los procesos a corto y largo plazo, cuidando que el foco esté en la ruta estratégica que desea seguir la empresa, citando historias y valores organizacionales.

Así, la Gerencia de NKC debería aplicar un lenguaje sencillo, claro e inspirador para todo su personal. Pero no bastará con comunicarlo una vez, sino que deberá implementar una práctica de reforzamiento de valores, y recordatorio de su visión, misión, para que éstos cobren cada vez más sentido con la dirección estratégica y los cambios que podrían ser necesario realizar para lograr el éxito en las dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

La figura 21, finalmente, muestra el alineamiento de la Visión, Misión y Valores propuestos para NKC.

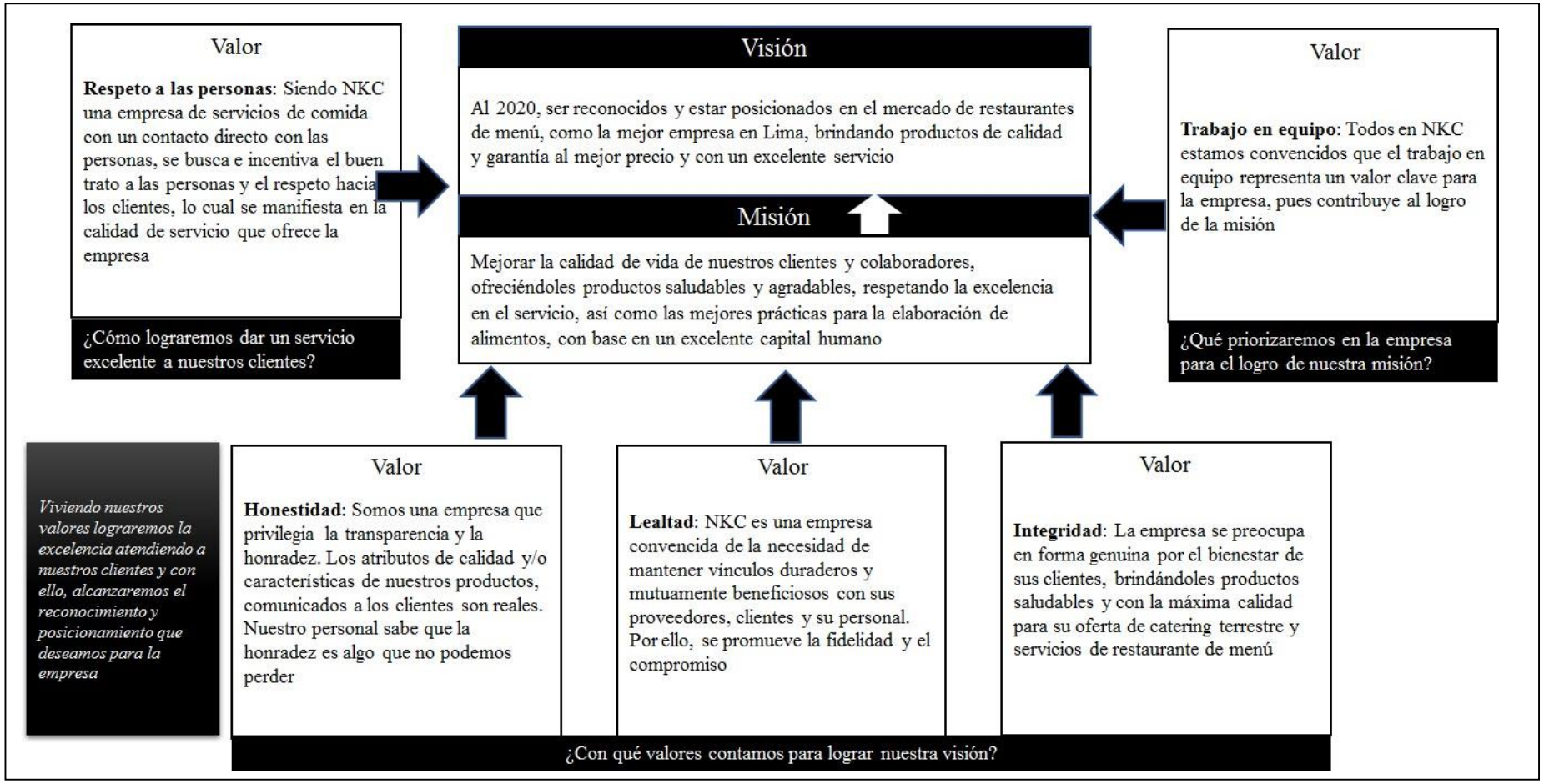


Figura 21. Alineamiento de Visión, Misión y Valores propuestos para NKC Food Service S.A.C.

Capítulo IV. Análisis externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Luego de haber revisado la visión, misión y valores de NKC, en este punto se analiza las principales tendencias en las variables del entorno donde opera la empresa, a fin de considerar acciones y estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas a las que se enfrenta.

4.1.1. Análisis politico y gubernamental.

En una segunda vuelta electoral realizada el 5/6/16, Pedro Pablo Kuczynski (PPK) derrotó a Keiko Fujimori por menos de medio punto porcentual (50.12% versus el 49.88%). De otro lado, como parte de las elecciones legislativas del 10/4/16, Fuerza Popular obtuvo mayoría absoluta en el congreso (73 de 130 escaños) mientras que Peruanos por el Kambio obtuvo 20 escaños. Dicha composición del congreso, podría representar un riesgo e incertidumbre para que el gobierno entrante logre implementar medidas y reformas que contribuyan a recuperar el desarrollo y crecimiento económico del país.

Como parte del análisis político gubernamental es importante tomar en cuenta los lineamientos políticos del gobierno entrante, pues éstos demarcan el rumbo político de los próximos cinco años. Así, en su primer discurso presidencial, el presidente Pedro Pablo Kuczynski, planteó las siguientes metas en su plan de gobierno: (a) formalización de la economía, (b) desarrollo de infraestructura, (c) seguridad ciudadana, (d) lucha contra la corrupción, (e) agua y desagüe para todos los peruanos, (f) educación pública de calidad y, (g) servicios de salud pública oportuna y eficaz.

Para cumplir dichas metas el presidente deberá afrontar un conjunto de retos en el corto y mediano plazo (Centrum Católica: Los retos de PPK en la presidencia, elcomercio.pe, 2016):

a) Asegurar la gobernabilidad mediante acuerdos políticos con la oposición.
b) Emprender reformas para mejorar la capacidad de gestión del estado.
c) Hacer frente a la corrupción y lograr avances en seguridad ciudadana.
d) Revertir la actual desaceleración económica.
e) Movilizar las inversiones pública y privada.
f) Detener el avance de la economía informal que castiga la economía.

Pasada la incertidumbre generada por la realización de elecciones presidenciales, las expectativas por el futuro del país mejoraron tal como lo señala El Comercio (2016). En efecto, el índice de confianza empresarial se ubicó en 54.9% percibiéndose un clima favorable para retornar al dinamismo, pero no con un rápido rebote dada la debilidad de la demanda interna. Asimismo, el diario Gestión (2016d) en su artículo ‘Estas son las expectativas de los peruanos para el 2017’ señala que las expectativas del país comparándolo con el 2016 serán mejores para el 44% de los entrevistados a nivel nacional.

Empero, en contraste a lo anteriormente señalado, el reciente escándalo de sobornos de la empresa brasileña Odebrecht podría tener un costo significativo para el Perú afectando las estimaciones de crecimiento y las proyecciones de generación de puestos de trabajo tal como lo indica Gestión

(2017a). Por otro lado, el ministro de economía y finanzas Alfredo Thorne señaló a Semana Económica (2017) que el producto bruto interno en el 2017 crecerá hasta un punto menos como consecuencia de la suspensión del Gasoducto del Sur, pero que el gobierno está dispuesto a sacrificar crecimiento para erradicar la corrupción en el país.

Los problemas de corrupción y delincuencia en el país se mantendrán mientras existan leyes y penas penitenciarias débiles que no brindan seguridad a la población permitiendo que los crímenes, atentados y actos de corrupción sigan proliferando en la sociedad peruana. El nivel de confianza depositado en el sistema judicial es bajo, las leyes y cárceles no brindan la seguridad que la población necesita para frenar las olas delictivas y la inseguridad en la ciudad, esto es debido a los vacíos legales que existen en la constitución peruana y a la interpretación que se le brinda pues no es muy clara y favorece a los delincuentes para obtener reducciones de pena y lograr libertad condicional, situaciones que les permiten seguir con sus actos delictivos.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), sigue políticas favorables para el desarrollo turístico en el Perú, al establecer lineamientos congruentes de competitividad y sostenibilidad en el sector acorde a objetivos propuestos por la Organización Mundial del Turismo (Aprueban Directiva N° 002-2017-PROMPERÚ/DT - “Lineamientos para la participación en Ferias Internacionales de Turismo promovidas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo”, elperuano.com.pe, 2017).

Como resultado de estas políticas la llegada de turistas internacionales al Perú ha venido incrementándose sostenidamente como se puede apreciar en la figura 22:

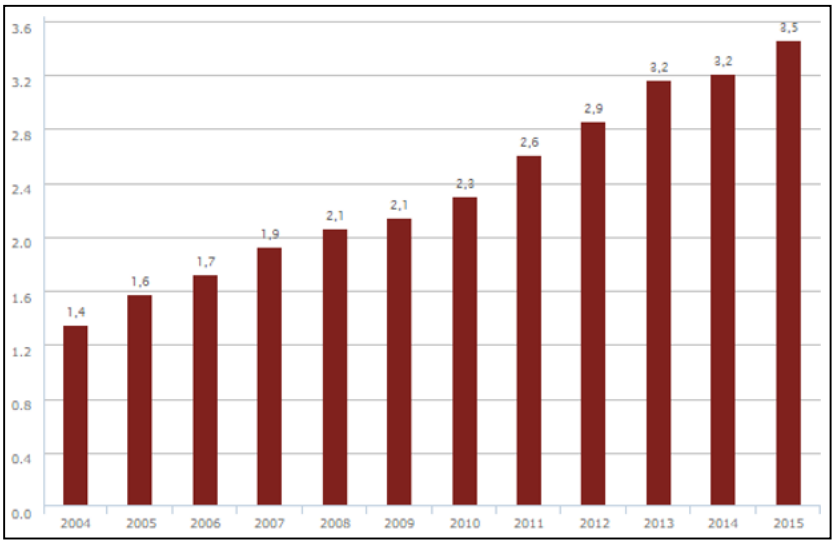


Figura 22.

Llegada de turistas internacionales. Adaptado de 'Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo', por MINCETUR, 2016. Tomado de http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/content1.html

En el resumen, las oportunidades y amenazas identificadas son las siguientes:

a) Inestabilidad política derivada de los escándalos de corrupción que conlleva a la paralización de diversos megaproyectos, afectando la generación de empleo y las proyecciones de crecimiento (Amenaza).

b) Impulso favorable del turismo por parte del gobierno, lo cual favorece el traslado de turistas y el desarrollo gastronómico (Oportunidad).

c) Aumento de la inseguridad ciudadana, lo que podría ahuyentar a los clientes a acudir a los restaurantes (Amenaza).

4.1.2. Análisis económico.

Como el Banco Mundial (2016) señala, el Perú destacó en la región como una de las economías de mayor crecimiento en un entorno de baja inflación. La tasa anual promedio de crecimiento se situó en 5.9% mientras que

la inflación promedio en 2.9%. Esto dio como resultado, un crecimiento del empleo y reducción de índices de pobreza. Empero, la situación económica desfavorable en el exterior y la dilación de tiempo en la ejecución de proyectos de infraestructura local contrajeron las inversiones (ejemplos: Proyecto Tía María, Conga, Las Bambas, entre otros).

De acuerdo a la Agencia Peruana de Noticias (Banco Central del Perú: inversión privada crecerá 5% en 2017, americaeconomia.com, 2016), para impulsar la salud económica de los próximos años la reactivación de las inversiones privadas y públicas será clave para estimular el crecimiento de la demanda interna. Eso se conseguiría, mediante el destrabe de mega proyectos (obras de irrigación, gasoducto sur peruano, línea 2 del metro de Lima) y el logro de un mayor dinamismo en el sector construcción. La recuperación de los sectores señalados apaciguaría el menor dinamismo presentado en el sector minero.

A continuación, se presenta los principales indicadores económicos del país.

a) PBI: Como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) señala, la economía crecerá en promedio 4.2% en el periodo 2017 – 2019. Entre los factores que impulsarían y mantendrían dicho crecimiento se tiene la ejecución de megaproyectos de infraestructura, recuperación de la producción minera, normalización de las expectativas de los agentes económicos y la continuidad en las reformas estructurales. La figura 23, muestra la evolución de este indicador al 31/12/16.

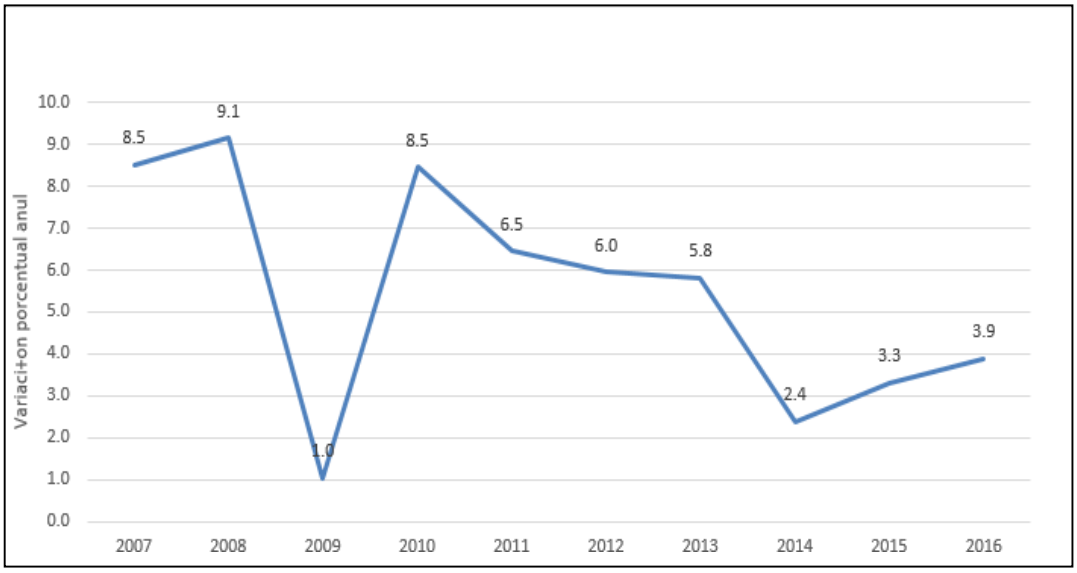


Figura 23. Variación del PBI en el Perú. Adaptado de "Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales)", BCRP, 2017

b) Inversión Privada: América Economía (2016), señala que el sector construcción se verá favorecido por la ejecución de megaproyectos de infraestructura impulsando la inversión privada el cual pasará a expandirse en, aproximadamente, 5% en el 2017 luego de haber caído 5.7% en el 2016. Adicionalmente, señala que la inversión en el sector de minería se recuperaría en el 2017 luego de haber caído 49% en el 2016. En cuanto a la inversión pública, en el 2017 se espera una expansión del 4.5% luego de haber caído 7.5% el 2015 y crecido en 0.1% el 2016. En general, se considera que la inversión privada genera más empleo y con ello, se incentiva el consumo. Se considera que la inversión privada es relevante para NKC -al igual que para otros negocios- debido a que genera empleo y, consecuentemente, contribuye a un incremento de la capacidad de gasto de las personas, lo que puede aumentar las ventas.

c) Inflación: Como el BBVA (2016) señala, la meta de inflación señalada desde el 2007 por el Banco Central de Reserva del Perú es de 2% dentro de un margen comprendido entre 1% y 3%. Empero, desde esa fecha, la inflación

se ubicó en ese rango sólo durante 29 meses. Ello, no se debería a una mala conducción monetaria sino a las variaciones en los precios de alimentos y combustibles. En la figura 24 se aprecia la proyección de inflación según el Banco Central de Reserva del Perú (Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018, BCRP, 2016).

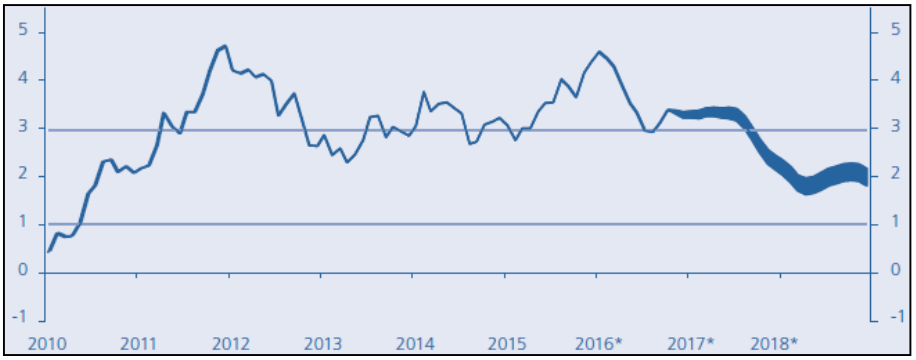


Figura 24. Proyección de la inflación 2010-2018. Tomado de 'Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018', por BCRP, 2016. Tomado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf

De acuerdo, al Reporte de Inflación publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), para el periodo 2016-2018, la inflación tendría un efecto negativo importante en los alimentos y comidas fuera del hogar (léase, restaurantes y servicios afines), tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.
Contribución ponderada a la inflación enero-noviembre 2016.

Factor	Peso	Var. %	Contribución
Comidas fuera del hogar	11.7	4.4	0.58
Matrícula y pensiones de enseñanza	8.8	5.1	0.48
Electricidad	2.9	7.1	0.23
Artículos de cuidado personal	4.9	3.7	0.17
Leche en conserva	1.6	6.7	0.11
Productos medicinales	2.1	5	0.1
Carnes de pollo	3	2.9	0.09
Cigarrillos	0.1	45.1	0.08
Pescado fresco y congelado	0.7	9.3	0.07
Pasaje urbano	8.5	0.8	0.06
Total			1.97

Nota. Adaptado de 'Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018' por BCRP, 2016. Recuperado de: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf

d) Precio de los combustibles: Los países miembros y no miembros de la OPEP lograron alcanzaron un acuerdo para estabilizar los precios del petróleo, según anunció el presidente de Venezuela, Nicolás Maduro, quien se reunió con el secretario general de la OPEP.

Esta medida tiene como fin aumentar el valor del barril de petróleo a nivel mundial, recordando que la OPEP controla el 43% de la producción mundial y mantiene el 81% de las reservas de petróleo. Debe recordarse que el valor de la cesta de crudo venezolano y sus derivados registraron precios promedios a la baja, en el 2014 de US$88.42, en el 2015 de US$44.65, en el 2016 de US$35.15 y a inicios del 2017 de US$45.19 por barril. La figura 25, muestra dicho comportamiento en el precio del petróleo.

Figura 25. Evolución del precio del barril de petróleo en los últimos tres años. Tomado de 'Petróleo crudo futuros', por Investing.com, 2017. Recuperado de https://es.investing.com/commodities/crude-oil-streaming-chart

e) Tipo de Cambio: El tipo de cambio venta interbancaria al 25/1/17 cerró en S/. 3.30 Soles por dólar registrando una disminución de 1.8% con respecto al cierre de diciembre del 2016. El Banco Central de Reserva del Perú, dispuso

varias medidas para controlar el tipo de cambio, tales como: regular el ritmo de expansión de los créditos y la liquidez del sistema financiero a través del encaje, que disminuyó de 6.5% a 6% para Soles y en moneda extranjera de 70% a 48%, logrando inyectar al sistema financiero S/. 300 millones.

Al analizar el comportamiento del tipo de cambio en la actualidad, se observa que el dólar ha tenido una tendencia al alza entre el 2013 y 2015 mientras que en el 2016 tuvo un desenvolvimiento sinuoso influenciado por factores locales y externos. De acuerdo a las proyecciones del BCR (2016) el tipo de cambio llegará a situarse en 3.68 al finalizar el 2017. En la figura 26 se puede apreciar con mayor claridad la evolución del tipo de cambio.

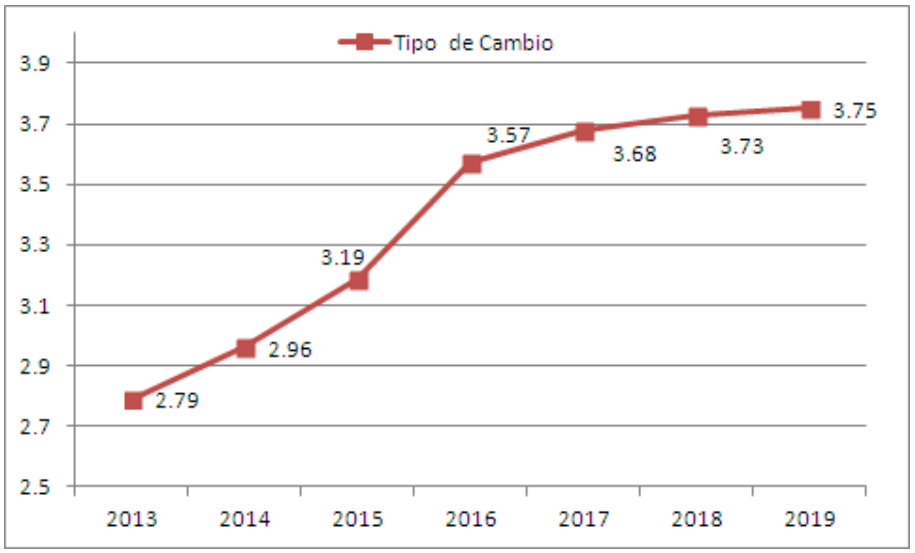


Figura 26. Proyección de tipo de cambio. Adaptado de 'Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018', por BCRP, 2016. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf

f) Empleo: Como lo señala el diario Gestión (2016a) hasta el segundo trimestre de 2016 se observa una tendencia a la baja en la generación de empleo formal, pero en el tercer trimestre las estadísticas se estabilizaron tras las elecciones presidenciales. En el 2017 se espera que la generación del empleo poco a poco tome auge, siendo los sectores que dinamizarán este crecimiento

el de actividades extractivas, comercio y servicios, así como construcción el cual se verá favorecida por el destrabe de obras de infraestructura.

Según nota de prensa del INEI, al cierre del año 2016 se generaron 90 mil 300 empleos, lo cual representa un aumento del 2% en comparación al año 2015, también se debe mencionar que en el último trimestre del 2016 el ingreso promedio mensual se incrementó en 7.8% en el grupo de 25 y 44 años de edad, la población menor a 25 años disminuyó en 1.8% y la mayor de 45 años se mantuvo en el mismo nivel.

g) Sueldo mínimo vital. El ministro del trabajo Alonso Grados señaló, en entrevista de prensa que se evalúa un aumento al sueldo mínimo vital el cual asciende a S/.850 en la actualidad (Es posible que próximo año se evalúe aumento de sueldo mínimo, elcomercio.pe, 2016). El aumento dependerá del crecimiento económico que experimente el país y de la productividad de las inversiones a realizarse en el 2017 teniendo como fecha tentativa una reunión con el Consejo Nacional del Trabajo a mitad del año 2017 para evaluar la posibilidad del aumento.

h) Impuesto general a las ventas (IGV). El gobierno oficializó la reducción del impuesto general a las ventas en un punto porcentual, según decreto legislativo 1347 publicado en el diario El Peruano. En efecto, tal como lo señala El Comercio (2017), a partir del 1/7/17 el IGV pasará de 16% a 15% al cual se le suma el 2% del impuesto de Promoción Municipal obteniendo un IGV de 17% el cual se mantendrá solo si la recaudación anualizada del IGV neto de sus devoluciones internas alcanza el 7.2% del PBI, de lo contrario el IGV volvería a su nivel actual.

i) Insumos para la manufactura. El ministro de Agricultura y Riego, José Hernández, en entrevista de prensa (Suben precios de alimentos, gas y combustibles en este 2017, larepublica.pe, 2017) indico que el alza de los precios de los alimentos se trata de variaciones cíclicas, mientras el área de estudios económicos del Banco de Crédito del Perú evidencian que los precios de los alimentos seguirán en aumento pero a un menor ritmo, por las mayores cotizaciones internacionales de alimentos importados y el riesgo que algunos productos agrícolas podrían sufrir impactos climatológicos como las sequias que ya se muestran en la zona norte y centro del país.

j) Inseguridad ciudadana. Es indudable que los problemas de inseguridad ciudadana se han agudizado en los últimos años, hasta niveles alarmantes (de allí, que el aspecto de seguridad ciudadana sea uno de los ejes del actual gobierno). Para las empresas, ello representa un problema agudo, pues se ven forzadas a invertir en vigilancia y mecanismos para fortalecer la seguridad física y de su personal, clientes y proveedores.

k) Conflictos sociales: Tal como lo indica la Oficina nacional de diálogo y sostenibilidad (n.d.), Perú, Bolivia y Argentina son los países con mayor número de conflictos sociales en América Latina. En el caso del estado peruano, las autoridades políticas han puesto especial atención en este tema y se han esforzado en controlar y resolver los conflictos sociales presentados. Tal es así que en los últimos seis años se observa una tendencia decreciente en la presencia de conflictos sociales en el Perú, tal como lo señala el diario El Comercio (Evolución de los conflictos sociales en el Perú, elcomercio.pe, 2016) y se muestra en la figura 27.

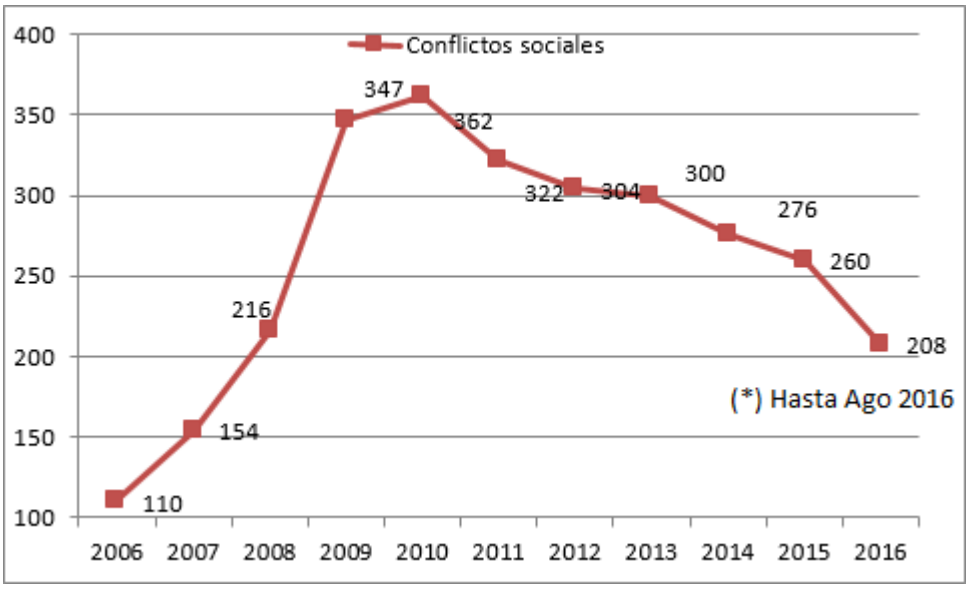


Figura 27. Evolución de los conflictos sociales en el Perú. Adaptado de 'Infografía: Evolución de los conflictos sociales en el Perú', por El Comercio, 2016. Recuperado de http://elcomercio.pe/sociedad/peru/infografia-evolucion-conflictos-sociales-peru-noticia-1936063/1

En el resumen, las oportunidades y amenazas identificadas son:

a) Incremento del tipo de cambio, lo cual podría encarecer las importaciones e incidir en el aumento de precio de algunos alimentos, por ejemplo: trigo, maíz para pollos, etc. (Amenaza)

b) Variaciones en los precios de alimentos que encarecerían los insumos de restaurantes (Amenaza)

c) Tendencia al alza del precio del petróleo (Amenaza)

d) Reducción del impuesto a las ventas (Oportunidad)

e) Escasez de insumos para la manufactura de productos (Amenaza).

f) Disminución del PBI, pues esta tendencia reflejaría una disminución de la actividad económica, lo que, a su vez, significa que el empleo también se reduce y con éste, el ingreso per cápita, lo que conlleva a un menor consumo por parte de las personas (Amenaza).

g) Conflictos sociales, que podrían alejar las inversiones, detener el crecimiento económico y afectar el ingreso per cápita (Amenaza).

4.1.3. Análisis legal.

Dado que la empresa NKC abarca servicios de atención de restaurantes, cafetería, y elaboración de productos panificados, se debería tener en consideración las siguientes normativas y aspectos legales:

a) Resolución Ministerial 363-2005-MINSA: Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. En el diario nacional El Peruano del 15/12/14 se publicó la Resolución ministerial 965-2014 MINSA, en la que se indica la modificación del artículo N° 24 de la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y bebidas, que resuelve que durante los procesos de cocción se debe registrar y verificar las temperaturas de los trozos o enrollados de carne que se mantenga por encima de los 80°C y que las grasas y aceites para freír no deben calentarse a más de 180°C.

En el factor legal se identificó dos oportunidades:

a) Al cumplir con las disposiciones y estándares vigentes se garantizaría una uniformidad en la cocción de los alimentos en trozos.
b) Posibilidad de obtener una mayor satisfacción en los clientes al ofrecerles alimentos con buenas técnicas de cocción

4.1.4. Análisis cultural

a) Gastronomía: La cocina peruana es considerada como una de las más ricas y variadas del mundo, como lo señala Gastronomía Perú (2016). En efecto, el arte culinario del Perú ha tenido una constante evolución y ofrece hoy una variedad inigualable de platos resultando casi imposible numerarlos en su totalidad. Sólo en la costa se ofrecen más de dos mil sopas diferentes. Este hecho es de conocimiento en todo el mundo y tal como lo señala Gestión (2016), el Perú ha sido elegido por quinto año

consecutivo, como el mejor destino culinario del mundo imponiéndose e renombrados países como son Francia, Italia, Japón, entre otros.

b) Tendencia en alimentación saludable: Cada vez más, la población a nivel mundial se preocupa de la salud y de los alimentos que consume, y en el caso del Perú esto no es una excepción. Como lo señala Gestión (2016) en su artículo '¿Qué tan interesados están los limeños en una alimentación saludable?', el 87% de los encuestados refirió estar interesado en tener una alimentación más saludable mientras que el 58% considera que la comida menos saludable del día es la cena. En términos generales, esto indica, que existe auto percepción y conciencia de la necesidad de mejorar en aspectos alimenticios. Por otro lado, el mismo artículo señala que la población considera que una alimentación saludable está asociada a carencia de químicos, presencia de vitaminas, una fácil digestión y bajos contenidos de grasa. En contraste a lo anteriormente señalado el diario Gestión indica que únicamente 800 restaurantes tienen acreditación de restaurante saludable del Ministerio de Salud (Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables, gestión.pe, 2016).

De acuerdo a lo manifestado por la Gerente General de NKC, la alimentación saludable y su preferencia cada vez mayor entre la población, es un aspecto importante para la empresa y por ello es que desea basar su oferta diferenciadora en productos nutritivos, elaborados con altos estándares de salubridad, servidos con amabilidad y a un precio razonablemente económico.

c) Alimentación fuera de casa: Como Nielsen (2016) lo señala en su Estudio Global sobre Comidas Fuera de Casa, el 42% de los peruanos come al menos una vez a la semana fuera de su hogar siendo solo superado por Brasil el cual tiene una tasa del 51%. Si bien, los peruanos prefieren la comida hecha en casa, el porcentaje de consumidores de alimentos fuera del hogar se está incrementando por escasez de tiempo en preparar alimentos y el aumento de la oferta gastronómica. El lugar que más prefieren los peruanos son los restaurantes formales y el almuerzo ocupa el primer lugar de la comida que se prefiere fuera de casa seguido por la cena y por último el desayuno.

   En el caso de NKC, el estudio de mercado realizado corroboró una apreciación que ya tenía la empresa, respecto a que la mayor parte de sus clientes no vinculados (léase, aquellos que no están relacionados con Móvil Tours S.A.) corresponden a personas que están en tránsito por el terrapuerto (52%).

d) Comunidades nativas. El Perú es un país pluricultural y cuenta con 55 pueblos indígenas u originarios como los Aimaras, Ashaninka, Bora, Iñapari, Kichwa, Muniche, Nahua, Quechua, Shipibo entre otros y cada uno con sus respectivas lenguas indígenas. Estos pueblos datan de más de 5,000 años de antigüedad manteniendo sus prácticas culturales ancestrales intactas y que coexisten en el Perú actual y se mezclan con el resto de la sociedad en aspectos como la comida, bebidas, vestimenta, el uso del castellano y de tecnología moderna.

e) Incremento en el consumo de menús. El INEI (2015) informó que, del total del gasto en alimentos realizado por los peruanos en el 2014, el

33,2% se realizó fuera del hogar, lo que significó un incremento de 7,7 puntos porcentuales respecto al año 2005. Según dicho organismo, este comportamiento evidencia que en la actualidad comer fuera del hogar se ha convertido en un hecho cotidiano para la población, de esta manera, la comida del domingo con la familia, el desayuno de trabajo, la cena con los amigos, el menú de la cafetería o empresas, la alimentación de los niños en los comedores y la alimentación de los universitarios en los comedores evidencian la tendencia al aumento del gasto de alimentación fuera de casa. En el caso de NKC, los platos de menú no han sufrido variación en los últimos dos años, debido a la competencia en precios existente en la zona; sin embargo, los platos a la carta sí han sido ajustados en sus precios, especialmente el más demandado (lomo saltado), cuyo precio subió de S/.15 a S/.18 y luego a S/.22 en menos de un año.

En el factor cultural se identificó las siguientes oportunidades y amenazas:

a) Fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana (Oportunidad).
b) Preferencia de un 87% de la población por el consumo de comida saludable (Oportunidad).
c) Tendencia creciente en el consumo de alimentos fuera del hogar (42%) (Oportunidad).
d) Diversidad cultural (Oportunidad).
e) Aumento en la inseguridad ciudadana, que podrían alejar a los clientes de los establecimientos comerciales (Amenaza).
f) Disponibilidad en el mercado de metodologías y mejores prácticas para la gestión de restaurantes (Oportunidad).

g) Tendencia al consumo de menús en personas que trabajan y que deciden almorzar fuera de su centro de trabajo (Oportunidad).

4.1.5. Análisis tecnológico

a) Aplicaciones móviles: Como lo señala un artículo del diario Gestión (¿Debe su empresa invertir en una 'app'?, gestión.pe, 2016) las empresas peruanas confían que las aplicaciones móviles se constituirán en un nuevo e importante canal para acercarse a los consumidores dada la creciente penetración de smartphones y tablets. Los procesos empresariales con mayor demanda para digitalización en aplicaciones móviles son ventas (catálogos, pedidos, etc.), geolocalización y comunicación interna como lo señaló Perú Apps en dicho artículo. Otro dato a tomar en cuenta es que los especialistas en marketing señalan que los sectores financieros, telecomunicaciones y transportes son los que tienen mayor oportunidad de desarrollo digital dado el permanente interés de los usuarios en acceder a información de las empresas pertenecientes a dichos rubros.

b) Dinero electrónico: En el Perú la Asociación de Bancos (ASBANC) lanzó en el 2016 la billetera móvil BIM como lo señala Gestión (Billetera electrónica: Sepa cómo transferir dinero desde cualquier celular, gestión.pe, 2016g). Si bien, esta plataforma está diseñada inicialmente solo para transferir dinero desde teléfonos móviles, en el futuro se podrá acceder al pago de servicios y consumo de tiendas afiliadas al programa. Esto último, es un ejemplo que la tendencia en el futuro es la sustitución de tarjetas de crédito y débito por sistemas de pago inalámbrico a través de teléfonos móviles.

c) Redes Sociales: En la Cumbre Pyme APEC 2016, Diego Dzodan, ejecutivo de Facebook, dio algunos datos interesantes sobre la citada red social (Las cifras de Facebook en Perú: ¿cómo y cuántos somos en la famosa red social?, gestión.pe, 2016). Así, por ejemplo, mencionó que 17 millones de peruanos (casi el 55% de la población) accede todos los meses del año a Facebook, siendo el celular el dispositivo más utilizado para acceder a dicha red social (88%). Otro dato relevante es que al menos 11 millones de personas están activas al día en dicha plataforma y de éstas, casi 9 millones acceden desde un dispositivo móvil. Dado que la presencia de las redes sociales en el Perú es importante y masiva, las empresas tendrían una ventana de oportunidades no sólo en términos de ventas y promociones sino también en imagen empresarial.

En los factores tecnológicos se encontró las siguientes oportunidades:

a) Evolución de las tecnologías de información que permiten generar eficiencias operativas en las empresas.
b) Tendencia creciente en el uso de redes sociales lo cual permite construir y fortalecer la marca de una empresa, generar publicidad y dar un mejor servicio a sus clientes entre otros beneficios.

4.1.6. Análisis ecológico.

Dada la tendencia creciente del cuidado en la salud por parte de los consumidores, los restaurantes y empresas afines buscaran ofrecer productos alimenticios tan naturales como sea posible. Como lo señala Semana Económica (2016) el alejamiento a lo artificial es la tendencia más generalizada. Otras tendencias presentes hoy en día, es el uso de productos ecológicos que van ganando terreno en el mercado local, así como el cero desperdicio alimentario.

Ahora las empresas buscan formas de encontrar valor en los desperdicios de alimentos como por ejemplo preparación de helados con plátanos muy maduros, mermelada de fresa, a partir de fresas chancadas o, caldo de cascara de cebollas tostadas. Semana Económica (2016), también señala que en cuanto a productos alimentarios la última moda es lo 'artesanal'. Así, si un producto es auténticamente artesanal y de buena calidad, este gozará de preferencia por parte de los consumidores.

Por otro lado, se debe tener presente la influencia del cambio climático en el país. Tal como lo señala el Ministerio del Ambiente (2016) el Perú es 'el tercer país más vulnerable al cambio climático' después de Bangladesh y Honduras. Se estima que el cambio climático tendrá a nivel mundial los siguientes impactos:

a) Aumento de temperatura en 2°C
b) Incremento de sequías e inundaciones
c) Elevación de 50 cm en promedio del nivel del mar

En el Perú, los impactos del cambio climático han sido significativos y ello ha sido confirmado por el Ministerio del Ambiente, al señalar que en el Perú los fenómenos hidrometeorológicos (sequias, heladas, granizadas, inundaciones, etc.) han aumentado más de seis veces entre 1997 y el 2006 incrementándose también la presencia del fenómeno del niño y huaycos. A consecuencia de lo anteriormente señalado, el Ministerio del Ambiente pronostica que el país sufrirá de los siguientes efectos negativos:

a) En los siguientes 30 años perderá el 22% de la superficie de sus glaciares.
b) Pérdida de cultivos de productos de la canasta básica familiar como: maíz, arroz y papa, pues éstos son vulnerables a los cambios climáticos.

c) Infraestructura vial afectada por los fenómenos naturales. Se estima que aproximadamente el 89% de la infraestructura vial en el Perú es altamente vulnerable.

d) Flora y fauna de la amazonia correrán peligro de extinción.

e) Se pronostica que, en aproximadamente cuatro décadas, el Perú tendrá sólo el 60% del agua que hoy dispone.

f) El incremento de temperaturas favorece la expansión de plagas afectando los cultivos.

g) Se modificará la distribución de las comunidades biológicas a medida que el clima cambie.

Por lo anterior, en el factor ecológico se encontró las siguientes amenazas:

a) El aumento de frecuencia de fenómenos naturales y la vulnerabilidad de la infraestructura vial impactaría en el transporte terrestre afectando y/o modificando la frecuencia de viajes de Móvil Tours S.A. Además, puede generar la interrupción de algunos servicios vitales (agua y luz).

b) Escasez de alimentos o encarecimiento en su precio por el aumento en la presencia de huaycos o fenómenos hidro meteorológicos.

No puede dejar de mencionarse que, desde diciembre del 2016 la ausencia de lluvias en la Sierra ha obligado a Sedapal a disminuir la presión del suministro de agua y en algunos casos realizar cortes tal como lo anunció el diario La República (Desde mañana se disminuirá la presión del agua en Lima, larepublica.pe, 2016) lo cual puede tener un impacto en las operaciones de restaurantes como NKC.

De hecho, durante el primer trimestre del 2017, se registraron desastres por inundaciones y huaicos en diversos departamentos y provincias del Perú, lo que ocasionó que, por ejemplo, Móvil Tours S.A. suspendiera todos sus viajes y que el

restaurante de NKC trabajase sólo a tiempo parcial, debido a problemas de escasez de agua e insumos en todo Lima.

4.2. Impacto en clientes/proveedores

a) Político: La estabilidad macro económica derivada del destrabe en inversiones de obras (infraestructura) mejora de productividad y formalización propuesta por el gobierno, contribuirán en la reducción de incertidumbre en relación al gasto para los consumidores (clientes) favoreciendo el consumo y en el caso de proveedores se esperaría un aumento paulatino de volumen de ventas. Así mismo se debe tener presente que los escándalos de corrupción presentados a fines del 2016 podrían tener un impacto en las proyecciones de crecimiento.

b) Económico: En los aspectos económicos destaca el incremento de la inflación en el rubro alimentos-comidas fuera del hogar. Así, entre enero y noviembre 2016 el rubro obtuvo un incremento del 4.4% lo cual indica que hay una mayor demanda por este servicio. Los clientes mantendrán la tendencia creciente de consumir alimentos fuera del hogar dada la escasez de tiempo y el aumento de la oferta, pero buscarán equilibrio en precio–calidad. Por otro lado, los proveedores podrán ajustar los precios de sus productos dado el incremento de la demanda o aumento en el precio de los combustibles.

c) Legal: En la medida que los restaurantes sepan aprovechar y publicitar el cumplimiento normativo, podría producirse un incremento en la demanda de restaurantes y servicios afines que efectivamente cumplan la normatividad

vigente, brindando una imagen de responsabilidad en los procesos para la preparación de los alimentos.

d) Cultural y social: La escasez de tiempo en preparar alimentos, la preocupación por la salud y el incremento de la oferta gastronómica impulsará que los clientes busquen alimentos saludables bajos en grasas, carente de químicos, rico en vitaminas y de fácil digestión en restaurantes formales. Los proveedores tendrán la oportunidad de aprovechar la creciente demanda de alimentos saludables. Asimismo, la inseguridad ciudadana, extendida en todas las ciudades del país, podría alejar a los clientes de los restaurantes y servicios asociados al turismo, así como, encarecer los servicios de abastecimiento.

   Otro aspecto a considerar son los diversos conflictos sociales en el Perú, (Evolución de los conflictos sociales en el Perú, elcomercio.pe, 2016d), los cuales afectan diversos proyectos mineros en el Perú (Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM], 2017), lo que podría afectar la estabilidad económica y política del Perú.

e) Tecnológico: Dado el creciente uso de aplicaciones móviles y redes sociales los clientes podrán estar mejor informados y demandarán los servicios de restaurantes formales que aprovechen estas tendencias tecnológicas. De otro lado, los proveedores también tendrán la oportunidad de aprovechar las tecnologías de información para comunicarse y atender mejor a sus clientes.

f) Ecológico: El frecuente incremento de los fenómenos hidro meteorológicos (lluvias, huaycos, etc.) afectaría o modificaría la frecuencia de viajes de Móvil Tours S.A. (principal cliente de la empresa) impactando sus consumos o compras hacia NKC. Por otro lado, los clientes del restaurant preferirán

tomar sus alimentos en su hogar/oficina si la temperatura es muy elevada (verano) o baja (invierno) para salir fuera de casa u oficina. El servicio delivery de comida podría ser una opción aceptada por los clientes. De otro lado, la empresa podría verse forzada a incrementar los precios de sus productos si el abastecimiento de alimentos se ve afectado por los impactos del cambio climático. Por otro parte, en la cadena de suministros, los proveedores de alimentos también se verían afectados por el incremento de fenómenos naturales ya que la infraestructura vial de país es débil para hacer frente a los mismos.

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

Seguidamente, se detallará los efectos de las variables más importantes del ambiente externo en la empresa.

a) Variable: Mejores expectativas por el futuro del país luego de las elecciones presidenciales.

   Efecto en la empresa: Aumento de la demanda.

   En efecto, tal como se señaló, la confianza empresarial y las expectativas de los peruanos mejoraron luego de concluido el proceso electoral.

b) Variable: Destrabe en la ejecución de megaproyectos, recuperación de las inversiones e impulso de la demanda interna.

   Efecto en la empresa: Aumento de la demanda.

   Tal como se mencionó en el análisis externo, la normalización de las expectativas en los agentes económicos, así como la continuidad de reformas estructurales impulsadas por el gobierno permitirían al país crecer en 4.7%

como promedio anual, tal como lo señala el MEF. El impulso de la demanda interna favorece el consumo.

c) Variable: Inestabilidad política derivada de los escándalos de corrupción.

Efecto en la empresa: Disminución de demanda.

Las proyecciones de crecimiento de la economía y la generación de empleo se verían frenados por la paralización de inversiones. Asimismo, la inestabilidad política puede frenar las contrataciones de nuevos puestos de trabajo y generar una mayor aversión al consumo en restaurantes y otros comercios o servicios.

d) Variable: Impulso favorable del turismo por parte del gobierno

Efecto en la empresa: Aumento de demanda

El desarrollo gastronómico y el traslado de turistas se vería favorecido por el impulso del turismo.

e) Variable: Variaciones en los precios de alimentos y combustibles.

Efecto en la empresa: Encarecimiento en precio de alimentos. Incremento de precios al consumidor.

En los últimos 8 años el rango meta de inflación ha sido alcanzado solo en 29 meses tal como lo señala BCRP (2016) siendo las variaciones de precios en alimentos y combustibles un factor relevante para no alcanzar los rangos meta de inflación establecidos.

Un aumento en el precio de los alimentos tendría un impacto adverso directo en el precio de los productos de NKC.

f) Variable: Reducción del Impuesto General a la Ventas

Efecto en la empresa: Aumento de demanda.

Tal como el ministro de economía señala al diario Gestión (2016), la medida

del gobierno busca beneficiar a los segmentos de clase media al reducirles el impuesto que ellos pagan favoreciendo el consumo.

g) Variable: Exigencia normativa de vigilancia y control de la temperatura en la cocción para el expendio de alimentos y bebidas.

Efecto en la empresa: Oportunidad de mejorar la oferta de productos alimenticios al cumplir los estándares y normas legales vigentes.

h) Variable: Tendencia a la reducción del empleo formal (asociada a la disminución del PBI).

Efecto en la empresa: Reducción de demanda.

Tal como lo señala Gestión (2016), la generación del empleo formal ha tenido una tendencia a la baja y se espera que gradualmente se recupere. Eventualmente, podría verse reducido el poder adquisitivo de los clientes potenciales.

i) Variable: Aumento de la preferencia por la comida saludable y tendencia creciente de consumidores de alimentos fuera del hogar.

Efecto en la empresa: Aumento de la demanda.

Como lo señala Gestión (2016) el 87% de los limeños declara estar interesado en tener una alimentación saludable y ello constituye una oportunidad que la empresa podría aprovechar. Por otro lado. como lo señala Nielsen (2016), la escasez de tiempo en preparar alimentos impulsa a más consumidores a adquirir sus alimentos fuera del hogar.

j) Variable: Aumento de la oferta gastronómica.

Efecto en la empresa: Reducción de la demanda.

Como consecuencia del boom y evolución que vive nuestra gastronomía, la

oferta de productos alimenticios (competencia), se ha incrementado, pero no necesariamente con buen nivel de calidad en sus productos.

k) Variable: Evolución de las tecnologías de información y tendencia creciente del uso de redes sociales.

Efecto en la empresa: Potencial mejora en la productividad de los procesos internos y mejor servicio al cliente a través del uso de redes sociales.

l) Variable: Inseguridad Ciudadana

Efecto en la empresa: Disminución de la demanda / Reducción de rentabilidad.

Tal como lo señala el diario Gestión (2017) el 51.3% de la población del país considera que el principal problema en el Perú es la falta de seguridad y delincuencia. Los robos y asaltos son comunes en nuestra ciudad y ello desmotiva a las personas para salir a comer fuera de casa o viajar. Por otro lado, obliga a las empresas a realizar gastos en mecanismos de seguridad y vigilancia reduciendo sus márgenes de ganancia

m) Variable: Incremento de fenómenos hidro meteorológicos debido al cambio climático a nivel mundial.

Efecto en la empresa: Encarecimiento en precio de alimentos, incremento de precios al consumidor, variaciones en las preferencias y/o frecuencia de consumo de los clientes. En general, se podría tener escasez de agua y de algunos alimentos que son insumos para los productos que elabora NKC.

4.4. Oportunidades y Amenazas

Después de analizar los efectos de las variables en la empresa se consolida los resultados en la tabla 6 de oportunidades y amenazas.

Tabla 6.

Oportunidades y amenazas de NKC Food Service S.A.C.

Criterios	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentarios
	Corrupción e inestabilidad política	Amenaza	El bajo nivel de confianza de la población hacia los órganos políticos y gubernamentales es consecuencia de los numerosos escándalos de corrupción en los que se encuentran envueltos y que perjudican la imagen del país. En efecto, funcionarios del Estado y empresas relacionadas en casos de corrupción, generan pérdidas millonarias, disminución del PBI, paralización de proyectos y cierres de empresa dando como resultado el despido de miles de trabajadores.
Análisis político-gubernamental	El Estado impulsa el desarrollo gastronómico y turístico	Oportunidad	El Estado viene realizando esfuerzos para impulsar el desarrollo gastronómico y turístico en el país con programas como la feria gastronómica mixtura y marca Perú, a su vez PromPerú a través de su aplicativo Perú Travel proporciona información turística de las diferentes zonas de interés, hoteles, hospedajes y restaurantes, convirtiendo al Perú en un destino de mayor interés para los turistas.
	Aumento en la inseguridad ciudadana	Amenaza	Los índices de delincuencia como asalto, robos y extorciones que vienen incrementándose y experimentando los negocios comerciales debido a la falta de seguridad en las calles y a un plan efectivo de lucha contra la delincuencia, podrían alejar a los clientes de los establecimientos comerciales.

Criterios	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentarios
Análisis económico	Incremento en el tipo de cambio	Amenaza	Las importaciones y exportaciones generalmente se negocian en dólares. Así, uno de los principales productos importados es el alimento para aves, en especial, pollo (carne de mayor consumo en el país). Las variaciones en el tipo de cambio afectan directamente el precio del insumo incrementando su precio de venta.
	Variaciones en la inflación	Amenaza	La inflación es el aumento del precio de los bienes y servicios lo cual desencadena en la pérdida de poder adquisitivo de la moneda. Si se observa variaciones de los precios de los alimentos ello repercutiría en el precio de venta de las comidas en los restaurantes. Este efecto terminaría por ahuyentar al consumidor quien optaría por dejar de consumir fuera de casa y empezaría a cuidar su economía debido a la incertidumbre sobre el valor real de su dinero.
	Tendencia al alza del precio del petróleo	Amenaza	Si el precio del barril de petróleo se incrementase afectaría directamente en los precios de los insumos de los restaurantes, los proveedores quienes utilizan transporte tendrían que gastar más en combustible y terminarían pasando ese incremento a los productos que vende y el restaurante pasaría ese incremento al precio de venta de sus productos aumentando los precios de venta de la comida desalentando el consumo.
	Reducción del impuesto a las ventas	Oportunidad	Una disminución en el IGV repercutiría directamente disminuyendo el precio de venta de la comida, dando una sensación al consumidor de un aumento en su capacidad adquisitiva, orientándolo a continuar consumiendo más.
	Escasez de insumos para la manufactura de productos.	Amenaza	La producción de la agricultura en el país está disminuyendo drásticamente debido a factores climatológicos como las sequias que azotan el norte y centro del país, por lo que se recurre a la importación de alimentos, perjudicando al mercado interno y encareciendo los insumos.

Criterios	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentarios
	Disminución del PBI	Amenaza	Un menor PBI denota un descrecimiento de la actividad económica, lo que se traduce en menores índices de empleo y un menor ingreso per cápita y, consecuentemente, menor consumo.
Análisis legal	Leyes y normativas relacionadas al funcionamiento de restaurantes y negocios a fines.	Oportunidad	Las leyes y normativas vigentes proporcionan el marco legal para el funcionamiento e implementar los estándares técnicos para contribuir con la inocuidad de los alimentos. Las empresas como NKC, podrían aprovechar el cumplimiento normativo para fortalecer su imagen como empresa responsable y confiable.
Análisis cultural	Fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana.	Oportunidad	Debido a la diversidad cultural del país y a los ecosistemas que permiten el cultivo y crianza de animales, es que la gastronomía peruana es muy rica y variada permitiendo promocionar la cultura e identidad nacional con creaciones gastronómicas características de las diferentes regiones creando una mixtura de sabores y platos únicos.
	Mayor tendencia al consumo de comidas saludables.	Oportunidad	Los hábitos de vida van cambiando y las personas están más conscientes que el consumo de productos orgánicos y saludables impacta positivamente en su estilo de vida reduciendo enfermedades y aumentando su calidad de vida.

Criterios	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentarios
Análisis cultural	Diversidad cultural	Oportunidad	La diversidad cultural es muy marcada en el Perú, con la llegada de los españoles también llegaron los inmigrantes de diferentes países con sus propias costumbres y hábitos y que fueron mezclándose con la cultura peruana hasta obtener una identidad propia reflejada en las costumbres de nuestra población y hábitos de consumo
	Disponibilidad de metodologías y mejores prácticas para la gestión de restaurantes en el mercado	Oportunidad	En la actualidad, es mucho más fácil acceder a información sobre mejores prácticas en la industria y a consultorías especializadas en prácticamente cualquier tipo de industria. En diversas universidades (USIL entre ellas) también se puede acceder a programas de formación en temas afines con los servicios de restaurante, entre otros.
	Tendencia al consumo de menús en personas que trabajan y que deciden almorzar fuera de su centro de trabajo	Oportunidad	Es evidente el crecimiento económico que vive el país actualmente, y ello se observa en los hábitos de consumo de la población, que suele destinar más dinero al consumo fuera del hogar; no sólo los fines de semana como ocurría años atrás, sino, durante la semana. Así, es más habitual desayunar y almorzar fuera de casa y del centro de trabajo, lo que representa una gran oportunidad para los restaurantes de menú.

Criterios	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentarios
	Mayor tendencia por el consumo de alimentos fuera del hogar	Oportunidad	Los millennials, personas nacidas entre 1980 y 2000 (Raines, 2002) y la generación Z, personas nacidas entre 2000 y 2020 (Jones, Jo, Martin, 2007), si bien, tienen hábitos de consumos diferentes, tienen en común que tanto hombres como mujeres laboran teniendo menos tiempo para dedicarlo a los quehaceres del hogar. Por ello, suelen enviar la ropa a la lavandería, contratar personal de limpieza y comer en restaurantes de comida rápida, debido a la falta de tiempo y su estilo de vida apresurado.
Análisis tecnológico	Evolución de las tecnologías de información	Oportunidad	Actualmente se viene incorporando la tecnología en los restaurantes para la optimización de los procesos, integrando la cadena de valor a través de software para generar compras y el control de inventarios logrando ser más eficientes.
	Tendencia creciente en el uso de redes sociales	Oportunidad	Las redes sociales constituyen un canal de comunicación muy usado en la actualidad, ya es muy frecuente que los restaurantes cuenten con su página web y que brinden servicio de WIFI sin costo adicional y utilicen este medio para conocer las necesidades y gustos de los clientes a través de encuestas electrónicas convirtiéndose en un canal para recibir y transmitir información.

Criterios	Factor	Oportunidad o Amenaza	Comentarios
Análisis Ecológico	El aumento de frecuencia de fenómenos naturales y la vulnerabilidad de nuestra infraestructura vial	Amenaza	Los desastres naturales pueden obligar a reducir la frecuencia de viajes de Móvil Tours S.A., reduciendo a su vez, la demanda en los servicios de catering de NKC.
	Escasez de agua, alimentos o encarecimiento en su precio por el aumento en la presencia de huaycos o fenómenos hidrometeorológicos	Amenaza	Hoy en día ya se vive escasez de agua y se prevé que en 30 años Lima tendrá el 60% del agua que tiene en la actualidad. Así mismo las sequías y bloqueos de carreteras, originados por fenómenos climáticos afectan el abastecimiento de productos

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE

La finalidad de la matriz EFE es obtener una relación de las oportunidades que podrían ser aprovechadas por una organización y, de las amenazas que deberían ser evitadas o mitigadas por la empresa. Resulta poco factible incluir la totalidad de factores externos (oportunidades y amenazas); por ello, se debe trabajar con aquellos factores que, a juicio del estratega, resultan ser los más relevantes para el proceso de planeamiento estratégico. Esta matriz permite a los estrategas evaluar factores asociados con los siguientes aspectos: política, economía, leyes, tecnología, sociales / culturales y ecológicos (D'Alessio, 2015).

Luego de evaluar cada uno de los factores externos pasamos a elaborar y describir la matriz de factores externos EFE (tabla 7).

Tabla 7.

Matriz de factores externos EFE

Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Peso total ponderado
Oportunidades			
1. Fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana por su riqueza y variedad	0.12	2	0.24
2. Exigencia normativa para el expendio de alimentos y bebidas	0.06	2	0.12
3. Preferencia elevada por la comida saludable	0.08	3	0.24
4. Tendencia creciente en el consumo de alimentos fuera del hogar	0.07	2	0.14
5. Evolución de las TIC	0.05	2	0.10
6. Impulso favorable del turismo en el Perú	0.06	1	0.06
7. Reducción del impuesto general a las ventas	0.05	3	0.15
8. Tendencia al consumo de menús, en personas que trabajan y que deciden almorzar fuera de sus centros de trabajo	0.12	3	0.36
9. Tendencia creciente del uso de redes sociales	0.06	2	0.12
10. Disponibilidad en el mercado de metodologías y mejores prácticas para la gestión de restaurantes	0.05	2	0.10
Amenazas			
1. Escándalos de corrupción e inestabilidad política (generándose caída del PBI)	0.02	2	0.04
2. Escasez de agua e insumos para atender los servicios de restaurante de menú	0.06	2	0.12
3. Variaciones en los precios de alimentos y combustibles (por caída del PBI)	0.05	2	0.10
4. Incremento en el tipo de cambio	0.06	2	0.12
5. Aumento en la inseguridad ciudadana	0.04	2	0.08
6. El aumento de frecuencia de fenómenos naturales y la vulnerabilidad de nuestra infraestructura vial	0.05	1	0.05
Total	**1.00**		**2.14**

El resultado obtenido por NKC (2.14) se encuentra por debajo del promedio (2.50) lo cual nos señala que la empresa no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. También se observa que el peso total de las oportunidades (1.63) representa aproximadamente el 72% del total obtenido (2.14) en contraparte a la ponderación obtenida por las amenazas (28%) lo cual nos indica que las fuerzas externas de la organización, en su conjunto, no son muy favorables a la empresa.

En las oportunidades destacan la tendencia al consumo de menús, en personas que trabajan y deciden almorzar fuera de sus centros de trabajo; la preferencia elevada por comidas saludables y el fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana por su riqueza y variedad, con pesos de 0.36, 0.24 y 0.24, respectivamente, por cuanto resultan más importantes para NKC. Sin embargo, dentro de las oportunidades, se valoró el hecho de que la empresa no aprovecha la evolución de las TIC y la tendencia creciente en el uso de redes sociales.

En cuanto a las amenazas, destaca nítidamente la escasez del agua e insumos para atender los servicios de restaurante de menú. De hecho, esta amenaza se materializó en la segunda mitad de marzo de 2017, debido a los desastres ocasionados por el Fenómeno del Niño Costero (FNC), en donde el abastecimiento de los mercados de abarrotes y comida, se vieron afectados y los servicios de agua estuvieron restringidos en diversas ciudades y distritos del país. También, destaca el incremento en el tipo de cambio, pues podría generar el encarecimiento de bienes e insumos y, eventualmente, una menor capacidad de gasto en las personas.

Capítulo V. Análisis de la Industria

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e industria (oferta)

a) Mercado (demanda)

De acuerdo a lo señalado por el diario La República (2014) el consumo del sector restaurantes creció 34% respecto al año anterior. Dado que una de las primeras alternativas de ahorro que tienen las amas de casas y los consumidores es comer en casa, este crecimiento indica que los ingresos en la población han mejorado, por cuanto se puede gastar para comer fuera de casa.

Por otro lado, una investigación del INEI publicada en el diario Perú 21, señala que el menú más consumido en Lima Metropolitana es el arroz con pollo/papa a la huancaína siguiéndole sopa wantán con arroz chaufa y la sopa de carne con frejoles y seco de carne (INEI: 87 de cada 100 restaurantes en Lima vende menú criollo, peru21.pe. 2013). La tabla 8, muestra una relación de los menús preferidos en Lima Metropolitana.

Tabla 8.

Preferencia del tipo de menú en Lima Metropolitana

Plato	Peso
Papa a la huancaína y arroz con pollo	22.60%
Sopa wantán y arroz chaufa	9.40%
Sopa de pollo /seco de carne con frejoles/ Arroz con marisco	9.00%
Menestrón y frejol con seco de pollo	5.10%
Caldo de gallina y lomo saltado	4.40%
Aguadito y lentejitas con arroz	4.20%
Sopa de morón y frejoles con seco de pollo	4.20%
Sancochado de res y estofado de pollo	3.70%
Pollo a la brasa con papas fritas	3.70%
Ceviche de pescado y seco a la norteña	3.20%
Otros platos	30.40%
Total	100%

Nota: Adaptado de "87 de cada 100 restaurantes en Lima vende menú criollo", por Diario Perú 21, 2013. Tomado de http://peru21.pe/economia/inei-87-cada-100-restaurantes-lima-vende-menu-criollo-2148898

De otro lado, una nota de prensa publicada por el INEI (2015) señala que la población de Lima Metropolitana es la que destina un mayor porcentaje de sus ingresos para comer fuera del hogar. Así en el 2014 el 35.8% del gasto en alimentos de los limeños se realizó fuera del hogar. Comparando este nivel de gasto con el presentado en el 2005 (22.4%) se observa un incremento de 13.4% en los últimos diez años.

Este incremento, evidencia que el tomar alimentos fuera de casa ya forma parte de la vida cotidiana de la población, en contaste a años anteriores donde esta costumbre era considerada como algo extraordinario. De otro lado, la misma nota señala que la población masculina gasta, en promedio mensual, 34.5% más que las mujeres en lo que se refiere al consumo de alimentos fuera del hogar. En cuanto a grupo de edades, la población de 25 años a más es la más consume alimentos fuera del hogar. Y

por último en cuanto a nivel de educación, la población con educación superior, es la que gasta más en la alimentación fuera del hogar.

b) Industria (oferta)

Tal como lo señala el diario La República (El crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes, larepublica.pe, 2014) en Lima los precios de los menús (almuerzo) varían entre S/.5.00 y S/.15.00, con un precio promedio de S/. 6.98 de acuerdo a los resultados preliminares obtenidos por el INEI en su encuesta "Principales menús consumidos fuera del hogar". El mismo estudio señala que en distritos con mayores ingresos económicos como San Isidro, Miraflores, San Borja y La Molina, el precio promedio del menú es de S/.10.00 mientras que, en distritos con menores ingresos como La Victoria, Comas, Carabayllo entre otros el costo promedio se establece en S/. 6.50.

Un estudio del INEI publicado en el diario La República señala que en Lima Metropolitana existen 39,895 restaurantes (Más restaurantes se abren en Lima, La Libertad y Arequipa, larepublica.pe, 2014). La distribución porcentual por zona es de la siguiente manera:

Tabla 9.

Distribución porcentual de restaurantes en Lima Metropolitana

Zona	Peso
Lima Centro	30%
Lima Norte	23%
Lima Este	21%
Lima Sur	17%
Callao	9%
Total	100%

Nota: Adaptado de "El crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes", por Diario La República, 2014. Tomado de http://larepublica.pe/05-01-2014/el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes

Por otra parte, un estudio del INEI publicado en el diario Perú21 (2013) señala que el 87% de los restaurantes en Lima ofrece menú criollo, mientras que el menú chifa es ofrecido en un 8.8% y el menú marino en 3.8%, respectivamente. En cuanto a los platos a la carta más ofertados se tiene el pollo a la brasa, ceviche, lomo saltado y arroz chaufa, tal como lo señala el diario Gestión (INEI: limeños destinan 35% de su gasto en alimentos a comer fuera del hogar, gestión.pe, 2013).

Tabla 10.

Rango de precios de principales platos a la carta

Plato a la carta	Precio
Cuarto de pollo a la brasa	Entre S/ 7.50 y S/ 19.50
Ceviche	Entre S/ 10.00 y S/ 55.00
Lomo saltado	Entre S/ 8.00 y S/ 39.00
Arroz Chaufa	Entre S/ 6.00 y S/ 15.00

Nota: Adaptado de "Limeños destinan 35% de su gasto en alimentos a comer fuera del hogar", por Diario Gestión, 2013. Tomado de: http://gestion.pe/economia/inei-limenos-destinan-35-su-gasto-alimentos-comer-fuera-hogar-2083781

Asimismo, el informe técnico N°1 de producción nacional del INEI (2017) señala que a noviembre 2016 el sector alojamiento y restaurantes tuvo un incremento 2.35%, influenciado por el crecimiento de la actividad restaurantes (1.65%) y alojamiento (6.59%).

Dentro de este sector, el grupo restaurantes registró una evolución favorable (1.65%) impulsado por la actividad registrada en los locales de comida rápida, restaurantes, pollerías, cevicherías y heladerías, así como por la implementación de nuevas promociones y diversas actividades gastronómicas.

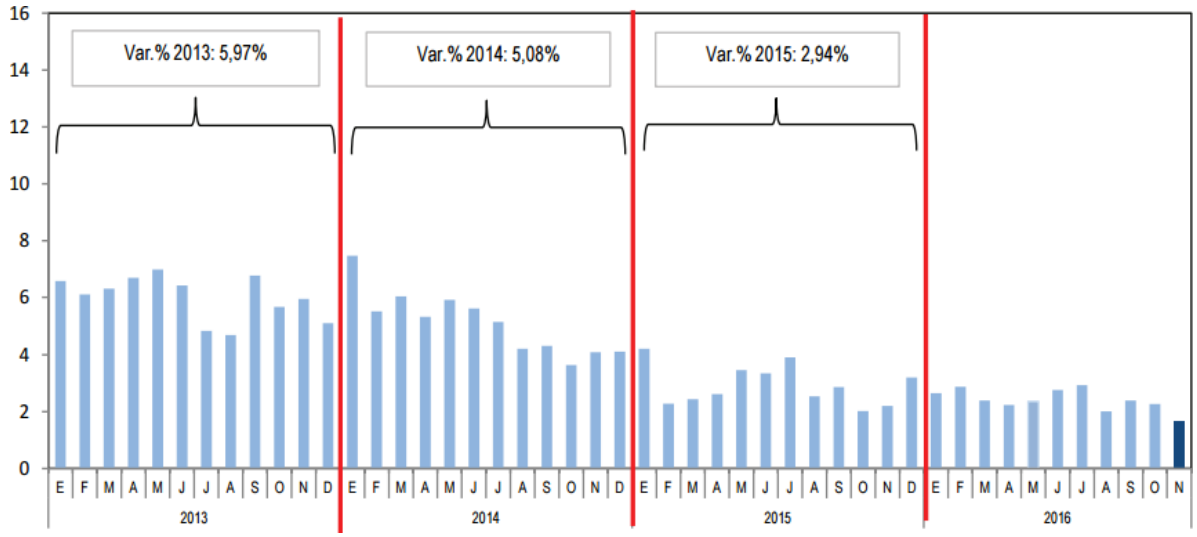


Figura 28. Evolución mensual de la actividad restaurantes: 2013 - 2016. Tomado de "Informe técnico N°1 producción nacional", por INEI, 2017. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_produccion-nacional-nov2016.pdf

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Porter, M. (2009) señala que a menudo los ejecutivos de las empresas conciben la competencia en un sector en términos de los rivales directos que participan en ella, pero no toman en cuenta la participación de otras fuerzas que moldean la interacción competitiva. Estas fuerzas son los sustitutos (productos suplentes), potenciales (posibles aspirantes), clientes, proveedores y la competencia en el mismo sector.

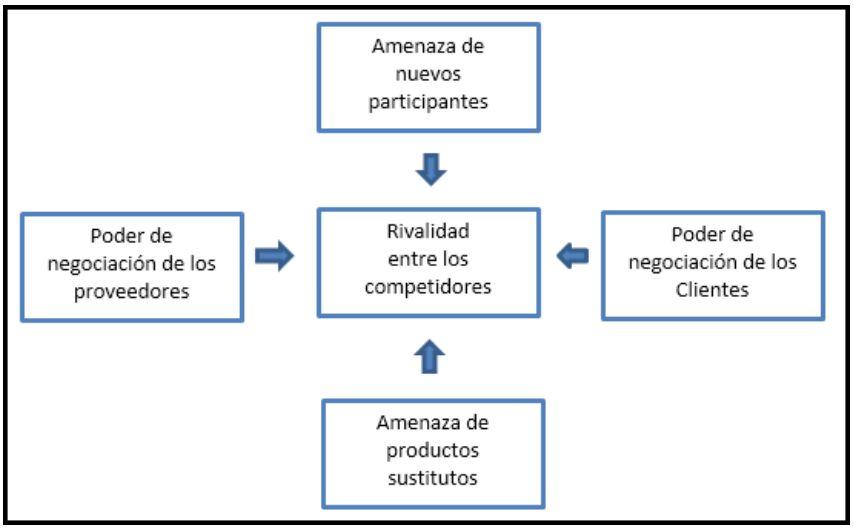


Figura 29. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. Adaptado de "Ser competitivo", por Porter,M, 2009.

La compresión de las fuerzas competitivas resulta fundamental para desarrollar un adecuado posicionamiento en la industria, así como identificar e implementar estrategias efectivas. En los siguientes puntos analizaremos en detalle cada una de las fuerzas para NKC.

5.2.1. Amenaza de productos sustitutos.

Una amenaza permanente en cualquier industria es la presencia de productos sustitutos que puedan satisfacer y reemplazar los productos que una empresa ofrece, por ello es importante estar siempre atento a los cambios en el entorno a fin de aprovechar oportunidades o enfrentar las amenazas que se presenten.

En el caso de restaurantes y servicios afines se puede observar que las pollerías es el lugar de mayor preferencia para comer fuera de casa seguido de las cevicherías y chifas tal como lo señalan Solis y Almonacid (2013).

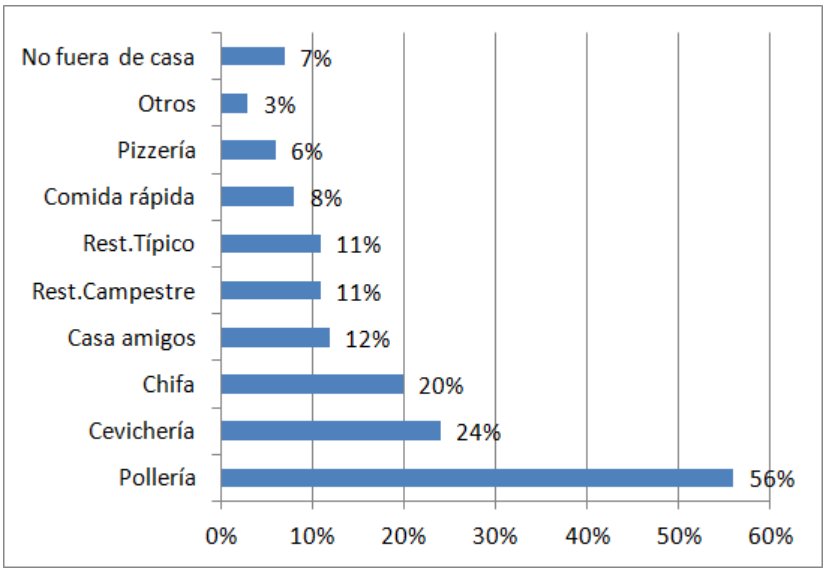


Figura 30. Lugares donde los limeños prefieren comer fuera de casa. Adaptado de "Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de lima metropolitana y callao enfocada en los niveles socioeconómicos c y d", por Solis y Almonacid, 2013. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1737

Además de los establecimientos antes señalados, hay otros productos que gozan de preferencia por los consumidores por su rápida preparación y bajo precio , tal es el caso de los carritos sangucheros. En las afueras de NKC se observa que opera el carrito “El Sanguchón” (el cual ofrece sándwiches que pueden costar ente S/5.00 y /.8.00) y “Doña Victoria” el cual ofrece ceviche cuyo precio oscila entre S/. 8.00 y S/ 10.00.

También se observó, a pocas cuadras de NKC, las tiendas por conveniencia Listo (Grifo Primax) y Repshop (Grifo Repsol) los cuales ofrecen empanadas, sándwiches, café, bebidas y combos.

Otro sustituto que se observa en la industria de restaurantes es la aparición en el Perú de los Food Truck los cuales ofrecen sándwiches, ceviches, empanadas, entre otros productos. En el caso de NKC no se ha observado la presencia de estos negocios en los alrededores.

Impacto: Medio

5.2.2. Amenaza de nuevos participantes.

Tal como se señala en el análisis de la industria (oferta), el sector de hotelería y restaurantes muestra una evolución sostenida en los últimos tiempos y en el caso específico de restaurantes, este es impulsado por la mayor capacidad de consumo en la población. Si a esto se agrega el hecho que existen facilidades de financiamiento y cada vez más peruanos optan por negocios propios, existe una buena probabilidad de que puedan aparecer nuevos negocios de comidas en Lima Metropolitana.

En efecto, como indica el diario La República (2014) en su artículo “Más restaurantes se abren en Lima, La Libertad y Arequipa”, en el 2013 se abrieron 20,476 empresas que ofrecen comidas y bebidas preparadas. De ellos,

aproximadamente el 34% se ubicó el Lima (primer lugar) seguido de La Libertad y Arequipa con 7.6% y 6.8% respectivamente.

Si bien es cierto, el costo de alquiler de local en la zona es alto y desanima el ingreso de un potencial competidor, se debe tener presente que existe la alternativa de que incursionen los Food Truck, los cuales no tienen gastos de alquiler de local.

Figura 31. EmpanaCombi..Tomado de "Gastronomía sobre ruedas: los food trucks invaden Lima", por diario Perú 21, 2016. Recuperado de: http://gestion.pe/tendencias/gastronomia-sobre-ruedas-food-trucks-invaden-lima-2154579

En efecto, tal como lo señala el diario Perú 21(2016) en su artículo "Gastronomía sobre ruedas: los food trucks invaden Lima" muchos chefs optan por montar un food truck que un restaurante propio. Si bien el costo de inversión no es barato (US$ 15,000 - $20,000) en un buen día este negocio puede ganar S/.3000 tal como lo señala el citado diario.

Impacto: Medio

5.2.3. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes pueden contar con una alta o baja influencia negociadora de acuerdo a su capacidad de enfrentar a los competidores del mismo mercado

obligándolos a reducir sus precios, a mejorar la calidad o a brindar más beneficios. Para el actual estudio, se observó que los clientes de NKC tienen un poder de negociación medio, no obstante que más del 70% de sus clientes laboran o tienen vinculación con la empresa Móvil Tour, los trabajadores cuentan con una subvención por parte de la empresa en el menú del día lo que los convierte en un público cautivo, el servicio de catering brindado en los omnibuses de Móvil, también es exclusividad de NKC.

Entre los principales clientes de NKC encontramos:

a. Catering Terrestre Móvil Tour (70% -75%).
b. Tránsito de pasajeros en el terminal.
c. Clientes que laboran en empresas cercanas.
d. Servicio de catering para eventos.
e. Personas que viven cerca al local.

Impacto: Medio

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

Para el sector de restaurantes el poder de negociación de los proveedores tendría un impacto significativo solo cuando la cantidad de proveedores fuera reducida lo cual conllevaría a que eleven los precios de los insumos o disminuyan la calidad de los mismos, pero en el caso de NKC es totalmente opuesto ya que cuenta con una cantidad considerable de proveedores pudiendo seleccionar al mejor proveedor por precio, calidad o línea de crédito. En resumen, se observa que el poder de negociación de los proveedores es bajo al apreciarse una mayor oferta en el mercado lo cual genera una competencia entre los proveedores luchando por ofrecer mayor calidad, precio o beneficios para colocar sus productos.

Entre los principales proveedores de NKC encontramos:

a. San Fernando S.A. (pollo y cerdo)

b. F&B Representaciones (carne de res y menudencia)

c. DLF Medina Rivea S.A. (bebidas al por mayor)

d. Puratos Perú S.A. (insumos para panadería y pastelería)

e. Ico Logistica S.A.C. (insumos y equipamiento para restaurantes)

f. Distribuciones P&D S.A.C. (insumos para restaurantes y cafetería)

h. Makro S.A. (proveedor de insumos)

Impacto: Medio (dada la diversidad en la oferta)

5.2.5. Rivalidad entre los competidores.

En base a visitas exploratorias en un radio de cuatro cuadras teniendo a NKC como centro, se encontró cuatro competidores directos que ofrecen productos similares y que representan una competencia directa.

El negocio de restaurante de menú de NKC tiene como principales competidores a:

a) Concesionario TEPSA (ubicado a unos 100 metros de NKC)

b) Restorante Lorainne (ubicado a cinco calles de NKC)

c) Chifa de menús Tai Lok (casi al costado de Restorante Lorainne)

También se identificó a otros competidores secundarios, que fueron desestimados en el análisis del mercado de competidores de NKC, por tratarse de negocios informales que operan en pequeñas casas, en donde existen entre 3 y cinco mesas pequeñas. Tal es el caso de los restaurantes Carluztino y Paladar, que no cuentan con una infraestructura adecuada para el negocio de restaurante de menú. Tampoco se consideró al local de KFC que opera al interior de

Sodimac, pues satisface a un segmento de clientes (consumidores de comida chatarra) que no le interesa a NKC.

Para poder visualizar de una mejor manera la ubicación de los competidores se recurrió a Google Maps, página web en la cual se ubicó Móvil Tours S.A., a la cual se incorporó la ubicación de los principales competidores.

*Figura 32. Ubicación de los principales competidores. Tomado y adaptado de Google Maps 2017.*Recuperado de **https://www.google.com/maps/place/MOVIL+TOURS+-+Sede+Javier+Prado/@-12.0896653,-77.0187054,18.25z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x91f627907a68e86!8m2!3d-12.0900382!4d-77.0190257**

En la esquina opuesta a NKC se visualiza la construcción de un condominio, el cual tiene una proyección de más de 200 departamentos lo cual generaría una mayor concentración de restaurantes en la zona con el objetivo de captar esta futura demanda de comensales.

Impacto: Bajo

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

Como se mencionó en el numeral 5.2., las fuerzas de Porter (amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los

clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores) permiten dar forma a la competencia en una industria (Porter, 2009). Por ello, es necesario ver en qué medida dichas fuerzas pueden impactar en la atractividad de un mercado, en este caso, el mercado de restaurantes de menú.

Para poder medir el efecto de cada fuerza (de Porter) en la atractividad de un mercado, se aplica cinco escalas de atractividad: No atractivo, poco atractivo, neutral, atractivo y, muy atractivo; dichas escalas tienen asignado un valor: 1-no atractivo, 2-poco atractivo, 3-neutral, 4-atractivo y, 5-muy atractivo.

A continuación, se muestra el desarrollo del análisis de atractividad del mercado de restaurantes de menú para cada una de las cinco fuerzas de Porter.

a) Amenaza de productos sustitutos

En base a visitas exploratorias realizadas a la zona se puede afirmar que no se observa la presencia de pollerías en un radio cercano a la ubicación de NKC; sin embargo, a once cuadras aproximadamente, existe un local de la pollería Rockys (cuadra 12 de la Av. Canadá) el cual cuenta con servicio delivery.

También, se observó la presencia de chifas como es el caso de Tai Lok, que ofrece menú a S/. 12.00 y Xin Long que ofrece menús entre S/.10 y S/14.00, ambos ubicados a cinco calles de NKC, aproximadamente.

Así mismo, en las afueras de NKC están ubicados carritos ambulantes, como es el caso de "El Sanguchón", que ofrece sandwiches entre S/. 5.00 y S/. 8.00 y otros puestos menos formales que ofrecen menús a S/. 6.00. También se ha observado que en las cercanías de NKC, (aproximadamente, a una cuadra y media), operan los grifos Listo y Repsol

los cuales cuentan con tiendas de conveniencia donde ofrecen empanadas, cachitos, sándwiches y bebidas, además de otros productos.

En cuanto al valor del producto sustituto, tal como se ha señalado, hay opciones a bajo costo a disposición de los consumidores, pero no con la misma calidad y salubridad que NKC ofrece en sus productos. En cuanto al costo de cambio del usuario, la valoración del cambio es relativamente neutral por cuanto la mayoría de clientes del restaurante son transitorios no observándose un vínculo de fidelidad definida. Dependiendo de las costumbres y hábitos alimenticios, un consumidor podría optar por un producto sustituto en lugar de consumir alimentos en NKC.

Por otra parte, en las distintas visitas realizadas en la zona donde opera NKC, no se observó una actividad agresiva de los comerciantes de productos sustitutos.

Tabla 11.

Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	**No Atractivo**	**Poco Atractivo**	**Neutral**	**Atractivo**	**Muy atractivo**
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos			3		
Valor del producto sustituto			3		
Costo de cambio del Consumidor		2			
Agresividad de los productos sustitutos			2.75		

Promedio 2.75 **Intensidad** **MEDIA+**

Nota: Adaptado de "Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019", por Navarro C., Peña M., Chaupis J., Portilla K., 2009.

b) Amenaza de nuevos participantes

Las políticas favorables para el desarrollo turístico, así como las reformas tributarias que facilitan la creación y desarrollo de pequeñas empresas, hacen posible la aparición de nuevos participantes en el mercado

que atiende NKC. Por otro lado, las facilidades de financiamiento otorgados por los bancos, así como la posibilidad de que competidores ingresen al mercado operando bajo la modalidad de Food Truck hacen que los requerimientos de capital no sean una barrera de entrada para incursionar en la industria.

Por otro lado, el costo de cambio de un consumidor de NKC es relativamente bajo por cuanto la mayoría de clientes del restaurante son transitorios no observándose un vínculo de fidelidad definida. En cuanto a la diferenciación del producto, si bien es cierto que NKC ofrece un menú con un adecuado balance en calidad/precio y se diferencia de ello de sus competidores cercanos, la empresa no ha desarrollado una identificación de marca ni fidelidad con el resto de clientes exceptuando a Móvil Tours S.A.

Tabla 12.

Amenaza de nuevos participantes

Amenaza de nuevos participantes	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Regulación de la industria				4	
Requerimientos de capital				4	
Costo de cambio por parte de consumidores		2			
Diferenciación de producto			3		

Promedio 3.25 **Intensidad MEDIA**

Nota: Adaptado de "Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019", por Navarro C., Peña M., Chaupis J., Portilla K., 2009.

c) Poder de negociación de los Clientes

A pesar de contar con productos sustitutos, como se mencionó anteriormente, los clientes prefieren consumir menús o platos a la carta a la hora del almuerzo, alimentos que les permitan saciar su hambre y les brinde energía con productos de calidad, por tal motivo los clientes ven poco

atractivo a la hora de almuerzo el consumir productos de la bodega o markets que generalmente son productos procesados y que pueden tener semanas o días exhibiéndose para su venta.

Se identificó poca o casi nula publicidad a través de las redes sociales. En la actualidad la mayoría de la población cuenta con smartphones y cuentan con acceso a las redes sociales como facebook, whatsapp y twitter entre otros los cuales son muy consultado por los clientes. Como ya se comentó NKC mantiene un público cautivo que representa más del 70% de sus ingresos por tal motivo mantiene un atractivo alto para la industria por el porcentaje de las ventas que se mantiene constante. NKC no puede utilizar su marca en los productos que se utilizan para el catering terrestre dentro del terminal y sucede lo mismo para el local dentro de Móvil Tour, no se aprecia el nombre o marca del restaurante como parte del acuerdo con Móvil Tour, por tal motivo los clientes no se identifican con la marca y asumen que el restaurante es un servicio de Móvil Tour.

Tabla 13.

Poder de negociación de clientes

Poder de Negociación de Clientes	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Disponibilidad de productos sustitutos (mercados/bodegas)			3		
Acceso a Información de la industria (ofertas, promociones)			3		
Importancia del monto de compra por los clientes en el total de la venta				4	
Fidelidad a marcas		2			

Promedio	3.00	**Intensidad**	**MEDIA**

Nota: Adaptado de “Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019”, por Navarro C., Peña M., Chaupis J., Portilla K., 2009.

d) Poder de negociación de los proveedores.

La disponibilidad de productos sustitutos de los proveedores depende de la estacionalidad de algunos de ellos, tales como: frutas (hay tipos de fruta que se ofrecen en determinadas épocas del año) y pescados (algunas especies están sujetas a periodos de veda). En general, la disponibilidad de productos sustitutos no afecta significativamente a la industria. El número de proveedores para restaurantes es muy amplio en el mercado; por ello, no existe proveedores indispensables para NKC y, la oferta de insumos crece constantemente dando paso a nuevos proveedores que buscan colocar sus productos. El costo de cambio de proveedor para NKC es indiferente por contar en el mercado con múltiples proveedores para cada uno de sus requisitos de insumos o maquinarias y equipos. La integración hacia adelante para los proveedores requiere de un conocimiento totalmente nuevo para ellos; temas como la inversión en equipos, local comercial, contratación de personal, capital de trabajo entre otros, representan un reto para ellos motivo por el cual ven poco atractivo generar la integración hacia adelante.

Tabla 14.

Poder de negociación de proveedores

Poder de Negociación de Proveedores	**No Atractivo**	**Poco Atractivo**	**Neutral**	**Atractivo**	**Muy atractivo**
Disponibilidad de productos sustitutos de proveedores			3		
Número de proveedores importantes				4	
Costo de cambio de proveedor			3		
Amenaza de integración hacia adelante		2			

Promedio	3.00	**Intensidad**	**MEDIA**

Nota: Adaptado de “Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019”, por Navarro C., Peña M., Chaupis J., Portilla K., 2009.

e) Rivalidad entre los competidores

Para el análisis de los competidores se realizó visitas a los locales tomando datos que permitieron el siguiente análisis.

1. Concesionario TEPSA: El costo del menú es de S/. 12.00 y elabora dos tipos de menús con entrada, plato de fondo y refresco, adicionalmente elabora la preparación de sándwiches, jugos y venta de snack, su infraestructura y espacio son deficientes para su operación y cuenta con un aforo de 24 personas. No ofrece variedad ni opciones de platos a la carta (su plato estrella es Tallarines verdes con filete de res).
2. Restaurante Lorainne: El costo del menú es de S/. 10.00 y presenta seis tipos de menús con entrada, plato de fondo y refresco, se ubica al costado del Chifa Tai Lok. Su infraestructura y espacio son deficientes y cuenta con un aforo de 30 personas.
3. Chifa Tai Lok: El costo del menú es de S/. 13.00 y presenta 35 tipos de menús con sólo dos entradas que pueden ser sopa o wantán frito y el plato de fondo, también cuenta con platos a la carta variados y paquetes familiares la infraestructura y espacio son amplios y bien distribuidos, cuenta un aforo de más de 100 personas.

El tamaño, poder y posicionamiento en los rivales está determinado por su capacidad de producción y capacidad instalada, en el caso de concesionario TEPSA y restaurante Lorainne por ser locales pequeños se encuentran muy limitados, caso opuesto es el del chifa Tai Lok el cual cuenta con dos pisos para la atención de comensales aprovechando al

máximo la infraestructura y contando con una capacidad alta de producción característica de la comida china, también se debe de tener presente que los competidores directos se ubican en una zona residencial y los costos de alquiler son muy elevados.

En general la competencia evita realizar campañas de publicidad por el costo que esto implica y prefieren utilizar a sus clientes para que recomienden sus productos por tal motivo las campañas publicitarias y promociones no son atractivas para los competidores. El precio de venta del menú en promedio se estima entre S/.10.00 y S/.13.00, dependiendo de la ubicación del restaurante, NKC mantiene un precio de S/.10.00 permitiéndole mantener calidad y servicio siendo atractivo para sus intereses. Como se observa en la figura 30, se observa poca concentración de rivales directos alrededor de NKC, siendo importante la aparición de nuevos competidores estos no igualan la calidad, servicio e infraestructura de NKC por lo que la concentración de rivales al ser pocos le es indiferente.

Tabla 15.

Rivalidad entre competidores

Rivalidad de Competidores	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Tamaño, poder y posicionamiento de Competidores		2			
Campañas de publicidad y Promociones				4	
Precio de venta				4	
Concentración de participantes			3		

Promedio 3.25 **Intensidad** **MEDIA+**

Nota: Adaptado de “Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019”, por Navarro C., Peña M., Chaupis J., Portilla K., 2009.

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

La tabla 16 muestra un cuadro resumen con las calificaciones obtenidas por cada una de las fuerzas de Porter analizadas en el punto anterior.

Tabla 16.

Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Resumen	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Amenaza de productos sustitutos		2.75			
Amenaza de nuevos participantes			3.25		
Poder de negociación de los clientes.			3.00		
Poder de negociación de los proveedores,			3.00		
Rivalidad entre los competidores.			3.25		
Calificación 1=muy bajo / 5 = muy alto					
Promedio		3.05			

Nota: Adaptado de "Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019", por Navarro C., Peña M., Chaupis J., Portilla K., 2009.

Tal como se aprecia en la tabla precedente, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, proveedores y la rivalidad entre los competidores tienen una intensidad media mientras que la amenaza de nuevos participantes tiene una intensidad alta. El promedio final obtenido es 3.05 lo cual nos indica que la industria es medianamente atractiva al momento de desarrollarse el presente análisis.

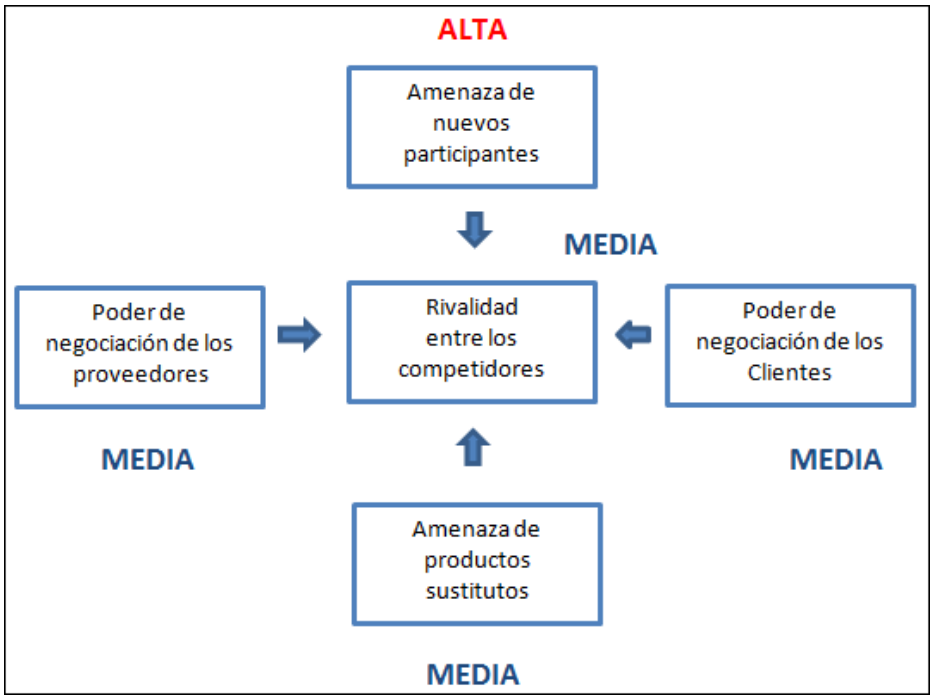


Figura 33. Intensidad de las fuerzas de Porter. Adaptado de "Ser competitivo", por Porter,M, 2009, Barcelona, España por Editorial Deusto

5.5. Matriz de perfil competitivo MPC

El desarrollo de la matriz del perfil competitivo según David (2013), permite identificar las debilidades y fortalezas de los principales competidores, en relación con la posición estratégica de una empresa muestra.

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo, se confecciono una lista de los factores críticos de éxito, a los cuales se les asigna un peso relativo desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), los cuales se reflejan en una columna de ponderación para evitar que cada factor sea igualmente importante, los pesos más altos indican un mayor impacto en el desempeño de la empresa.

Las calificaciones se refieren a las debilidades y fortalezas en las cuales a cada factor se le asignó una calificación cuyo valor varía entre 1 y 4 de acuerdo al siguiente criterio: 4-fortaleza principal; 3-fortaleza menor; 2-debilidad menor y; 1-debilidad principal. El objetivo es evaluar y asimilar la información con el objetivo que ayude en la toma de decisiones.

De los factores críticos para el éxito que pueden significar una diferencia en el ambiente competitivo se seleccionaron los siguientes:

a) Insumos y productos de calidad: En el segmento de restaurantes, este es constante si se desea mantener un público cautivo.
b) Publicidad y marketing: Al ser pocos competidores, el grado de recordación de la marca es muy influyente en la decisión final del consumidor.
c) Precio de venta: Su diferencia entre los competidores puede ser decisivo en la elección de los clientes que valoren este factor, impactando en las ventas.
d) Personal altamente capacitado: Contar con el personal idóneo complementado con capacitaciones y entrenamientos garantiza un alto desempeño en sus funciones.
e) Capacidad de atención (aforo): Factor que impacta directamente en el volumen de ventas por la capacidad instalada del restaurante
f) Infraestructura: Factor de Acondicionamiento, mesas, sillas y distribución, enfocados en brindar confort a los clientes.
g) Calidad de servicio al cliente: Factor relevante a medida que los competidores igualen o copien los modelos de los líderes del mercado.

Tabla 17.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

	Competidores:	**NKC**		**TEPSA**		**LORAINNE**		**TAI LOK**	
Factores claves de éxito	**Peso**	**Calificación**	**Ponderación**	**Calificación**	**Ponderación**	**Calificación**	**Ponderación**	**Calificación**	**Ponderación**
	(0,00-1,00)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)	(1-4)	(P X Cal.)
Insumos y productos de calidad	0.14	4	0.56	1	0.14	2	0.28	3	0.42
Publicidad y marketing	0.18	2	0.36	1	0.18	4	0.72	3	0.54
Precio de venta	0.17	4	0.68	2	0.34	1	0.17	3	0.51
Personal altamente capacitado	0.13	3	0.39	1	0.13	2	0.26	4	0.52
Capacidad de atención (aforo)	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	4	0.48
Infraestructura	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40
Calidad en atención al cliente	0.16	2	0.32	1	0.16	3	0.48	4	0.64
TOTAL.	1.00		2.97		1.17		2.35		3.51

Se observa que los competidores directos de NKC tienen ponderaciones un poco dispersas, sobresaliendo el chifa Tai Lok en la capacidad de atención, por contar con un mayor nivel de aforo en su local. Lorainne se encuentra mejor posicionada en publicidad y marketing y es aquí donde encontramos una oportunidad de mejora, la cual permitirá plantear estrategias adecuadas para competir con los líderes del mercado.

Estos resultados fueron conversados en forma separada con representantes de las empresas NKC, Lorainne y Tai Lok, a fin de asegurar su objetividad y confiabilidad.

Capítulo VI. Análisis Interno

Wheelen y Hunger (2013), afirman que el análisis del ambiente externo, orientado a la búsqueda de oportunidades e identificación de amenazas, no basta para proveer a la empresa de una ventaja competitiva. Por ello, es necesario que se identifique aquellos factores estratégicos que se encuentran al interior de la empresa; es decir, aquellas fortalezas y debilidades relevantes, que permiten determinar si una la organización está en condiciones de aprovechar al máximo sus oportunidades y mitigar exitosamente las amenazas de su entorno.

Por otro lado, Jones (2013), señala que las empresas logran desarrollar ventajas competitivas, cuando obtienen de su ambiente la mayor cantidad de recursos necesarios para fijarse grandes metas a largo plazo y logran desarrollar estrategias que involucran la inversión de sus recursos con el propósito de generar aquellas competencias clave indispensables para cumplir dichas metas. De acuerdo al enfoque de dicho autor, resulta necesario, entonces, que las organizaciones desarrollen capacidades que a su vez les permitan diseñar y ejecutar estrategias que permitan la generación de valor y superar a sus competidores.

De lo anterior se puede inferir que las empresas deberían esforzarse por lograr la mayor fortaleza posible de sus competencias clave y ello se logra como resultado de sus recursos especializados y de las capacidades para coordinar y gestionar dichos recursos, que a su vez, se pueden descomponer en dos grandes grupos: (a) recursos funcionales: habilidades del personal funcional dentro de la empresa, y (b) recursos organizacionales: que son los atributos que le otorgan a una empresa una ventaja competitiva, tales como la posesión de recursos valiosos y limitados o, las habilidades y experiencia del grupo gerencial.

Lo anterior, de acuerdo a Jones (2013), no es suficiente para generar competencias clave, sino que las organizaciones deben desarrollar buenas capacidades para coordinar sus recursos funcionales y estratégicos.

En la Figura 34, se muestra el ciclo de creación de valor que deberían seguir las empresas:

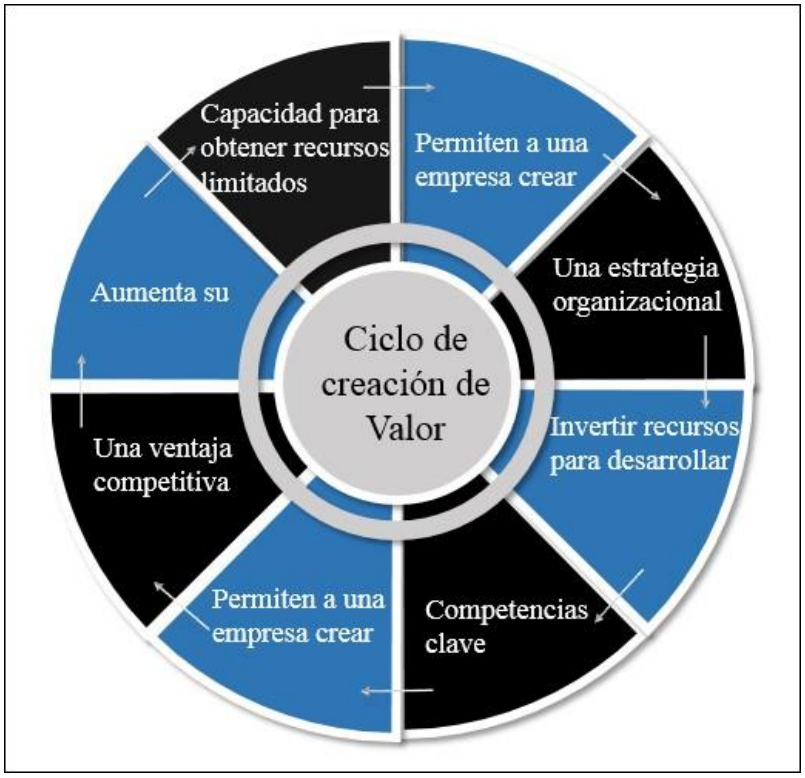


Figura 34. Ciclo de creación de valor. Adaptado de Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones (p. 208), por Jones G., 2013. México D.F., México: Editorial Pearson

Ahora bien, para que las empresas puedan identificar sus recursos especializados, así como sus competencias clave y, por otro lado, logren coordinar eficientemente sus recursos funcionales y estratégicos, es necesario que realicen un análisis interno de su organización. Así, Pearce y Robinson (2015) citan los casos de empresas como Cisco y Apple, que en los últimos años lograron diseñar estrategias exitosas a partir del análisis que realizaron sus líderes, no sólo del entorno externo sino de sus propias debilidades y fortalezas. Ambos autores destacan la forma en que los

líderes de dichas empresas, supieron mirar sus ventajas y desventajas competitivas, alineándolas con los recursos internos de sus respectivas organizaciones, sus capacidades y habilidades; es decir, realizaron el análisis interno de sus organizaciones, como un paso más en el proceso de su planeamiento estratégico.

El análisis interno, entonces, se enfoca en la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización. Es así que, para su desarrollo, en el caso de NKC Food Service S.A.C., se sostuvo, diversas reuniones con los Jefes de Operaciones, Logística, Recursos Humanos y Administración, con el propósito de conocer a profundidad y en detalle la cadena de valor de la empresa.

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

Como Wheelen y Hunger (2013) señalan, la cadena de valor de una organización está conformada por una secuencia de actividades que le crean valor, en donde el punto inicial corresponde a los insumos y/o materia prima que los proveedores entregan a la empresa; luego, continua con un conjunto ordenado de actividades de valor agregado, que están asociadas a la producción y marketing de los bienes y servicios que produce la empresa. La cadena concluye con los distribuidores, quienes entregan a los clientes los bienes y servicios producidos por la empresa.

Como señala Hitt et al. (2015), el análisis de la cadena de valor de una organización, le permite identificar qué componentes de sus operaciones contribuyen a la generación de valor y cuáles son aquellos que no le agregan valor. La figura 35, muestra la cadena de valor de NKC Food Service S.A.C., en donde se aprecian sus componentes.

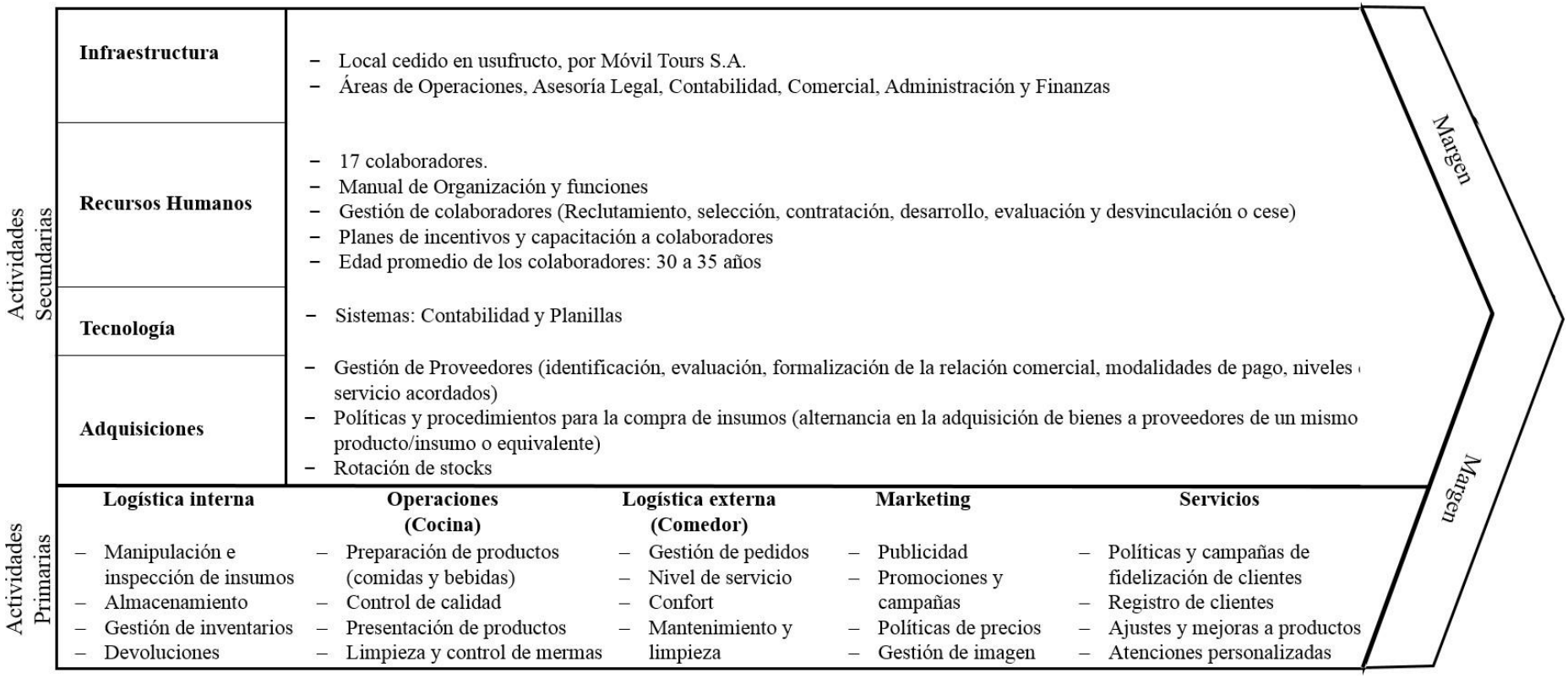


Figura 35. Cadena de Valor para NKC Food Service S.A.C. Adaptado de ‘Strategic Management’ (p. 46), por Ritson N., 2013.

Como se puede apreciar en la figura 35, existen dos grupos de actividades: (a) las actividades primarias, que son aquellas asociadas a la compra de insumos, elaboración de los productos (bebidas y comidas), atención del área de comedor de clientes, marketing y servicios de post-venta a clientes y; (b) las actividades secundarias, también conocidas como actividades de soporte a las actividades primarias, necesarias para asegurar un funcionamiento eficiente, eficaz y económico de los procesos de la empresa.

Actividades primarias de NKC.

a) Logística interna: NKC carece de procedimientos maduros, estandarizados y sujetos a control para la gestión de sus inventarios.

   ‘Un problema que tenemos es que no llevamos un control de inventarios lo suficientemente fuerte, que evite la pérdida de las existencias, ya sea porque pueden malograrse o ser sustraídas’ – Jefa de Logística y Finanzas de NKC.

   El almacenamiento de los productos se realiza de acuerdo al tipo de producto:

   1. Cámara de refrigeración principal. Aquí se almacena las carnes. Cuya rotación es, en promedio, semanal.
   2. Cámara de refrigeración secundaria. Donde se almacena las verduras que se utilizará para la elaboración diaria de alimentos, tanto para el servicio de catering terrestre como para el de restaurante de menú.
   3. Almacén de bebidas y demás productos que no requieren ser refrigerados.

   En la figura 34, se muestra los tres puntos de almacenamiento de existencias de NKC.

   Sin perjuicio de lo anterior, se observó que, en el Manual de Organización y Funciones de la empresa, están descritos algunos controles para los inventarios, tales como:

(1) Utilización de una tarjeta Bincard en donde se registrará las entradas y salidas al almacén, por familia y producto de la misma clase. Este control debe ser diario; (2) Registro diario en la tarjeta Bincard, de los ingresos según las guías de remisión de los proveedores. Este control debe ser diario; (3) Registro diario en la tarjeta Bincard de las notas de salida de los productos del almacén; (4) Remisión a la Jefatura de Administración y Finanzas de la cantidad a facturar; (5) Elaboración semanal de la Nota de Pedido por los insumos o productos por agotarse y su envío al área responsable de las compras y; (6) Verificación mensual del estado de salubridad de las instalaciones del almacén y generación del reporte correspondiente.

Figura 36. Puntos de almacenamiento de existencias en NKC Food Service S.A.C.

b) Operaciones (procesos de cocina):

En la figura 37, se muestra un esquema simplificado del proceso seguido por NKC para la gestión de los servicios de cocina (se incluye las líneas de catering como de restaurante de menú, por estar interrelacionados), elaborado con base en lo que el equipo a cargo de la investigación relevó durante las entrevistas al personal de la empresa, así como en las visitas de inspección a sus instalaciones.

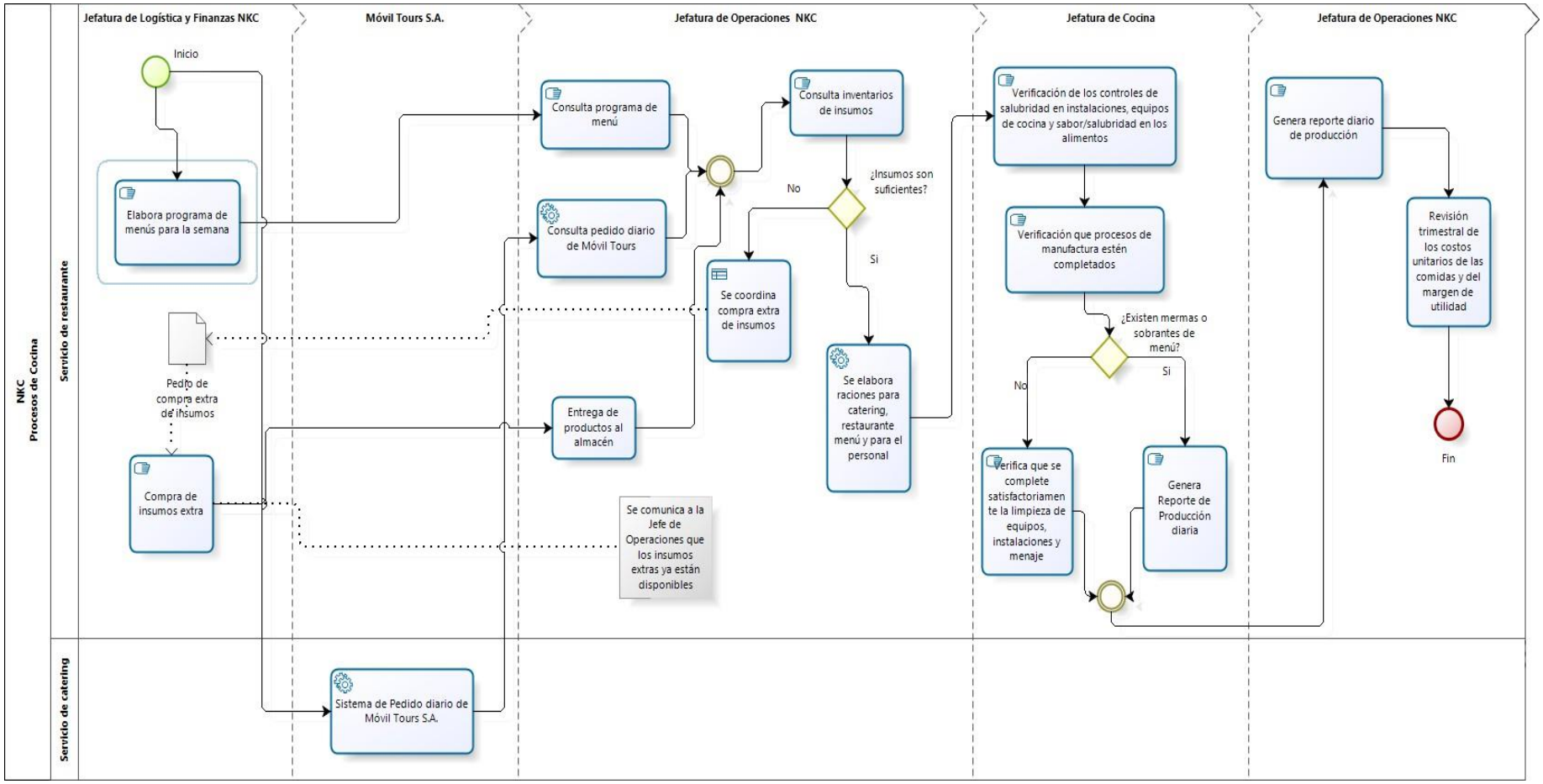


Figura 37. Proceso de manufactura (cocina) en NKC Food Service S.A.C.

c) Logística externa (procesos del área de comedor de clientes): Las actividades de logística externa para NKC, han sido resumidas en las siguientes, considerando el tamaño pequeño de la empresa:

1) Gestión de pedidos: NKC considera dos tipos de pedidos: (i) los pedidos especiales (conformados por aquellos pedidos no rutinarios y que, por lo general involucran la elaboración de platos fuera del menú publicado en pizarra o, la necesidad de preparar una cantidad determinada de comida exclusivamente para un mismo grupo de personas) y; (ii) pedidos rutinarios (corresponden a los pedidos diarios y/o programados previamente para la atención a Móvil Tours S.A. y clientes del restaurante). La empresa no ha priorizado el desarrollo de estrategias, políticas y procedimientos para estimular los pedidos especiales de sus clientes y no clientes.

   La figura 38, representa el flujo de actividades para el proceso de pedidos en el restaurante.

   Es importante señalar que, en las diversas visitas al restaurante se observó que las porciones servidas en los platos solicitados por los clientes, tanto para los pedidos de menú como para los platos a la carta, no siempre guardaban proporción. Al comentar este aspecto a la Jefatura de Logística y Finanzas, se obtuvo la siguiente respuesta:

   ‘El Jefe de cocina sirve un plato y lo muestra a los asistentes de cocina para que vean la porción que deben servir. Sólo se tiene un molde para servir arroz, pero las porciones para el resto del plato se calculan al ojo’. Dicha situación, podría ser advertida por los clientes y afectar su nivel de satisfacción con el servicio que reciben.

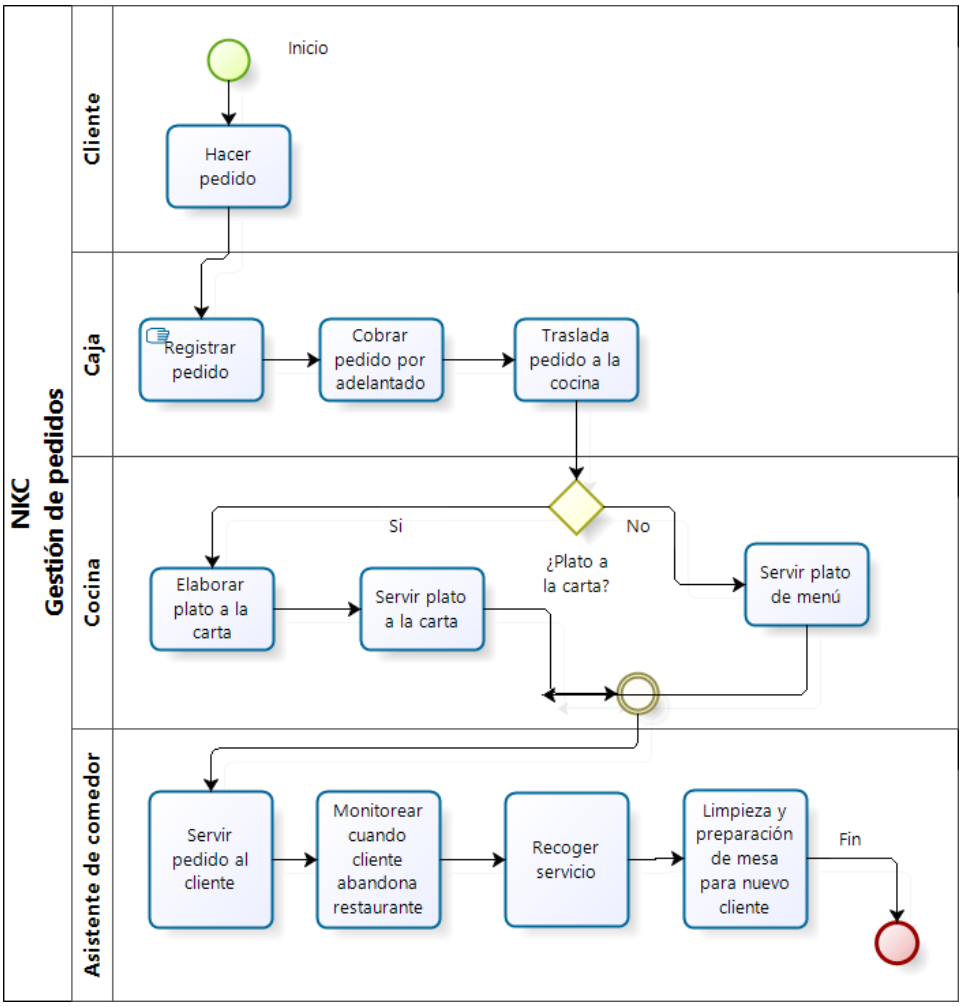


Figura 38. Proceso de gestión de pedidos en NKC Food Service S.A.C.

2) Gestión del confort: Otro de los aspectos que no habían sido considerados por la empresa era el relacionado con el confort en su ambiente de restaurante. Durante las diversas reuniones sostenidas con la Gerencia General y Jefaturas de la empresa, se sugirió considerar aspectos como: limpieza de todas las instalaciones; control de ruidos, olores, control de la temperatura en el restaurante, estado de conservación y limpieza de mesas, sillas, platos, vasos y cubiertos. En la figura 39, se muestra cómo lucía el techo del área de restaurante antes (sin ventilación

suficiente) y después de la visita del equipo a cargo de la investigación (instalación sugerida de tres ventiladores de techo).

Figura 39. Mejora realizada en el restaurante de NKC, para brindar un mayor confort a sus clientes

3) Nivel de servicio: NKC no cuenta con políticas y procedimientos formalizados, comunicados y monitoreados que aseguren la prestación de un servicio eficiente a sus clientes.

4) Mantenimiento y limpieza de las instalaciones: Si bien, no se cuenta con procedimientos formalizados por escrito (excepto, para el caso del área de almacén), las instalaciones de la empresa y, en particular, el ambiente de comedor de clientes, son mantenidas limpias; estableciéndose turnos (7am, 12m, 3pm y 7pm) para la limpieza del local; sin embargo, durante las horas de atención al público (7am – 11pm) se realiza la limpieza del comedor, en caso sea necesario.

   Cabe señalar que, durante las distintas visitas a las instalaciones de NKC, se observó el buen estado del mobiliario e instalaciones del restaurante.

d) Marketing: NKC no ha desarrollado en forma sostenida y organizada, actividades orientadas a crearse una identidad o imagen corporativa y una marca. De acuerdo a Kotler y Armstrong (2012) una marca es un término, símbolo, diseño, denominación o letrero, o una mezcla de estos elementos, que identifica a la empresa que produce o comercializa un producto o servicio. Su relevancia es tal que, los clientes (léase, consumidores), consideran la marca como un componente importante de un producto y su asignación puede añadirle valor al producto o servicio. Dichos autores añaden que, los clientes son quienes otorgan un significado a las marcas, con las cuales establecen relaciones.

   Otro aspecto observado y discutido con la empresa es que, no se aprovecha las redes sociales ni la tecnología de telefonía móvil (smartphones y tablets), lo que le resta ventajas sobre sus competidores.

   De hecho, la empresa carece de un plan de marketing. Respecto a la comunicación de los productos manufacturados y ofrecidos por NKC, no se utiliza publicidad ni en encartes ni en ningún otro formato (incluyendo los formatos digitales).

e) Servicios de atención a los clientes: NKC no cuenta con servicios de post-venta para sus clientes; sin embargo, la empresa está de acuerdo en que una de sus tareas en el corto plazo es desarrollar algunas actividades de post-venta, que incluyan la creación de un programa de recompensas que dependerá de las ventas y los consumos individuales de sus clientes.

Actividades secundarias de NKC.

a) Infraestructura: Una ventaja importante que tiene la empresa es que opera en un local cedido por Móvil Tours S.A. (Móvil) en calidad de usufructo. Asimismo, los gastos de luz y agua también son subvencionados por Móvil, como parte del pago de una deuda que mantiene con NKC.

De otro lado, de acuerdo con información obtenida de la empresa, la Gerencia General tiene previsto adquirir un local que le permita ampliar el tamaño y formato de su negocio, que estaría enfocado en atender la demanda de menús (ofrecidos en restaurante y vendidos a empresas por delivery) en una zona como San Isidro, Surco, Miraflores o San Borja.

Con ello, espera crecer en volumen de ventas y reducir el grado de participación de Móvil en sus ingresos. Respecto a su organización, NKC es una empresa familiar en cuyas jefaturas se desempeñan hija, sobrina y hermana, sin que necesariamente se privilegie la meritocracia, en base a criterios predefinidos y comunicados por la Gerencia General al resto de la empresa.

Un aspecto del cual está consciente la empresa, es que no se cuenta con una estructura organizacional que permita delimitar los roles y funciones de todo el personal, advirtiéndose que hay duplicidad de funciones y falta de segregación en algunas tareas, tales como el registro y el cuadre operativo contable; observándose que las actividades contables son realizadas por un Contadora que reporta a la Jefe de Operaciones (responsable de las compras).

Respecto a las actividades comerciales, éstas recaen en la Jefe de Administración y Recursos Humanos.

b) Recursos humanos: NKC está consciente que, si bien, posee un equipo de colaboradores que le son leales y están comprometidos con la empresa, no ha desarrollado una estrategia orientada a sus recursos humanos. Así, por ejemplo, carece de políticas y procedimientos para la búsqueda, identificación, selección, reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación y desvinculación del personal.

La Gerencia General, reconoce que es necesario desarrollar mecanismos para desarrollar y mantener un buen clima laboral, que se sustente en la existencia de

programas de capacitación y recompensa en función al cumplimiento de las metas que la empresa establezca y comunique.

c) Tecnología: NKC cuenta con dos sistemas (Planillas y Contabilidad) que, si bien, han sido adquiridos a un mismo proveedor (Real Systems S.A.) no están integrados. El resto de las operaciones de las empresas son gestionadas y registradas en forma manual, lo que podría limitar la toma de decisiones y el aprovechamiento de técnicas y estrategias basadas en análisis de datos (data analytics).

   En general, se observó la existencia de oportunidades de mejora para NKC, en cuanto a la adquisición, uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y el uso de redes sociales.

   En cuanto a la tecnología necesaria para sus procesos de almacenamiento y conservación de insumos, así como de manufactura de alimentos y bebidas, NKC posee los equipos necesarios que exige el negocio de restaurantes de menú.

d) Adquisiciones (procesos de procura/compras): Las actividades de compra en NKC comprenden:

   1. Formulación de solicitudes de cotizaciones. La Asistente de Operaciones elabora un cuadro comparativo de las opciones de oferta para un conjunto determinado de insumos, para su análisis previo a la aprobación por la Jefe de Operaciones, quien es responsable de las compras de la empresa. Eventualmente, la Gerente General puede ser quien deba autorizar una determinada cotización si es que el monto involucrado excede los S/.5000.
   2. Generación de órdenes de compra: Una vez que la Jefe de Operaciones (o la Gerente General) autoriza una cotización, se genera la orden de compra.

3. Seguimiento de las órdenes de compra emitidas: Un Asistente de Operaciones lleva el registro de las órdenes de compra emitidas, utilizando para ello un registro manual, en donde se consigna la fecha de despacho y el ingreso al almacén (recepción de los insumos y productos adquiridos).

Las actividades antes descritas son realizadas sin el soporte de un sistema computarizado que permita integrar las compras con la contabilidad y con los inventarios. La figura 40 muestra el proceso de compras seguido por la empresa, correspondientes a las adquisiciones realizadas directamente en los locales de los proveedores (ejemplo: Makro). A dicho proceso, la empresa lo denomina ‘compras en plaza’; sin embargo, existe otra modalidad de adquisiciones, a la que NKC denomina ‘compras a domicilio’, que comprende a aquellas adquisiciones que están respaldadas en convenios previamente establecidos entre la empresa y sus proveedores, por los cuales, los proveedores entregan sus productos directamente en el local de NKC, en cantidades previamente establecidas y con una frecuencia, por lo general, semanal o quincenal; aunque se aceptan cambios en la programación de entrega (comunicados con una anticipación no menor a tres días). Las ‘compras a domicilio’ comprenden, por ejemplo, a los productos de pollo (contrato suscrito con Avícola San Fernando).

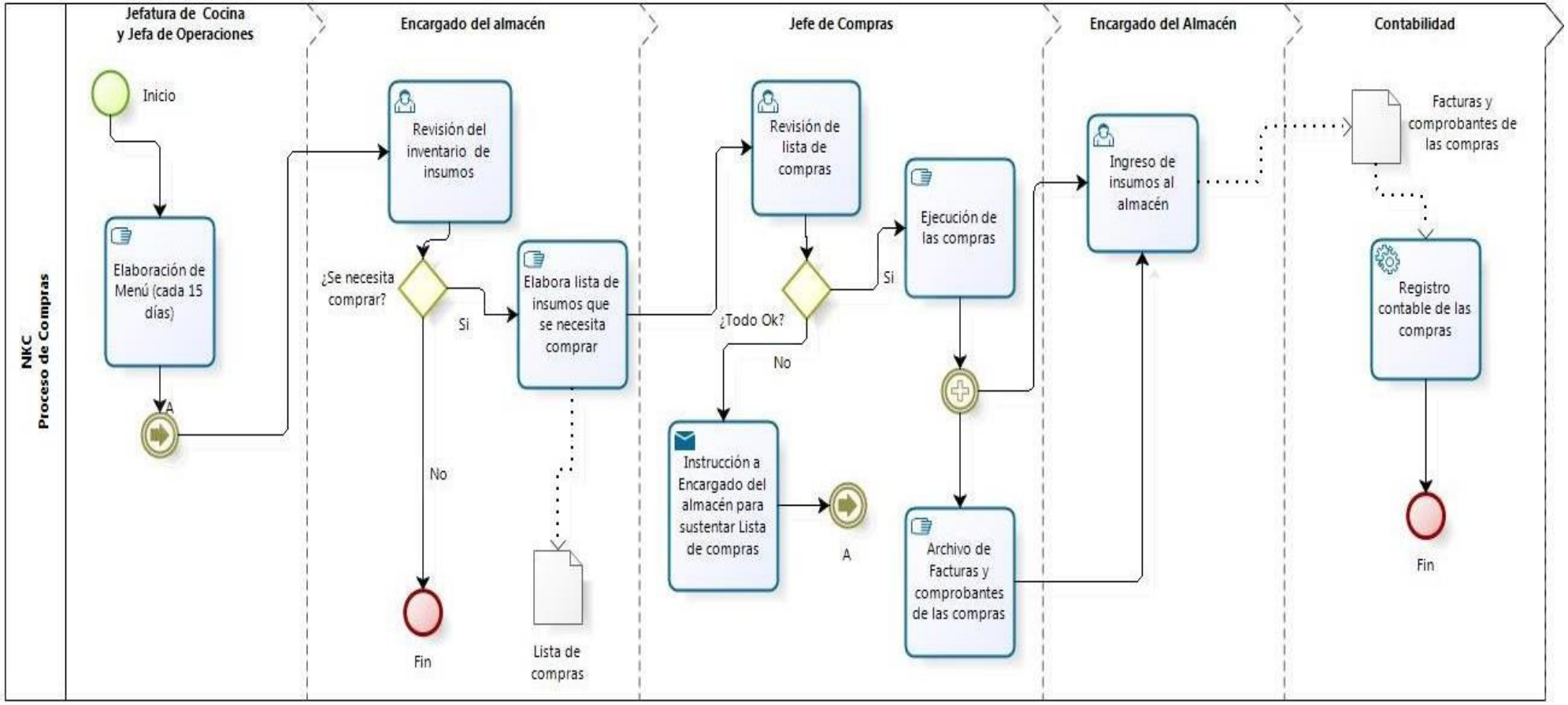


Figura 40. Proceso de adquisiciones ‘en plaza’ de NKC Food Service S.A.C.

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

En el numeral 6.1 se describió la cadena de valor de NKC Food Service S.A.C. (NKC), de acuerdo a los criterios de Porter (2001). En dicha cadena se señala aquellas actividades que son clave para la operación exitosa del negocio (actividades primarias) y aquellas que son complementarias a las actividades primarias (actividades secundarias).

Las actividades consideradas críticas o claves, están -por lo general- enmarcadas en las mejores prácticas de la industria y suelen ser objeto de seguimiento y monitoreo, a través de indicadores que permiten medir su desempeño; ello, con la finalidad que los estrategas de la empresa efectúen las adecuaciones y ajustes que estimen necesario en la estrategia y dirección seguida por la empresa.

Como señala Mella (2012), según sean las variables que se tome en cuenta, los indicadores pueden ser: (a) cualitativos, si expresan la modalidad del proceso o sistema y; (b) cuantitativos o medidas de rendimiento, si se refieren al tamaño. El uso de indicadores permite a la empresa hacer seguimiento al logro de sus metas.

Actividades de logística interna.

En la tabla 18 se muestra los factores críticos de éxito (FCE) relacionados con las actividades de logística interna de NKC.

Para su elaboración, se asignó a cada FCE un valor de relevancia (del 1 al 4) y se aplicó un peso ponderado (1% al 100%), de acuerdo la valoración realizada por la Gerente General de NKC y la Jefa a cargo de cada grupo de actividades en la cadena de valor de la empresa.

La valoración final se determinó multiplicando los valores de relevancia y peso ponderado.

Así, en la citada tabla se observa que las actividades de logística interna de la empresa son unas de las que presentan el mejor rendimiento (valoración final = 2.85), respecto a las otras actividades de la cadena de valor; pero presentan diversas áreas de mejora que la empresa deberá atender para impulsar un mayor crecimiento del negocio.

Tabla 18.
Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de logística interna de NKC

Factores clave de éxito (FCE)	Relevancia en NKC	Peso ponderado %	Valoración de los FCE
Refrigeración de carnes y verduras	3	30%	0.90
Disponibilidad de insumos	4	25%	1.00
Software de gestión de existencias	3	5%	0.15
Instalaciones limpias y desinfectadas	4	10%	0.40
Planificación de las compras	3	5%	0.15
Políticas y procedimientos para la gestión logística	1	15%	0.15
Gestión de mermas y sobrantes	1	10%	0.10
		100%	2.85

Nota: Los valores utilizados para determinar la relevancia del FCE en NKC son 1 (Muy bajo rendimiento), 2 (Bajo rendimiento), 3 (Buen rendimiento) y 4 (Muy buen rendimiento)

Actividades de operación (cocina)

Se observó que los procesos operacionales de cocina en NKC están próximos a un buen rendimiento (valoración final = 2.70); sin embargo, requieren ser reforzados, especialmente los relacionados con la formalización y estandarización de los procedimientos asociados a las tareas de producción y/o manufactura de alimentos; tal como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19.
Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de operación (cocina) de NKC

Factores clave de éxito (FCE)	Relevancia en NKC	Peso ponderado %	Valoración de los FCE
Mantenimiento preventivo de equipamiento de Cocina	4	25%	1.00
Programación diaria, semanal y mensual de la producción	4	10%	0.40
Disponibilidad de productos sustitutos	2	15%	0.30
Disponibilidad de productos complementarios	2	15%	0.30
Procedimientos formales para tareas de producción	1	5%	0.05
Control de calidad de productos	3	15%	0.45
Control de los costos	1	10%	0.10
Diversidad en la oferta	2	5%	0.10
		100%	2.70

Nota: Los valores utilizados para determinar la relevancia del FCE en NKC son 1 (Muy bajo rendimiento), 2 (Bajo rendimiento), 3 (Buen rendimiento) y 4 (Muy buen rendimiento)

Actividades de logística externa

La Gerencia General de NKC reiteró al equipo a cargo de la investigación, su preocupación por mejorar algunos factores de logística externa, tales como el tiempo de espera de los clientes y la calidad en el trato que reciben por parte del personal de la empresa. La tabla 20 muestra que las actividades de logística externa presentan un rendimiento relativamente bueno.

Tabla 20.
Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de logística externa de NKC

Factores clave de éxito (FCE)	Relevancia en NKC	Peso ponderado %	Valoración de los FCE
Tiempo de espera de los clientes	4	30%	1.20
Limpieza del comedor, mesas y sillas	4	5%	0.20
Control de ruidos	1	10%	0.10
Comodidad y confort del restaurante	2	10%	0.20
Control de los costos	1	15%	0.15
Trato al cliente por parte del personal de comedor	4	20%	0.80
Procedimientos para el servicio del comedor	2	10%	0.20
		100%	2.85

Nota: Los valores utilizados para determinar la relevancia del FCE en NKC son 1 (Muy bajo rendimiento), 2 (Bajo rendimiento), 3 (Buen rendimiento) y 4 (Muy buen rendimiento)

Actividades de marketing

En la tabla 21 se observa un resultado evidente, de acuerdo a la información relevada en la empresa. NKC no ha prestado suficiente atención ni ha dado importancia a las actividades de marketing; ello, en parte a lo que manifestó su Gerente General: ‘Sabemos que es importante tener publicidad y aprovechar las redes sociales e internet, pero no nos hemos dado el tiempo para hacerlo’. La valoración de 1.00 (Muy bajo rendimiento) representa, sin duda alguna, una llamada de alerta para que la empresa asigne más recursos y dedicación a esta parte de su cadena de valor.

Tabla 21.
Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de marketing de NKC

Factores clave de éxito (FCE)	Relevancia en NKC	Peso ponderado %	Valoración de los FCE
Creación de imagen y marca	1	30%	0.30
Publicidad impresa y en medios	1	5%	0.05
Estudio del mercado	1	10%	0.10
Promociones	1	5%	0.05
Aprovechamiento de redes sociales y Smartphone	1	20%	0.20
Políticas y procedimientos para las tareas de marketing	1	10%	0.10
Penetración de mercados	1	20%	0.20
		100%	1.00

Nota: Los valores utilizados para determinar la relevancia del FCE en NKC son 1 (Muy bajo rendimiento), 2 (Bajo rendimiento), 3 (Buen rendimiento) y 4 (Muy buen rendimiento)

Actividades de servicios de post-venta.

Otro de los grupos de actividades de la cadena de valor de NKC que han mostrado un bajo rendimiento es el de soporte post-venta (valoración final = 1.65). Ello, se debe, en parte, a que la empresa ha privilegiado su línea de negocio de catering terrestre, en donde su cliente principal (Móvil Tours S.A.) le representa el 75% de sus ventas y por ello, acaparó su atención y dedicación, en perjuicio de su negocio de restaurante de menú.

De acuerdo a lo manifestado por la dueña y ejecutivas de la empresa, en las diversas entrevistas sostenidas durante el desarrollo de la investigación, NKC espera contar con un plan maestro (léase, plan estratégico) que le ayude a definir y priorizar las iniciativas necesarias para revertir esta situación, considerando sus características como empresa familiar y la relación que mantiene con Móvil Tours S.A. La tabla 22 muestra la valoración de los FCE para las actividades de soporte post-venta de NKC.

Tabla 22.
Valoración de los factores críticos de éxito relacionados con las actividades de soporte post-venta de NKC

Factores clave de éxito (FCE)	Relevancia en NKC	Peso ponderado %	Valoración de los FCE
Registro de clientes	1	10%	0.10
Programas de fidelización de clientes	1	25%	0.25
Medición del nivel de satisfacción de los clientes	1	10%	0.10
Políticas y procedimientos de post-venta	1	10%	0.10
Renovación y mejoras a los productos	4	15%	0.60
Gestión de pedidos y reclamos de clientes	3	10%	0.30
Capacitación del personal en técnicas de post-venta	1	20%	0.20
		100%	1.65

Nota: Los valores utilizados para determinar la relevancia del FCE en NKC son 1 (Muy bajo rendimiento), 2 (Bajo rendimiento), 3 (Buen rendimiento) y 4 (Muy buen rendimiento)

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

Ossiannilsson y Landgren (citados por el Journal of Computer Assisted Learning, 2012) utilizan en su estudio de la calidad del e-learning, la definición de Benchmarking planteada por el European Centre for Strategic Management of Universities (ESME), que señala que el benchmarking es un proceso organizacional interno que pretende mejorar el rendimiento de una organización, aprendiendo todo lo relacionado con las posibles mejoras de sus procesos primarios y de soporte, observando esos mismos procesos en otras organizaciones con mejor rendimiento. El benchmarking puede ser visto como una herramienta que ayuda a las organizaciones a conocer sus fortalezas frente a sus competidores, comparándolas con las empresas líderes en la industria, en aquellas prácticas donde éstas mejor destacan en su ejecución, con la finalidad de aprender de los mejores y lograr desplazar a los competidores.

Como resultado de la inspección de la zona (las nueve cuadras que conforman la Avenida Carlos Villarán, entre la vía expresa y la avenida Arriola,

en la urbanización Santa Catalina y límite de los distritos de San Isidro y La Victoria), se identificó la presencia de algunos restaurantes de menú, aparentemente informales, pues operaban en edificaciones de vivienda y operaban a puerta cerrada o sólo contaban con tres a cinco mesas. Al final, se identificó tres restaurantes en la zona que podrían ser considerados, en primera instancia, como competidores directos de NKC Food Service S.A.C.: Restaurante Concesionario de Tepsa; /; Restaurante Lorainne y Chifa-menú Tai Lok.

Dado que la información relacionada con dichos competidores directos es muy difícil de obtener, dado que se trata, también, de empresas familiares que suelen ser más reservadas, especialmente en un mercado tan competitivo como el de restaurantes de menú, fue necesario buscar información pública, disponible en internet; visitar dichos restaurantes y entrevistarnos con sus dueños y/o personal a cargo de la atención a clientes (sólo en el caso del Concesionario de Tepsa, no fue posible entrevistarnos con los dueños y/o administrador del restaurante, ubicado a pocos metros del local de NKC). La tabla 22 muestra el resultado de la comparación entre dichas empresas y NKC.

Tabla 23.
Comparación de *NKC con sus competidores directos*

Elemento comparado	NKC	Concesionario TEPSA	Restaurante Lorainne	Chifa Tai Lok
Inicio de operaciones	18/6/2013	Dato no disponible	7/2/2001	15/12/2012
Página web	No	No	Si	Si
Redes sociales	No	No	Si	Si
Correo electrónico	No	No	Si	Si
Logística interna				
Infraestructura	Regular	Insuficiente	Deficiente	Buena
Niveles de conservación	Buena	Buena	Regular	Insuficiente
Gestión de proveedores	Buena	Dato no disponible	Buena	Buena
Almacenamiento	Buena	Insuficiente	Deficiente	Insuficiente
Operaciones				
Atención oportuna	Si	Si	Si	Si
Controles de calidad en comidas	Buena	Regular	Regular	Insuficiente
Presentación de productos	Buena	Buena	Buena	Regular
Salubridad en alimentos y bebidas	Buena	Regular	Insuficiente	Regular
Logística externa				
Gestión de pedidos	Regular	Deficiente	Buena	Buena
Nivel de servicio	Buena	Regular	Buena	Buena
Confort	Regular	Insuficiente	Deficiente	Buena
Mantenimiento y limpieza	Buena	Regular	Regular	Regular
Precio de un menú	S/.10	S/.12	S/.10	S/.13
Marketing				
Servicios	Deficiente	Deficiente	Buena	Muy Buena
Imagen corporativa	Insuficiente	Insuficiente	Regular	Regular
Servicios				
Atención personalizada	Insuficiente	Deficiente	Buena	Buena
Infraestructura				
Capacidad instalada	Regular	Deficiente	Insuficiente	Buena
Aforo máximo (expresado en cantidad de sillas disponibles)	64	24	30	Más de 100
Recursos Humanos				
Cantidad de personal	17	Dato no disponible	12	10
Capacitación del personal	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Tecnología				
Sistema de Caja	No	Si	No	Si
Adquisiciones				
Gestión de proveedores	Buena	Buena	Buena	Buena

Como se aprecia en la tabla 23, NKC cuenta con actividades de logística interna que están mejor valoradas en comparación con sus competidores directos; asimismo, evidencia una clara desventaja en sus procesos de marketing; como ya se mencionó, ello se debe a que la Gerencia no ha venido priorizando el desarrollo de imagen, marca y gestión de los clientes, como una forma de posicionar mejor a la empresa. Es importante señalar que, la escala cualitativa, utilizada para evaluar y comparar los elementos considerados en cada empresa fue: Muy Buena, Buena, Regular, Insuficiente y Deficiente.

6.4. Determinación de las competencias de la empresa

NKC Food Service S.A.C. es una empresa que tiene el desafío de aprovechar las ventajas y contrarrestar las desventajas que se derivan de su condición de empresa familiar. En la tabla 24 se resume algunas ventajas y desventajas que pueden tener las empresas familiares, de acuerdo a lo que señalan Braidot y Soto (citados por Goyzueía, 2013).

Tabla 24.
Ventajas y desventajas que pueden tener las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
1) Compromiso: Del fundador de la empresa, extendido al resto de la compañía familiar 2) Flexibilidad: Los miembros de la familia están dispuestos a sacrificar su sueldo y/o descanso, si de ello depende la liquidez y/o cumplimiento de compromisos de la empresa. 3) Planeación a largo plazo: Los integrantes de la familia muestran mayor eficiencia planificando su futuro. 4) Confiabilidad y orgullo: las empresas familiares muestran reconocimiento y orgullo por sus fundadores y por su apellido, que en algunos casos es el nombre de la marca. 5) Cultura consolidada: Porque los trabajadores llevan muchos años en la empresa y, consecuentemente, conocen su cultura, filosofía y estilo de operación.	1) Problemas entre familiares asociados a: a. Compensación familiar b. Quiénes y qué puesto ocupan c. Rol de los familiares dentro de la empresa d. Evaluación del desempeño e. Estrategias de negocio 2) Rigidez: Los miembros de la familia tienden a realizar siempre lo mismo y de igual forma, por lo que los cambios en el mercado les afectan más que a las empresas no familiares. 3) Sucesión: El cambio de liderazgo tiende a generar más conflictos familiares y emocionales que trascienden a la empresa. 4) Conflictos emocionales: Los aspectos de protección y lealtad prevalecen sobre los resultados y el rendimiento. 5) Son más vulnerables al momento de implementar un modelo de gestión adecuado

Algunos de los aspectos antes citados, fueron identificados durante las entrevistas con las distintas ejecutivas de NKC y en el focus group realizado con su personal. A continuación, se cita algunas expresiones recogidas en dichas actividades:

‘Todos estamos muy comprometidos para que la empresa salga adelante y crezca’ - Gerente General de NKC. ‘Confío al 100%, porque somos una familia’ – Gerente General de NKC. ‘No siempre se nos retroalimenta en la empresa’ – Asistente de cocina. ‘A veces invado espacio de otros y otras veces invaden mi espacio, lo que produce algunos conflictos entre nosotras’ – Jefe de Logística y Finanzas (en referencia

a la Jefe de Administración y Recursos Humanos). ‘Todos hacemos de todo…, nos multiplicamos y apoyamos’ – Jefe de Administración y Recursos Humanos.

‘La mayoría de nuestro personal está en la empresa desde que empezamos…’ – Gerente General de NKC. Se observa, entonces, que la empresa presenta algunas debilidades que tendrá que mitigar, así como cualidades y/o aspectos positivos que debería seguir desarrollando para lograr la generación u obtención de recursos clave que le permitan desarrollar las competencias clave para la creación de sus ventajas competitivas que, finalmente, harán posible su crecimiento continuo y en forma sostenible. En la tabla 25 se resume las competencias más resaltantes en NKC:

Tabla 25.

Las competencias de NKC Food Service S.A.C. (NKC)

Competencia de NKC	Sustentada en	Identificada en
Compromiso con el personal	Preocupación por bienestar de colaboradores, más allá de las obligaciones legales de la empresa.	1. Entrevistas a Gerente General y Jefa de Administración y Recursos Humanos 2. Focus group
Trabajo en equipo	Cohesión y compromiso	Focus group y entrevistas con la gerencia
Complementariedad de su personal	Diversidad de profesiones de origen entre su personal (administración de empresas, contabilidad, gastronomía, auditoría y arte)	Entrevistas a Gerente General y Jefa de Administración y Recursos Humanos
Trabajo especializado	En la prestación de servicios de catering terrestre y restaurante de menú	Entrevistas a Gerente General y Jefa de Administración y Recursos Humanos
Buenas relaciones comerciales	Convenios y lanzamiento de productos pilotos respaldados por proveedores (producción de postres)	Entrevistas con Jefa de Administración y Recursos Humanos y Jefa de Logística y Finanzas

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

NKC es una empresa que, si bien, enfrenta varios desafíos orientados a fortalecer diversos aspectos de índole organizacional, funcional, operacional y estratégico, también ha sabido mantenerse en las dos industrias donde participa: catering

terrestre y, restaurante de menú / cafetería. Más allá del respaldo financiero que le significa ser una empresa relacionada con Móvil Tours S.A., NKC viene aprovechando sus ventajas competitivas y la puesta en marcha de acuerdos comerciales con algunos de sus principales proveedores.

Tabla 26.
Las ventajas competitivas de NKC Food Service S.A.C. (NKC)

1. Gestión de relaciones	Buenas relaciones con sus principales proveedores (Nestlé y Avícola San Fernando) y con su principal cliente (Móvil Tours S.A.)
2. Gestión de mermas y residuos	Las mermas generadas en el servicio de restaurante de menú son casi cero debido a que se controla la producción de comida manteniendo una adecuada planeación de las comidas preparadas diariamente.
3. Diversidad controlada	NKC busca la diversidad en su oferta de productos para su línea de negocio de restaurante de menú / cafetería, combinando los platos más demandados en Lima con algunos platos elaborados con base en insumos de la Selva (ejemplo: arroz chaufa de cecina), pero sin caer en un caos gastronómico. 'Hemos contratado un chef a través de nuestro proveedor Nestlé, quien nos está ayudando a mantener una carta y variedad de menús atractiva, variada y novedosa' – Jefe de Logística y Finanzas.
4. Fortaleza financiera	NKC es una empresa familiar pequeña, pero que goza del respaldo financiero del grupo Móvil Tours S.A., pues ambos dueños son cónyuges. Ello, le da la tranquilidad y posibilidad de invertir en proyectos que le permitan crecer y desarrollarse en el mercado de restaurantes de menú.
5. Capital Humano	La empresa destaca por contar con un importante capital humano, en donde las rotaciones son casi inexistentes, la identificación y compromiso con la empresa son declarados como algo importante por sus propios colaboradores, quienes resaltaron este aspecto en el focus group.

La tabla 26 muestra que una de las ventajas competitivas de NKC tiene como pilar las buenas relaciones que mantiene con algunos de sus principales proveedores y con su cliente principal (Móvil Tours S.A.); no obstante, la propia Gerente General de la empresa reconoce el riesgo inherente de dicha ventaja competitiva, puesto que su vigencia y sostenibilidad depende no sólo de NKC sino de las empresas con que ha logrado forjar una relación hasta ahora estable y mutuamente ventajosa.

La gestión de normas y residuos es una ventaja que obedece a una muy buena planificación de la producción (apoyada por el equipo de logística de Móvil Tours S.A.), pero al igual que en el otro caso, depende de un tercero y no sólo de NKC, lo que implica un riesgo (por ahora de nivel bajo, por la relación existente entre ambas empresas familiares). La tercera ventaja competitiva, ha prevalecido en los últimos años y recién en el 2017 se ha afianzado con un apoyo más directo por parte de Nestlé; sin embargo, el apoyo que NKC recibe de su proveedor de productos de pastelería, está muy ligado a la continuidad de la relación comercial entre ambas empresas, por su línea de negocio de catering terrestre.

La cuarta ventaja competitiva de NKC es su fortaleza financiera, lo que -a diferencia de sus competidores directos- le permitiría aceptar mayores riesgos que sus competidores, al desarrollar proyectos de inversión en marketing, tecnología y mejora de procesos.

La quinta y, quizá, mayor ventaja competitiva de NKC frente a sus competidores radica en su capital humano. Esta ventaja fue citada en diversas conversaciones sostenidas con la Gerencia y personal de la empresa, en donde se apreció una genuina identificación del personal con la empresa y una clara convicción de la vocación de trabajo en equipo que impera en la organización; algo que no se apreció en las diversas visitas como clientes a los locales de sus principales competidores.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

El desarrollo de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), de acuerdo a D'Alessio (2015), permite evaluar y visualizar en forma resumida las principales fortalezas y debilidades en las unidades funcionales de una organización;

asimismo, provee los fundamentos necesarios para la identificación y valoración de las relaciones entre dichas unidades funcionales (áreas).

Para su elaboración, se confeccionó una lista de aquellos factores críticos que fueron identificados durante el proceso de evaluación interna. Enseguida, a cada factor crítico listado, se le asignó un peso relativo con un valor desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); dicho peso relativo asignado a un factor, determina la importancia relativa de éste, para que la empresa sea exitosa en el mercado donde opera.

Aquellos factores que, a juicio del equipo a cargo de la investigación, tuvieron un mayor impacto en el desempeño de la empresa recibieron los pesos más altos. De otro lado, a cada factor se le asignó una calificación cuyo valor varía entre 1 y 4 de acuerdo al siguiente criterio: 4-fortaleza mayor; 3-fortaleza menor; 2-debilidad menor y; 1-debilidad mayor. También, se tomó en cuenta lo siguiente: (a) la suma de todos los pesos asignados a los factores debía ser 1.0, independientemente de si se trataba de fortalezas o debilidades; (b) las calificaciones se refieren a la empresa mientras que los pesos están orientados al éxito de la empresa en la industria donde compite; (c) el peso total ponderado de cada factor listado, se obtuvo de multiplicar cada peso relativo por su respectiva calificación; (d) la suma del peso ponderado total (puntaje) de cada factor proporcionó el peso ponderado total en la matriz EFI.

El puntaje más alto posible para una empresa es 4.0, el más bajo es 1.0 y el promedio 2.5. Una empresa con un puntaje muy superior a 2.5 corresponde a una organización interna fuerte, mientras que las empresas con un puntaje muy inferior a 2.5, son organizaciones internamente débiles. La tabla 27 muestra la matriz EFI de NKC, observándose que la empresa obtuvo un puntaje de 2.06, lo cual denota a una empresa débil internamente. Es importante señalar que, dicho puntaje podrá ser mejorado si la empresa enfoca sus esfuerzos en mejorar sus procesos internos,

canalizando correctamente la asignación de sus recursos en aquellas iniciativas que le permitan maximizar el aprovechamiento de sus fortalezas y reducir sus debilidades.

Tabla 27.
Matriz EFI de NKC Food Service S.A.C.

Factores Críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso total ponderado
Fortalezas			
1. Personal capacitado, joven y comprometido con la empresa	0.02	3	0.06
2. Sólido respaldo financiero, por parte de la empresa relacionada Móvil Tours S.A. (accionistas cónyuges)	0.05	4	0.20
3. Buena ubicación del restaurante: dentro del terrapuerto de Móvil Tours S.A. y cerca a otras empresas	0.02	4	0.08
4. Variada oferta de menús que incluye platos escasos en Lima y con demanda entre provincianos	0.01	3	0.03
5. Coordinaciones entre jefaturas, más simples y rápidas por ser una empresa familiar	0.01	3	0.03
6. Capacidad para crecer con capital propio	0.10	3	0.30
7. Escasa rotación de personal (dos casos en cinco años)	0.02	3	0.06
8. Buenas relaciones con proveedores	0.03	3	0.09
9. Cocina con equipamiento moderno	0.04	4	0.16
10. Gastos de agua y luz asumidos por Móvil Tours S.A.	0.02	3	0.06
11. Eficiente gestión de mermas (por debajo del 1%)	0.03	4	0.12
Debilidades			
1. Carencia de sistemas informáticos integrados para las actividades de compras, inventarios y ventas	0.10	1	0.10
2. Falta de políticas y procedimientos de marketing	0.03	1	0.03
3. Falta de aprovechamiento de redes sociales	0.05	1	0.05
4. Sólo el 25% de las ventas corresponden a clientes no vinculados	0.09	2	0.18
5. Indefinición de marca e imagen de la empresa	0.08	1	0.08
6. Clima laboral no es medido	0.03	2	0.06
7. Ausencia de programas estructurados de capacitación	0.02	2	0.04
8. Falta de procedimientos para el control de inventarios	0.01	1	0.01
9. Procedimientos incipientes para el control de contaminación cruzada entre los insumos perecibles mantenidos en el frigorífico principal	0.04	2	0.08
10. Falta de servicios higiénicos para uso exclusivo de sus clientes	0.02	2	0.04
11. Escaso acondicionamiento y decoración del restaurante	0.01	1	0.01
12. Manual de Organización y Funciones desactualizado	0.04	1	0.04
13. Ausencia de auditorías internas operacionales y financieras	0.01	2	0.02
14. Informalidad en la gestión del recurso humano	0.01	1	0.01
15. Ausencia de zona de estacionamiento para clientes	0.01	2	0.02
16. Costos de operación desatendidos y/o sin analizar	0.10	1	0.10
Totales	**1.00**		**2.06**

Capítulo VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

Hasta el capítulo anterior, se completó el análisis externo e interno de NKC Food Service S.A.C. (NKC), lo que permitió obtener las matrices EFE, MPC y EFI. De acuerdo a D'Alessio (2015) las tareas que forman parte del proceso estratégico y que permiten elaborar dichas matrices, corresponden a lo que el citado autor denomina "etapa de los insumos", la cual es clave para el proceso, pues es en dicha etapa donde se obtiene y analiza toda aquella información que el estratega estima necesaria para poder formular las estrategias para la empresa.

Para efectos del desarrollo de este capítulo, se consideró la etapa, denominada "etapa del ordenamiento y/o adecuación", referida a la generación de diversas estrategias alternativas, derivadas y/o resultantes de la aplicación de técnicas y herramientas (léase, matrices) tales como: Método Océano Azul, matriz FODA, matriz PEYEA, matriz Interna-Externa y matriz de la Gran Estrategia. También, se define y analiza los objetivos estratégicos de NKC.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Tal como lo señalan Hill, Jones y Schilling (2015), el proceso estratégico incluye cinco pasos: 1) la elección de la misión y metas principales de la organización; 2) el análisis del ambiente externo, para identificar oportunidades y amenazas; 3) el análisis del ambiente interno de la organización, para identificar debilidades y fortalezas; 4) la elección de aquellas estrategias consistentes con la misión y metas organizacionales, que se sustenten en las fortalezas de la compañía y mitiguen sus debilidades, de modo que se pueda aprovechar las oportunidades y contrarrestar las

amenazas del ambiente externo; y 5) la implementación de las estrategias. Dicho proceso está representado en la figura 41.

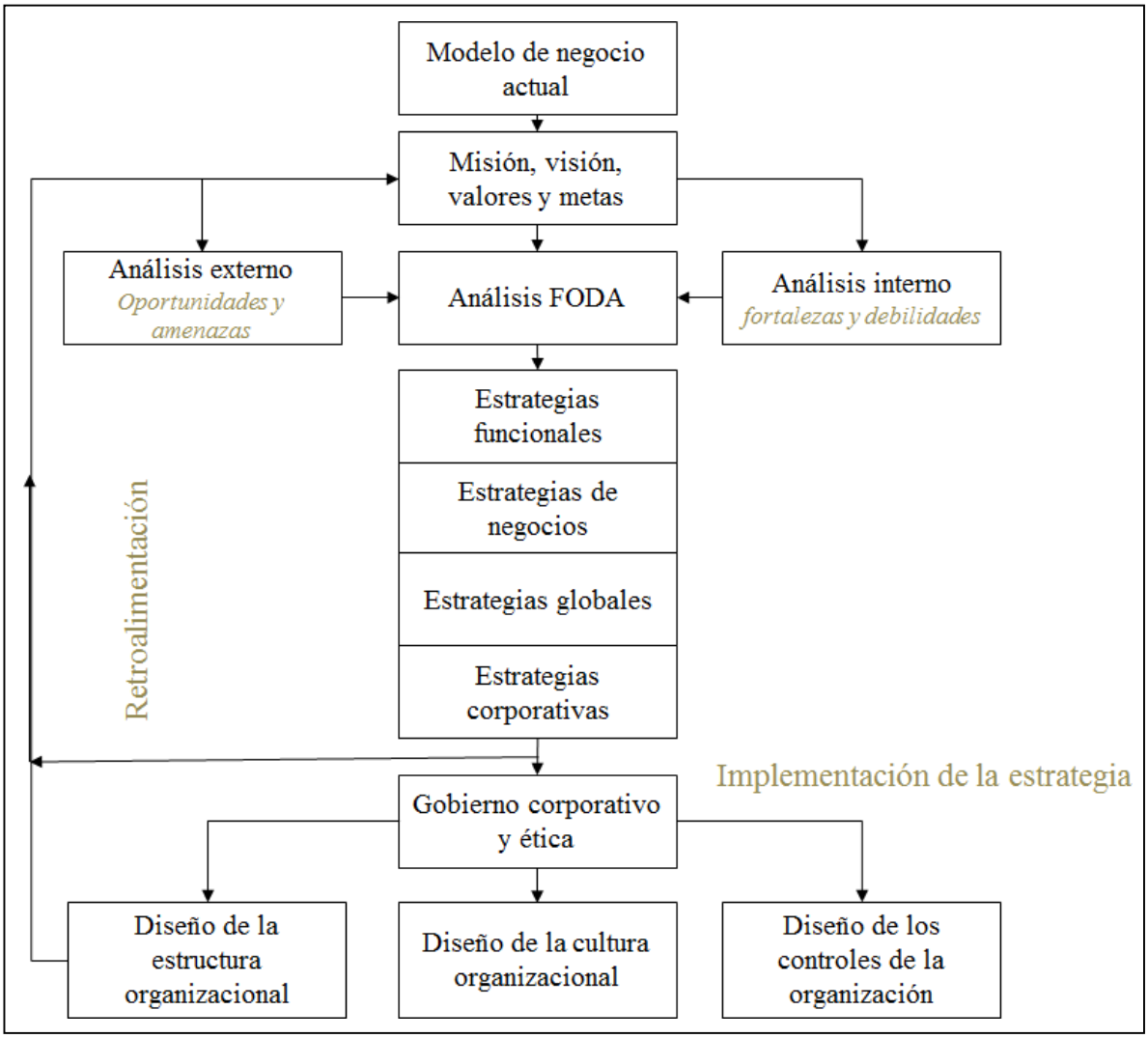


Figura 41. El proceso estratégico. Adaptado de "Administración estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral", por Hill, et al., 2015, 11, p.13,

Con base en lo anterior, se desarrolló cuatro objetivos estratégicos, cuyo logro, se prevé, será posible en un periodo de tres años. Asimismo, se espera que el conjunto de acciones propuestas a NKC, contribuya a una mayor institucionalización de la empresa y al mejoramiento de las actividades que conforman su cadena de valor, en especial, las actividades de logística y marketing. Ello, a su vez, debería estimular la eficiencia operativa y financiera de la empresa.

David (2013) resalta la importancia de la administración estratégica en empresas pequeñas, tal como es el caso de NKC, señalando que desde que una empresa es creada, debe contar con una estrategia, incluso, si dicha estrategia sólo contiene sus operaciones del día a día. Dicho autor concluye en que, si bien, la gestión estratégica no asegura el éxito de una organización, le permite ser más eficiente y contar con mayores probabilidades de ser efectiva. Así, en el caso de NKC, tal como señala David, el planeamiento estratégico significó un cambio en la filosofía de la empresa.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

a) Aumentar la rentabilidad.

b) Fortalecer las actividades comerciales.

c) Reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A.

d) Modelar una gestión eficiente y eficaz.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2013) el logro de los objetivos estratégicos debe implicar que la misión de la empresa se ha cumplido. Por tal motivo se consideró que los objetivos estratégicos propuestos para NKC debían ser una consecuencia natural del entendimiento y análisis de la información descrita en los capítulos anteriores; así como, de aquella información que fue obtenida directamente de fuentes primarias (entrevistas a personal de la empresa, focus group y revisión documentaria disponible) y complementada con fuentes secundarias relevantes (encuestas a clientes y no clientes de NKC, entrevistas a expertos en la industria de restaurantes de menú y diversas fuentes bibliográficas, que abordan el estudio de las empresas familiares y de restaurantes, entre otras).

Por tal motivo, en el análisis previo al establecimiento de objetivos estratégicos para NKC, se consideró los resultados del estudio descrito en los Capítulos precedentes, así como la información contenida en los anexos de este documento. Finalmente, para la formulación de los objetivos estratégicos de NKC, se conversó con la Gerente General y principal accionista de la empresa, teniéndose el siguiente alcance para cada objetivo propuesto:

a) Aumentar la rentabilidad. Siendo NKC una empresa familiar pequeña (17 colaboradores) con márgenes muy pequeños de utilidad anual (por debajo de los US$10 mil), es necesario fijar un objetivo de generación de mayores retornos; no sólo para satisfacer las expectativas inmediatas de los accionistas sino para hacer de la empresa un negocio sustentable y con posibilidades realistas de crecimiento. Ello, debería incluir necesariamente la evaluación, monitoreo y control de sus costos.

   De otro lado, el análisis interno de la empresa, reveló que otra de sus debilidades es la falta de procesos correctamente definidos, estructurados, formalizados, ejecutados y controlados. Es así que es necesario que, el objetivo de rentabilidad incluya la formulación de iniciativas que le ayuden a la empresa a mejorar su índice de productividad; ello, mediante acciones que, precisamente, contribuyan a subsanar la falta de dichos procesos, considerando los aspectos ya citados (definición, estructuración, formalización, ejecución, control y monitoreo). Es importante señalar que, además de mejorar un mejor rendimiento para la empresa, la mejora de sus procesos, así como la creación de un plan de inversiones podrán

contribuir a la reducción de costos y a un mejor aprovechamiento de los recursos, lo que redundará en mayores márgenes de utilidad para la empresa. Es así que, por ejemplo, NKC tiene previsto invertir en una consultoría integral que le ayude a ordenar sus procesos y hacerlos más eficientes.

b) Fortalecer las actividades comerciales. Como se apreció en el análisis interno de la empresa, una de sus debilidades es la falta de iniciativas llevadas a cabo en forma coordinada, estructurada y planificada para desarrollar una imagen de marca que ayude a NKC a ganar posicionamiento en el mercado donde compite. Dichas iniciativas deberían estar perfectamente alineada a la visión, misión y valores de la empresa y, además, deberían coadyuvar a mejorar el volumen de ventas, a atraer nuevos clientes y, consecuentemente, a mejorar su participación en el mercado.

c) Reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A.: Como se indicó en los capítulos anteriores, NKC concentra, aproximadamente, el 75% de sus ingresos en la venta de comida a Móvil Tours S.A. Esta situación es muy particular, pues, por un lado, le permite a NKC contar con una fuente confiable, continua y significativa de ingresos y, por otro lado, le genera dependencia financiera, además siempre existe el riesgo de que una crisis en el negocio de Móvil Tours S.A. le podría afectar directamente en su flujo de ingresos. Por ello, la gerencia de NKC ha considerado que un objetivo estratégico debe ser reducir la dependencia financiera de la empresa hacia Móvil Tours S.A. y una forma de lograrlo es potenciar su negocio de restaurante

de menús, atrayendo más clientes (con foco en aquellas personas que trabajan en un radio de 5 calles alrededor del local de NKC). De hecho, se espera que una vez logrados los objetivos anteriormente descritos, la empresa esté en condiciones de adquirir un local propio en donde pueda continuar desarrollando e impulsando su negocio de restaurante, incluso, con la posibilidad de cambiar el formato actual y el mercado hacia el cual podría estar dirigido.

d) Modelar una gestión eficiente y eficaz. Este objetivo estratégico comprende:

1. Fortalecer el esquema de control operacional en NKC: De acuerdo a información obtenida de la empresa, los aspectos relacionados con riesgos y controles en los procesos de la empresa (desde una perspectiva muy general) no han sido priorizados. Es así que, se carece de procedimientos de control para conciliar las compras con los inventarios y éstos, a su vez, con las ventas. Tampoco se tiene una idea clara y precisa de cuáles son los riesgos a los que se puede ver expuesto el negocio (pérdida de inventarios, inadecuado control de los costos, de las compras y ventas, así como de su registro en la contabilidad). Por ello, es importante que la empresa, como parte de un programa integral de mejoras en sus procesos, desarrolle esquemas de control, tales como el de self-control (autoevaluaciones) y/o de revisiones cruzadas, que pueden ser aplicados en empresas pequeñas, como es el caso de NKC.

2. Incentivar el liderazgo en la empresa: La Gerencia General de NKC no ha priorizado la elaboración de un plan para desarrollar el liderazgo dentro de la empresa. En diversas conversaciones sostenidas con personal de la empresa, se abordó el tema de liderazgo desde la perspectiva de las posiciones de Jefatura y de personal operativo (subordinados) y, resultado de dichas conversaciones quedó claro al equipo a cargo de la investigación que, la empresa no cuenta con líderes que inspiren al personal a lograr objetivos cada vez más ambiciosos para la empresa y que, además, sepan comunicarse con todos los niveles de la organización. En vez de ello, se percibió un sentimiento de respeto y temor de parte del personal operativo hacia sus jefes y Gerencia General, lo que podría significar que NKC no esté obteniendo los beneficios que se derivan de contar con líderes cuya influencia positiva atraviese transversalmente a toda la empresa.
3. Promover la institucionalización de la empresa: De acuerdo a Quintana (2012) en las empresas familiares convergen dos realidades diferentes: empresa y familia, compuestas por otras menos relacionadas y que necesitan ser gestionadas por separado, lo que obliga a definir e implementar políticas, procedimientos, normas, roles y una estructura organizacional que en conjunto son denominadas buen gobierno familiar y buen gobierno corporativo. En este punto es necesario indicar que el gobierno corporativo es el sistema por el cual una empresa es controlada y

dirigida (García, 2014) y que, para el caso de NKC, el equipo a cargo de la investigación, sólo lo aborda desde la perspectiva de implementar prácticas factibles y consistentes para una empresa pequeña, que permitan controlar las operaciones y los activos de la empresa. A partir de este enfoque teórico es que se le propuso a la Gerencia de NKC la conveniencia de incorporar controles sobre la gestión de la empresa, considerando para ello, la revisión y mejora de la estructura organizacional y la institucionalización de NKC; entendiendo como institucionalización de la empresa la medida en que la organización ha logrado crear espacios entre sí, para que la influencia que recibe del núcleo familiar sea positiva y, al mismo tiempo, cuenta con una estructura organizacional que permite la toma de decisiones de acuerdo a niveles y/o jerarquías previamente establecidas, en donde los aspectos de la empresa son gestionados en forma independiente a los aspectos de propiedad y familia (Jiménez, 2014).

4. Incentivar y motivar al recurso humano: De acuerdo a información obtenida de la empresa, ésta no cuenta con procedimientos formales y alineados a las buenas prácticas de manejo del capital humano que incluya: reclutamiento, selección contratación, capacitación y desarrollo, criterios de compensación, evaluación de desempeño y desvinculación del personal. En la actualidad, si bien son pocos los casos, debido a la escasa rotación de personal en la empresa, el personal contratado proviene de referencias de amigos y familiares, y no obedece a un

proceso de medición de cualidades, experiencia y conocimientos que demanda un puesto en NKC. Otro aspecto importante es la medición del clima laboral. La empresa reconoce la importancia de contar con personal que se sienta contento e identificado con la empresa, pues así podría esperar una mayor productividad por parte de ellos; sin embargo, no ha desarrollado hasta ahora una política y procedimientos para medir el clima organizacional y, a partir de ello, adoptar las medidas correctivas que pudieran resultar convenientes. Tampoco, cuenta con un modelo de gestión que incluya el otorgamiento de incentivos al personal, alineados al logro de objetivos.

5. Mejorar la calidad de los procesos. Una preocupación de la Gerente General de NKC era que los objetivos estratégicos planteados estuviesen interrelacionados y generen un círculo virtuoso en donde el logro de un objetivo contribuya al logro de otro. Así, en el objetivo de aumentar la rentabilidad, se señaló la importancia de mejorar los procesos de la empresa y reducir sus costos; sin embargo, ello implica, además, la adquisición de un software a medida que integre la información que fluye a través de toda su cadena de valor.

   Este aspecto pretende acercar a la empresa a la tecnología de información, pero bajo dos perspectivas: (a) Automatización de sus principales procesos (compras, ventas, inventarios) y su integración con los sistemas con que cuenta (contabilidad y planillas), con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones y;

(b) Incorporar a la empresa al mundo virtual y/o redes sociales, con la finalidad de hacer viable el logro de su objetivo estratégico de fortalecer sus actividades comerciales, lo que incluye el manejo de una página web, entre otros.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

La clave del éxito en la planificación estratégica de una empresa familiar, descansa en las reuniones correctamente dirigidas y en enfoques modestos, prácticos y simples que se implementen en forma adecuada; ello, debido a que, por lo general, las empresas pequeñas no cuentan con recursos suficientes para embarcarse en proyectos que demanden costos muy elevados y proyectos de implementación demasiado complejos (Anzola, 2010). En tal sentido, orientar a la empresa en una dirección u otra, obliga a los estrategas a revisar la viabilidad financiera, comercial y operacional de las propuestas de estrategias, sin perder de vista la sostenibilidad de dichas estrategias y su correlación con las capacidades y recursos disponibles en la organización. Por ello, se realizó diversos análisis basados en el uso de modelos y herramientas que son descritos a continuación.

7.2.1. Modelo de Océano Azul.

El modelo de Océano Azul fue creado en 1990 por Chan Kim y Renee Mauborgne, y se inspiró en la necesidad de eliminar la competencia destructiva entre las empresas, si se desea ser un ganador en el futuro, aumentando los horizontes del mercado y creando valor por medio de la innovación. Así, el modelo emplea una analogía para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en toda industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos simbolizan a las industrias existentes, mientras que los océanos

azules representan ideas de negocios que aún no existen y/o son desconocidas; es decir, se refieren a mercados por crear.

Según este modelo, los pasos necesarios para crear un océano azul comprenden: a) definir los factores clave de la industria, en la actualidad; b) realizar un lienzo estratégico donde se verifica cómo está la empresa y la competencia respecto a los factores descrito en el primer paso; c) identificar y analizar qué atributos pueden ser eliminados, reducidos, incrementados o creados y; d) realizar un nuevo lienzo estratégico que refleje el océano azul.

Además, es necesario verificar su factibilidad comercial y financiera para determinar si es viable. En la tabla 28 se muestra el escenario actual de NKC y de su competencia más cercana (Concesionario TEPSA, Restaurante Lorainne y Chifa Tai Lok) en relación a los componentes estratégicos del mercado donde participan. El puntaje varía de cero a tres, en donde el valor cero significa que el atributo o componente no está disponible (no se ofrece); los valores uno, dos o tres, significan que el atributo se ofrece a un nivel bajo, medio o alto, respectivamente.

Tabla 28.

Estado actual de los componentes estratégicos

	Consorcio TEPSA	Restaurante Lorainne	Chifa Tai Lok	NKC
Calidad de Servicio	2	2.5	1.5	2
Precios / Margen	2	1.5	1	2.5
Accesibilidad y ubicación	2	3	3	2
Calidad de los productos	2.5	1.5	1.5	2.5
Inversión en infraestructura	2	2.5	2.5	1.5
Sistemas de información	2	1.5	1.5	0.5
Equipo profesional comprometido	1.5	2	1.5	1.5
Dependencia hacia otras empresas	3	1	1	3
Logística eficiente	2	1.5	2	0.5

Nota: Información obtenida y/o inferida mediante entrevistas a representantes de las empresas y a través de visitas recurrentes a los locales

A continuación, se describe aquellas variables que caracterizan a NKC y que corresponden a los atributos más valorados por los clientes, respecto a la industria de restaurantes de menú / cafeterías y que, de acuerdo a lo señalado antes y mostrado en la tabla 28, corresponden a los componentes estratégicos de la industria donde compite NKC:

a) Calidad de servicio: La empresa está empeñada en mantener un excelente nivel de calidad de servicio, de manera que los clientes puedan sentirse cómodos y fidelizados con la empresa y, los no clientes puedan ser atraídos y captados.
b) Precio / Margen: Los precios de los diversos productos que ofrece NKC son relativamente bajos; así, un menú cuesta S/.10 (por debajo del precio del menú que ofrecen otros restaurantes de la competencia). Para el análisis del precio de los platos a la carta que ofrece NKC, se consideró su producto estrella (Lomo Saltado), cuyo ticket vale S/.22.00 (S/.18.00 hasta diciembre de 2016). En este caso el mismo plato en la competencia vale S/.20, en promedio. De acuerdo a lo conversado con ejecutivos de la empresa, la estrategia de NKC es mantener precios de menú a S/.10 y ofrecer platos a la carta más caros (por encima de los S/.20), cuya rotación es más lenta. Ello, le permite a la empresa competir mejor con la competencia, que suele ofrecer menús por encima de los S/.10 y sin la calidad que ofrece NKC.
c) Accesibilidad y ubicación: El aspecto de fácil acceso al local y su ubicación convenientemente cercana a empresas y edificios multifamiliares de la zona, le permiten a NKC y a sus competidores

directos, mantener un flujo importante de clientes; sin embargo, esta variable puede ser mejor aprovechada como se describe más adelante.

d) Calidad de los productos: La empresa siempre ha mostrado una marcada inclinación por mantener un buen estándar de calidad en los productos que ofrece a sus clientes; ello, sin embargo, ha significado que sus márgenes de ganancia sean menores, pues el precio de un menú es un aspecto muy sensible entre sus clientes (el 80% de sus clientes encuestados señala que el precio es un factor tomado en cuenta para decidir consumir en NKC, según se detalla en el anexo 10). Esta variable, como se verá más adelante, es manejada de un modo distinto por los otros participantes de la industria de restaurantes de menús, que compiten con la empresa.

e) Inversión en infraestructura: El tamaño del área de comedor de clientes, así como los elementos (comodidad, iluminación, ventilación, limpieza y confort del mobiliario) que contribuyen a una satisfactoria experiencia para los clientes, son aspectos que en el caso de NKC, representan una debilidad que puede atentar contra sus aspiraciones de crecimiento del negocio. Un aspecto que no deja de representar una limitación, es el hecho que el local donde opera el restaurante de menús / cafetería de NKC está cedido en calidad de usufructo por la empresa Móvil Tours S.A., que si bien, le permite ahorrar en gastos de alquiler de local y pago de los servicios de agua y luz, le limita en cuanto a la posibilidad de hacer adecuaciones en las estructuras y decoración de las instalaciones. Por ello, es que la

empresa está muy interesada en abrir un segundo local en Lima, pero que sea de su propiedad, para tener la libertad de adecuarlo según estime más conveniente, de acuerdo a las circunstancias y condiciones del mercado.

f) Sistemas de información: Hoy en día, no existen empresas de servicios, en particular, dedicadas al negocio de restaurantes de menú y cafeterías, que aspiren a mantenerse rentables y competitivas, sin aprovechar las grandes ventajas que se derivan del aprovechamiento de la tecnología de la información. NKC cuenta con sólo dos aplicaciones propias: Contabilidad y Planillas. Ambos sistemas no están integrados y tampoco se cuenta con aplicaciones para el control de los inventarios, las compras y las ventas; de modo que la empresa carece de sistemas de información que le permitan gestionar de modo más eficiente sus procesos, lo que representa una debilidad que puede limitar su crecimiento sostenido.

g) Equipo profesional comprometido: La empresa reconoce la importancia que tiene su capital humano en el desarrollo y sostenibilidad del negocio. Así, un aspecto valorado por la Gerencia es la casi nula rotación en su personal, quien forma parte de la organización desde sus inicios; sin embargo, NKC no ha desarrollado políticas y procedimientos orientados a convertir la gestión del personal en un proceso eficiente y que le permita identificar, desarrollar y mantener recursos clave que, a su vez, contribuyan a la generación de aquellas ventajas competitivas que le permitan situarse por encima de sus competidores.

h) Dependencia hacia otras empresas: El 75% de los ingresos que percibe la empresa provienen de Móvil Tours S.A. y sólo el 12.5% del resto de sus ingresos provienen de clientes recurrentes (ver anexo 10), lo que implica un riesgo de dependencia financiera importante, puesto que cualquier riesgo que se pudiera materializar y que impactase negativamente las operaciones y continuidad del negocio en Móvil, tendría impacto en NKC, que podría ver disminuida la demanda y, consecuentemente, podría experimentar una disminución en sus ingresos.

   De acuerdo a conversaciones sostenidas con la Gerencia General de NKC, ese es uno de los aspectos que más le preocupan y que impulsan a la empresa a pensar en el reforzamiento del negocio de restaurante de menú y el desarrollo de una estrategia integral que le permita avanzar en dicha dirección.

i) Logística (interna y externa) eficiente: En términos generales, las actividades de logística interna y externa de NKC son realizadas con regular eficiencia; ello, debido a la falta de políticas y procedimientos formalmente establecidos y consistentes con el tamaño y estructura organizacional de la empresa.

   Se observó que existen actividades de planificación para la gestión de suministros, pero se carece de controles para su mejor gestión, lo que podría estar atentando contra un mejor rendimiento financiero de la empresa. De hecho, la empresa no controla sus inventarios.

   A continuación, se muestra los diversos lienzos elaborados como parte del modelo Océano Azul:

a) Lienzo de la estrategia actual de la empresa: Con base en los componentes y/o variables antes descritos, los cuales fueron validados con ayuda del juicio de expertos (ver anexos 5 y 6), se definió un lienzo con los atributos que gestiona NKC como parte de su estrategia en el escenario actual, en donde los aspectos valorados por los clientes se muestran en el eje de las abscisas (“x”) y el grado de valor que obtiene la empresa como calificación va en el eje de las ordenadas (“y”). La curva de valor obtenida de combinar dichas variables permitió comparar a NKC con la industria y evidenció algunos aspectos que ameritaban ser analizados (ver figura 42).

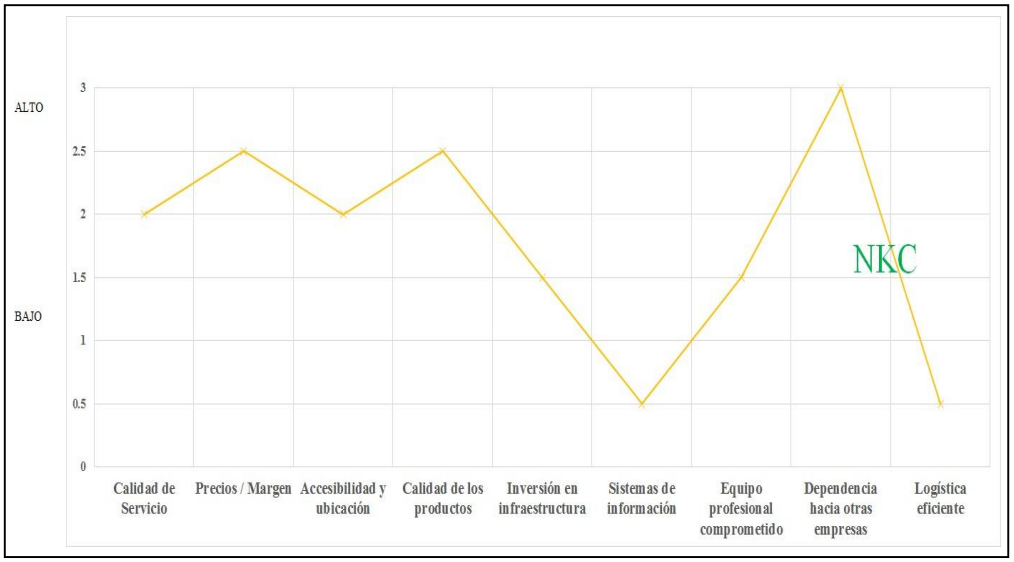


Figura 42. Lienzo de NKC Food Service S.A.C.

De acuerdo a la figura 42, se observa que NKC mantiene una calidad de servicio por encima del promedio de la escala (2/3); ello, se debe a que un gran porcentaje de los clientes encuestados (83%) están de acuerdo o muy de acuerdo en que la calidad del servicio que reciben en el restaurante de NKC, es buena. En cuanto a la variable

Precio/Margen, se observó un valor muy elevado que se debería en parte a los pocos márgenes que muestra NKC, preocupada por mantener la calidad de sus platos (sean éstos de menú, a la carta o postres) a un precio bajo para poder competir con el mercado. Esta variable ha sido bastante difícil de estimar, debido a que la empresa no lleva un buen sistema de costeo y registro de compras y ventas. Entre los atributos que más destacan en la empresa se tiene: accesibilidad y ubicación (el restaurante está ubicado estratégicamente cerca a diversas empresas que operan en la zona, así como en el terrapuerto de Móvil Tours S.A.) y, la calidad de sus productos (muy reconocida por sus clientes).

En cuanto a los atributos en donde la empresa se muestra muy débil se tiene: sistemas de información y logística; asimismo, evidencia como un riesgo importante, la dependencia de NKC hacia Móvil Tours S.A., pues le significa una fuerte concentración desde la perspectiva de cliente y como fuente de ingresos; aspectos que ya fueron analizados en el capítulo 6: Análisis Interno.

b) Lienzo de la estrategia de la empresa: NKC es una empresa que, si bien, mantiene algunas similitudes con sus principales competidores, en cuanto a que es una empresa familiar, con menos de 20 colaboradores, ofrece servicios de restaurante de menú y cafetería y está ubicada en una zona próxima a varias empresas en el límite de los distritos de La Victoria y San Isidro, tiene la peculiaridad de ser una empresa cuya principal línea de negocio es el servicio de catering terrestre, el cual le representa

las tres cuartas partes de sus ingresos, y le permiten mantenerse operando. Sólo uno de sus competidores directos (Concesionario TEPSA) mantiene una gran similitud con NKC, mientras que los otros dos carecen de la ventaja que tienen tanto NKC y el Concesionario de TEPSA, de ser parte de un grupo empresarial sólido y con presencia nacional. Es así que, para efectos de este análisis se contó con la opinión de expertos (Restorante Lorainne, Chifa Tai Lok y la propia Gerencia General de NKC) para corroborar que las variables que manejó el equipo a cargo de la investigación eran válidas y que, resultaba razonable, considerando las características del negocio de restaurantes de menú en la zona de influencia de NKC, aceptarlas como referencia para la Industria.

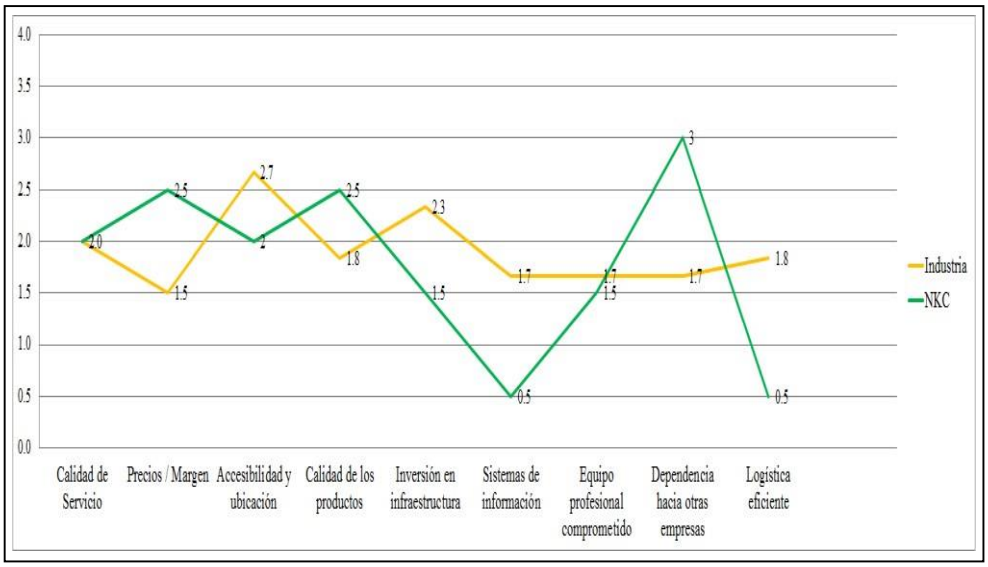


Figura 43. Lienzo de la Industria

La figura anterior, permite apreciar que la industria en donde se desenvuelve NKC Food Service S.A.C. asigna una cantidad importante de sus recursos en la casi totalidad de variables que dan

forma al lienzo. La calidad de servicio en la industria converge con la calidad de servicio medida en NKC; sin embargo, la industria maneja un mejor ratio de precio/margen, debido a que privilegian la ganancia por producto vendido a costa de una menor calidad; algo que es precisamente lo contrario en la filosofía y forma de ver el negocio de restaurantes de menús, por parte de NKC.

Entre las variables donde se aprecia una gran inversión se tiene: (1) accesibilidad y ubicación, pues los competidores se encuentran más cerca a otras empresas en donde pueden captar clientes potenciales, en comparación con NKC; (2) inversión en infraestructura, pues tanto Tai Lok como Restorante Lorainne vienen invirtiendo en ampliar y mejorar sus locales para atraer mayor cantidad de clientes, algo en lo que NKC no ha avanzado mucho. También, se observa que la industria registra menor riesgo de dependencia hacia otras empresas, pues exceptuando al Concesionario de TEPSA, cuya dependencia hacia la empresa de transportes TEPSA es obvia, al igual que en el caso de NKC con Móvil Tours S.A., los otros competidores (Restorante Lorainne y Chifa Tai Lok) no son parte de ningún grupo empresarial que represente para dichas empresas una concentración en sus fuentes de ingresos.

Tomado como insumo la información obtenida se procedió a utilizar la herramienta denominada “Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear), necesaria para crear océanos azules y ayudar a las empresas a crear una curva de valor nueva, derivada de la

implementación de estrategias formuladas para lograr mejores resultados.

c) Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear: La figura 44 muestra el resumen del análisis realizado de las variables identificadas.

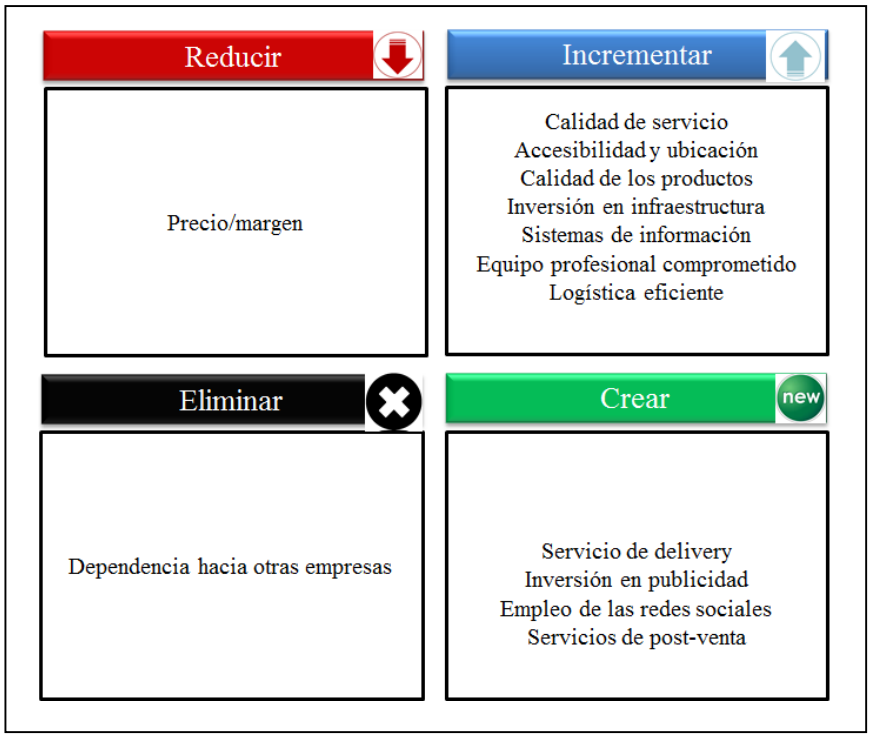


Figura 44. Matriz eliminar, reducir, incrementar y crear

Como se puede apreciar de la figura 44, NKC debería disminuir el indicador precio/margen, algo que resulta necesario si es que desea lograr crecer financieramente en su línea de negocio de restaurante de menú y cafetería. Ello, podría ser logrado si la empresa decide y logra optimizar sus procesos de modo que sus costos de operación sean menores y pueda obtener mayores ganancias sin necesidad de variar significativamente el precio de sus productos, manteniendo la calidad de los mismos. Se le comentó a la responsable del área de Operaciones de la empresa, la posibilidad de negociar nuevos

acuerdos con algunos de sus proveedores para la creación conjunta de nuevos productos, particularmente, en la línea de pastelería.

En cuanto a la dependencia hacia otras empresas, NKC ha manifestado reiteradamente su voluntad de reducir –sino eliminar- su dependencia hacia Móvil Tours S.A. Ello, podrá ser posible en la medida que la empresa logre un mayor nivel de institucionalización y profesionalismo en todos los niveles de la organización. Adicionalmente, la empresa depende de sus proveedores (Makro, Avícola San Fernando, Nestlé, entre otros), por lo que deberá considerar una estrategia que le permita reducir tal dependencia hacia empresas proveedoras, siendo una posibilidad, la de contar con empresas proveedoras alternas (para situaciones de contingencia).

El análisis también reveló la conveniencia de incrementar y/o reforzar las variables referidas a calidad del servicio, calidad de los productos, sistemas de información y logística (interna y externa). En cuanto a los sistemas de información, NKC debería tomar en cuenta que una medida prudente sería empezar por la revisión de todos los procesos que conforman su cadena de valor y la implementación gradual de mejoras que una vez que sean asimiladas en toda la empresa, permitan su automatización, basadas en sistemas de información que respondan a las características propias de la empresa y le permitan ganar eficiencia y rentabilidad en forma sostenible, así como servirle de base para poder seguir creciendo. Cabe señalar que, en el caso de NKC, las mejoras en la infraestructura presentan algunas limitaciones para la empresa, principalmente por el hecho de

contar con instalaciones que no son de su propiedad sino que han sido cedidas en calidad de usufructo por Móvil Tours S.A., que presenta restricciones para poder hacer cambios en el local ocupado por NKC.

Anzola (2010) en su estudio de la planeación estratégica en empresas pequeñas, atributo que corresponde a NKC por su cantidad reducida de colaboradores y nivel de facturación, sugiere que el dueño del negocio debe estar muy consciente de la complejidad de realizar el planeamiento estratégico de la empresa y que por esa razón, cualquier herramienta que tenga a la mano le será de mucha utilidad para mantener el equilibrio y el desafío que le representan la libertad de hacer cambios en su empresa y el control que requiere dicho planeamiento. Para ello, deberán prevalecer, el buen juicio, la experiencia, la intuición y las discusiones bien dirigidas antes de decidirse por una estrategia u otra.

Finalmente, se consideró las tres características que definen una buena estrategia y su viabilidad: (1) Foco, deja fuera, reduce o elimina las demás variables en las que se sustentan los competidores; (2) Divergencia, pues desarrolla perfiles distintos, basados en variables distintas, derivadas de la matriz eliminar, reducir, incrementar y crear; y (3) Contundencia del mensaje, pues la idea es comunicada en forma clara, con un mensaje enérgico y contundente, busca mantener la confianza de los clientes (Rivera, 2014).

Con base en lo anterior, se identificó las variables nuevas:

1. Línea de servicio de delivery.

Dada la cercanía de NKC a diversas empresas y edificios multifamiliares que hay en la zona, y considerando que sus competidores no están explotando dicho servicio, resulta muy atractivo y conveniente para la empresa implementar el servicio de venta de sus productos por delivery, aprovechando un mercado potencial que no está siendo abastecido; además, los costos de envío pueden ser optimizados si la NKC logra identificar y fidelizar clientes dentro de una misma empresa o distancia fijada como alcance máximo para la prestación de este servicio.

En cuanto a la competencia, Restorante Lorainne estuvo ofreciendo el servicio de delivery de sus almuerzos (menús y platos a la carta), pero, de acuerdo a lo manifestado por su dueño (ver anexo 5) la demanda de clientes que tiene actualmente en su local ha copado su capacidad de operación, por lo que ha dejado desatendido esa parte del negocio. Por su lado, el chifa de menús Tai Lok, sí presta el servicio de delivery, pero en forma restringida, debido a que sus dueños no han puesto demasiado énfasis en potenciar y explotar dicho servicio.

Esta medida debería ir reforzada del uso de redes sociales y estrategias de marketing.

2. Virtualización de la empresa.

Es indudable que las redes sociales han cobrado una gran importancia en las empresas. Saavedra, Criado y Andreu (2013) señalan que, una estrategia de marketing fuerte y decidida, a

través de las redes sociales, puede mejorar el desempeño de la empresa y potenciar la relación entre la orientación al mercado con dicho desempeño. En el caso de NKC, la empresa está consciente que no está aprovechando la tecnología de información ni las redes sociales a través de las distintas plataformas disponibles en el mercado (computadoras, Tablets y Smartphones); algo que sí están haciendo algunos de sus principales competidores, conforme a lo observado en nuestras visitas a sus locales.

Esta variable, implica la conformación de dos frentes: (a) el primero, comprenderá el desarrollo de una estrategia estructura para el aprovechamiento de las redes sociales, incluyendo la creación de una página web del restaurante, creación de un FanPage en Facebook y la activación de un blog en donde sea posible que los clientes conozcan de la empresa, sus productos y beneficios para sus clientes; (b) aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los teléfonos inteligentes (smartphones) y sus capacidades para la instalación de aplicaciones sencillas (apps) por medio de las cuales, los clientes podrán hacer consultas y compras de productos del restaurante. Eventualmente, se podría hacer uso de las facilidades que ofrece la billetera electrónica para agilizar y simplificar el pago de consumos en el restaurante y, al mismo tiempo, proveer de mayor seguridad el dinero recaudado por las ventas.

Se espera también, que la virtualización de la empresa, contribuya para proyectar una imagen de modernidad y cercanía a sus clientes y mercado en general, al cual se dirige.

3. Servicio de post-venta:

La investigación realizada, reveló que ninguno de los competidores de NKC cuenta con servicios de post-venta, que incluyan, entre otros, atención de pedidos, consultas y reclamos de clientes; encuestas para medir el nivel de satisfacción y expectativas de clientes; desarrollo de campañas de registro y seguimiento de clientes, entre otros. Esta variable, podrá permitirle a NKC diferenciarse de sus competidores y le ayudará a reforzar su imagen como empresa con prácticas más profesionales en cuanto a su trato con los clientes, respecto a sus competidores.

d) Lienzo considerando la nueva estrategia para NKC.

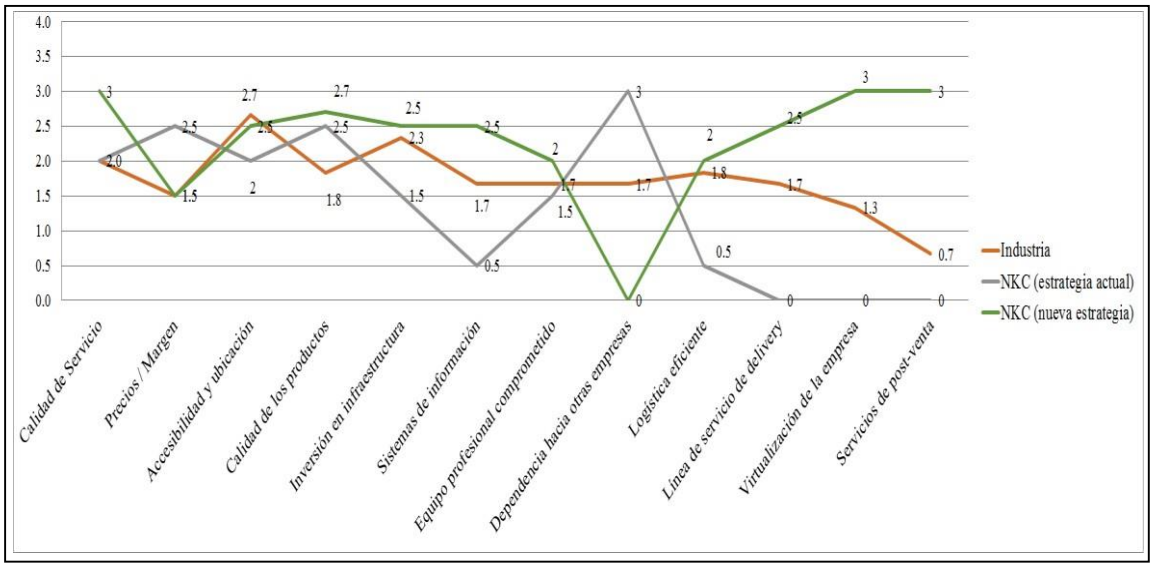


Figura 45. Lienzo considerando la nueva estrategia para NKC

Al observar la curva obtenida, se puede apreciar que NKC lograría diferenciarse notoriamente de sus competidores (léase,

industria), al introducir diversas estrategias alternativas: (a) penetración de mercado (virtualización de la empresa), que permitirá a la empresa ampliar su base de clientes y, al mismo tiempo reforzar su imagen empresarial y marca; (b) desarrollo de producto (línea de servicio de delivery y servicios de post-venta), con esta estrategia, una vez madura, la empresa estaría en condiciones de contrarrestar las limitaciones que tiene para realizar cambios en su infraestructura actual. Además, podrá aumentar el volumen de ventas y reducir costos, puesto que la aplicación de esta estrategia alterna, implica la realización de un trabajo previo de identificación, análisis y segmentación de sus clientes potenciales, para este tipo de servicio.

La aplicación de las estrategias antes descritas, podrán ayudar a que NKC revierta su estado actual y se ubique por encima de sus principales competidores. Finalmente, la figura 46 muestra el lienzo de la curva de valor de NKC en comparación con la industria.

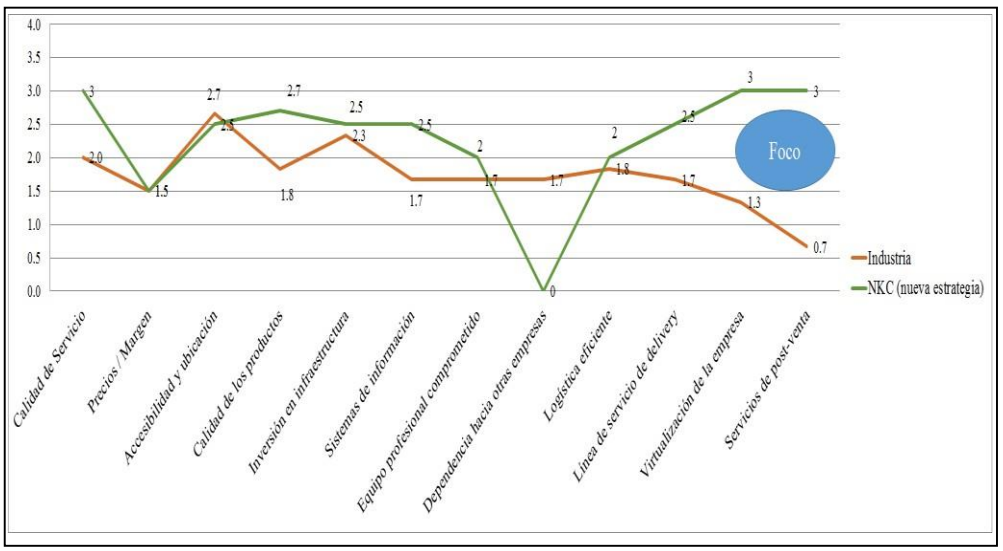


Figura 46. Lienzo de la curva de valor

7.2.2. Matriz FODA.

Resulta conveniente revisar lo que David (2013) denomina “Modelo analítico para la formulación de estrategias”, en donde se tiene describe las tres etapas que deben ser completadas en el proceso de formulación de estrategias. De acuerdo a dicho modelo, representado en la figura 47, ya se ha completado la etapa 1 (etapa de los insumos), en donde se desarrolló las matrices EFE, MPC y EFI; siendo necesario, entonces, ejecutar la etapa 2 (etapa de adecuación), en donde es necesario desarrollar las matrices FODA, PEYEA e IE.

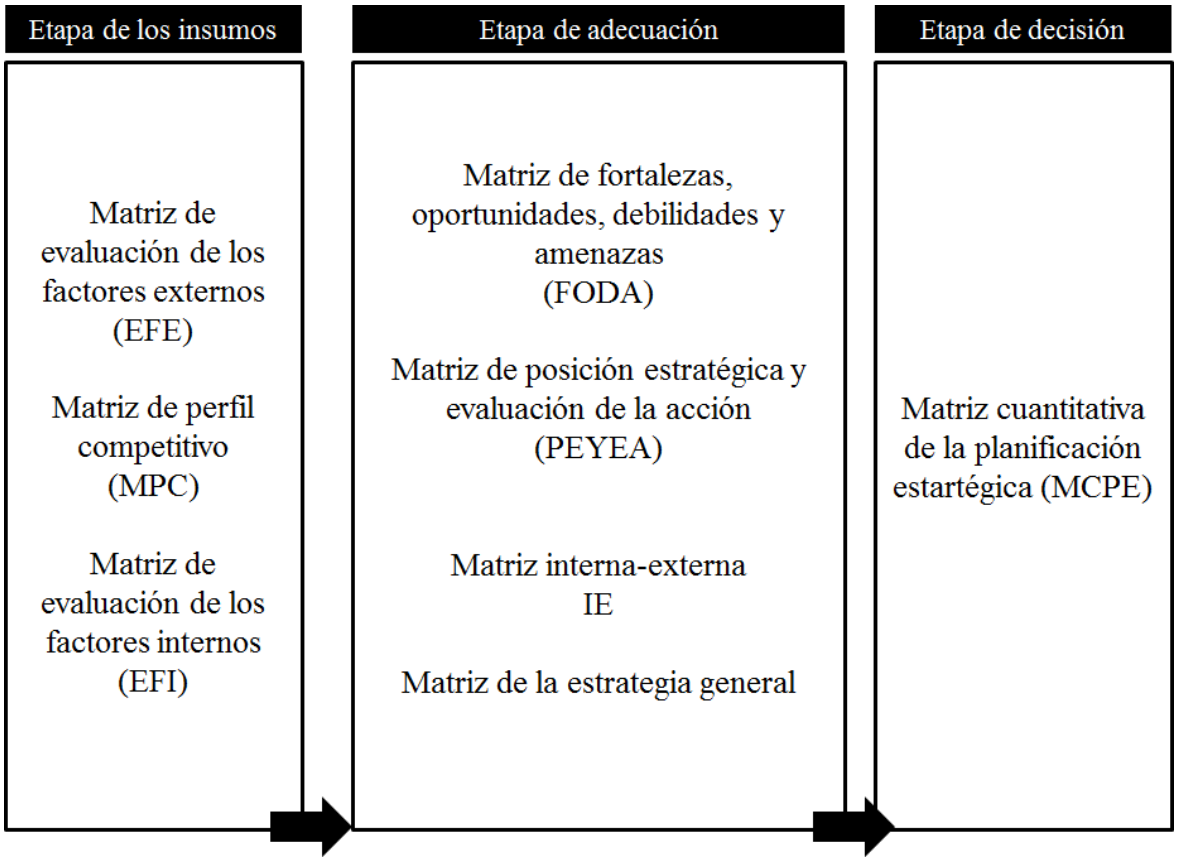


Figura 47. Modelo analítico para la formulación de estrategias. Adaptado de *El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral* (p. 174), por D’Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

La matriz FODA es un instrumento que provee al estratega, de información indispensable para la identificación de estrategias, al combinar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

Como señala David (2013), esta herramienta considerada como una valiosa herramienta de adecuación utilizada por la alta gerencia, a cargo de la dirección de la organización, para el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategia FO (fortaleza interna-oportunidades que ofrece el entorno), estrategia DO (debilidades internas-oportunidades que ofrece el entorno), estrategia FA (fortalezas internas-amenazas provenientes del entorno) y estrategias DA (debilidades internas-amenazas provenientes del entorno).

En la elaboración de esta matriz, se utilizó la información desarrollada en los capítulos anteriores, a través de diversas fuentes primarias (información de la empresa y entrevistas a su plana ejecutiva) y fuentes secundarias (entrevistas a expertos, clientes y no clientes de la empresa, periódicos, revistas y boletines técnicos publicados por el INEI, el Banco Central de Reserva del Perú-BCRP, Asociación de Bancos del Perú-ASBANC, entre otros); dicha información fue analizada y aplicada en forma objetiva en el desarrollo de esta herramienta, lo que permitió la elaboración esquemática de estrategias.

La secuencia de trabajo seguida se puede resumir como sigue:

1) Elaboración de la lista con los factores clave (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
2) Asociación entre los cuadrantes (FO, FA, DO, DA)
3) Formulación (propuestas) de estrategias para cada cuadrante asociado

En la tabla 29 se muestra la matriz FODA desarrollada, en donde se puede apreciar que para el cuadrante FO, se propuso siete estrategias, dirigidas a aprovechar las fortalezas de la empresa, tales como: personal capacitado y comprometido con la empresa; respaldo financiero (no se puede ignorar el hecho de ser una empresa donde

las accionistas son esposa e hija del dueño de la empresa Móvil Tours S.A.); buenas relaciones con sus proveedores y equipamiento moderno en la cocina, entre otros. En este cuadrante destacan estrategias orientadas a: la optimización de costos; desarrollo de mayores competencias del personal; mejora de los procesos logísticos y; desarrollo de campañas de mejoramiento de la imagen comercial de NKC.

Tabla 29.

Matriz FODA de NKC Food Service S.A.C.

	Fortalezas	**Debilidades**
	1. Personal capacitado, joven y comprometido con la empresa 2. Sólido respaldo financiero, por parte de la empresa relacionada Móvil Tours S.A. (accionistas cónyuges) 3. Buena ubicación del restaurante: dentro del terrapuerto de Móvil Tours S.A. y cerca a otras empresas 4. Oferta de menús que incluye platos escasos en Lima y con demanda entre provincianos 5. Coordinaciones entre jefaturas, más simples y rápidas por ser una empresa familiar 6. Capacidad para crecer con capital propio 7. Escasa rotación de personal (dos casos en cinco años) 8. Buenas relaciones con proveedores 9. Cocina con equipamiento moderno 10. Gastos de agua y luz asumidos por Móvil Tours S.A. 11. Eficiente gestión de mermas (por debajo del 1%)	1. Carencia de sistemas informáticos integrados para las actividades de compras, inventarios y ventas 2. Falta de políticas y procedimientos de marketing 3. Falta de aprovechamiento de redes sociales 4. Sólo el 25% de sus ventas corresponden a clientes no vinculados (el resto proviene del Grupo Móvil Tours) 5. Indefinición de marca e imagen de la empresa 6. Clima laboral no es medido 7. Ausencia de programas estructurados de capacitación 8. Falta de procedimientos para el control de inventarios 9. Procedimientos incipientes para el control de contaminación cruzada entre los insumos perecibles mantenidos en el frigorífico principal 10. Falta de servicios higiénicos para uso exclusivo de sus clientes 11. Escaso acondicionamiento y decoración del restaurante 12. Manual de Organización y Funciones desactualizado 13. Ausencia de auditorías internas operacionales y financieras 14. Informalidad en la gestión del recurso humano 15. Ausencia de zona de estacionamiento para clientes 16. Costos de operación desatendidos y/o sin analizar
Oportunidades	**FO Explote**	**DO Busque**
1. Fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana por su riqueza y variedad 2. Exigencia normativa para el expendio de alimentos y bebidas 3. Preferencia elevada por la comida saludable 4. Tendencia creciente en el consumo de alimentos fuera del hogar 5. Evolución de las TIC 6. Impulso favorable del turismo en el Perú 7. Reducción del impuesto general a las ventas 8. Tendencia al consumo de menús, en personas que trabajan y que deciden almorzar fuera de sus centros de trabajo 9. Tendencia creciente del uso de redes sociales 10. Disponibilidad en el mercado de metodologías y mejores prácticas para la gestión de restaurantes	1. Desarrollar competencias del personal en técnicas de elaaboración de comidas criollas y del tipo "mix casero". (F1, F4, F7, F8, F9, F11, O1, O3, O4) 2. Adquirir local propio con el objetivo de buscar independencia (F1, F2, F4, F7, F8, F11, O2,O4,O7) 3. Implementar campañas de fortalecimiento de imagen comercial a través de redes sociales(F2, F4, F6, O1, O3,O5, O9, O10) 4. Ampliar la oferta de menús (duplicar opciones diarias de menú) (F1, F3, F4, F8, F9, F11, O4, O7, O8) 5. Optimizar los procesos logísticos (F5, F8, F11, O5, O7, O8, O10) 6. Optimizar los costos (F7,F10,F11,O5, O10) 7. Desarrollar productos orientados a turistas que llegan al terrapuerto (O1, O6, O7, F3, F4, F8, F9, F11)	1. Redefinir la estructura organizacional de la empresa (D2, D8, D9, D12, O10) 2. Optimizar los procesos de la empresa (D1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, D9, D11, D12, D13, D14, D15, O2, O5, O10) 3. Implementar sistemas informaticos integrados para la obtención de información precisa y toma de decisiones (D1,D8,D16,O5, O10) 4. Implementar un plan de marketing (D2,D3,D5,O9, O10) 5. Desarrollar plan de ventas para no clientes de Móvil Tour (D4,O4,O1, O7, O8,) 6. Desarrollar Manual de Políticas y Procedimientos de la empresa (D2,D6, D7, D8, D9, D12, D13, D14, D16, O2, O10) 7. Implementar un plan de capacitación de acuerdo al cargo y funciones del personal (D3, D7, D14, O10) 8. Contratar o implementar el servicio de auditoria externa/interna en la empresa (D1, D2, D6, D7, D8, D9, D12, D13, D14, D16, O2, O5, O10) 9. Mejorar la infraestructura para brindar mejor servicio a los clientes (D10,D11,D15,O2, O10)
Amenazas	**FA Confronte**	**DA Evite**
1. Escándalos de corrupción e inestabilidad política (generándose caída del PBI) 2. Escasez de insumos para la manufactura de productos 3. Variaciones en los precios de alimentos y combustibles 4. Incremento en el tipo de cambio 5. Aumento en la inseguridad ciudadana 6. Aumento en la frecuencia de fenómenos hidro metereológicos como consecuencia del cambio climático	1. Implementar un plan de desarrolllo de nuevos productos (F2,F6,F8, F9, F11, A2, A3, A4) 2. Implementar un metodo sistematizado de control de los costos, considerando las variaciones en los precios de los insumios (F6, F11, A3, A4) 3. Implementar procesos para mantener saldos minimos de efectivo en caja (F2,F6,A5) 4. Desarrollar campaña de imagen de empresa transparente y con responsabilidad social (F2, F6, A1)	1. Desarrollar plan de contingencia para casos de escasez de productos derivados de problemas socio-ambientales (D9, A6) 2. Desarrollar metodología y procedimientos para la formulación y control presupuestal (D1,D8,A3,A4) 3. Implementar mejoras en la infraestructura del local, que incluya cámaras de vigilancia (D11, A5) 4. Implementar un sistema de base de datos de proveedores para asegurar el abastecimiento ininterrumpido y/o alterno de insumos (D1, A2, A3)

El análisis del cuadrante DO llevó al equipo a cargo de la investigación a proponer nueve estrategias; básicamente dirigidas al fortalecimiento de los procesos que conforman la cadena de valor de NKC y a la reestructuración organizacional que le permita a la empresa ganar en eficiencia operativa, orden y control. Es en este cuadrante donde se identificó más áreas para trabajar, pues las mejoras operativas que se logre a través de la ejecución de proyectos e iniciativas de redefinición de roles, funciones y procesos, podrán ayudar a la empresa a desarrollar otros proyectos de mejora que le permitan crecer en forma ordenada, controlada y sostenible.

En el cuadrante FA se propuso cuatro estrategias que aprovechan las fortalezas de la empresa para reducir el efecto negativo que podría derivarse de las amenazas del ambiente externo. Las estrategias se refieren a: (1) Implementación de un plan para el desarrollo de nuevos productos y con ello, tratar de aumentar las ventas; (2) Implementación de un método sistematizado que permita reducir los costos, considerando las variaciones de los insumos (actualmente, la empresa no lleva un control eficiente de sus costos, lo que le resta competitividad frente a sus adversarios); (3) Implementación de procesos para minimizar los saldos de efectivo en caja y con ello, reducir los faltantes y pérdidas (además, se reduce el riesgo de pérdidas, en la eventualidad de un asalto al restaurante) y; (4) Desarrollo de imagen de empresa responsable y con responsabilidad social.

El cuadrante DA es un cuadrante donde suele considerarse estrategias defensivas. En el caso de NKC, se consideró estrategias orientadas a preservar la continuidad de las operaciones de la empresa, así como aspectos de seguridad física; más aún, si en la coyuntura actual del Perú, y en particular, tratándose de distritos como La Victoria, la seguridad es un problema creciente que no ha sido atacado por las autoridades en forma efectiva.

7.2.3. Matriz PEYEA.

La matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción), está conformada por cuatro zonas o cuadrantes que permiten identificar si una estrategia sugerida es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los cuadrantes están divididos por cuatro ejes: dos de ellos, combinan los factores relacionados con la industria que corresponde a la empresa (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), mientras que, los otros dos ejes, combinan los factores relacionados con la empresa (ventaja competitiva y fortaleza financiera), en sus extremos alto y bajo, tal como se muestra en la figura 48.

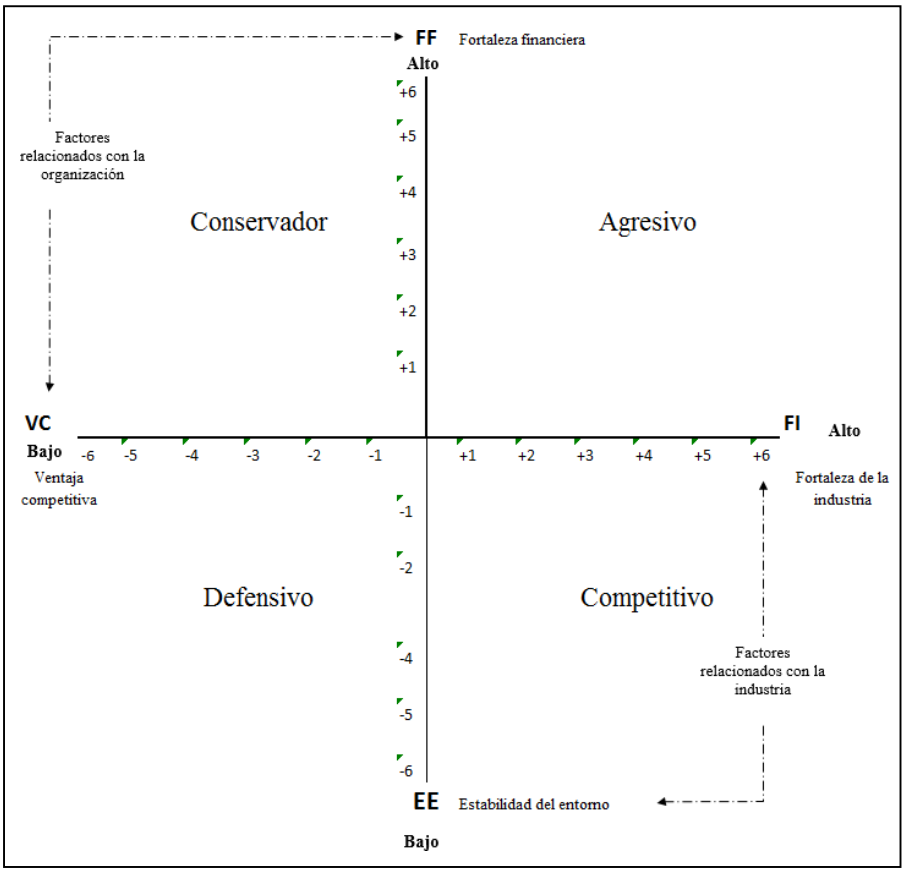


Figura 48. La matriz PEYEA. Tomado de "El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral" (p. 275), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

Como señala D'Alessio (2015), existe una relación entre los cuadrantes de la matriz PEYEA y la matriz FODA. Así, la posición agresiva es equivalente al cuadrante FO; la posición competitiva, corresponde al cuadrante FA; la posición defensiva corresponde al cuadrante DA y; la posición conservadora, corresponde al cuadrante DO.

Para la elaboración de la matriz PEYEA, se tomó en consideración algunos de los factores planteados por Balarezo, D' Alessio, Lisung y Ojeda (2012) y para la asignación de los valores de la Matriz PEYEA, el equipo a cargo de la investigación se basó en cuatro componentes: (1) criterio del equipo; (2) información proporcionada por NKC; (3) juicio de expertos y; (4). Matrices PEYEA elaboradas para empresas similares, consignadas en trabajos de investigación consultados.

Tabla 30.

Calificación de fuerzas para la matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
Los gastos administrativos aumentaron 39%	1	Inestabilidad política e incertidumbre, por actos de corrupción	-5
Utilidad neta inferior a S/.18 mil	1	Inseguridad ciudadana	-6
Las ventas en restaurante, aumentaron 21% en el último año	3	Crecimiento de cadenas de restaurantes de comida rápida	-4
Las ventas en unidades, en servicio de restaurante se mantienen en 17%	1	Tendencia creciente de personas que prefieren almorzar fuera de sus trabajos y casas	-1
Promedio	1.5	Promedio	-4
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria	Valor
Cocina con equipamiento moderno	-1	Potencial para incursionar en servicios de Delivery	5
Sólido respaldo financiero	-3	Aprovechamiento de la tecnología para la mejora de los procesos de logística, inventarios y ventas	4
Excelentes relaciones con proveedores	-1	Aprovechamiento de redes sociales y equipos móviles para promover ventas e imagen del negocio	4
Personal joven capacitado y comprometido con la empresa	-1	Auge sostenido de la gastronomía peruana	5
Promedio	-1.5	Promedio	4.5

Con base en los valores mostrados en la tabla anterior, se logró elaborar la matriz PEYEA de NKC, para lo cual se procedió como se indica, en la siguiente tabla:

Tabla 31.
Determinación de coordenadas del vector de matriz PEYEA

Factor	Valor	Promedio	Vector	Dirección
FF	6	1.5	Eje X: VC + FI	3
EE	-16	-4	Eje Y: FF + EE	-2.5
VC	-6	-1.5		
FI	18	4.5		

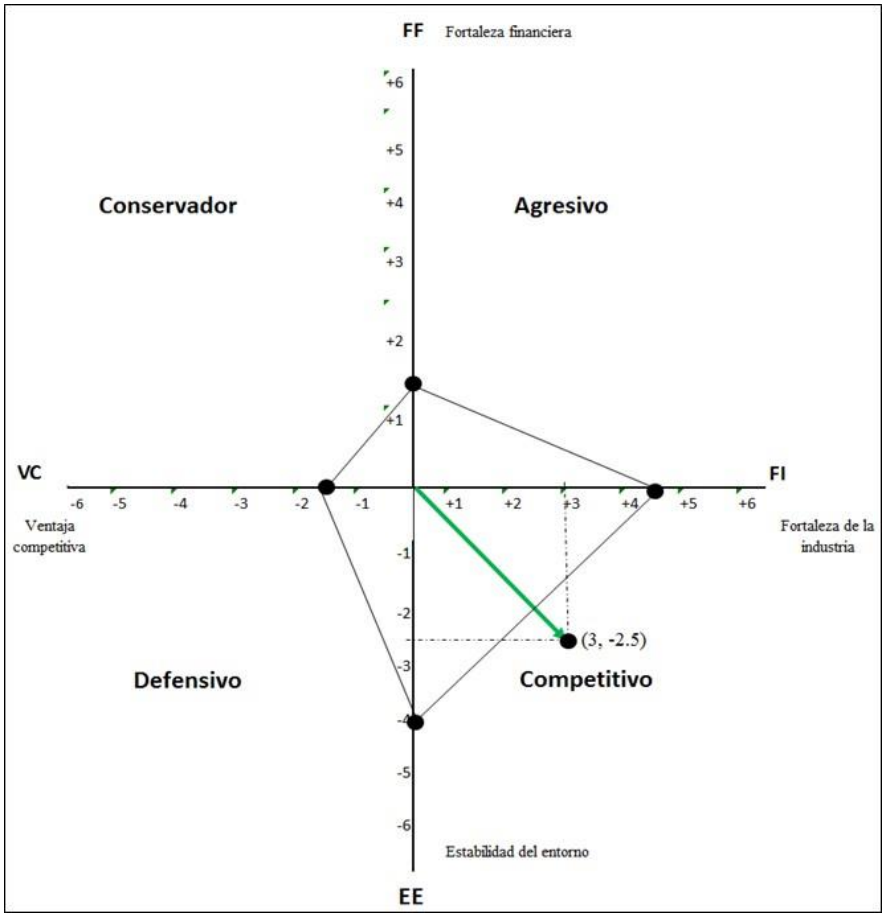


Figura 49. La matriz PEYEA de NKC

De acuerdo a la información que se desprende de la figura anterior, NKC se muestra con un perfil competitivo; es decir, una organización que cuenta con algunas ventajas competitivas y que participa en una industria que exhibe excelente fortaleza: fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana, preferencia elevada por la comida saludable, tendencia creciente en el consumo

de alimentos fuera del hogar, reducción del IGV, entre otros (ver matriz EFE). También se aprecia, de acuerdo a la figura 49, que NKC cuenta con ventajas competitivas, tales como: capacidad para crecer con capital propio, personal muy identificado con la empresa, cocina con equipamiento moderno, eficiente gestión de mermas, entre otros (ver matriz EFI).

La posición competitiva, de acuerdo a D'Alessio (2015) es común en una industria atractiva, como es el caso del negocio de restaurantes de menú y cafeterías; además, una empresa en esta posición debería adquirir recursos financieros para aumentar sus actividades de marketing, mejorar o extender su línea de productos y/o servicios, invertir en incrementar la productividad y reducir sus costos.

Conforme lo señala David (2013), una empresa con perfil competitivo debería optar por una o más de las siguientes estrategias: a) integración vertical, b) integración horizontal, c) desarrollo de mercado, d) penetración de mercado, e) desarrollo de producto y f) formación de empresas de riesgo compartido.

7.2.4. Matriz Interna Externa.

En la matriz interna-externa, conocida también como matriz de portafolio, se muestran cada una de las unidades de negocios o cada uno de los productos y servicios de la organización, ubicándolos en uno de los nueve cuadrantes que conforman esta matriz de tres por tres (D'Alessio, 2015).

Esta herramienta se basa en dos dimensiones: la suma de los valores totales obtenidos en las matrices EFE y EFI, las cuales fueron analizadas en los capítulos anteriores. Cada uno de los nueve cuadrantes que conforman la matriz interna-externa, determina una posición estratégica particular y única, a la cual le corresponde uno de tres colores posibles, tal como se muestra en la figura 48.

De acuerdo a D'Alessio (2015) una empresa que desea ser exitosa, buscará que desarrollar un portafolio de negocios que se ubique en el cuadrante I de esta matriz o, lo más cerca que le sea posible.

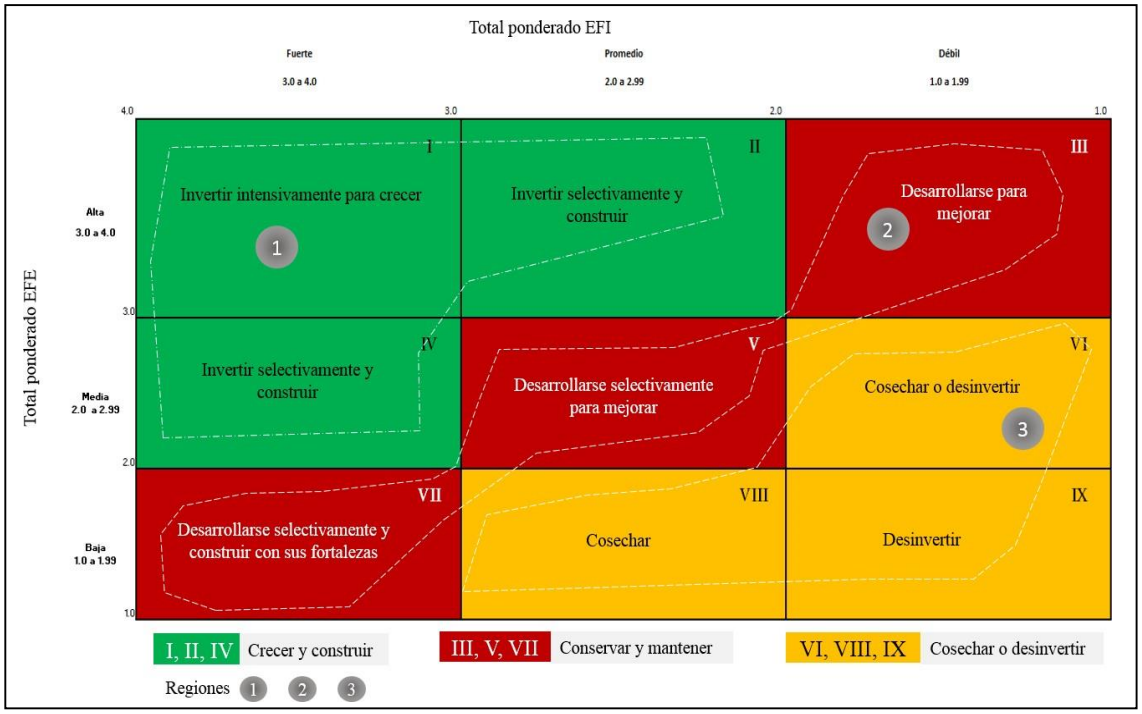


Figura 50. Matriz interna-externa. Adaptado de Tomado de "El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral" (p. 295), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

Como puede observarse en la figura 50, en la región 1 (celdas en color verde), las estrategias que debería aplicar una empresa que está ubicada en dicha zona, deberían ser estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto) o de integración (hacia adelante, hacia atrás, horizontal). En el caso de empresas que estén ubicadas en la región 2 (celdas en color rojo), deberían aplicar estrategias conservar y mantener; mientras que en la región 3 (celdas en color naranja) debería aplicarse estrategias defensivas (cosechar y desinvertir).

En la tabla 32, se muestran las matrices EFE y EFI que son insumos para la matriz Interna-Externa.

Tabla 32.
Matrices EFI y EFE de NKC Food Service S.A.C.

Factores Críticos de éxito-Matriz EFI	Peso	Calificación	Peso total ponderado
Fortalezas			
1. Personal capacitado, joven y comprometido con la empresa	0.02	3	0.06
2. Sólido respaldo financiero, por parte de la empresa relacionada Móvil Tours S.A. (accionistas cónyuges)	0.05	4	0.20
3. Buena ubicación del restaurante: dentro del terrapuerto de Móvil Tours S.A. y cerca a otras empresas	0.02	4	0.08
4. Variada oferta de menús que incluye platos escasos en Lima y con demanda entre provincianos	0.01	3	0.03
5. Coordinaciones entre jefaturas, más simples y rápidas por ser una empresa familiar	0.01	3	0.03
6. Capacidad para crecer con capital propio	0.10	3	0.30
7. Escasa rotación de personal (dos casos en cinco años)	0.02	3	0.06
8. Buenas relaciones con proveedores	0.03	3	0.09
9. Cocina con equipamiento moderno	0.04	4	0.16
10. Gastos de agua y luz asumidos por Móvil Tours S.A.	0.02	3	0.06
11. Eficiente gestión de mermas (por debajo del 1%)	0.03	4	0.12
Debilidades			
1. Carencia de sistemas informáticos integrados para las actividades de compras, inventarios y ventas	0.10	1	0.10
2. Falta de políticas y procedimientos de marketing	0.03	1	0.03
3. Falta de aprovechamiento de redes sociales	0.05	1	0.05
4. Sólo el 25% de las ventas corresponden a clientes no vinculados	0.09	2	0.18
5. Indefinición de marca e imagen de la empresa	0.08	1	0.08
6. Clima laboral no es medido	0.03	2	0.06
7. Ausencia de programas estructurados de capacitación	0.02	2	0.04
8. Falta de procedimientos para el control de inventarios	0.01	1	0.01
9. Procedimientos incipientes para el control de contaminación cruzada entre los insumos perecibles mantenidos en el frigorífico principal	0.04	2	0.08
10. Falta de servicios higiénicos para uso exclusivo de sus clientes	0.02	2	0.04
11. Escaso acondicionamiento y decoración del restaurante	0.01	1	0.01
12. Manual de organización y funciones desactualizado	0.04	1	0.04
13. Ausencia de auditorías internas operacionales y financieras	0.01	2	0.02
14. Informalidad en la gestión del recurso humano	0.01	1	0.01
15. Ausencia de zona de estacionamiento para clientes	0.01	2	0.02
16. Costos de operación desatendidos y/o sin analizar	0.10	1	0.10
Totales	**1.00**		**2.06**
Factores Críticos de éxito-Matriz EFE			
Oportunidades			
1. Fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana por su riqueza y variedad	0.12	2	0.24
2. Exigencia normativa para el expendio de alimentos y bebidas	0.06	2	0.12
3. Preferencia elevada por la comida saludable	0.08	3	0.24
4. Tendencia creciente en el consumo de alimentos fuera del hogar	0.07	2	0.14
5. Evolución de las TIC	0.05	2	0.1
6. Impulso favorable del turismo en el Perú	0.06	1	0.06
7. Reducción del impuesto general a las ventas	0.05	3	0.15
8. Tendencia al consumo de menús, en personas que trabajan y que deciden almorzar fuera de sus centros de trabajo	0.12	3	0.36
9. Tendencia creciente del uso de redes sociales	0.06	2	0.12
10. Disponibilidad en el mercado de metodologías y mejores prácticas para la gestión de restaurantes	0.05	2	0.10
Amenazas			
1. Escándalos de corrupción e inestabilidad política (generándose caída del PBI)	0.02	2	0.04
2. Escasez de agua e insumos para atender los servicios de restaurante de menú	0.06	2	0.12
3. Variaciones en los precios de alimentos y combustibles (por caída del PBI)	0.05	2	0.10
4. Incremento en el tipo de cambio	0.06	2	0.12
5. Aumento en la inseguridad ciudadana	0.04	2	0.08
6. El aumento de frecuencia de fenómenos naturales y la vulnerabilidad de nuestra infraestructura vial	0.05	1	0.05
Total	**1.00**		**2.14**

Con base en la información de la tabla 32 (consolidación de matrices EFI y EFE), se procedió a elaborar la matriz Interna-Externa de NKC Food Service S.A.C., que está representada en la figura 51.

Los valores EFE (2.14) y EFI (2.06), son los que fijan la posición actual de NKC, considerando a los restaurantes de menú.

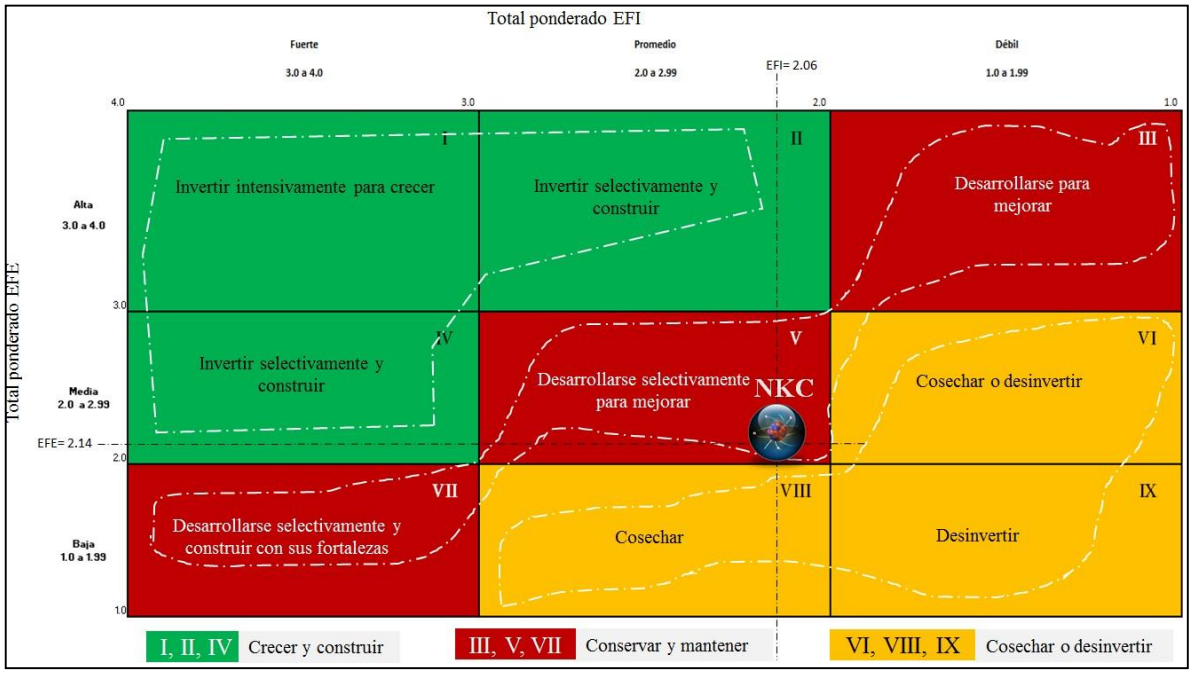


Figura 51. Matriz interna-externa de NKC Food Service S.A.C.

Resulta consistente la posición de NKC dentro de la región 2 (celdas rojas), pues los análisis previos realizados utilizando las otras herramientas revelaron la necesidad de mejorar sus procesos (en general, toda la cadena de valor de NKC requiere ser revisada y optimizada, para que logre desarrollarse y ser más competitiva que las otras empresas que participan en el mercado donde se desenvuelve). Por ello, NKC debe mantener su atención en conservar y mantener, desarrollando estrategias que le ayuden a lograr una mayor penetración de mercado, desarrollar nuevos productos y/o servicios (por ejemplo, venta de almuerzos de menú por delivery a clientes que residan o trabajen cerca de su local).

7.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.

La matriz de la gran estrategia (MGE) es una herramienta más con que cuentan los estrategas y que les sirve para analizar y ajustar la elección de estrategias más convenientes para la organización (D'Alessio, 2015).

De acuerdo al enfoque teórico detrás de esta matriz, la situación de un negocio se define en función de dos variables: (a) crecimiento rápido o lento del mercado y (b) la posición competitiva fuerte o débil de la empresa en el mercado. Cuando se evalúa ambas variables en forma conjunta, es posible categorizar un negocio y ubicarlo en uno de cuatro cuadrantes posibles: cuadrante I, si la organización tiene una posición competitiva fuerte y el mercado donde opera tiene un crecimiento rápido; cuadrante II, si la empresa se encuentra en un mercado con crecimiento rápido y su posición competitiva es débil; cuadrante III, si el mercado crece lentamente y la organización tiene una posición competitiva débil y; cuadrante IV, si la empresa tiene una posición competitiva fuerte y el mercado donde opera tiene crecimiento lento.

Así, las organizaciones que están ubicadas en el cuadrante I tienen una excelente posición; las que se encuentran en el cuadrante II necesitan replantearse su enfoque de mercado, pues fácilmente pueden ser desplazadas por sus competidores; las empresas que se encuentran en el cuadrante III también tienen una posición competitiva débil. Finalmente, las empresas que están ubicadas en el cuadrante IV, son organizaciones con una fuerte posición competitiva, aunque la industria donde se desenvuelven crece muy lentamente.

En la figura 52, se muestra la matriz MGE de NKC Food Service S.A.C.

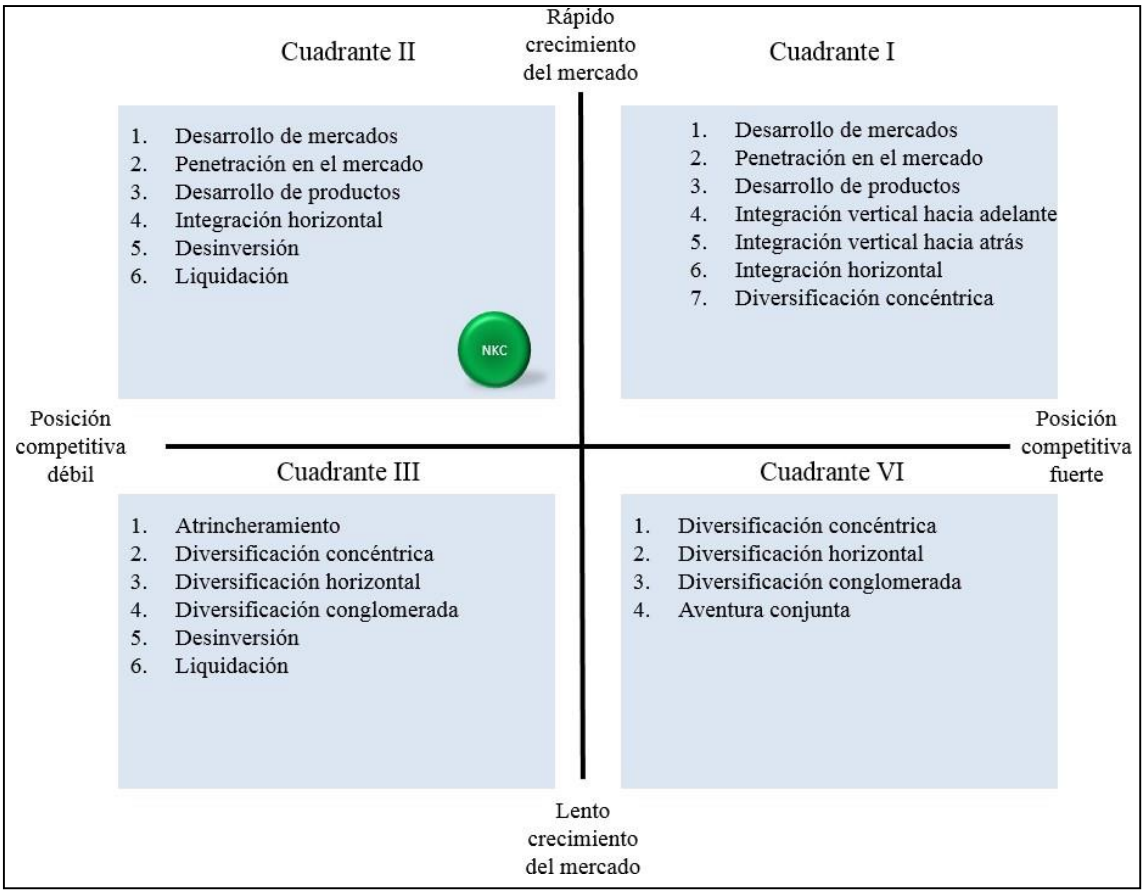


Figura 52. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de NKC Food Service S.A.C.

Como puede apreciarse, NKC se desenvuelve en un mercado de crecimiento rápido, pues el mercado de restaurantes en general y de restaurantes de menús, en particular, es un mercado dinámico y en constante crecimiento, debido al auge de la gastronomía peruana y que la tendencia de personas que deciden almorzar fuera de sus hogares y centros de trabajo es creciente (INEI, 2014; Nielsen, 2016). Asimismo, si bien, cuenta con algunas ventajas competitivas, tales como: (a) su capital humano (el personal está muy comprometido con la empresa y, con la debida capacitación e incentivos, se puede esperar un rendimiento y productividad mayores a los que se tiene en la actualidad y por encima a los de sus competidores directos); (b) gastos de agua y luz asumidos por Móvil Tours S.A. (podría ser considerada como una ventaja, pues le representa un ahorro en gastos de alquiler y servicios, aunque al mismo

tiempo hace que la dependencia hacia Móvil Tours S.A. se mantenga, contrariamente a los deseos de NKC); (c) capacidad para crecer con recursos propios (léase, de los accionistas); (d) excelentes relaciones con sus proveedores, lo que podría aprovechar para nuevos desarrollos de productos; (e) cuenta con un moderno equipamiento de cocina, lo que le permitirá aumentar la producción de menús en un escenario de mayor demanda. No obstante, NKC tiene procesos poco eficientes y una organización que no le permite desarrollarse con la consistencia y velocidad que desea la empresa, concluyéndose que, en el análisis general, NKC debería ser vista como una empresa con una posición competitiva aún débil, pero con posibilidades de mejora y fortalecimiento.

De acuerdo a lo observado, le convendría a NKC mantener considerar estrategias intensivas, tales como: (a) penetración de mercado, para lo cual debería desarrollar una estrategia de marketing y publicidad que le ayude a aumentar sus ventas y ampliar su base de clientes; (b) desarrollo de productos, opción que puede aprovechar la excelente relación que tiene NKC con algunos de sus proveedores, para desarrollar productos novedosos o con variantes en sus insumos, que atraigan a más clientes y/o induzcan a sus clientes actuales a consumir más productos. También, está la posibilidad de incursionar en la venta de menús por delivery a las empresas y hogares que se encuentran en un radio aproximado de cinco calles de su local.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

En los numerales anteriores, se aplicó herramientas como las matrices FODA, PEYEA, Interna-Externa y Gran Estrategia, así como el modelo Océano Azul, con la finalidad de tener distintas perspectivas para identificar y proponer estrategias viables

para la empresa; sin embargo, como parte del proceso de planeamiento estratégico realizado para la empresa NKC Food Service S.A.C., también se aplicó la matriz de estrategia principal (MEP), que puede ser entendida como un instrumento comúnmente utilizado por los estrategas para la formulación de estrategias alternativas (David, 2013), siendo éstas: integración hacia atrás/adelante/horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada/no relacionada, recorte de gastos, desinversión y liquidación.

El empleo de las matrices evidencia la interrelación que existe entre éstas; así, por ejemplo, el FODA se basa en la información que se desarrolló durante los análisis interno y externo y que está mostrada en las matrices EFI y EFE. Es en la matriz FODA en donde se formuló el primer grupo de estrategias, en un proceso lógico e intuitivo. En la matriz Interna-Externa, nuevamente se aprovechó la información de las matrices EFI y EFE, teniéndose que, al igual que con las matrices PEYEA y MGE, se trata de una matriz de comprobación.

Al empleo de las matrices antes citadas, también se agregó el análisis de la empresa, bajo el modelo de Océano Azul, el cual permitió delinear el lienzo de la empresa, para ver qué estrategias o iniciativas podría llevar a cabo para colocarse por encima de sus competidores, sino eliminarlos en algún mercado al cual éstos no llegan.

En la tabla 33, se muestra, a modo de resumen, aquellas estrategias que más destacan por cada matriz, observándose que son las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado las que más se repiten. Para su elaboración, se revisó las estrategias asociadas a cada matriz, agrupándolas en dos grandes grupos: (1) Estrategias externas alternativas y (2) Estrategias internas alternativas. Luego, se descompuso el Grupo (1) en los subgrupos que le son afines: Estrategias Intensivas, Estrategias de Integración, Estrategias de Diversificación y

Estrategias Defensivas. En el caso del Grupo (2), sólo fue necesario indicar que las estrategias identificadas eran Estrategias Internas Específicas. Para la construcción de esta tabla, se revisó los modelos planteados por (D'Alessio, 2015) y (David, 2013)

Tabla 33.
Resumen de estrategias para NKC Food Service S.A.C.

Conteo			Modelo Océano Azul	Matriz FODA	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	Matriz Interna-Externa	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
		Estrategias externas alternativas					
	Estrategias Intensivas						
9		**Penetración de mercado**	1	8	X	X	X
		Desarrollo de mercado			X		X
5		**Desarrollo de producto**	2	3	X	X	X
	Estrategias de integración						
		Vertical hacia adelante			X		
		Vertical hacia atrás			X		
		Horizontal			X		X
	Estrategias de diversificación						
		Relacionada					
		No relacionada					
	Estrategias defensivas						
1		Recorte de gastos		1			
		Desinversión			X		X
		Liquidación					X
		Estrategias internas alternativas					
	Estrategias internas específicas						
8		**Gerencia de procesos**		8			
4		**Reingeniería de procesos**		4			
		Administración de la calidad					

Capítulo VIII. Selección de la estrategia

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección.

De acuerdo a Rumelt (1993) las estrategias de negocios no pueden ser formuladas ni adecuadas de acuerdo a cómo varían las circunstancias, si no se lleva a cabo un proceso de evaluación de estrategias, en donde se entiende por estrategia al conjunto de objetivos, políticas, iniciativas y/o planes que, juntos, definen el alcance de la organización y su enfoque para mantenerse operativa y con éxito. Dicho autor señala también que, es imposible demostrar en forma concluyente que una determinada estrategia de negocios es la más apropiada para la empresa o incluso, garantizar que ésta funcionará. Por ello, propone cuatro criterios que deberían cumplir las estrategias propuestas:

a) Consistencia: Las estrategias propuestas no deben incluir objetivos y políticas inconsistentes.
b) Consonancia: Las estrategias propuestas deberían corresponder a una respuesta adaptada al ambiente externo y sus cambios.
c) Ventaja: Las estrategias propuestas deberían contribuir a la creación y/o mantenimiento de una o más ventajas competitivas.
d) Factibilidad: Las estrategias propuestas no deben generar sobrecostos ni la aparición de nuevos problemas irresolubles.

De otro lado, las estrategias propuestas fueron seleccionadas con base en los análisis realizados y documentados en los capítulos anteriores, tomando en cuenta para ello, las estrategias alternas externas (penetración de mercado y desarrollo de producto) y las estrategias alternativas internas (Gerencia y

reingeniería de procesos), éstas últimas, consideradas de acuerdo al enfoque que plantea D'Alessio (2015) para la identificación de estrategias alternativas para una empresa. En la tabla 33 se muestran dichas estrategias:

Tabla 34.
Estrategias propuestas para NKC Food Service S.A.C.

Estrategia genérica	Estrategia específica	Herramienta
Penetración de mercado (EG-1)	FO2: Adquirir local propio con el objetivo de buscar independencia y ampliar la capacidad de atención	FODA
	FO3: Implementar campañas de fortalecimiento de imagen comercial a través de redes sociales	FODA
	FO4: Ampliar la oferta de menús (duplicar opciones diarias de menú)	FODA
	DO4: Implementar un plan de marketing	FODA
	DO5: Desarrollar plan de ventas para no clientes de Móvil Tours S.A.	FODA
	DO9: Mejorar la infraestructura para brindar mejor servicio a los clientes	FODA
	FA4: Desarrollar campaña de imagen de empresa transparente y con responsabilidad social	FODA
	DA3: Implementar mejoras en la infraestructura del local, que incluya cámaras de vigilancia	FODA
	Virtualización de la empresa	Océano Azul
Desarrollo de producto (EG-2)	FO1: Desarrollar competencias del personal en técnicas de elaboración de comidas criollas y del tipo "mix casero"	FODA
	FO7: Desarrollar productos orientados a turistas que llegan al terrapuerto	FODA
	FA1: Implementar un plan de desarrollo de nuevos productos	FODA
	Implementar servicios de delivery	Océano Azul
	Implementar servicios de post-venta	Océano Azul
Gerencia de procesos (EG-3)	DO1: Redefinir la estructura organizacional de la empresa	FODA
	DO2: Optimizar los procesos de la empresa	FODA
	DO6: Desarrollar Manual de Políticas y Procedimientos de la empresa	FODA
	DO7: Implementar un plan de capacitación de acuerdo al cargo y funciones del personal	FODA
	DO8: Contratar o implementar el servicio de auditoria externa/interna en la empresa	FODA
	FA3: Implementar procesos para mantener saldos mínimos de efectivo en caja	FODA
	DA1: Desarrollar plan de contingencia para casos de escasez de productos derivados de problemas socio-ambientales	FODA
	DA4: Implementar un sistema de base de datos de proveedores para asegurar el abastecimiento ininterrumpido y/o alterno de insumos	FODA
Reingeniería de procesos (EG-4)	FO5: Optimizar los procesos logísticos	FODA
	DO3: Implementar sistemas informáticos integrados para la obtención de información precisa y toma de decisiones	FODA
	FA2: Implementar un método sistematizado de control de los costos, considerando las variaciones en los precios de los insumos	FODA
	DA2: Desarrollar metodología y procedimientos para la formulación y control presupuestal	FODA

Nota: Los prefijos FO, FA, DO y DA corresponden a las estrategias propuestas en la matriz FODA, relacionadas con los cuadrantes: Fortaleza-Oportunidad, Fortaleza-Amenaza, Debilidad-Oportunidad y Debilidad-Amenaza, respectivamente

8.1.2. Matriz de selección.

Para verificar cuáles de las estrategias propuestas y seleccionadas podían ser aceptadas, se utilizó la matriz de Rumelt (ver tabla 34); concluyéndose que las cuatro estrategias genéricas (EG_i, donde i= 1, 2, 3, 4) pueden ser seleccionadas, pues todas ellas satisfacen los criterios definidos por dicho autor.

Tabla 35.
Matriz de Rumelt para NKC Food Service S.A.C.

	Criterios de Rumelt	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta la estrategia?
	Tipo de estrategia					
EG-1	Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
EG-2	Desarrollo de producto	Si	Si	Si	Si	Si
EG-3	Gerencia de procesos	Si	Si	Si	Si	Si
EG-4	Reingeniería de procesos	Si	Si	Si	Si	Si

8.2. Método de Escenarios

La planificación basada en escenarios toma en cuenta la incertidumbre a largo plazo, considerando el medio ambiente externo, donde se desempeña la empresa y también, al medio ambiente interno de la organización (Argueta, Agudelo & Cardona, 2016). Por su lado, Zahradnicková y Vacík (2014) señalan que, éste método equivale a la integración entre una situación futura y un determinado tipo de respuesta de la empresa a dicha situación, aumentando la flexibilidad y el alcance de la formulación de una estrategia específica.

El uso de escenarios que incluyen riesgos reconocidos que surgen en la gestión estratégica contribuye a: (a) una mayor estabilidad de la empresa; (b) establecer

objetivos de rendimiento más realistas y; (c) estimular el crecimiento del valor de la empresa. También, permite una mejor comunicación entre las personas que forman parte del proceso de planeamiento estratégico, pues hace posible la argumentación realista del potencial de la empresa y sus posibilidades de crecimiento en un contexto de desarrollo futuro; además, este método distingue entre escenarios y estrategias, haciendo que la toma de decisiones sea más transparente para todos los involucrados (Zahradnicková y Vacík, 2014).

La aplicación de este método supone el planteamiento de las siguientes preguntas y una reflexión respecto a cómo deberían ser éstas respondidas por los estrategas:

a) ¿Qué podría ocurrir?
b) ¿Qué podríamos hacer si ello ocurriese?
c) ¿Qué es lo que haremos?
d) ¿Cómo lo haríamos?

De acuerdo a Argueta et al. (2016), el método de escenarios se aplica únicamente para la toma de decisiones a largo plazo, en un contexto de gran incertidumbre, que deberían tener un impacto significativo, de gran duración y de corte estratégico.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Para el desarrollo de los escenarios se consultó diversas fuentes, tales como:

a) Plan de gobierno 2016 – 2021 de Peruanos Por el Kambio-PPK (PPK, 2016), en donde destacan cuatro pilares: (1) Bienestar social, (2) País más próspero, (3) Mejor seguridad y, (4) Gobierno con eficiencia, profesionalismo y transparencia. En el segundo pilar (País más

próspero), destacan: la promoción de la tecnología, el auge del sector agrícola, el énfasis en desarrollar el turismo, que son aspectos que se vinculan con algunos de los componentes del ambiente externo de cualquier empresa.

b) Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), que describe seis ejes estratégicos para el Perú: (1) Derechos fundamentales de las personas; (2) Oportunidades y acceso a los servicios, en donde se incluye aspectos como seguridad alimentaria, seguridad ciudadana y salud; (3) Estado y gobernabilidad; (4) Economía, competitividad y empleo, en donde se incluye los aspectos de aprovechamiento de la tecnología; (5) Desarrollo regional e infraestructura y; (6) Recursos naturales y control del medio ambiente.

Con base en la información relacionada con los documentos citados, se consideró pertinente trabajar con las variables del entorno externos que fueron desarrolladas en el Capítulo 4; es decir: Político-Legal, Economía, Cultural/Social, Tecnología y Ecología.

En la tabla 36, se muestra los escenarios 2018 – 2020 para NKC, los que después de haber sido analizados permitieron seleccionar dos escenarios: uno pesimista y el otro optimista.

Tabla 36.
Escenarios 2018 al 2020

Situación	Escenarios		
	Pesimista (1)	Moderado (2)	Optimista (3)
Económica			
1. Índice de inflación	Tendencia al alza >10%	Estable 3-4%	Tendencia a la baja < 3%
2. Crecimiento del PBI	Bajo < 2.5%	Estable 2.5% -3.1%	Alto 3.1% - 4.1%
3. Precio del dólar	Tipo de cambio con tendencia al alza > S/.3.6	Tipo de cambio moderado, con variaciones entre S/.3.2 y S/.3.5	Tipo de cambio con tendencia a la baja, con variaciones entre S/.3.0 y S/.3.2
4. Impuesto general a las ventas (IGV)	Aumenta en 1%-2%	Se mantiene sin variación	Se reduce en 1%
5. Precio del petróleo (US$/barril)	Tendencia al alza precio de barril > US$60	Precio estable US$55-US$60	Tendencia a la baja del precio del barril <US$50
Política-Legal			
1. Estabilidad política y controles anticorrupción	Más destapes de casos de corrupción a nivel de organismos públicos	No hay nuevos destapes de corrupción y se percibe una relativa estabilidad política	Se recupera la estabilidad política y se evidencia un mayor control anticorrupción por parte de los organismos del Estado
2.Estabilidad jurídica	Cambios radicales en normas y leyes que rigen el negocio de restaurantes de menú	No hay cambios en la legislación que puedan afectar el negocio de restaurantes de menú	Se producen cambios en la legislación que favorecen el negocio de restaurantes de menú y estimulan el consumo
3.Impulso de la actividad gastronómica por parte del Estado	No se concretan las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país, retrasando el crecimiento del mercado de restaurantes de menú	Las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país no generan mayores resultados para el negocio de restaurantes de menú	Las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país impulsan el consumo en restaurantes de menú
Tecnología			
1. Auge de las redes sociales e internet	Saturación del canal	Sin efectos significativos para el negocio de restaurantes de menú	Tendencia al alza. Favorecen al negocio
2. Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión de restaurantes	No es muy aplicable al negocio de restaurantes de menú	Pueden ser utilizados con relativo éxito en el negocio de restaurantes de menú	Tienen un gran impacto positivo en el negocio
3.Auge de aplicaciones para celular, orientadas a restaurantes	Están orientadas a restaurantes de platos a la carta y/o franquicias de comida rápida	Poco aprovechables en el negocio de restaurantes de menú	Genera nuevas posibilidades de ventas en el mercado de restaurantes de menú
Cultural-Social			
1. Fuerte posicionamiento de la gastronomía en el Perú	El auge de la gastronomía peruana aleja a los consumidores de los restaurantes de menú, al acercarlos a otros formatos de restaurante	El auge de la gastronomía peruana no afecta el estado actual de los negocios de menú y si lo hace, el impacto no es significativo	El auge de la gastronomía en el Perú genera mayores opciones de ventas para los restaurantes de menú
2.Tendencia del consumo de comidas saludables	Pérdida de clientes, quienes prefieren consumir en restaurantes especializados en oferta de ensaladas y otras opciones de comidas saludables	Los cambios en la tendencia del consumo de comidas saludables no afectan al negocio	La tendencia del consumo de comidas saludables genera nuevas formas de oferta en NKC, ampliando su base de clientes y nivel de ventas
3.Tendencia del consumo de alimentos fuera del hogar	Se reduce	Se mantiene igual	Aumenta
4.Conflictos sociales	Se agudizan	Se mantienen igual	Disminuyen
5.Inseguridad ciudadana	Aumenta	Se mantiene igual	Disminuye
Ecológica			
1.Desastres naturales	Alta ocurrencia e impacto negativo en servicios públicos y crecimiento del negocio de restaurantes de menú	Ocurrencia e impacto sobre el negocio de restaurantes de menú son moderados	Mínima ocurrencia y mínimo impacto en el negocio de restaurantes de menú

La tabla 37 muestra los escenarios seleccionados con base en el juicio del equipo a cargo de la investigación.

Tabla 37.
Escenarios probables seleccionados para NKC Food Service S.A.C.

Situación	Escenarios probables	
	Escenario más probable (ESC-1)	Escenario menos probable (ESC-2)
Económica		
1. Índice de inflación	Estable 3-4%	Tendencia a la baja < 3%
2. Crecimiento del PBI	Estable 2.5% -3.1%	Alto 3.1% - 4.1%
3. Precio del dólar	Tipo de cambio moderado, con variaciones entre S/.3.2 y S/.3.5	Tipo de cambio con tendencia a la baja, con variaciones entre S/.3.0 y S/.3.2
4. Impuesto general a las ventas (IGV)	Se mantiene sin variación	Se reduce en 1%
5. Precio del petróleo (US$/barril)	Tendencia al alza precio de barril > US$60	Tendencia a la baja del precio del barril <US$50
Política-Legal		
1. Estabilidad política y controles anticorrupción	Más destapes de casos de corrupción a nivel de organismos públicos	Se recupera la estabilidad política y se evidencia un mayor control anticorrupción por parte de los organismos del Estado
2. Estabilidad jurídica	No hay cambios en la legislación que puedan afectar el negocio de restaurantes de menú	Cambios radicales en normas y leyes que rigen el negocio de restaurantes de menú
3. Impulso de la actividad gastronómica por parte del Estado	Las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país no generan mayores resultados para el negocio de restaurantes de menú	No se concretan las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país, retrasando el crecimiento del mercado de restaurantes de menú
Tecnología		
1. Auge de las redes sociales e internet	Tendencia al alza. Favorecen al negocio	Saturación del canal
2. Disponibilidad de nuevas tecnologías para la gestión de restaurantes	Tienen un gran impacto positivo en el negocio	No es muy aplicable al negocio de restaurantes de menú
3. Auge de aplicaciones para celular, orientadas a restaurantes	Genera nuevas posibilidades de ventas en el mercado de restaurantes de menú	Están orientadas a restaurantes de platos a la carta y/o franquicias de comida rápida
Cultural-Social		
1. Fuerte posicionamiento de la gastronomía en el Perú	El auge de la gastronomía peruana no afecta el estado actual de los negocios de menú y si lo hace, el impacto no es significativo	El auge de la gastronomía peruana aleja a los consumidores de los restaurantes de menú, al acercarlos a otros formatos de restaurante
2. Tendencia del consumo de comidas saludables	La tendencia del consumo de comidas saludables genera nuevas formas de oferta en NKC, ampliando su base de clientes y nivel de ventas	Pérdida de clientes, quienes prefieren consumir en restaurantes especializados en oferta de ensaladas y otras opciones de comidas saludables
3. Tendencia del consumo de alimentos fuera del hogar	Aumenta	Se reduce
4. Conflictos sociales	Se agudizan	Disminuyen
6. Inseguridad ciudadana	Se mantiene igual	Disminuye
Ecológica		
1. Desastres naturales	Ocurrencia e impacto sobre el negocio de restaurantes de menú son moderados	Mínima ocurrencia y mínimo impacto en el negocio de restaurantes de menú

Conforme se muestra en la tabla anterior, el análisis realizado se basó en la selección de dos escenarios (ESC -1 y ESC -2), donde el primero corresponde a un conjunto de situaciones que se consideró eran las que tendrían una mayor probabilidad de ocurrencia y el segundo, se definió como el escenario que recoge un conjunto de variables y supuestos con menores probabilidades de materialización, de acuerdo a la situación actual del entorno, al momento de realizar el análisis. Así, una breve descripción de cada escenario:

a) ESC -1: Escenario más probable. Aquí se supuso una inflación anual estable (de 3% a 4%), con un crecimiento relativamente moderado del producto bruto interno (entre 2.5% y 3.1%) y con una tendencia al alza de los combustibles. En este escenario, se consideró como muy probable la aparición de nuevas informaciones y destapes que revelen actos de corrupción en los organismos del Estado. Asimismo, es un escenario muy optimista en cuanto al impacto favorable que debería tener la tecnología de la información y redes sociales en el negocio de restaurantes de todo tipo, incluyendo a los que ofrecen menús. Finalmente, en este escenario se planteó que era muy probable que el auge de la gastronomía peruana y la tendencia al consumo de comidas fuera del hogar tengan un impacto positivo en el negocio de restaurantes de menú. Esta última situación fue corroborada en las encuestas a no clientes de NKC.

b) ESC -2: Escenario menos probable. En este escenario, se consideró que las variables económicas no deberían tener un comportamiento muy favorable para el negocio. Así, se planteó

como poco probable que la inflación mantenga una tendencia a la baja por debajo del 3% anual o que el tipo de cambio se mantenga por debajo de S/3.2 y que los combustibles no suban de precio en el mercado internacional (precio internacional del barril de petróleo por debajo de US$50).

En cuanto a los aspectos políticos y legales, este escenario asume como muy improbable que se recupere la estabilidad política, debido a los casos de corrupción informados por la prensa y por la fragilidad de algunos poderes del Estado.

Los aspectos de tecnología de información, por el contrario, fueron recogidos desde una perspectiva optimista, pues este escenario asume como muy improbable que las variables tecnológicas puedan tener un efecto adverso sobre el negocio de restaurantes de menú.

También, en las variables culturales, se estimó que era muy poco probable que éstas pudieran afectar negativamente al negocio de restaurantes de menú; situación contraria a lo que podría esperarse con las variables sociales referidas a inseguridad ciudadana y conflictos sociales, cuya disminución es muy improbable, al igual que la ocurrencia de desastres naturales.

Según lo manifestado por la dueña principal de NKC, los desastres naturales ocurridos en diversas zonas del Perú afectaron las ventas de NKC, pues se vieron drásticamente afectadas, principalmente, por la falta de agua y por la escasez y encarecimiento de diversos insumos, al punto que el restaurante

empezó a trabajar sólo a medio horario (8am a 1pm) algunos días de marzo.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.

En la tablas 38 y 39 se puede apreciar las cuatro estrategias genéricas que fueron identificadas en el numeral 8.1.2 (ver tabla 35). Dichas estrategias fueron evaluadas para determinar qué tan eficientes resultan para la empresa, bajo los escenarios probable (ESC -1) e improbable (ESC -2). Para tales efectos, se trabajó con una escala de cuatro posibles valores: (Valor = 0), si resulta imposible, poco viable o contraproducente, aplicar la estrategia bajo las condiciones que rigen el escenario; (Valor = 1), si la aplicación de la estrategia resulta inconveniente para las condiciones que plantea el escenario; (Valor = 2), si el desempeño de la estrategia es moderado, bajo las condiciones que establece el escenario y; (Valor = 3), si la estrategia es muy conveniente para las condiciones que definen el escenario.

Para la construcción de la tabla 38, se consideró conveniente añadir un factor discrecional: Intuición y/o juicio experto (provisto por la Gerencia General de NKC); ello, debido a que la cantidad de debilidades y oportunidades identificadas, sugerían establecer una combinación controlada de estrategias que, permitan crear las condiciones necesarias para maximizar las probabilidades de éxito en su aplicación dentro de la empresa. Es así, que se comentó a la Gerencia de NKC que, muy probablemente, sería necesario trabajar en más de una estrategia en paralelo, básicamente en lo que se refiere a las estrategias de gerencia (gestión) de procesos y de penetración de mercado.

Tabla 38.

Comparación de estrategias con los escenarios supuestos para NKC Food Service S.A.C.

Estrategias genéricas	Escenario más probable (ESC-1)	Escenario menos probable (ESC-2)	Intuición	Puntaje
	Inflación Estable 3-4%	Inflación con tendencia a la baja < 3%		
	PBI estable 2.5% -3.1%	PBI con alto crecimiento 3.1% - 4.1%		
	Tipo de cambio moderado, con variaciones entre S/.3.2 y S/.3.5 por dólar	Tipo de cambio con tendencia a la baja, con variaciones entre S/.3.0 y S/.3.2 por dólar		
	IGV se mantiene sin variación	IGV se reduce en 1%		
	Tendencia al alza precio de barril de petróleo > US$60 (alza de combustibles)	Tendencia a la baja del precio del barril <US$50 (baja del costo de combustibles)		
	Más destapes de casos de corrupción a nivel de organismos públicos	Se recupera la estabilidad política y se evidencia un mayor control anticorrupción por parte de los organismos del Estado		
	No hay cambios en la legislación que puedan afectar el negocio de restaurantes de menú	Cambios radicales en normas y leyes que rigen el negocio de restaurantes de menú		
	Las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país no generan mayores resultados para el negocio de restaurantes de menú	No se concretan las acciones de promoción de la actividad gastronómica en el país, retrasando el crecimiento del mercado de restaurantes de menú		
	Auge de redes sociales e internet con tendencia al alza. Favorece al negocio	Saturación del canal de internet y del uso de redes sociales		
	Tecnología tiene un gran impacto positivo en el negocio	Las nuevas tecnologías no son muy aplicables al negocio de restaurantes de menú		
	Las “apps” (aplicaciones para celulares) generan nuevas posibilidades de ventas en el mercado de restaurantes de menú	Las “apps” están orientadas a restaurantes de platos a la carta y/o franquicias de comida rápida		
	El auge de la gastronomía peruana no afecta el estado actual de los negocios de menú y si lo hace, el impacto no es significativo	El auge de la gastronomía peruana aleja a los consumidores de los restaurantes de menú, al acercarlos a otros formatos de restaurante		
	La tendencia del consumo de comidas saludables genera nuevas formas de oferta en NKC, ampliando su base de clientes y nivel de ventas	Pérdida de clientes, quienes prefieren consumir en restaurantes especializados en oferta de ensaladas y otras opciones de comidas saludables		
	Tendencia del consumo de alimentos fuera del hogar en aumento	Tendencia del consumo de alimentos fuera del hogar se reduce		
	Se agudizan los conflictos sociales	Disminuyen los conflictos sociales		
	Se mantiene igual la inseguridad ciudadana	Disminuye la inseguridad ciudadana		
	Ocurrencia e impacto de los desastres naturales sobre el negocio son moderados	Mínima ocurrencia y mínimo impacto de los desastres naturales en el negocio de restaurantes de menú		
Penetración de mercado	3	2	1	**6**
Gerencia de procesos	3	3	0	**6**
Desarrollo de productos	2	0	1	4
Reingeniería de procesos	2	2	0	4

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Tomando en consideración que, el análisis y la selección de la mejor estrategia para una organización será el más adecuado si la información obtenida y analizada en las matrices EFE y EFI, es analizada con la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), herramienta que contiene los factores críticos externos e internos a la empresa.

En la elaboración de la matriz MPEC (ver tabla 38), también fue necesario emplear la intuición, a fin que dicha evaluación resulte lo más óptima posible y permita obtener resultados que sean realmente útiles y asequibles para NKC.

Cabe señalar que, para facilitar su lectura, se siguió las siguientes convenciones: CA corresponde a la calificación del atractivo y TCA representa el total de las calificaciones del atractivo, las cuales pueden tomar uno de los siguientes valores posibles: no atractivo (1), poco atractivo (2), razonablemente atractivo (3) y, (4) muy atractivo. De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MPEC, se concluyó que la estrategia con mayor puntaje era la estrategia alternativa interna: Gerencia de proyectos (léase, gestión y mejora de procesos internos de NKC) y en segundo lugar, se tiene la estrategia genérica de penetración de mercados, en donde se incluye los aspectos de fortalecimiento de la imagen comercial de la empresa.

Tabla 39.
Matriz MPEC para NKC Food Service S.A.C.

		Estrategia EG-1: Penetración de mercado		Estrategia EG-2: Desarrollo de producto		Estrategia EG-3: Gerencia de procesos		Estrategia EG-4: Reingeniería de procesos	
		Implementar un plan de marketing		*Implementar servicios de delivery*		*Optimizar procesos de NKC (cadena de valor)*		*Acercar la empresa a la tecnología de la información*	
	Peso	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA
Oportunidades	**0.59**	**27**	**1.62**	**15**	**0.84**	**27**	**1.53**	**16**	**0.96**
Fuerte posicionamiento de la gastronomía peruana por su riqueza y variedad	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Exigencia normativa para el expendio de alimentos y bebidas	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Preferencia elevada por la comida saludable	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Tendencia creciente en el consumo de alimentos fuera del hogar	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16
Evolución de las TIC	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Impulso favorable del turismo en el Perú	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Reducción del impuesto general a las ventas	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Tendencia al consumo de menús, en personas que trabajan y que deciden almorzar fuera de sus centros de trabajo	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Tendencia creciente del uso de redes sociales	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Disponibilidad en el mercado de metodologías y mejores prácticas para la gestión de restaurantes	0.01	1	0.01	2	0.02	4	0.04	1	0.01
Amenazas	**0.41**	**4**	**0.28**	**4**	**0.28**	**6**	**0.48**	**4**	**0.28**
Escándalos de corrupción e inestabilidad política (generándose caída del PBI)	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Escasez de insumos para la manufactura de productos	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Variaciones en los precios de alimentos y combustibles	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10
Incremento en el tipo de cambio	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Aumento en la inseguridad ciudadana	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Aumento en la frecuencia de fenómenos hidro meteorológicos como consecuencia del cambio climático	0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Subtotal	**1.00**		**1.90**		**1.12**		**2.01**		**1.24**

		Estrategia EG-1: Penetración de mercado		Estrategia EG-2: Desarrollo de producto		Estrategia EG-3: Gerencia de procesos		Estrategia EG-4: Reingeniería de procesos	
		Implementar un plan de marketing		*Implementar servicios de delivery*		*Optimizar procesos de NKC (cadena de valor)*		*Acercar la empresa a la tecnología de la información*	
	Peso	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA
Fortalezas	**0.35**		**0.49**		**0.38**		**0.74**		**0.52**
Personal capacitado, joven y comprometido con la empresa	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	1	0.02
Sólido respaldo financiero, por parte de la empresa relacionada Móvil Tours S.A. (accionistas cónyuges)	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
Buena ubicación del restaurante: dentro del terrapuerto de Móvil Tours S.A. y cerca a otras empresas	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02
Variada oferta de menús que incluye platos escasos en Lima y con demanda entre provincianos	0.01	2	0.02	1	0.01	1	0.01	1	0.01
Coordinaciones entre jefaturas, más simples y rápidas por ser una empresa familiar	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01
Capacidad para crecer con capital propio	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Escasa rotación de personal (dos casos en cinco años)	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Buenas relaciones con proveedores	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06
Cocina con equipamiento moderno	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Gastos de agua y luz asumidos por Móvil Tours S.A.	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Eficiente gestión de mermas (por debajo del 1%)	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
Debilidades	**0.65**		**1.31**		**1.03**		**2.08**		**1.26**
Carencia de sistemas informáticos integrados para las actividades de compras, inventarios y ventas	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Falta de políticas y procedimientos de marketing	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	2	0.06
Falta de aprovechamiento de redes sociales	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Alta concentración en las ventas: el 75% está concentrado en un solo cliente (Móvil Tours S.A.)	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09
Indefinición de marca e imagen de la empresa	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Clima laboral no es medido	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
Ausencia de programas estructurados de capacitación	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04

		Estrategia EG-1: Penetración de mercado		Estrategia EG-2: Desarrollo de producto		Estrategia EG-3: Gerencia de procesos		Estrategia EG-4: Reingeniería de procesos	
		Implementar un plan de marketing		*Implementar servicios de delivery*		*Optimizar procesos de NKC (cadena de valor)*		*Acercar la empresa a la tecnología de la información*	
	Peso	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA
	0.65		**1.31**		**1.03**		**2.08**		**1.26**
Falta de procedimientos para el control de inventarios	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	2	0.02
Procedimientos incipientes para el control de contaminación cruzada entre los insumos perecibles mantenidos en el frigorífico principal	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
Falta de servicios higiénicos para uso exclusivo de sus clientes	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
Escaso acondicionamiento y decoración del restaurante	0.01	1	0.01	2	0.02	3	0.03	1	0.01
Manual de Organización y Funciones desactualizado	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
Ausencia de auditorías internas operacionales y financieras	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01
Informalidad en la gestión del recurso humano	0.01	1	0.01	1	0.01	2	0.02	1	0.01
Ausencia de zona de estacionamiento para clientes	0.01	1	0.01	3	0.03	2	0.02	1	0.01
Costos de operación desatendidos y/o sin analizar	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Subtotal	**1.00**		**1.80**		**1.41**		**2.82**		**1.78**
Total			**3.70**		**2.53**		**4.83**		**3.02**

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es la de Gerencia de procesos, la cual incluye un portafolio de proyectos que deberían comprender los siguientes aspectos:

a) Redefinición de la estructura organizacional de la empresa
b) Optimización de los procesos de la cadena de valor de NKC
c) Desarrollo, formalización, difusión y control de cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa
d) Implementación de un proceso integral de gestión del capital humano, en donde se incluya un plan anual de capacitación para el personal
e) Implementación de controles (operacionales y financieros)
f) Desarrollo de proceso orientado a reducir los saldos de efectivo mantenidos en caja y gestión de la liquidez de la empresa
g) Programa de continuidad de negocios para casos de contingencia
h) Mejoras a la gestión de proveedores que ayuden a reducir la incertidumbre y/o riesgo de interrupción del abastecimiento de insumos

En conversaciones sostenidas con la Gerente General y accionista principal de NKC, quedó claramente establecido que una prioridad de la empresa es establecer pilares sólidos, evidenciados en procesos eficientes, eficaces, económicos y controlados que le permitan a la empresa volverse más institucional y profesional, de modo que pueda emprender proyectos asociados a estrategias comerciales con menores riesgos que los que correría si los ejecutase bajo su actual estado. No obstante, en un negocio tan competitivo como el de restaurantes de menú, la empresa no puede darse el lujo de desatender dicho frente, por lo que deberá diseñar iniciativas y proyectos que se complementen unos a otros y sean ejecutados en un orden que permita aprovechar de manera escalar los resultados que se deriven de la ejecución de cada uno.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente corresponde a la estrategia genérica de penetración de mercado, en donde se consideró encapsular algunas estrategias específicas, muy interrelacionadas entre sí, y que deberían ser consideradas como un portafolio de proyectos que convendría iniciar una vez que la empresa vaya completando algunas iniciativas y proyectos asociados a la estrategia principal.

En el caso de NKC, se seleccionó la estrategia de desarrollar un plan de marketing; ello, tomando en cuenta el deseo de la empresa de crearse una imagen institucional que le permita captar más clientes y crecer en ventas.

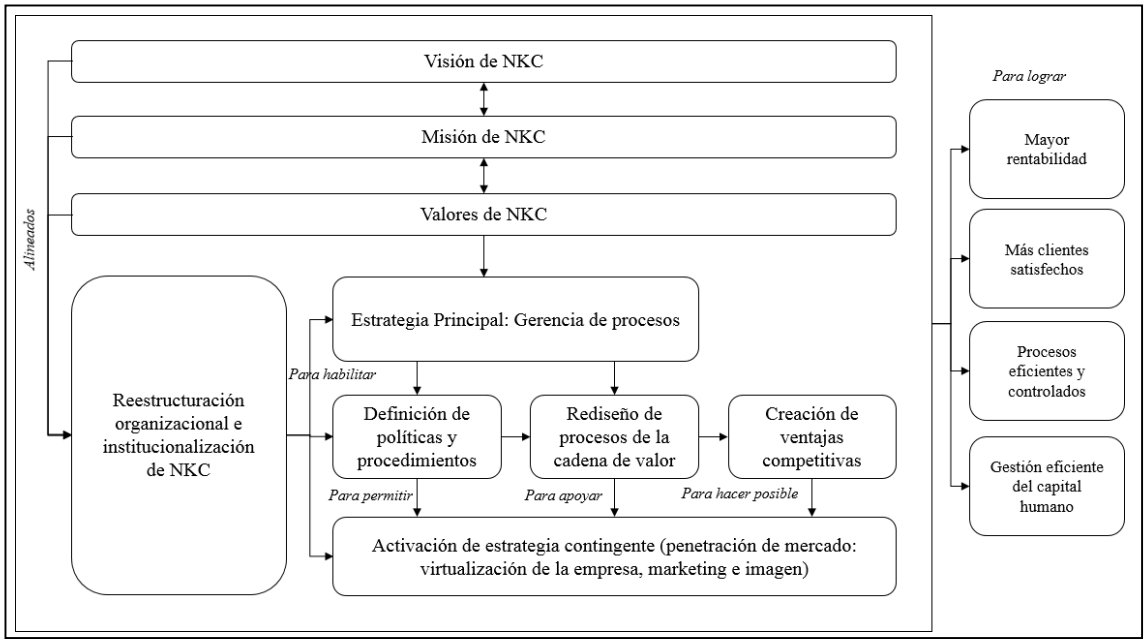


Figura 53. Enfoque de estrategias para NKC Food Service S.A.

Capítulo IX. Implantación de la estrategia

En los capítulos previos, se desarrolló y analizó estrategias generales para NKC Food Service S.A.C., considerando para ello un periodo de tres años (del 2018 al 2020), y tomando como pilares base sus fortalezas y oportunidades para enfrentar a las amenazas de su entorno y reducir sus debilidades; ello, manteniendo el alineamiento de las estrategias con la visión, misión y valores de la organización.

Al respecto, David (2013) menciona que, en la Etapa de decisión (léase, implantación de la estrategia), el análisis minucioso y la intuición constituyen una buena base para tomar decisiones referidas a la formulación de estrategias. Agrega, además, que las estrategias adicionales que podrían resultar de los diversos análisis de adecuación, a su vez, también podrían ser examinadas e incorporadas a la lista de opciones alternativas posibles.

Entre las distintas consideraciones que tuvo el equipo a cargo de la investigación, se tuvo el resultado del análisis interno y externo de la empresa, lo cual fue reforzado con entrevistas al personal de la empresa y el desarrollo de una dinámica de focus group. Así, uno de los aspectos identificados que se consideró muy relevantes para la aplicación de estrategias fue la falta de institucionalización de NKC, lo que se traduce en procesos no documentados, poco eficientes y que no le permiten crecer a la empresa en forma adecuada y sostenible; además, se observó que la falta de un liderazgo inspirador al interior de la empresa, podría desaprovechar el gran capital humano con que cuenta, en donde los colaboradores coinciden en que el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos de la empresa son parte de la filosofía organizacional.

En ese orden de ideas, se recomendó a la Gerencia General de NKC desarrollar mecanismos para lograr que los valores, visión y misión establecidos sean adecuadamente comunicados e incentivados entre todo el personal de la empresa, de modo que estén en mejor capacidad de entender y contribuir al éxito de la estrategia que se desea implementar.

Para efectos de mantener un adecuado seguimiento (léase, monitoreo) de la implantación de la estrategia, se utilizó la herramienta denominada “Cuadro de Mando Integral”, más conocido como Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, que de acuerdo a D’Alessio (2015) es una herramienta que cubre el vacío que

podría existir entre lo que la empresa desea realizar y lo que realiza, a través del BSC y las iniciativas estratégicas planteadas.

La figura 52, muestra la forma en que el BSC cierra el vacío que existe entre la visión, misión, valores y las estrategias de la empresa.

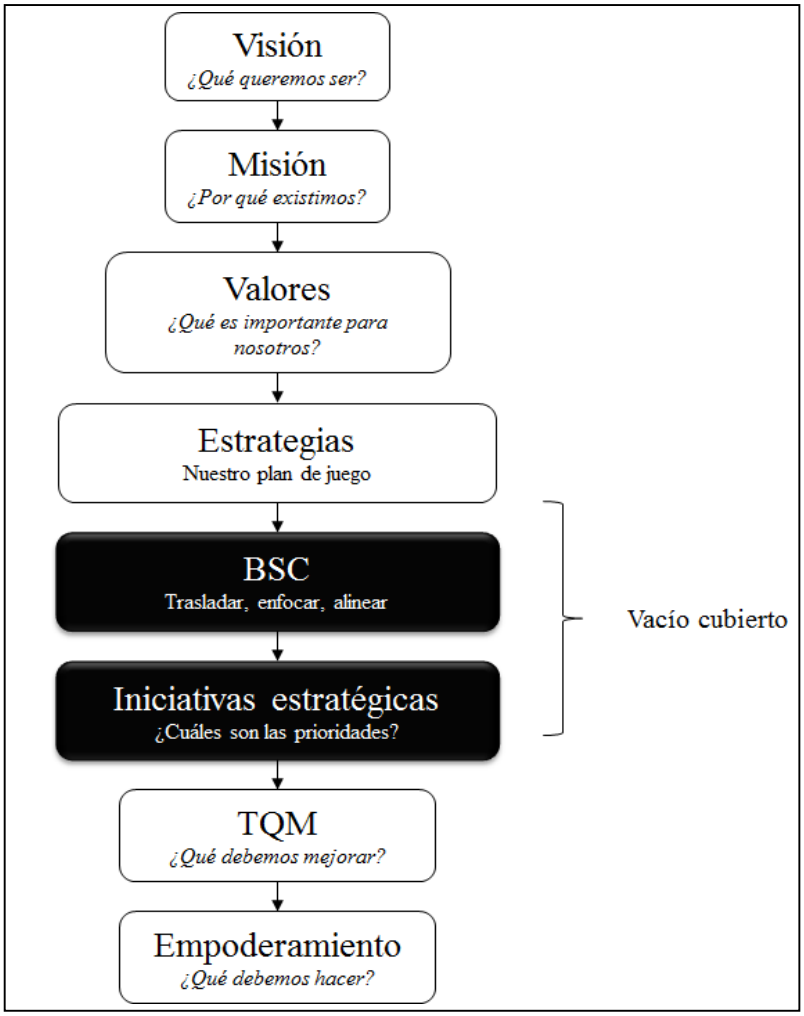


Figura 54. Tablero de control e iniciativas estratégicas. Adaptado de "El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral" (p. 572), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

De acuerdo a dicho autor, dicho cierre del vacío es lo que determina el alineamiento estratégico, que conlleva al logro de cuatro resultados estratégicos:

a) Accionistas satisfechos, pues ven incrementado su patrimonio.
b) Clientes contentos, pues ven que sus necesidades son satisfechas.
c) Procesos productivos, pues se produce y vende productos de calidad y con un costo adecuado para la empresa.

d) Personal contento y preparado, pues al sentirse motivados logran que la organización funcione de la mejor forma.

El BSC ofrece un marco para organizar las ideas de la estrategia destinada a crear valor (Kaplan y Norton, 2000). Además, los cuatro resultados estratégicos antes citados, señalan de modo implícito cuatro dimensiones o perspectivas que deben encontrarse equilibradas: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento; teniéndose que, los objetivos de las cuatro dimensiones o perspectivas están vinculados entre sí por una cadena de relaciones causa-efecto.

En la figura 55 se muestra un esquema que vincula la visión y misión de la empresa a los resultados estratégicos.

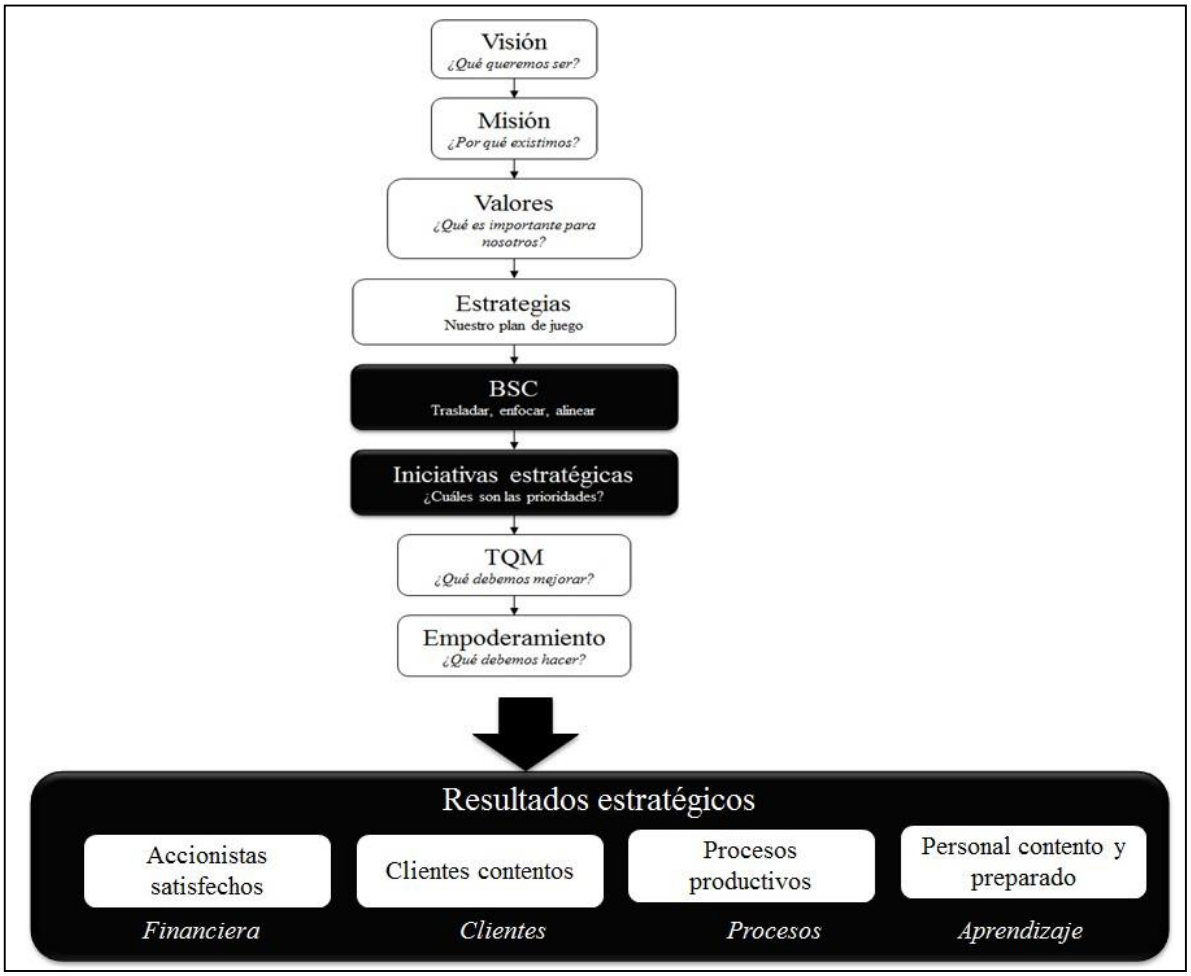


Figura 55. De la visión y misión a los resultados estratégicos. Adaptado de "El proceso estratégico y la administración estratégica: Una visión integral" (p. 573), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Editorial Pearson

A efectos de evaluar cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), se consideró los siguientes aspectos:

a) Perspectiva financiera: Los indicadores financieros tienen, probablemente, un mayor grado de importancia dentro del tablero del BSC, debido a que la empresa necesita obtener resultados financieros que le aseguren a los accionistas que su patrimonio está siendo bien gestionado y que las estrategias le generan valor económico. De alguna manera, se puede decir que los indicadores financieros permiten a los estrategas conocer qué tan buenos resultados financieros se derivan a partir de las otras tres perspectivas. En esta perspectiva, se utilizó algunas medidas tales como: retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), flujo de caja, ingresos por empleado, entre otros.
b) Perspectiva clientes: Aquí se agrupan a los factores que generan valor a partir de la satisfacción de los clientes, pues dicha satisfacción debería traducirse en mayores volúmenes de ventas, ingresos y fortalecimiento de la imagen de la empresa. Algunas medidas útiles para esta perspectiva son: retención de clientes, captación de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, entre otros.
c) Perspectiva procesos: Aquí se tuvo en cuenta aquellos procesos de la cadena de valor de NKC que, si han sido adecuadamente diseñados, operados y controlados, deberían contribuir a generar positivos en las perspectivas cliente y financiera. Aquí se identificó algunas medidas útiles para su manejo, tales como: eficiencia operacional, control de la producción, gestión de mermas, gestión de los inventarios, entre otros.
d) Aprendizaje y crecimiento: Aquí se describe los activos intangibles de la empresa, los cuales se agrupan en tres categorías: (1) Capital humano, conformado por las habilidades, competencias y conocimientos del personal; (2) Capital de información, constituido por los sistemas de información y tecnología de la información y comunicaciones (TIC), en general y; (3) Capital organizacional, compuesto por la cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso y lealtad del personal hacia la empresa y, gestión del conocimiento (Kaplan & Norton, 2000).

Es importante, entonces tomar en cuenta que las cuatro perspectivas del BSC requieren contar con cuatro tipos de información, para que la herramienta pueda ser aprovechada en forma eficiente y efectiva: a) objetivos específicos, b) medidas para los objetivos específicos, c) metas de cada objetivo específico y, d) iniciativas para el logro de los objetivos específicos.

Dado que la medición es un aspecto sensible cuando se aplica el BSC, resultó necesario establecer algunos atributos para los indicadores a utilizar:

a) Medible: Es indispensable que el atributo o característica pueda ser cuantificado.
b) Entendible: El indicador debe ser entendido por todos aquellos que lo gestionan.
c) Pertinente: El indicador debe proveer de información conveniente.
d) Preciso: Se refiere a la exactitud de la información relacionada con éste.
e) Confiable: El indicador debe proveer información objetiva.
f) Económico: El esfuerzo (en recursos de tiempo, dinero, horas-hombre, horas-máquina) para obtener el indicador no debe exceder el beneficio de su uso.
g) Disponible: El indicador debe estar disponible en la oportunidad que se requiere.

9.1. Mapa de la estrategia

Un mapa estratégico está dado por el conjunto de objetivos estratégicos enlazados entre sí por relaciones causa-efecto y ayuda al estratega a agrupar y priorizar objetivos. También, facilita el entendimiento y coherencia entre los objetivos estratégicos (Fernández, 2001).

Con base en lo anterior, el equipo a cargo de la investigación seleccionó el conjunto de objetivos para el escenario deseado para NKC y por el periodo 2018 a 2020, lo que puso en relieve la necesidad urgente de optimizar procesos, implementar procesos nuevos (ejemplo: gestión de redes sociales, control de costos, gestión de

imagen, etc.) que, de acuerdo a la evaluación realizada, eran necesarios para aumentar las probabilidades de éxito en el logro de resultados positivos.

La propuesta del Mapa de la estrategia para NKC se basó en la respuesta a las siguientes preguntas formuladas para el horizonte 2018 – 2020, y que se muestran en la figura 56:

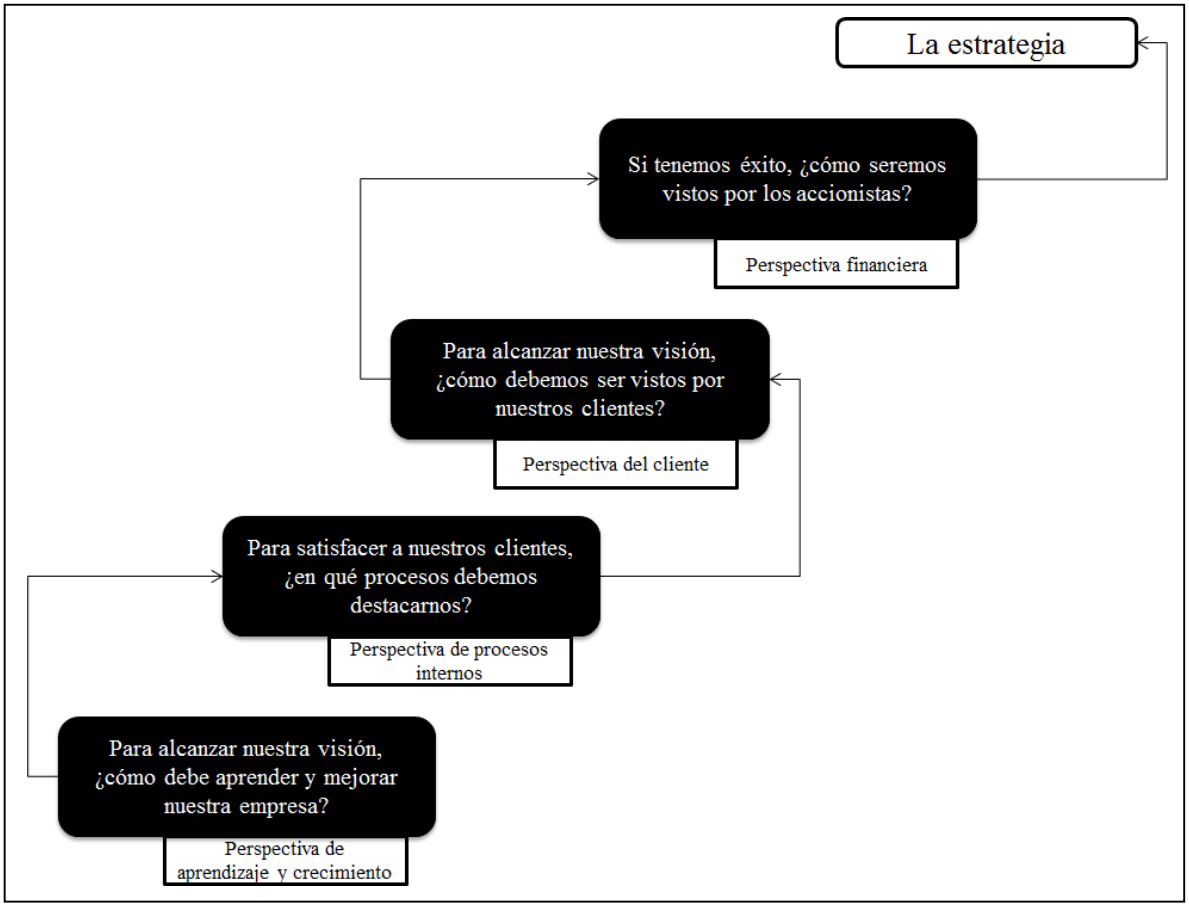


Figura 56. Mapa estratégico: el modelo sencillo de creación de valor. Adaptado de "Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles" (p. 37), por Kaplan, R. & Norton, D., 2004, Barcelona, España: Editorial HBS

En la figura 57 se muestra el mapa estratégico propuesto para NKC Food Service S.A.C., en donde están definidas las estrategias recomendadas para la empresa.

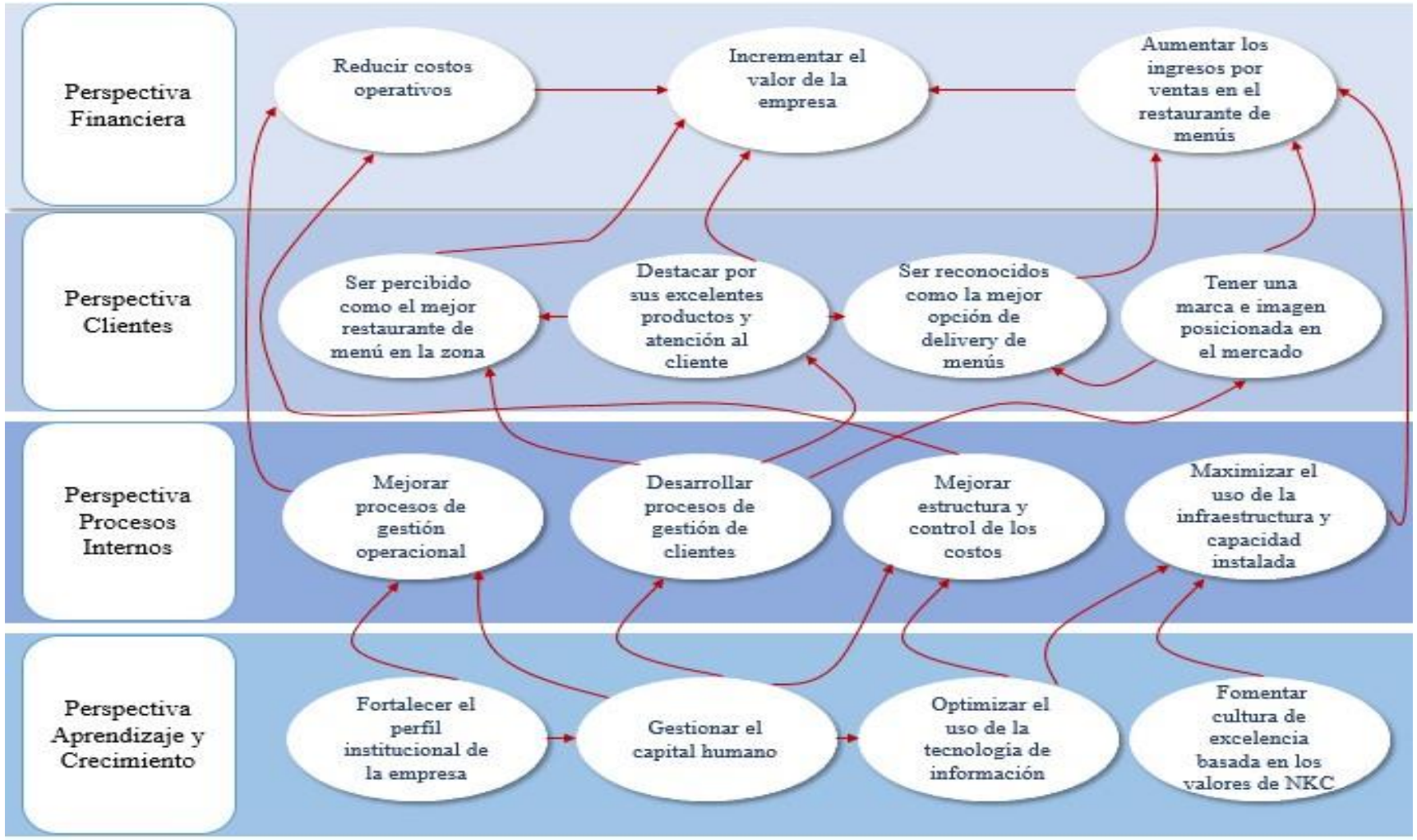


Figura 57. Mapa estratégico de NKC Food Service S.A.C.

En la figura anterior, se muestra en forma simple y resumida, la estrategia de NKC, en donde se aprecia las relaciones causa-efecto que existen entre sus objetivos. Para un mejor entendimiento del mapa estratégico, puede resultar más práctico revisar las perspectivas de abajo hacia arriba, de modo que las causas pueden ser vistas como el origen de cada flecha y los efectos vienen dados por el destino o cabecera de cada flecha:

a) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Como se mencionó antes, aquí se tiene a los activos intangibles de la empresa, agrupados en Capital humano, Capital de información y Capital organizacional. Corresponden a los componentes clave en la implementación de la estrategia. Así, por ejemplo, se tiene que la gestión del capital humano implica: el desarrollo y capacitación de los colaboradores, basados en un planeamiento de capacitación; el desarrollo de líderes para acompañar un plan de sucesión y; la adopción de buenas prácticas para la contratación y retención del personal. Respecto al capital de información, es necesario la adopción de sistemas de información que apoyen la toma de decisiones y que sirvan de aceleradores del negocio que aprovechan las oportunidades que hoy en día ofrecen las tecnologías de información, aplicaciones móviles y redes sociales. Finalmente, en cuanto al capital organizacional, se incluye aquí la profesionalización y/o institucionalización de la empresa. NKC como empresa familiar no ha sabido aprovechar algunas ventajas que le otorga dicha condición y no ha trabajado en el fortalecimiento y difusión de una cultura organizacional.

b) Perspectiva de procesos internos: Como se señaló antes, aquí se seleccionó los procesos que conforman la cadena de valor de NKC,

siendo los más críticos los procesos de logística, operaciones, marketing y servicios al cliente. De acuerdo al análisis realizado por el equipo a cargo de la investigación, los procesos de logística, operaciones y marketing, son los que deberían ser priorizados para el caso de NKC. Se considera que la estrategia de gerencia de procesos debería ser el foco en donde debería trabajar la empresa; ello, debido a que es necesario hacer una reformulación de sus procesos operacionales, logísticos y comerciales (léase, de marketing), para lograr asentar las bases sobre las cuales se podrían activar otras estrategias (ejemplo: penetración de mercado) que le permitan a NKC aumentar sus ventas y ampliar su base de clientes.

c) Perspectiva de cliente: NKC plantea a sus clientes un servicio de comidas de menú de excelente calidad a un precio razonable, en donde el cliente debe estar seguro que los productos que consume en el restaurante están preparados bajo una perspectiva de comida saludable y suficientemente balanceada. Además, se incluye el propósito de NKC de aprovechar un nicho actualmente desatendido en su zona de influencia, que estaría dado por la venta de comida de menú por delivery. Los objetivos definidos para NKC fueron identificados en función a: características de producto/servicio (destacar por sus excelentes productos y atención al cliente), relación (ser percibido como el mejor restaurante de menú en la zona y ser reconocidos como la mejor opción de delivery de menús) e imagen (tener una marca e imagen posicionada en el mercado). De esta forma, se espera que los activos intangibles creen valor para el cliente, pues son ellos quienes adquieren los productos y

servicios de NKC, constituyéndose en una fuente de ingresos que se espera fortalecer.

d) Perspectiva financiera: El logro de los objetivos de esta perspectiva, debería ser estimulado por el logro de los objetivos que se encuentran en las perspectivas inferiores (aprendizaje y crecimiento, procesos internos y, clientes). Los objetivos financieros están alineados a la estrategia y visión de la organización. Bajo la perspectiva financiera, los activos intangibles se convierten en un valor tangible, considerando: aumento de la productividad (mejorar la estructura y control de los costos); crecimiento de los ingresos (aumentar los ingresos por las ventas en el restaurante de menús) y valor para los accionistas (incrementar el valor de la empresa).

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Los objetivos estratégicos propuestos para NKC fueron:

a) Aumentar la rentabilidad (OE1).
b) Fortalecer las actividades comerciales (OE2).
c) Reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A. (OE3).
d) Modelar una gestión eficiente y eficaz (OE4).

Estos objetivos estratégicos atraviesan, en su conjunto, las cuatro perspectivas del BSC desarrollado para NKC.

Una vez que han sido enunciados los objetivos estratégicos, es necesario declarar los objetivos específicos para cada una de las cuatro perspectivas, a fin que la empresa puede sustentar de qué forma logrará implementar la estrategia en el horizonte

de tiempo definido en el planeamiento (2018 – 2020). Asimismo, sólo después que se establece cuáles son los objetivos específicos y cómo son sus relaciones causa-efecto, es que se obtiene el sustento resumido de la estrategia, en donde se explica cómo hará NKC para lograr sus objetivos financieros (manteniendo la alineación con su visión) como resultado de las habilidades de la gerencia, la ejecución eficiente de sus procesos ejecutados por el personal y, la interacción óptima con sus clientes.

A continuación, se menciona los aspectos del negocio que tienen impacto en las distintas perspectivas de la estrategia, de acuerdo al modelo de BSC desarrollado por sus autores (Kaplan y Norton):

1) Perspectiva Financiera:
    a. Productividad.
    b. Valor para los accionistas (a largo plazo).
    c. Incremento de los ingresos.
2) Perspectiva de clientes:
    a. Características del producto o servicio: precio, calidad, asequibilidad y disponibilidad (entrega a tiempo).
    b. Relación: Asociación.
    c. Imagen: Marca, posicionamiento.
3) Perspectiva de los procesos internos:
    a. Procesos de la cadena de valor: incluye los aspectos fundamentales de los procesos de logística, operaciones, marketing y soporte.
    b. Procesos de gobierno: incluye los procesos de control de la gestión del negocio (ejemplos: auditorías, criterios de segregación de funciones, autocontrol, entre otros).

4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
    a. Capital humano: capacitación planificada para el personal y desarrollo de habilidades multifuncionales.
    b. Capital organizacional: profesionalización (léase, institucionalización) de la empresa, liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo.
    c. Capital de información: sistemas de información, bases de datos, redes, aplicaciones móviles (“apps”) para smartphones.

De otro lado, para la formulación de los objetivos se tomó en cuenta que éstos satisfagan los siguientes requisitos, sugeridos por D’Alessio (2015), quien plantea algunas variantes a la metodología SMART (S-Simple; M-Medibles; A-Alcanzables; R-Relevantes/Realistas; T-Temporalizado):

a) Desafiantes: Deben contribuir al logro de los objetivos estratégicos a largo plazo.
b) Medibles y realistas: Deben ser razonables, consistentes, medibles y asumidos por toda la organización.
c) Cuantitativos y temporales: Deben indicar la cantidad, costo y la duración del uso de los recursos.
d) Congruentes: Requieren ser enunciados de la forma más específica posible, para obtener el mayor rendimiento.
e) Comprensibles y alcanzables: Deberían estar asociados a recompensas por el logro y sanciones en no se logren alcanzar.
f) Jerarquizados: Deberían poder ser expresados en términos de jerarquía y logros por: Gerencia, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología.

Tomando en cuenta estos requisitos y los objetivos estratégicos propuestos para NKC, se definieron los siguientes objetivos específicos:

1) Perspectiva Financiera:
    a. Aumentar el ROE. (OP1)
    b. Mejorar ratio de productividad. (OP2)
    c. Incrementar la utilidad bruta. (OP3)
    d. Reducir los costos. (OP4)
    e. Ampliar porcentaje de ventas a clientes no vinculados. (OP11)
2) Perspectiva de Clientes:
    a. Aumentar base de clientes del restaurante de menú. (OP5)
    b. Incrementar las ventas de menús y platos a la carta. (OP6)
    c. Implementar el servicio de venta de menús por delivery. (OP7)
    d. Crear y posicionar marca (con base en un plan de marketing). (OP8)
    e. Implementar proceso de marketing. (OP9)
3) Perspectiva de procesos internos:
    a. Optimizar el proceso de logística e inventarios. (OP10)
4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
    a. Redefinir organización y funciones. (OP12)
    b. Desarrollar Manual de Políticas y Procedimientos. (OP13)
    c. Implementar sistemas integrados para soporte del negocio. (OP14)
    d. Gestionar el clima laboral. (OP15)
    e. Incorporar controles en los procesos. (OP16)
    f. Generar plan para estimular liderazgo en la empresa. (OP17)
    g. Implementar proceso formal para selección, reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación y desvinculación de personal. (OP18)

h. Mejorar las comunicaciones con el personal. (OP19)

En la siguiente figura se muestra un esquema que permite ver cómo se relacionan y enfocan los objetivos desde cada perspectiva y la forma en que fueron identificados al plantear algunas interrogantes clave para asegurar el alineamiento del mapa estratégico con la visión y misión de la empresa.

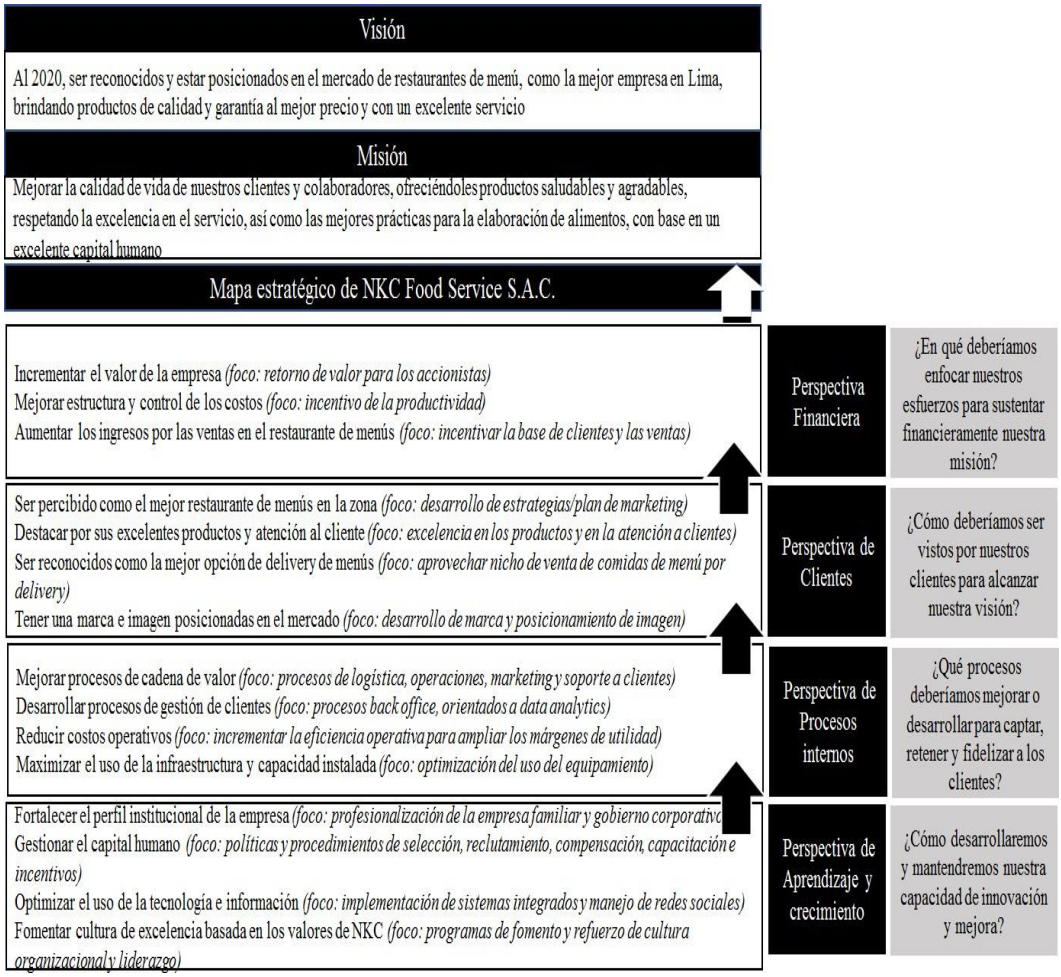


Figura 58. Objetivos del Mapa estratégico de NKC Food Service S.A.C.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Un negocio exitoso depende de su planeamiento estratégico inicial, así como de los procesos operacionales que le dan soporte y por ello, la medición del desempeño juega un papel crítico, al ayudar al negocio a alinear sus actividades diarias con sus objetivos estratégicos (Horkoff, Barone, Jiang, Yu, Amyot, Borgida & Mylopoulos, 2014). Una medición del desempeño permite cuantificar diversos aspectos de las actividades de un negocio y es modelada a través de los indicadores. Luego, se puede decir que un indicador es una métrica que evalúa el desempeño con respecto a un determinado objetivo.

Considerando que NKC es una pequeña empresa familiar con el desafío pendiente de profesionalización, se consideró necesario plantear indicadores que puedan ser implementados y gestionados eficientemente por el personal a cargo de su manejo. Es así que, el equipo a cargo de la investigación propuso un conjunto de indicadores que cumplían una serie de características necesarias para su aplicación en la empresa:

a) Relevancia. Información es pertinente.
b) Precisión. Puede ser medido con exactitud.
c) Confiabilidad. Provee información objetiva y real.
d) Usabilidad. Puede ser utilizado de forma simple.
e) Disponibilidad. Está disponible cuando se necesita.
f) Economía. Su obtención y uso no demandan demasiados recursos.

En la tabla 40 se lista los indicadores definidos para cada objetivo específico planteado para la empresa.

Tabla 40.
Objetivos específicos e indicadores propuestos

	Objetivo específico o puntual (OP)	Indicador
OP1	Aumentar ROE	ROE
OP2	Mejorar ratio de productividad	Gastos / Ingresos
		Mejoras al proceso de compras implementadas
		Mejoras al proceso de logística e inventarios implementadas Rotación de inventarios
		Mejoras al proceso de registro de ventas implementadas
OP3	Incrementar la utilidad bruta	Margen bruto
OP4	Reducir los costos	Gasto financiero
OP5	Aumentar base de clientes del restaurante de menú	Cantidad de clientes
OP6	Incrementar ventas de menú y platos a la carta	Ventas en restaurante
OP7	Implementar venta de menús por delivery	Ventas por delivery
OP8	Crear y posicionar marca	Encuestas
OP9	Implementar proceso de marketing	Proceso de marketing implementado
OP10	Optimizar el proceso de logística e inventarios	Rotación de inventarios
OP11	Ampliar porcentaje de ventas a clientes no vinculados	Ventas a clientes no vinculados
OP12	Redefinir organización y funciones	Nueva estructura organizacional y MOF implementados
OP13	Desarrollar Manual de Políticas y Procedimientos	Nuevo Manual de Políticas y Procedimientos implementado
OP14	Implementar sistemas informáticos integrados para soporte al negocio (compras-inventarios-ventas-contabilidad)	Sistemas implementados e integrados
OP15	Gestionar el clima laboral	Proceso de medición de clima laboral implementado
OP16	Incorporar controles en los procesos	Guía de autocontrol y/o auditoría implementada
		Cantidad de revisiones de control al año
		Lineamientos para casos de contingencia
OP17	Generar plan para estimular liderazgo en la empresa	Plan de desarrollo de liderazgo implementado
OP18	Implementar proceso formal para selección, reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación y desvinculación del personal	Proceso de gestión integral del capital humano implementado
OP19	Mejorar las comunicaciones en NKC	Cantidad de reuniones anuales de la Gerencia con el personal

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

A fin de poder medir el grado de avance en el logro de los objetivos específicos, se desarrolló los indicadores (métricas) correspondientes a cada uno. El siguiente paso consistió en el establecimiento de metas objetivas y concretas, las cuales involucran la participación de las distintas áreas que conforman la empresa. Para ello, se consideró que las metas debían ser: (a) Retadoras, pues se espera que todos los colaboradores de la empresa deberían tener un desempeño superior para alcanzar la meta y cumplir el objetivo; (b) Realistas, pues las metas demasiado elevadas pueden generar frustración entre el personal, la ruptura de determinados mecanismos de control interno y pérdida de confianza y compromiso en la estrategia en su conjunto y; (c) Gestionables, a fin que cada indicador pueda ser objeto de seguimiento y evaluación oportunos.

La tabla 41 muestra cada meta asociada a su respectivo objetivo específico

Tabla 41.
Objetivos estratégicos, objetivos específicos e indicadores

Objetivo estratégico	Perspectiva BSC		Objetivo específico o puntual (OP)	Indicador
Aumentar la rentabilidad (OE1)	Financiera	OP1	Aumentar ROE	ROE
		OP2	Mejorar ratio de productividad	Gastos / Ingresos
				Mejoras al proceso de compras implementadas
				Mejoras al proceso de logística e inventarios implementadas Rotación de inventarios
				Mejoras al proceso de registro de ventas implementadas
		OP3	Incrementar la utilidad bruta	Margen bruto
		OP4	Reducir los costos	Gasto financiero

Objetivo estratégico	Perspectiva BSC		Objetivo específico o puntual (OP)	Indicador
Fortalecer las actividades comerciales (OE2)	Clientes	OP5	Aumentar base de clientes del restaurante de menú	Cantidad de clientes
		OP6	Incrementar ventas de menú y platos a la carta	Ventas en restaurante
		OP7	Implementar venta de menús por delivery	Ventas por delivery
		OP8	Crear y posicionar marca	Encuestas
		OP9	Implementar proceso de marketing	Proceso de marketing implementado
Reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A. (OE3)	Financiera	OP11	Ampliar porcentaje de ventas a clientes no vinculados	Ventas a clientes no vinculados
Modelar una gestión eficiente y eficaz (OE4)	Procesos	OP10	Optimizar el proceso de logística e inventarios	Rotación de inventarios
	Aprendizaje y crecimiento	OP16	Implementar controles en los procesos	Guía de autocontrol y auditoría implementada
				Cantidad de revisiones de control al año
				Lineamientos para casos de contingencia definidos y formalizados
		OP14	Implementar sistemas informáticos integrados para soporte al negocio (compras-inventarios-ventas-contabilidad)	Sistemas implementados e integrados
		OP17	Generar plan para estimular liderazgo en la empresa	Plan de desarrollo de liderazgo implementado
		OP12	Redefinir organización y funciones	Nueva estructura organizacional y MOF implementados
		OP13	Desarrollar Manual de Políticas y Procedimientos	Nuevo Manual de Políticas y Procedimientos implementado

Objetivo estratégico	Perspectiva BSC		Objetivo específico o puntual (OP)	Indicador
Modelar una gestión eficiente y eficaz (OE4)	Aprendizaje y crecimiento	OP15	Gestionar el clima laboral	Proceso de medición de clima laboral implementado y en funcionamiento
		OP18	Implementar proceso formal para selección, reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación y desvinculación de personal	Proceso de gestión integral del capital humano implementado
		OP19	Mejorar las comunicaciones en la empresa	Cantidad de reuniones de la Gerencia con el personal en el año

La tabla 42 muestra las metas propuestas para los próximos tres años, correspondientes a los indicadores propuestos para NKC, de acuerdo a los objetivos estratégicos y específicos planteados.

Tabla 42.
Metas 2018 – 2020

Indicador	Iniciativa	Meta	Base	Año 1	Año 2	Año 3
ROE	Elaborar un presupuesto semanal y mensual a fin de poder controlar adecuadamente los ingresos, gastos y costos	≥50% año 2	36%	40%	45%	50%
Costos de producción / Ingresos	Determinar el punto de equilibrio de modo que se sepa con exactitud cuántos platos será necesario producir y vender de modo que se cubran los costos fijos y variables	≤20% año 3	45%	35%	25%	20%
Mejoras al proceso de compras implementadas	Optimizar proceso de compras	100% implemento. año 3	5%	40%	80%	100%
Mejoras al proceso de logística e inventarios implementadas	Partiendo del proceso automatizado, revisar qué actividades pueden ser automatizadas y/o simplificadas	100% implemento año 3	15%	60%	90%	100%
Rotación de inventarios		6	5	6	6	6
Mejoras al proceso de registro de ventas implementadas	Optimizar proceso de registro de ventas	100% implemento año 1	10%	100%	100%	100%

Indicador	Iniciativa	Meta	Base	Año 1	Año 2	Año 3
Margen bruto	Reforzar la cantidad y variedad de opciones de menú, examinando los costos y margen de ganancia de cada una	≥52% CAGR año 3	16%	45%	49%	52%
Cantidad de clientes	Implementar página web con funciones que apoyen los servicios de soporte a clientes	750	-	350	650	750
Ventas en restaurante (expresadas en S/.MM)	Desarrollar campaña publicitaria (2 veces al año)	4	2.7	3.1	3.7	4.5
Ventas por delivery	Desarrollar plan de ventas por delivery	S/.726 mil	-	S/.250 mil	S/.270 mil	S/.290 mil
Encuestas (% de recordación de marca)	Contratar un especialista en imagen y creación de marca	≥ 70%	-	50%	60%	70%
Proceso de marketing implementado	Desarrollar un proceso de marketing que incluya la generación anual de un plan de marketing para la empresa	Implemento al 100% año 3	-	50%	75%	100%
Ventas a clientes no vinculados	Desarrollar un plan agresivo de ventas de menú (en restaurante y por delivery) para ampliar la base de clientes no vinculados a Móvil Tours S.A. y estimular las ventas	≥ 80% año 3	25%	50%	65%	80%
Nueva estructura organizacional y MOF implementados	Mejorar la organización a fin que se evite conflicto de funciones y se facilite la segregación de funciones	Nuevo organigrama implementado año 1	-	100%		
	Elaborar Manual de Organización y Funciones y comunicarlo al personal	MOF actualizado e implementado	-	100%		
Nuevo Manual de políticas y procedimientos implementado	Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos y, comunicarlo al personal	Manual desarrollado e implementado	-	100%		
Sistemas implementados e integrados	Implementar un sistema que permita integrar las compras, los inventarios, las ventas y la contabilidad	Sistema implementado año 3	-		Compras e Inventarios	Ventas
	Adquirir o desarrollar herramientas de análisis de datos y de gestión del negocio para la toma de decisiones	Herramientas implementadas año 3	-			100%

Indicador	Iniciativa	Meta	Base	Año 1	Año 2	Año 3
Proceso de gestión CH implementado	Desarrollar un proceso de gestión integral del personal	Proceso implementado año 3	-			100%
	Desarrollar programa de capacitación anual para el personal	Programa implementado año 2	-		100%	
	Desarrollar Código de Ética de la empresa	Código de Ética desarrollado	-	100%		
	Elaborar un procedimiento formal de evaluación anual del clima laboral	Calificación del clima "Muy Bueno" año 3	-	Bueno	Bueno	Muy Bueno
	Establecer plan de incentivos por logro de objetivos	Plan de incentivos implementado año 3	-			100%
Guía de autocontrol y auditoría implementada	Establecer un plan de reuniones periódicas (ejemplo: mensual, trimestral, semestral, etc.) entre la Gerencia y el personal, a fin de comentar los resultados del negocio	Plan de reuniones implementado al año 1	-	100%		
Cantidad de revisiones de control al año	Implementar controles internos para la gestión de compras, inventarios, ventas y registro contable	≥ 2 revisiones al año	-	Auditoría anual	Hecho	
Lineamientos para casos de contingencia	Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos	Plan de contingencia desarrollado y probado	-		PCN Hecho	PCN probado

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

Las iniciativas estratégicas corresponden al conjunto de actividades que la empresa deberá realizar con el propósito de lograr cumplir las metas establecidas para los distintos indicadores que han sido definidos para la gestión de sus objetivos estratégicos.

En el caso de NKC, las iniciativas propuestas se enfocaron fundamentalmente en la institucionalización y/o profesionalización de la empresa; por ello, el equipo a cargo de la investigación priorizó conversó con el equipo gerencial de NKC y les expuso su punto de vista, respecto a la necesidad de desarrollar y/o mejorar los procesos de la empresa y, al mismo tiempo, trabajar en una redefinición de roles y responsabilidades,

de modo que los procesos y la información fluyan de modo eficiente, eficaz y económico, respetando las características propias de una empresa familiar y pequeña, dedicada a un negocio en donde la calidad de los productos (en este caso, comidas y bebidas), la calidad de la atención a los clientes y el control de los ingresos y costos resultan claves.

No obstante, como bien lo refieren Norton y Kaplan (2000), es importante trabajar el capital humano y por ello, es que se incorporó iniciativas que buscan mejorar las relaciones laborales entre todos los empleados de la empresa, considerando aspectos como: clima laboral, capacitación y desarrollo humano, políticas de contratación y desvinculación de colaboradores, actividades de integración y mecanismos para mantener una comunicación clara, simple y directa entre la alta gerencia y el personal, para asegurarse que la visión, misión, estrategias generales y metas de las áreas son conocidos y entendidos por quienes corresponde.

A continuación, se describe las iniciativas propuestas para su implementación por NKC:

I-1: Elaborar un presupuesto semanal y mensual a fin de poder controlar adecuadamente los ingresos, gastos y costos.

I-2: Buscar contactar proveedores alternativos que ofrezcan insumos de la misma calidad, pero a menor costo.

I-3: Determinar el punto de equilibrio de modo que se sepa con exactitud cuántos platos será necesario producir y vender de modo que se cubran los costos fijos y variables.

I-4: Optimizar proceso de compras.

I-5: Optimizar proceso de control de inventarios.

I-6: Optimizar proceso de registro de ventas.

I-7: Reforzar la cantidad y variedad de opciones de menú, examinando los costos y margen de ganancia de cada una.

I-8: Desarrollar un procedimiento para identificar, analizar, reducir y monitorear los costos.

I-9: Implementar página web con funciones que apoyen los servicios de soporte a clientes.

I-10: Desarrollar campaña publicitaria (2 veces al año).

I-11: Desarrollar plan de ventas por delivery.

I-12: Contratar un especialista en imagen y creación de marca.

I-13: Contratar un especialista en elaboración de encuestas para medir nivel de recordación de marca.

I-14: Desarrollar un proceso de marketing que incluya la generación anual de un plan de marketing para la empresa.

I-15: Realizar un análisis del proceso de logística a fin de identificar brechas y oportunidades de mejora basadas en simplificación y automatización de procesos.

I-16: Desarrollar un plan agresivo de ventas de menú (en restaurante y por delivery) para ampliar la base de clientes no vinculados a Móvil Tours S.A. y estimular las ventas.

I-17: Implementar controles internos para la gestión de compras, inventarios, ventas y registro contable.

I-18: Realizar un plan anual de revisiones de control.

I-19: Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos.

I-20: Implementar un sistema que permita integrar las compras, los inventarios, las ventas y la contabilidad.

I-21: Enviar a la plana gerencial a una capacitación en liderazgo y gestión de equipos.

I-22: Mejorar la organización a fin que se evite conflicto de funciones y se facilite la segregación de funciones.

I-23: Elaborar Manual de Organización y Funciones y comunicarlo al personal.

I-24: Desarrollar Código de Ética de la empresa.

I-25: Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos y comunicarlo al personal.

I-26: Elaborar un procedimiento formal de evaluación anual del clima laboral.

I-27: Establecer plan de incentivos por logro de objetivos.

I-28: Desarrollar un proceso de gestión integral del personal.

I-29: Desarrollar programa de capacitación anual para el personal.

I- 0: Establecer un plan de reuniones periódicas (ejemplo: mensual, trimestral, semestral, etc.) entre la Gerencia y el personal, a fin de comentar los resultados del negocio.

La tabla 43 muestra un mayor detalle de las iniciativas propuestas para NKC, en donde se puede apreciar la relación existente entre cada iniciativa, objetivo específico al que apoya, perspectiva del BSC a que corresponde y objetivo estratégico al que contribuye:

Tabla 43.
Detalle de las iniciativas propuestas a NKC Food Service S.A.C.

Objetivo estratégico (OE)	Perspectiva BSC	Objetivo específico o puntual (OP)		Iniciativa		Programa, políticas, reglas y procedimientos relacionados
Aumentar la rentabilidad (OE1)	Financiera	OP1	Aumentar ROE	I-1	Elaborar un presupuesto semanal y mensual a fin de poder controlar adecuadamente los ingresos, gastos y costos	Elaborar criterios y guía para formulación de presupuestos para empresas pequeñas. Esta iniciativa no implica desembolso para NKC y deberá realizarse mensualmente.
				I-2	Buscar contactar proveedores alternativos que ofrezcan insumos de la misma calidad pero a menor costo	Visitar mercados: Makro, Santa Anita, Surquillo y La Parada. Elaborar lista comparativa de precios y agregar costo de transporte y confiabilidad del proveedor. Priorizar calidad y costo de insumos. Mantener siempre un proveedor principal y otro alterno. Establecer acuerdos para proveedores clave. Iniciativa será realizada en primer trimestre de año 1 (2018).
		OP2	Mejorar ratio de productividad	I-3	Determinar el punto de equilibrio de modo que se sepa con exactitud cuántos platos será necesario producir y vender de modo que se cubran los costos fijos y variables	Establecer y documentar criterios utilizados para medir y controlar punto de equilibrio. Esta iniciativa. La Jefe de Operaciones realizará la iniciativa con apoyo de la Contadora. No será necesario incurrir en gastos o inversiones.
				I-4	Optimizar proceso de compras	Considerar flujo del proceso, tiempo, recursos y demora por cada actividad. Considerar trazabilidad del proceso y segregación de funciones. El nuevo proceso deberá ser documentado y actualizado según se requiera. Se requerirá contratar un consultor (S/.5000 por tres meses de trabajo.

Objetivo estratégico (OE)	Perspectiva BSC	Objetivo específico o puntual (OP)		Iniciativa		Programa, políticas, reglas y procedimientos relacionados
Aumentar la rentabilidad (OE1)	Financiera			I-5	Optimizar proceso de inventarios	Considerar flujo del proceso, tiempo, recursos y demora por cada actividad. Considerar trazabilidad del proceso y segregación de funciones. El nuevo proceso deberá ser documentado y actualizado según se requiera. Se contratará un consultor por S/.6000. La duración de la consultoría se estima en seis meses. Luego, se efectuará asesoría en control de inventarios por los años 2 y 3 (S/.1000 en cada año)
				I-6	Optimizar proceso de registro de ventas	Considerar flujo del proceso, y segregación de funciones. El nuevo proceso deberá ser documentado y actualizado según se requiera. Incluye la contratación de un consultor (S/.3000) por dos meses.
		OP3	Incrementar la utilidad bruta	I-7	Reforzar la cantidad y variedad de opciones de menú, examinando los costos y margen de ganancia de cada una	Considerar: estacionalidad (ejemplo: énfasis en ensaladas, postres, bebidas y entradas frías en verano y sopas, cremas, bebidas y postres calientes en invierno), uniformidad en recetas (deberá haber recetario de todos los platos) y pertinencia de la carta. No requiere gastos ni desembolsos adicionales para NKC.
		OP4	Reducir los costos	I-8	Desarrollar un procedimiento para identificar, analizar, reducir y monitorear los costos	Contratar por dos meses a un especialista en costos con experiencia en costos de restaurante. Se contratará un consultor por S/.2500 por dos meses, iniciando a fines del año 1 (2018).
Fortalecer las actividades comerciales (OE2)	Clientes	OP5	Aumentar base de clientes del restaurante de menú	I-9	Implementar página web con funciones que apoyen los servicios de soporte a clientes	Contratar un consultor con experiencia en desarrollo de páginas web. Iniciativa incluye
		OP6	Incrementar ventas de menú y platos a la carta	I-10	Desarrollar campaña publicitaria (2 veces al año como mínimo)	Considerar una campaña al inicio de cada semestre, basada en volantes, mailing, página web y redes sociales

Objetivo estratégico (OE)	Perspectiva BSC	Objetivo específico o puntual (OP)		Iniciativa		Programa, políticas, reglas y procedimientos relacionados
Fortalecer las actividades comerciales (OE2)	Clientes	OP7	Implementar venta de menús por delivery	I-11	Desarrollar plan de ventas por delivery	Considerar primero a las empresas más cerca del local (radio de cinco cuadras), tales como Clínica Ricardo Palma, Minera Antamina, Interbank y Química Suiza. Posteriormente, se podrá considerar los nuevos bloques vecinales construidos cerca al local.
		OP8	Crear y posicionar marca	I-12	Contratar un especialista en imagen y creación de marca	Gestionar estas iniciativas como parte de un mismo programa o iniciativa mayor. Deberán participar las Jefaturas de Logística y Finanzas, Administración y Recursos Humanos y, la Gerencia General
				I-13	Contratar un especialista en elaboración de encuestas para medir nivel de recordación de marca	
		OP9	Implementar proceso de marketing	I-14	Desarrollar un proceso de marketing que incluya la generación anual de un plan de marketing para la empresa	
Reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A. (OE3)	Financiera	OP11	Ampliar porcentaje de ventas a clientes no vinculados	I-16	Desarrollar un plan agresivo de ventas de menú (en restaurante y por delivery) para ampliar la base de clientes no vinculados a Móvil Tours S.A. y estimular las ventas	El plan debería considerar el desarrollo de campañas de publicidad en redes sociales, volantes (en la zona de influencia del restaurante) y página web. Considerar: incorporar las opciones de pago con tarjeta de débito / crédito, dinero electrónico, suscripciones mensuales, así como el otorgamiento de puntos de beneficio por consumo (para aplicar a un menú gratis, por ejemplo).

Objetivo estratégico (OE)	Perspectiva BSC	Objetivo específico o puntual (OP)		Iniciativa		Programa, políticas, reglas y procedimientos relacionados
Modelar una gestión eficiente y eficaz (OE4)	Procesos	OP10	Optimizar el proceso de logística e inventarios	I-15	Realizar un análisis del proceso de logística a fin de identificar brechas y oportunidades de mejora basadas en simplificación y automatización de procesos	Una vez mejorado e implementado el nuevo proceso, deberá evaluarse en qué medida puede ser automatizado, dependiendo de un análisis de costo/beneficio.
	Aprendizaje y crecimiento	OP16	Implementar controles en los procesos	I-17	Implementar controles internos para la gestión de compras, inventarios, ventas y registro contable	Desarrollar criterios de autocontrol, y auditorías cruzadas (área A revisa controles de área B) y, eventualmente, contratar un servicio de auditoría independiente, de acuerdo a cómo crezca el negocio.
				I-18	Realizar un plan anual de revisiones de control	Se deberán normar las políticas y procedimientos de control interno, considerando los atributos de una empresa familiar pequeña.
				I-19	Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos	Esta iniciativa debería ser un complemento de la iniciativa I-2. Se recomienda realizar una prueba del programa de contingencia, al menos, una vez al año.
		OP14	Implementar sistemas informáticos integrados para soporte al negocio (compras-inventarios-ventas-contabilidad)	I-20	Implementar un sistema que permita integrar las compras, los inventarios, las ventas y la contabilidad	Revisar cadena de valor e iniciativas de mejora relacionadas a fin de asegurarse que éstas ya fueron lo suficientemente implementadas antes de evaluar la sistematización de los procesos.
		OP17	Generar plan para estimular liderazgo en la empresa	I-21	Enviar a la plana gerencial a una capacitación en liderazgo y gestión de equipos	Considerar los resultados del clima laboral y las evaluaciones de desempeño para ver la evolución de las habilidades en liderazgo del personal.

Objetivo estratégico (OE)	Perspectiva BSC	Objetivo específico o puntual (OP)		Iniciativa		Programa, políticas, reglas y procedimientos relacionados
Modelar una gestión eficiente y eficaz (OE4)	Aprendizaje y crecimiento	OP12	Redefinir organización y funciones	I-22	Mejorar la organización a fin que se evite conflicto de funciones y se facilite la segregación de funciones	Estas iniciativas deberían ser priorizadas para apoyar el resto de iniciativas. Considerar: claridad, simpleza, razonabilidad y concordancia con el tamaño de la empresa, al momento de elaborar nuevos documentos normativos, los cuales, deberán ser comunicados oportunamente a todo el personal.
				I-23	Elaborar Manual de Organización y Funciones y comunicarlo al personal	
				I-24	Desarrollar Código de Ética de la empresa	
		OP13	Desarrollar Manual de Políticas y Procedimientos	I-25	Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos y comunicarlo al personal	
		OP15	Gestionar el clima laboral	I-26	Elaborar un procedimiento formal de evaluación anual del clima laboral	Realizar evaluación de clima laboral cada mes de abril, utilizando para ello, un formato simple que debe ser previamente explicado a todo el personal. El resultado de la evaluación del clima laboral deberá ser un indicador de desempeño de la Jefatura de Recursos Humanos.
				I-27	Establecer plan de incentivos por logro de objetivos	Considerar incentivos monetarios y no monetarios, los cuales deben responder a una política previamente establecida y comunicada a todo el personal. El plan de incentivos debe ser consistente con los resultados del negocio y evaluaciones de desempeño.
		OP18	Implementar proceso formal para selección, reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación y desvinculación de personal	I-28	Desarrollar un proceso de gestión integral del personal	Dicho proceso de gestión deberá considerar: selección, reclutamiento, contratación, compensación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, beneficios y desvinculación.

Objetivo estratégico (OE)	Perspectiva BSC		Objetivo específico o puntual (OP)		Iniciativa	Programa, políticas, reglas y procedimientos relacionados
Modelar una gestión eficiente y eficaz (OE4)	Aprendizaje y crecimiento	OP18	Implementar proceso formal para selección, reclutamiento, contratación, desarrollo, evaluación y desvinculación de personal (cont.)	I-29	Desarrollar programa de capacitación anual para el personal	Realizar al menos dos capacitaciones al año para el personal, de modo que éste cumpla con un mínimo de 8 horas de capacitación al año.
		OP19	Mejorar las comunicaciones en la empresa	I-30	Establecer un plan de reuniones periódicas (ejemplo: mensual, trimestral, semestral, etc.) entre la Gerencia y el personal, a fin de comentar los resultados del negocio	Considerar reunión de 30 minutos como máximo, en donde siempre se inicia con la revisión de la misión, visión y objetivos de la empresa. Luego debe comentarse el entorno y finalmente los resultados del negocio.

A efectos de clarificar las iniciativas, a continuación, se describe con mayor detalle cada una:

Tabla 44.
Detalle de las iniciativas sugeridas a NKC

Id	Iniciativa	Detalle
I-1	Elaborar un presupuesto semanal y mensual a fin de poder controlar adecuadamente los ingresos, gastos y costos	Esta iniciativa no implica gasto adicional para la empresa, sino un añadido a las funciones que realiza la Jefatura de Logística y Finanzas, quien elaborará el procedimiento correspondiente, con ayuda de la Contadora. Su propósito es contribuir al control de los ingresos, costos y gastos asociados a la venta de menús. Supone una actividad recurrente de frecuencia semanal, en donde al cierre de cada mes se verificará las desviaciones entre lo presupuestado y lo real, en cuanto a las compras y las ventas (ventas proyectadas versus ventas reales). La aplicación de esta iniciativa permitirá a NKC controlar sus costos y optimizar con ello la gestión financiera. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Semanal **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel **Grado de complejidad**: Bajo
I-2	Buscar contactar proveedores alternativos que ofrezcan insumos de la misma calidad, pero a menor costo.	La iniciativa propuesta tiene por objetivo que NKC se asegure que cuenta con proveedores que le permiten una mejor relación costo/calidad y con quienes puede establecer una relación comercial duradera y mutuamente beneficiosa. Se sustenta en el hecho que, NKC viene comprando varios de sus productos a proveedores como Supermercados (Makro) o productores líderes de la industria (ejemplo: Avícola San Fernando), mientras que, de acuerdo a lo conversado con dos de sus principales competidores, éstos compran sus insumos a proveedores de los mercados de Santa Anita y La Parada, obteniendo menores costos, lo que permite aumentar los márgenes de utilidad. Esta iniciativa no comprende a Nestlé, con quien NKC mantiene una excelente relación comercial. Adicionalmente, la implementación de esta iniciativa contribuirá con el éxito que se espera lograr con la implementación de la iniciativa I-19 (*Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos*), pues se debería identificar y establecer algún tipo de vínculo comercial con proveedores alternos, lo que dependerá de las habilidades de negociación de la Jefe de Logística. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Una única vez en el trimestre 1 del año 1. **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel **Grado de complejidad**: Bajo

Id	Iniciativa	Detalle
I-3	Determinar el punto de equilibrio de modo que se sepa con exactitud cuántos platos será necesario producir y vender de modo que se cubran los costos fijos y variables	Esta iniciativa, liderada por la Jefe de Operaciones de Cocina, pero que implicará la participación de la Jefe de Logística y de la Contadora de NKC, consiste en determinar con suficiente exactitud cuánto le cuesta a NKC producir una unidad de venta (plato de menú, plato a la carta, postre u otro producto). Ello, con la finalidad de poder determinar su punto de equilibrio y conocer en forma oportuna y más confiable sus márgenes de utilidad, así como la rentabilidad que le generan sus productos y servicios. Si bien, la implementación de la iniciativa se prevé que dure seis meses y que inicie en enero del año 1, no se descarta que, en la medida que NKC vaya desarrollando y/o ampliando su oferta de productos y servicios, sea necesario revisar su modelo de punto de equilibrio, al menos una o dos veces al año; sin embargo, ello debería ser tratado como una política de la empresa. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Una única vez en el semestre 1 del año 1. **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel **Grado de complejidad**: Moderado
I-4	Optimizar proceso de compras	La iniciativa forma parte central de las acciones que NKC deberá hacer para lograr su objetivo estratégico de mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de las operaciones de la empresa. Como parte de ello, se identificó la necesidad de optimizar la cadena de procesos: Compras ⇨ Inventarios ⇨ Ventas. La iniciativa implica hacer un “levantamiento”, análisis y evaluación del proceso actual. Con base en ello, se deberá realizar una optimización y reformulación del proceso, para lo cual se recomendó contratar un analista de procesos, pudiéndose considerar la opción de contratar un(a) alumno(a) de USIL del último ciclo o recién egresado de la carrera de Administración. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.5000 (por seis meses) Año 2: Automatización: S/.2500 (se sugiere Real Systems S.A. por ser el proveedor de su sistema contable y de planillas) **Frecuencia**: N/A. **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel, Flowchart y/o Bizagi y/o Powerpoint y Word **Grado de complejidad**: Moderado
I-5	Optimizar proceso de logística e inventarios	Aplican las consideraciones citadas en I-4. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.6000 (por seis meses) Año 2: Automatización: S/.2500 (se sugiere Real Systems S.A. por ser el proveedor de su sistema contable y de planillas, que ofrece servicios de desarrollo ad hoc) Año 3: Contratar un inventario anual (S/.1000) **Frecuencia**: N/A. **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel, Flowchart y/o Bizagi y/o Powerpoint y Word **Grado de complejidad**: Moderado

Id	Iniciativa	Detalle
I-6	Optimizar proceso de registro de ventas	Aplican las consideraciones citadas en I-4. Adicionalmente, cabe señalar que, la empresa podrá implementar nuevos ajustes en sus procesos, de acuerdo a cómo lo demanden las circunstancias y exigencias del negocio; sin embargo, dichas mejoras deberían ser realizadas por el propio personal de logística y operaciones, considerándose para ello, innecesario estimar un presupuesto adicional por contratación de algún consultor. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.3000 (por seis meses) Año 2: Automatización: S/.2500 (se sugiere Real Systems S.A. por ser el proveedor de su sistema contable y de planillas, que ofrece servicios de desarrollo ad hoc) **Frecuencia**: N/A. **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel, Flowchart y/o Bizagi y/o Powerpoint y Word **Grado de complejidad**: Bajo
I-7	Reforzar la cantidad y variedad de opciones de menú, examinando los costos y margen de ganancia de cada una	La Jefe de Logística, en coordinación estrecha con la Jefe de Operaciones de cocina, deberán diseñar un plan para aumentar la oferta a clientes. Ello, supone llevar un seguimiento de los costos e ingresos que se espera tener con los nuevos productos a ofrecer; por lo que debería tenerse implementadas las iniciativas I-1 e I-3; sin embargo, la Gerencia podría decidir llevarlas a cabo en paralelo para adelantar el logro de resultados favorables derivados de la ampliación de la oferta a clientes. Se recomendó considerar algunas variables al momento de analizar la ampliación de la oferta: a) Estacionalidad de los productos b) Estado del clima c) Tendencia en las preferencias de consumo actual de los clientes (supone llevar un registro detallado de las ventas y análisis de productos más demandados). d) Precios e) Variabilidad del tipo de carnes f) Capacidad instalada **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Mensual (aunque puede reducirse a bimensual o trimestral, según lo decida NKC) **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel **Grado de complejidad**: Bajo

Id	Iniciativa	Detalle
I-8	Desarrollar un procedimiento para identificar, analizar, reducir y monitorear los costos	Esta iniciativa, debería estar bajo la responsabilidad de la Jefe de Logística, implica levantar el proceso de gestión de los costos de la empresa y, debería contar con el apoyo de la Contadora de la empresa; sin embargo, se recomendó contratar a una persona con experiencia en análisis de costos aplicados al negocio de restaurante de menú. La puesta en marcha de esta iniciativa debería arrojar los siguientes entregables: diagnóstico del estado actual, propuesta de mejoras, documentación de la forma en que se identificará, analizará, reducirá y hará seguimiento a los costos. Se consideró que, podría resultar conveniente que la ejecución de esta iniciativa se realice hacia el segundo semestre del año 1, cuando los nuevos procesos de compras, inventarios y ventas estén desplegados (iniciativas I-4, I-5, I-6). **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.2500 (por seis meses) Año 2: No requiere inversión adicional Año 3: Automatización: S/.1500 (se sugiere Real Systems S.A. por ser el proveedor de su sistema contable y de planillas, que ofrece servicios de desarrollo ad hoc) **Frecuencia**: Una sola vez. (sin embargo, el monitoreo deberá ser mensual). **Herramientas necesarias**: Plantilla en Excel **Grado de complejidad**: De moderado a bajo
I-9	Implementar página web con funciones que apoyen los servicios de soporte a clientes	La iniciativa propuesta forma parte de un conjunto de iniciativas orientadas a lograr el cumplimiento del objetivo estratégico: OE2 – Fortalecer las actividades comerciales. Por una decisión de la Gerencia General, esta iniciativa estaría bajo la directa supervisión de su hija, quien es accionista de NKC y cuenta con formación y experiencia en marketing. **Perspectiva BSC impactada:** Clientes **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.18000 (por nueve meses): a) Diseño, construcción (funciones: webmail, smartphone mail, base de datos): S/.7000 b) Redes sociales (FanPage): S/.2000 c) Capacitación (5 personas): S/.2500 d) Dominio y hosting: S/. 2500 e) Analytics: S/.4000 Año 2: a) Dominio y hosting: S/.2000 b) Analytics y mantenimiento: S/.4000 Año 2: a) Dominio y hosting: S/.2000 b) Analytics y mantenimiento: S/.4000 **Frecuencia**: N/A **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado

Id	Iniciativa	Detalle
I-10	Desarrollar campaña publicitaria (2 veces al año)	Para el despliegue de esta iniciativa se estima como requisito previo la implementación de la iniciativa I-9 (implementación de página web). Como en el resto de las iniciativas asociadas a aspectos de marketing, la ejecución de la iniciativa estará bajo la responsabilidad de la accionista minoritaria de NKC, quien cuenta con experiencia en asuntos de marketing, por un pedido expreso de la Gerente General. **Perspectiva BSC impactada:** Clientes **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Se contratará los servicios de un experto durante tres años (S/.10000 cada año), lo que incluirá: a) Diseño de campaña: S/. 5000 b) Publicidad en página web: S/.1500 (anual) c) Publicidad en redes sociales: S/. 2000 d) Volantes (volanteo lo hace NKC): S/.600 (anual) e) Servicio de mailing: S/.900 **Frecuencia**: a) Web: Mensual b) Email: Trimestral c) Volantes: Trimestral **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado
I-11	Desarrollar plan de ventas por delivery	La aplicación de esta iniciativa implica contratar los servicios de un especialista en venta de comida por reparto (delivery), quien ayudará a la Jefe de Logística y a la Jefe de Operaciones de cocina a elaborar un plan realista, simple y efectivo de ventas por delivery. Será necesario que la empresa desarrolle el primer año un procedimiento de venta por reparto que se complemente con los otros procesos de negocios disponibles al momento de su despliegue. Esta iniciativa debería atacar el nicho de mercado que no viene siendo explotado por ninguno de sus competidores. **Perspectiva BSC impactada:** Clientes **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: a) Consultoría para diseño de proceso de venta por delivery: S/.5000 (diseño de proceso) b) Estudio de mercado (sólo delivery) que comprenda a empresas y negocios en un radio de cinco calles alrededor del local de NKC: S/.5000 c) Plan de ventas por delivery; S/.5000 Año 2: Plan de ventas por delivery: S/.5000 Año 3: Plan de ventas por delivery: S/.5000 **Frecuencia**: N/A. **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Alto

Id	Iniciativa	Detalle
I-12	Contratar un especialista en imagen y creación de marca	Esta iniciativa representa uno de los desafíos más importantes que deberá afrontar la empresa, para lo cual su Gerencia General, manifestó su deseo de colocar a su hija y segunda accionista de NKC, como responsable de la puesta en marcha de esta iniciativa, en la que también participará la plana ejecutiva en pleno. Se recomendó contratar a un especialista para que ayude a la empresa en la puesta en marcha de la iniciativa, la cual se verá reforzada por la implementación del resto de iniciativas que buscan reforzar la profesionalización e institucionalización de NKC. **Perspectiva BSC impactada:** Clientes **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.10000 (por seis meses) Año 2: No requiere inversión adicional Año 3: No requiere inversión adicional **Frecuencia**: Una sola vez. **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado a Alto
I-13	Contratar un especialista en elaboración de encuestas para medir nivel de recordación de marca	Esta iniciativa será realizada por un consultor externo bajo la supervisión de la accionista minoritaria de NKC (esto corresponde a un deseo expreso de la Gerencia General de NKC), quien cuenta con experiencia en asuntos de marketing. **Perspectiva BSC impactada:** Clientes **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.10500 (diseño, aplicación, tabulación de resultados e informe) Año 2: No requiere inversión adicional Año 3: Consultoría de S/.10500 (diseño, aplicación, tabulación de resultados e informe) **Frecuencia**: Bianual **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado
I-14	Desarrollar un proceso de marketing que incluya la generación anual de un plan de marketing para la empresa	Esta iniciativa será realizada por un consultor externo bajo la supervisión de la accionista minoritaria de NKC (esto corresponde a un deseo expreso de la Gerencia General de NKC), quien cuenta con experiencia en asuntos de marketing. **Perspectiva BSC impactada:** Clientes **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.15000. Comprende: a) Diseño de proceso (incluye formulación de políticas y procedimientos): S/.4500 b) Documentación del proceso: S/.1000 c) Capacitación (4 personas): S/.1000 d) Implementación del proceso: S/.4500 e) Elaboración de plan de marketing: S/.4000 Años 2 y 3: Elaboración de plan de marketing: S/.4000 (por cada año) **Frecuencia**: Semestral **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado

Id	Iniciativa	Detalle
I-15	Realizar un análisis del proceso de logística a fin de identificar brechas y oportunidades de mejora basadas en simplificación y automatización de procesos	Corresponde al despliegue de una función de la Jefe de Logística, que no se ha venido realizando en forma ordenada, eficiente y confiable. No implica desembolso alguno para NKC y debería apoyarse en la mejora a los procesos de compras e inventarios comprendidos en las otras iniciativas propuestas para NKC. **Perspectiva BSC impactada:** Procesos **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Una sola vez. (sin embargo, se recomienda monitorear su efectividad con una periodicidad que deberá determinar la propia Jefatura de Logística). **Herramientas necesarias**: Herramientas de Office y/o Bizagi **Grado de complejidad**: Bajo
I-16	Desarrollar un plan agresivo de ventas de menú (en restaurante y por delivery) para ampliar la base de clientes no vinculados a Móvil Tours S.A. y estimular las ventas	Esta iniciativa debería ser atendida por la Jefe de Logística y la Jefe de Operaciones de cocina de NKC. Se espera que su aplicación sea consecuencia natural de haberse desplegado las estrategias financieras, de fortalecimiento de actividades comerciales y de procesos, antes descritas. **Perspectiva BSC impactada:** Financiera **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Anual (a partir del segundo año) **Herramientas necesarias**: Excel **Grado de complejidad**: Bajo
I-17	Implementar controles internos para la gestión de compras, inventarios, ventas y registro contable	Habiendo trabajado la Jefe de Logística en control de operaciones de un banco local, se espera que esta iniciativa aproveche su experiencia en los asuntos de control operacional y financiero. Dado que por el tamaño de la empresa no resulta razonable crear un área o rol de auditoría interna, se recomendó contratar una consultoría para que el primer año capacite y concientice al personal en temas de control interno (esquema de autocontroles y revisiones cruzadas). Asimismo, se sugirió contratar una auditoría externa una vez al año (estados financieros y control interno). **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: Consultoría de S/.5000. Comprende: a) Capacitación al personal: S/.1500 b) Apoyo en diseño e implementación de controles: S/.3000 c) Apoyo en criterios para la documentación y prueba de controles d) Auditoría de EEFF y control interno: S/.3500 Años 2 y 3: Auditoría externa S/.3500 (por cada año) **Frecuencia**: Anual **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado a Alto

Id	Iniciativa	Detalle
I-18	Realizar un plan anual de revisiones de control	Esta iniciativa fue considerada por el equipo a cargo de la investigación como una forma de crear un hábito de control en la empresa, de modo que se complementen con la iniciativa I-17. La idea es que cada año se cuente con un plan de revisiones complementarias a las que anualmente realizará auditoría externa. Dichas revisiones complementarias serán ejecutadas por el propio personal de la empresa, aplicando la metodología de autocontrol, que fue enseñada al ejecutarse la iniciativa anterior. El entregable será el plan de revisiones anuales; sin embargo, esta iniciativa supone la ejecución de diversas revisiones y prueba de controles siguiendo el esquema: [Área 1] revisa Proceso a cargo de [Área 2], pero no viceversa, para evitar colusiones o degradación del control. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No **Frecuencia**: Anual **Herramientas necesarias**: Plantillas y checklist en Word y Excel **Grado de complejidad**: Moderado a Bajo
I-19	Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos	La Jefe de Logística deberá aprovechar la implementación de la iniciativa I-2 (contactar proveedores alternativos) para que esta iniciativa resulte muy fácil de implementar. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si. S/.1500 **Frecuencia**: Una sola vez en el Año 1 **Herramientas necesarias**: Word **Grado de complejidad**: Bajo
I-20	Implementar un sistema que permita integrar las compras, los inventarios, las ventas y la contabilidad	Esta iniciativa no requiere de compra de equipos, pues se tiene tres computadoras con capacidad suficiente. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si Año 1: a) Desarrollo de sistema integrador de compras, inventarios y ventas: S/.10000 b) Desarrollo de interface entre sistema integrador y sistema contable: S/.5500 Año 2: a) Mantenimiento sistema integrador: S/.2000 b) Mantenimiento interface: S/.750 c) Desarrollo de módulo para generar reportes gerenciales: S/.3000 Año 3: a) Mantenimiento sistema integrador: S/.2000 b) Mantenimiento interface: S/.750 c) Mantenimiento de módulo de reportes: S/.1000 **Frecuencia**: N/A **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Moderado a alto

Id	Iniciativa	Detalle
I-21	Enviar a la plana gerencial a una capacitación en liderazgo y gestión de equipos	A solicitud de la Gerencia General de NKC, se incluyó esta iniciativa en la iniciativa I-29, la cual es más general. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No. La charla será dictada en forma gratuita por una Socia de la firma Portal Vega y Asociados S.C. **Frecuencia**: Una sola **Herramientas necesarias**: Sesión presencial **Grado de complejidad**: Bajo
I-22	Mejorar la organización a fin que se evite conflicto de funciones y se facilite la segregación de funciones	Esta iniciativa se derivará como una consecuencia natural de la puesta en marcha de las iniciativas relacionadas con mejoras en los procesos de compras, inventarios, logística, ventas, marketing y de capital humano. No implica gastos adicionales para la empresa. Incluye, entre otros: a) Validar que el nuevo organigrama de la empresa (ver Iniciativa I-23) contribuya al control sin restar eficiencia al negocio. b) Verificar que los controles cruzados no se vean degradados y/o comprometido por conflictos de intereses y/o de cargo. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No. **Frecuencia**: Una sola **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Bajo
I-23	Elaborar Manual de Organización y Funciones y comunicarlo al personal	Esta iniciativa deberá ser ejecutada con recursos propios de la empresa; aunque se estima la contratación de un practicante (digitador) para documentar el MOF que sería actualizado por personal de administración. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si. Sólo por el Año 1, se contratará un practicante (1 mes) para que ayude a la Jefe de Administración a documentar el nuevo Manual de Organización y Funciones. Se estima un presupuesto de S/.1000 por una sola vez. **Frecuencia**: Una sola **Herramientas necesarias**: Office **Grado de complejidad**: Bajo
I-24	Desarrollar Código de Ética de la empresa	Recursos propios de la empresa. No implica gastos.
I-25	Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos y comunicarlo al personal	Esta iniciativa deberá ser ejecutada con recursos propios de la empresa; aunque se estima la contratación de un practicante (digitador) para documentar el Manual de Políticas y Procedimientos que sería actualizado por personal de administración. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si. Sólo por el Año 1, se contratará un practicante (1 mes) para que ayude a la Jefa de Administración a documentar el nuevo Manual de Organización y Funciones. Se estima un presupuesto de S/.1000 por una sola vez. **Frecuencia**: Una sola **Herramientas necesarias**: Office **Grado de complejidad**: Bajo

Id	Iniciativa	Detalle
I-26	Elaborar un procedimiento formal de evaluación anual del clima laboral	La Jefe de Administración desarrollará dicho procedimiento con recursos propios del área. No obstante, se estimó la contratación de un practicante para documentarlo y preparar una plantilla en Excel que permita la tabulación de resultados. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si. Año 1: a) Documentación del procedimiento: S/.500 b) Construcción de plantilla en Excel: S/.500 Año 2: a) Tabulación plantilla: S/.500 Año 3: a) Tabulación plantilla: S/.500 **Frecuencia**: Una sola **Herramientas necesarias**: Office **Grado de complejidad**: Bajo
I-27	Establecer plan de incentivos por logro de objetivos	Respecto a esta iniciativa, la Gerencia de NKC consideró conveniente iniciarlo desde el año 1, pues se desea motivar al personal en la puesta en marcha de las iniciativas que buscan mejorar los procesos de la empresa. Algunas consideraciones a seguir: a) Resultado de la evaluación de desempeño b) Resultado del clima laboral c) Cumplimiento de metas **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si. Años 1, 2 y 3: (los tres por igual): S/.10000 **Frecuencia**: Anual **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Bajo
I-28	Desarrollar un proceso de gestión integral del personal	Este proceso se desarrollará únicamente con recursos propios de la empresa y con la participación gratuita del equipo a cargo de la investigación (como agradecimiento al apoyo recibido de todo el personal de NKC). Comprende: a) Diagnóstico del proceso actual b) Diseño de una propuesta de proceso que integre la: selección, contratación, evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación y, desvinculación del personal c) Diseño de una especificación funcional para que la empresa pueda presentarla a cualquier desarrollador de software para automatizar el proceso diseñado. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No. **Frecuencia**: Anual **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Bajo

Id	Iniciativa	Detalle
I-29	Desarrollar programa de capacitación anual para el personal	Esta iniciativa deberá ser liderada por la Jefe de Administración y RRHH, en estrecha coordinación con la Gerencia General. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: Si. Años 1, 2 y 3: (los tres por igual) a) Capacitación en liderazgo y manejo de equipos (solo Jefaturas): S/. 2400 b) Capacitación personal de cocina: S/.3000 c) Capacitación en seguridad en trabajo: S/.600 **Frecuencia**: Según plan de capacitación **Herramientas necesarias**: N/A **Grado de complejidad**: Bajo
I-30	Establecer un plan de reuniones periódicas (ejemplo: mensual, trimestral, semestral, etc.) entre la Gerencia y el personal, a fin de comentar los resultados del negocio	La iniciativa deberá ser liderada por la Gerente General de NKC con el apoyo de la Jefe de Administración y RRHH. Es una iniciativa que no supone gasto para la empresa y que más bien, será un medio con el cual se espera contribuir a una mayor cultura organizacional. **Perspectiva BSC impactada:** Aprendizaje y crecimiento **Requiere presupuesto para gastos e inversiones**: No. **Frecuencia**: Mensual / trimestral / semestral **Herramientas necesarias**: Sesiones presenciales de 30 minutos como máximo, apoyadas por una presentación en PowerPoint. Proyector y sala de reuniones. **Grado de complejidad**: Bajo

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Debido a que NKC es una empresa familiar y de tamaño pequeño, la asignación de responsabilidades por la aplicación de las 30 iniciativas propuestas, fue distribuida entre cuatro personas: la gerente general, la Jefe de Logística y Finanzas, la Jefe de Administración y Recursos Humanos y la segunda accionista de la empresa, quien tiene experiencia en los temas de marketing e imagen. La tabla 45 muestra la distribución de responsabilidades:

Tabla 45.
Responsables por iniciativas propuestas a NKC

	Iniciativa	Responsable
I-1	Elaborar un presupuesto semanal y mensual a fin de poder controlar adecuadamente los ingresos, gastos y costos	Jefe de Logística y Finanzas
I-2	Buscar contactar proveedores alternativos que ofrezcan insumos de la misma calidad, pero a menor costo.	Jefe de Logística y Finanzas
I-3	Determinar el punto de equilibrio de modo que se sepa con exactitud cuántos platos será necesario producir y vender de modo que se cubran los costos fijos y variables	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-4	Optimizar proceso de compras	Jefe de Logística y Finanzas
I-5	Optimizar proceso de logística e inventarios	Jefe de Logística y Finanzas
I-6	Optimizar proceso de registro de ventas	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-7	Reforzar la cantidad y variedad de opciones de menú, examinando los costos y margen de ganancia de cada una	Jefe de Logística y Finanzas
I-8	Desarrollar un procedimiento para identificar, analizar, reducir y monitorear los costos	Jefe de Logística y Finanzas
I-9	Implementar página web con funciones que apoyen los servicios de soporte a clientes	Accionista con experiencia en marketing
I-10	Desarrollar campaña publicitaria (2 veces al año)	Accionista con experiencia en marketing
I-11	Desarrollar plan de ventas por delivery	Jefe de Logística y Finanzas
I-12	Contratar un especialista en imagen y creación de marca	Accionista con experiencia en marketing
I-13	Contratar un especialista en elaboración de encuestas para medir nivel de recordación de marca	Accionista con experiencia en marketing
I-14	Desarrollar un proceso de marketing que incluya la generación anual de un plan de marketing para la empresa	Accionista con experiencia en marketing
I-15	Realizar un análisis del proceso a fin de identificar brechas y oportunidades de mejora basadas en simplificación y automatización de procesos	Jefe de Logística y Finanzas
I-16	Desarrollar un plan agresivo de ventas de menú (en restaurante y por delivery) para ampliar la base de clientes no vinculados a Móvil Tours S.A. y estimular las ventas	Jefe de Logística y Finanzas

	Iniciativa	Responsable
I-17	Implementar controles internos para la gestión de compras, inventarios, ventas y registro contable	Jefe de Logística y Finanzas
I-18	Realizar un plan anual de revisiones de control	Jefe de Logística y Finanzas
I-19	Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos	Jefe de Logística y Finanzas
I-20	Implementar un sistema que permita integrar las compras, los inventarios, las ventas y la contabilidad	Jefe de Logística y Finanzas
I-21	Enviar a la plana gerencial a una capacitación en liderazgo y gestión de equipos	Gerencia General
I-22	Mejorar la organización a fin que se evite conflicto de funciones y se facilite la segregación de funciones	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-23	Elaborar Manual de Organización y Funciones y comunicarlo al personal	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-24	Desarrollar Código de Ética de la empresa	Gerencia General
I-25	Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos y comunicarlo al personal	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-26	Elaborar un procedimiento formal de evaluación anual del clima laboral	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-27	Establecer plan de incentivos por logro de objetivos	Gerencia General
I-28	Desarrollar un proceso de gestión integral del personal	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-29	Desarrollar programa de capacitación anual para el personal	Jefe de Administración y Recursos Humanos (Operaciones de cocina)
I-30	Establecer un plan de reuniones periódicas (ejemplo: mensual, trimestral, semestral, etc.) entre la Gerencia y el personal, a fin de comentar los resultados del negocio	Gerencia General

Cabe mencionar que, de acuerdo a lo conversado con la Gerencia General de la empresa, los responsables podrían cambiar una vez que la empresa defina su nueva estructura organizacional, así como sus funciones.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

El presupuesto para cada una de las iniciativas se definió con base en el volumen de ventas definidos en la estrategia, considerando el tamaño de la empresa y evolución del negocio. Asimismo, se tomó en consideración la capacidad de liquidez de la empresa y su disposición a invertir prudentemente en las iniciativas propuestas, procurando invertir en cada una de ellas, pero en forma escalonada, a fin de ir monitoreando los resultados y beneficios realmente obtenidos de la aplicación de cada iniciativa, de modo que le sea posible hacer los ajustes que pudieran ser necesarios, de acuerdo a cómo evolucione el negocio.

Cabe señalar, que la empresa no contempla la posibilidad de contraer financiamiento bancario para financiar las iniciativas, las cuales, por cierto, fueron definidas considerando un esquema conservador y de austeridad, en donde se privilegia el aprovechamiento del capital humano de la propia empresa.

Tabla 46.
Presupuesto de mejoras a los procesos

Iniciativas de mejoras en procesos	Año 1	Año 2	Año 3
Optimizar proceso de compras	5,000.00	2,500.00	0.00
Optimizar proceso de logística e inventarios	6,000.00	2,500.00	1,000.00
Optimizar proceso de registro de ventas	3,000.00	2,500.00	0.00
Desarrollar un procedimiento para identificar, analizar, reducir y monitorear los costos	2,500.00	0.00	1,500.00
Desarrollar un proceso de gestión integral del personal	6,000.00	2,000.00	1,000.00
Desarrollar un proceso de marketing que incluya la generación anual de un plan de marketing para la empresa	15,000.00	4,000.00	4,000.00
Total gastos S/.	37,500.00	13,500.00	7,500.00

Tabla 47.
Presupuesto de iniciativas comerciales

Iniciativas comerciales	Año 1	Año 2	Año 3
Implementar página web con funciones que apoyen los servicios de soporte a clientes	18,000.00	6,000.00	6,000.00
Desarrollar campaña publicitaria (2 veces al año)	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Desarrollar plan de ventas por delivery	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Contratar un especialista en imagen y creación de marca	20,000.00		
Contratar un especialista en elaboración de encuestas para medir nivel de recordación de marca	10,500.00	-	10,500.00
Total gastos S/.	63,500.00	21,000.00	31,500.00

Tabla 48.
Presupuesto de gastos en recursos humanos

Iniciativas de Recursos Humanos	Año 1	Año 2	Año 3
Elaborar Manual de Organización y Funciones y comunicarlo al personal	1,000.00		
Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos y, comunicarlo al personal	1,000.00		
Desarrollar programa de capacitación anual para el personal	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Elaborar y ejecutar un procedimiento formal de evaluación anual del clima laboral	1,000.00	500.00	500.00
Establecer plan de incentivos por logro de objetivos	1,000.00		
Plan de incentivos para el personal	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Total gastos S/.	20,000.00	16,500.00	16,500.00

Tabla 49.
Presupuesto de gastos en gobierno y control

Iniciativas de gobierno y control	Año 1	Año 2	Año 3
Implementar controles internos para la gestión de compras, inventarios, ventas y registro contable	8,500.00	3,500.00	3,500.00
Desarrollar programa de contingencia para casos de escasez de productos	1,500.00		
Total gastos S/.	10,000.00	3,500.00	3,500.00

Tabla 50.
Presupuesto de inversiones

Iniciativa de inversión en sistemas	Año 1	Año 2	Año 3
Sistema integrador de los procesos de compras, inventarios y ventas	10,000.00	2,000.00	2,000.00
Desarrollo de interface entre sistema integrador y el sistema contable	5,500.00	750.00	750.00
Herramientas automatizadas para toma de decisiones	-	3,000.00	1,000.00
Total inversión en S/.	15,500.00	5,750.00	3,750.00

Tabla 51.
Tabla de depreciación correspondiente a las inversiones en software

Depreciación de sistemas	Año 1	Año 2	Año 3
Año 1	5,166.67	1,916.67	1,250.00
Año 2	5,166.67	1,916.67	1,250.00
Año 3	5,166.67	1,916.67	1,250.00
Total depreciación por inversión en sistemas S/.	15,500.00	5,750.00	3,750.00

Tabla 52.
Tabla de resumen del total de gastos de las iniciativas

Cuadro de resumen del total de gastos de las iniciativas	Año 1	Año 2	Año 3
Iniciativas de mejoras en procesos	37,500.00	13,500.00	7,500.00
Iniciativas comerciales	63,500.00	21,000.00	31,500.00
Iniciativas de Recursos Humanos	20,000.00	16,500.00	16,500.00
Iniciativas de gobierno y control	10,000.00	3,500.00	3,500.00
Iniciativa de inversión en sistemas	15,500.00	5,750.00	3,750.00
Total depreciación por inversión en sistemas S/.	146,500.00	60,250.00	62,750.00

Tabla 53.
Iniciativas que no requieren presupuesto

Id	Descripción corta de la iniciativa
I-1	Elaborar un presupuesto semanal y mensual a fin de poder controlar adecuadamente los ingresos, gastos y costos
I-2	Buscar contactar proveedores alternativos que ofrezcan insumos de la misma calidad, pero a menor costo.
I-3	Determinar el punto de equilibrio de modo que se sepa con exactitud cuántos platos será necesario producir y vender de modo que se cubran los costos fijos y variables
I-7	Reforzar la cantidad y variedad de opciones de menú, examinando los costos y margen de ganancia de cada una
I-15	Realizar un análisis del proceso de logística a fin de identificar brechas y oportunidades de mejora basadas en simplificación y automatización de procesos
I-16	Desarrollar un plan agresivo de ventas de menú (en restaurante y por delivery) para ampliar la base de clientes no vinculados a Móvil Tours S.A. y estimular las ventas
I-18	Realizar un plan anual de revisiones de control
I-21	Enviar a la plana gerencial a una capacitación en liderazgo y gestión de equipos
I-22	Mejorar la organización a fin que se evite conflicto de funciones y se facilite la segregación de funciones
I-24	Desarrollar Código de Ética de la empresa
I-28	Desarrollar un proceso de gestión integral del personal
I-30	Establecer un plan de reuniones periódicas (ejemplo: mensual, trimestral, semestral, etc.) entre la Gerencia y el personal, a fin de comentar los resultados del negocio

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

La siguiente figura muestra el calendario de implementación de las iniciativas, estimado, con base en las consideraciones desarrolladas a lo largo de este capítulo.

Iniciativas	Año 1				Año 2				Año 3			
	T-1	T-2	T-3	T-4	T-1	T-2	T-3	T-4	T-1	T-2	T-3	T-4
I-1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
I-2	■											
I-3	■	■										
I-4		■	■		■				■			
I-5			■				■			■		
I-6			■				■			■		
I-7		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
I-8			■	■			■			■		
I-9	■	■	■				■		■			
I-10			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
I-11		■	■		■				■			
I-12		■	■									
I-13				■								
I-14		■	■			■	■			■	■	
I-15				■				■				■
I-16					■				■			
I-17				■								
I-18	■				■				■			
I-19		■										
I-20				■	■							■
I-21				■				■				■
I-22							■	■				
I-23									■			
I-24			■									
I-25						■	■					
I-26								■	■			
I-27			■									
I-28				■	■				■			
I-29	■				■				■			
I-30				■	■			■	■			

Figura 59. Calendario de implementación de las iniciativas propuestas para NKC

Capítulo X. Evaluación

En este capítulo se analiza cuán conveniente puede ser la estrategia sugerida para NKC, tomando en cuenta para ello, los resultados de los análisis realizados en los capítulos anteriores, así como, el detalle de las iniciativas planteadas; contrastando dichos análisis y planteamientos con la información de los estados financieros proporcionados por la empresa (Estado de Situación Financiera, Flujo de Efectivo, Estado de Resultados) por los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

10.1. Evaluación cualitativa

La evaluación cualitativa sirvió de base para la elaboración de muchas de las matrices presentadas en los capítulos anteriores, para lo cual se realizaron entrevistas abiertas y focus group. Para la elaboración de las matrices se utilizó valores numéricos de la forma más objetiva posible con el objetivo de aplicar métodos estadísticos que permitan establecer relaciones entre las variables.

10.1.1. Objetivo general del proyecto.

La evaluación de la estrategia y el alineamiento con el capítulo VIII se basaron en la teoría propuesta por Rumelt (1993) y sus cuatro criterios:

a) Consistencia: Las estrategias propuestas no deben incluir objetivos y políticas inconsistentes.
b) Consonancia: Las estrategias propuestas deberían corresponder a una respuesta adaptada al ambiente externo y sus cambios.
c) Ventaja: Las estrategias propuestas deberían contribuir a la creación y/o mantenimiento de una o más ventajas competitivas.
d) Factibilidad: Las estrategias propuestas no deben generar sobrecostos ni la aparición de nuevos problemas irresolubles.

El objetivo de los criterios de evaluación es establecer parámetros que permitan relacionarlos con la estrategia seleccionada y comprobar que la estrategia cumpla con los criterios ya mencionados, dado que por sí solas las estrategias no garantizan el éxito.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

Para realizar la comparación de la estrategia planteada para NKC con los criterios descritos por Rumelt (ver numeral 10.1.1), el equipo a cargo de la investigación analizó el escenario para la empresa relacionado a la propuesta de su plan estratégico:

a) Consistencia: Se observa que la estrategia principal (Gerencia de procesos), así como la estrategia contingente (Penetración de mercado) están alineadas con la visión y misión de la empresa. Así, de cara a los resultados de la investigación realizada, resulta evidente que la Gerencia General de NKC debe construir, con ayuda de su personal, los pilares (representados por mejoras en sus políticas y procesos operacionales, de compras, comerciales y de gestión del capital humano) que darán soporte a sus iniciativas para hacer crecer de forma sostenida al negocio.

b) Consonancia: Habiéndose analizado las tendencias de las variables del entorno (Análisis externo) y del mercado (Análisis de la industria), examinadas en los capítulos IV y V, se consideró el hecho que dichas variables y tendencias podrían tener algún efecto en la estrategia de NKC. Al respecto, el equipo a cargo de la investigación corroboró que la estrategia

propuesta responde al ambiente externo, pues incorpora iniciativas que están orientadas a mitigar riesgos (ejemplo: escasez de productos, derivada de desastres naturales) que han sido examinados en las matrices desarrolladas en los capítulos anteriores. Es correcto estimar que los valores de ponderación en las matrices pueden verse afectados por eventuales cambios en los factores externos a la empresa y por ello se consideró dos escenarios (más probable y menos probable), descritos en la tabla 37, con la finalidad de contar con una visión anticipada de las respuestas y correcciones que pudieran resultar necesarias.

c) Ventaja: La estrategia propuesta, cuando fue presentada a la empresa, produjo una rápida respuesta de entusiasmo y confianza en que existen diversas acciones que –se espera- muy probablemente generarán un cambio en la forma en que los clientes ven a la empresa y en la forma en que la empresa empezará a ver y conocer a sus clientes. Se espera que cada iniciativa implementada aporte a la consolidación de NKC como una organización ordenada, con procesos estructurados, eficientes, económicos y controlados; asimismo, la estrategia debería contribuir a que la Gerencia desarrolle acciones que deriven en una mejora sustancial y sostenida no sólo financiera sino de calidad en cuanto a su clima de trabajo. Los aspectos de imagen y marca deberían verse notoriamente mejorados (de hecho, han estado desatendidos todos estos años).

d) Factibilidad: Como puede apreciarse en la tabla 44 (Detalle de las iniciativas sugeridas a NKC), el equipo a cargo de la investigación propuso 30 iniciativas, de las cuales doce no requieren de un presupuesto especial y todas, sin excepción, denotan actividades que fueron analizadas con la Gerencia General de NKC y su equipo ejecutivo, a fin de lograr dos cosas: (1) aseguramiento de su aceptación y convencimiento por la empresa y (2) confirmar su viabilidad, considerando los recursos y realidad de la empresa; así como las variables de complejidad, tamaño del esfuerzo y prioridad (éste último aspecto, será reevaluado por la Gerencia General de NKC, de acuerdo a cómo vaya evolucionando la empresa, una vez implementadas las primeras iniciativas).

Tabla 54.
Matriz de Rumelt para NKC Food Service S.A.C.: Estrategia seleccionada y estrategia contingente

	Criterios de Rumelt	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta la estrategia?
	Tipo de estrategia					
ES	Gerencia de procesos	Si	Si	Si	Si	Si
EC	Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

Para la evaluación financiera se tomó conceptos descritos por Gitman y Zutter (2016) descritos en su libro Principios de administración financiera y que permitieron al equipo a cargo de la investigación, analizar y proyectar los estados financieros de NKC:

a) Estado de Resultados: Muestra un resumen operativo de la empresa a lo largo de un determinado periodo.
b) Estado de Situación Financiera: Este estado financiero muestra un estado resumido de la situación financiera de la empresa a una fecha específica.
c) Estado de Flujo de efectivo: Este estado financiero permite ver un resumen de los flujos de efectivo ocurridos durante un determinado periodo.

10.2.1. Comparación de la estrategia con los criterios.

Se proyectó los estados financieros en la situación actual analizando los últimos cuatro años (2013 al 2016), considerando la tendencia lineal de las cuentas y tomando el supuesto de que los factores externos se mantendrán iguales. Para las proyecciones con las estrategias se tomó en cuenta la estrategia seleccionada, las iniciativas y las metas asociadas planteadas en el capítulo anterior.

La siguiente tabla muestra las principales variables y proyecciones:

Tabla 55.
Principales variables y supuestos

	2016	2017	2018	2019	2020
Estimado Anual S/.		Base	Año 1	Año 2	Año 3
Total de ventas con estrategia	**2,516,703.36**	**2,880,603.86**	**3,776,813.74**	**4,240,933.04**	**4,705,052.34**
Clientes relacionados	1,887,527.52	2,160,452.90	1,685,214.29	1,212,906.85	649,297.22
Clientes no relacionados	629,175.84	720,150.97	1,888,406.87	2,756,606.48	3,764,041.87
Delivery	0.00	0.00	203,192.58	271,419.71	291,713.25
% Clientes relacionados	75%	75%	45%	29%	14%
% Clientes no relacionados	25%	25%	50%	65%	80%
% Delivery	0%	0%	5%	6%	6%
Ventas	2,516,703.36	2,880,603.86	3,776,813.74	4,240,933.04	4,705,052.34
Costos Ventas	-2,104,245.15	-2,415,945.88	-2,765,893.92	-3,141,225.72	-3,560,579.35
Utilidad Bruta	412,458.21	464,657.99	1,010,919.82	1,099,707.32	1,144,472.99
Margen Ventas %	16%	16%	27%	26%	24%
Gastos operativos	-284,520.17	-354,610.58	-495,088.35	-445,162.55	-487,269.09
Gastos / Ingresos %	11%	12%	13%	10%	10%
Incremento Gasto %	-	25%	40%	-10%	9%
Otros Ing/ Gastos	-1,654.29	-2,265.00	-2,567.00	-2,861.00	-3,051.00
Gastos financieros %	-	37%	13%	11%	7%
Utilidad neta	88,398.63	75,447.69	359,285.13	456,178.64	457,907.03
Utilidad / Ventas %		3%	10%	11%	10%
Patrimonio	174,698.57	250,249.72	609,431.39	1,065,610.03	1,523,517.05
ROE	**51%**	**30%**	**59%**	**43%**	**30%**
Incremento ventas con estra.	479,670.00	363,900.50	896,209.88	464,119.30	464,119.30
Incremento gastos con estrategia	-	-70,090.41	-140,477.77	49,925.80	-42,106.54
Incremento ventas %	-	14%	31%	12%	11%
Incremento gastos %	-	25%	40%	-10%	9%
Ventas con estrategia		0.00	3,776,813.74	4,240,933.04	4,705,052.34
Ventas actuales sin estrategia		0.00	-3,284,185.86	-3,687,767.86	-4,091,349.86
Ingreso Marginal Ventas		0.00	492,627.88	553,165.18	613,702.48
Incremento gastos con estrategia		0.00	-348,588.35	-384,912.55	-424,519.09
Gastos Iniciativas		0.00	-146,500.00	-60,250.00	-62,750.00
Gastos con estrategia + iniciativas		0.00	-495,088.35	-445,162.55	-487,269.09
Ingreso marginal por aplicar la iniciativa			-2,460.47	108,002.63	126,433.39

Nota: Un cliente relacionado es aquél que tiene alguna vinculación con NKC o con Móvil Tours S.A., en cualquier otro caso, corresponderá a un cliente no vinculado. Las ventas y costos son consideradas sin IGV.

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

Situación actual: Se ha proyectado el Estado de Resultados de NKC tomando como base el análisis de los últimos cuatro años, en la tendencia de sus

ventas, costos de ventas, gastos de ventas, gastos administrativos y gastos financieros.

Tabla 56.
Estado de Resultados, sin estrategia

Estado de Resultados actual	2017	2018	2019	2020
Ventas	2,880,603.86	3,284,185.86	3,687,767.86	4,091,349.86
Costos de ventas	-2,415,945.88	-2,742,645.16	-3,069,344.44	-3,396,043.72
Utilidad bruta	464,657.99	541,540.70	618,423.42	695,306.14
Gastos de venta	-116,841.22	-125,345.02	-133,848.81	-142,352.61
Gastos de administración	-237,769.36	-287,110.42	-336,451.48	-385,792.54
Total gastos operativos	-354,610.58	-412,455.43	-470,300.29	-528,145.15
Utilidad operativa	110,047.41	129,085.27	148,123.13	167,160.99
Gastos Financieros	-2,117.19	-2,268.48	-2,419.77	-2,571.05
Total gastos financieros	-2,117.19	-2,268.48	-2,419.77	-2,571.05
Utilidad antes de impuestos	107,930.22	126,816.79	145,703.37	164,589.94
Impuesto a la renta	-32,379.06	-38,045.04	-43,711.01	-49,376.98
Resultados del ejercicio	75,551.15	88,771.75	101,992.36	115,212.96
% sobre las ventas				
Costos de ventas	84%	84%	83%	83%
Gastos de ventas	4%	4%	4%	3%
Gastos administrativos	8%	9%	9%	9%
Utilidades	3%	3%	3%	3%

En la siguiente figura se presenta el crecimiento esperado de la utilidad neta para los siguientes tres años con un crecimiento esperado de 3%, sin aplicar la estrategia y manteniéndose los factores externos sin cambios.

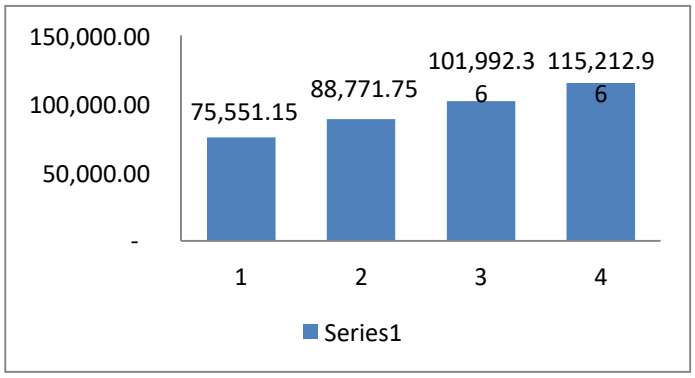


Figura 60. Utilidad neta proyectada (en S/.) sin estrategia

Situación con estrategia: En la proyección con estrategia la base es la situación actual aplicándole las iniciativas, las cuales generan gastos de ventas y administrativos adicionales que tienen un efecto positivo en la disminución de los costos de ventas y en el aumento en las ventas.

Tabla 57.
Estado de Resultados, con estrategia

	2017	2018	2019	2020
Ventas	2,880,603.86	3,776,813.74	4,240,933.04	4,705,052.34
Costos de ventas	-2,415,945.88	-2,765,893.92	-3,141,225.72	-3,560,579.35
Utilidad bruta	464,657.99	1,010,919.82	1,099,707.32	1,144,472.99
Gastos de venta	-116,841.22	-214,181.34	-175,714.83	-202,401.60
Gastos de administración	-237,769.36	-280,907.01	-269,447.72	-284,867.49
	-354,610.58	-495,088.35	-445,162.55	-487,269.09
Utilidad operativa	110,047.41	515,831.47	654,544.77	657,203.90
Gastos Financieros	-2,265.00	-2,567.00	-2,861.00	-3,051.00
	-2,265.00	-2,567.00	-2,861.00	-3,051.00
Utilidad antes de impuestos	107,782.41	513,264.47	651,683.77	654,152.90
Impuesto a la renta	-32,334.72	-153,979.34	-195,505.13	-196,245.87
Resultados del ejercicio	75,447.69	359,285.13	456,178.64	457,907.03
% sobre las ventas				
Costos de ventas	84%	73%	74%	76%
Gastos de ventas	4%	6%	4%	4%
Gastos administrativos	8%	7%	6%	6%
Utilidades	3%	10%	11%	10%

En la tabla 57 se observa una disminución en los costos de ventas de 84% a 64% en el tercer año debido a la aplicación de las iniciativas, también se observa un aumento en los gastos de ventas y administración debido a que asumieron los gastos generados por la implementación de las iniciativas propuestas.

En la figura siguiente se presenta el crecimiento esperado de la utilidad neta para los siguientes tres años con un crecimiento esperado de 10%, aplicando la estrategia y manteniéndose los factores externos sin cambios, en el

primer año se observa una disminución de las utilidades generado por las iniciativas que a su vez impactaron positivamente en las ventas.

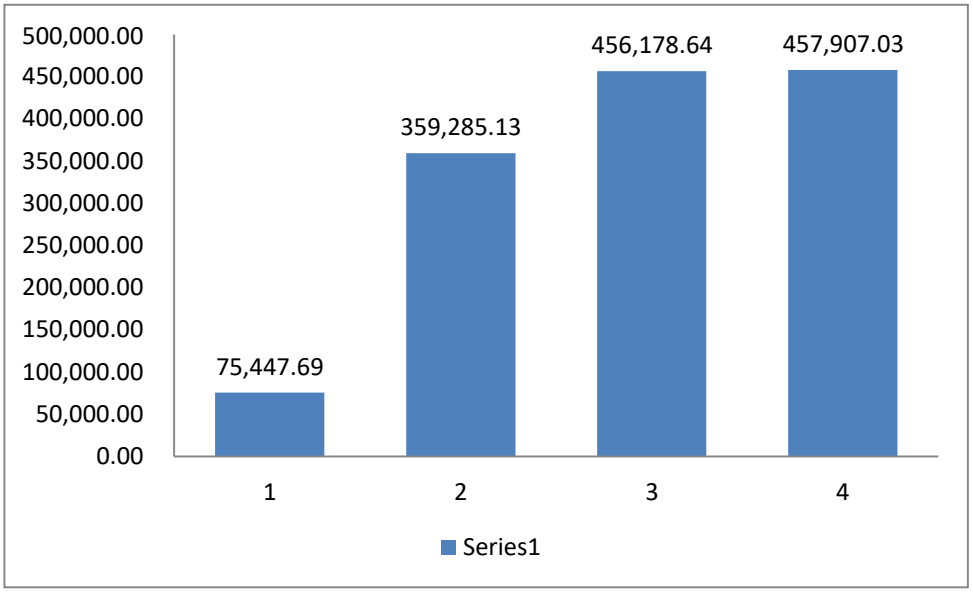


Figura 61. Utilidad neta proyectada (en S/.) con estrategia

10.2.3. Estado de Situación Financiera (situación actual y con la nueva estrategia).

En la tabla siguiente se presenta el Estado de Situación Financiera proyectado tomando como base los cuatro años anteriores, un crecimiento moderado.

Tabla 58.
Estado de Situación Financiera, sin estrategia

	2017	2018	2019	2020
Activo corriente				
Efectivo y equivalente a efectivo	121,797.69	161,713.29	218,182.83	283,825.36
Cuentas por cobrar comerciales	347,018.62	401,647.53	452,943.10	508,286.29
Inventario	30,655.28	33,604.37	36,553.46	39,502.55
Total activo corriente	499,471.59	596,965.19	707,679.40	831,614.21
Activo no corriente				
Inmuebles maquinarias y equipos	81,966.13	96,729.64	111,493.16	126,256.68
Depreciación	-13,231.50	-15,024.00	-16,816.50	-18,609.00
Intangibles	9,757.89	11,889.51	14,021.12	16,152.74
Total activo no corriente	78,492.51	93,595.15	108,697.79	123,800.42
Total Activo	577,964.11	690,560.34	816,377.18	955,414.63
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar comerciales	291,583.84	308,764.79	325,945.75	343,126.70
Prestamos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00
Tributos por pagar	36,130.55	42,774.08	49,417.61	56,061.14
Total pasivo corriente	327,714.39	351,538.87	375,363.35	399,187.84
Pasivo no corriente	0.00	0.00	0.00	0.00
Total pasivo	327,714.39	351,538.87	375,363.35	399,187.84
Patrimonio				
Capital social	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Resultados acumulados	166,698.57	242,249.72	331,021.47	433,013.83
Resultados del ejercicio	75,551.15	88,771.75	101,992.36	115,212.96
Total patrimonio	250,249.72	339,021.47	441,013.83	556,226.79
Total pasivo y patrimonio	577,964.11	690,560.34	816,377.18	955,414.63

La siguiente tabla muestra cómo sería el Estado de Situación Financiera con la estrategia:

Tabla 59.
Estado de Situación Financiera, con estrategia

	2017	2018	2019	2020
	68,012.12	324,401.80	445,439.72	439,418.11
Activo corriente				
Efectivo y equivalente a efectivo	121,797.69	446,199.49	891,639.21	1,331,057.32
Cuentas por cobrar comerciales	347,018.62	423,144.66	452,217.90	481,291.14
Inventario	30,655.28	38,645.03	42,036.48	45,427.94
Total activo corriente	499,471.59	907,989.18	1,385,893.59	1,857,776.40
Activo no corriente				
Inmuebles maquinarias y equipos	81,966.13	112,229.64	117,243.16	130,006.68
Depreciación	-13,231.50	-20,190.67	-21,983.17	-23,775.67
Intangibles	9,757.89	13,672.93	16,124.29	18,575.65
Total activo no corriente	78,492.51	105,711.91	111,384.29	124,806.67
Total activo	577,964.11	1,013,701.09	1,497,277.88	1,982,583.07
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar comerciales	291,583.84	355,079.51	374,837.61	394,595.71
Prestamos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00
Tributos por pagar	36,130.55	49,190.19	56,830.25	64,470.31
Total pasivo corriente	327,714.39	404,269.70	431,667.86	459,066.01
Pasivo no corriente	0.00	0.00	0.00	0.00
Total pasivo	327,714.39	404,269.70	431,667.86	459,066.01
Patrimonio				
Capital social	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Resultados acumulados	166,698.57	242,146.26	601,431.39	1,057,610.03
Resultados del ejercicio	75,447.69	359,285.13	456,178.64	457,907.03
Total patrimonio	250,249.72	609,431.39	1,065,610.03	1,523,517.05
Total pasivo y patrimonio	577,964.11	1,013,701.09	1,497,277.88	1,982,583.07

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

Se elaboró los flujos de efectivos de la situación actual y con estrategia, observándose que ambos señalan que la empresa cuenta con los flujos de efectivo necesarios para su operación.

La tabla 60 muestra la citada proyección, tomando como año base el 2017 y un periodo de tres años (2018 al 2020) para ver los resultados.

Tabla 60.
Flujo de efectivo proyectado, sin estrategia

Estado de flujo de efectivo Actividades de Operación S/.	2017	2018	2019	2020
Cobranza de venta de bienes	2,525,425	2,751,122	3,045,081	3,429,193
Menos:				
Pago a proveedores de bienes y servicios	1,365,391	1,522,312	1,689,704	1,934,893
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	735,248	789,325	862,851	933,304
Pago de tributos	274,662	305,988	315,547	350,224
Pago de intereses y rendimientos	82,112	93,582	120,510	145,130
Total de pagos	2,457,413	2,711,207	2,988,612	3,363,550
Aumento (disminución) del efectivo de operación	68,012	39,916	56,470	65,643
Actividades de inversión				
Cobranza de venta de valores e inversiones	0	0	0	0
Cobranza de venta de inmuebles y maquinaria	0	0	0	0
Cobranza de venta de intangibles	0	0	0	0
Menos:				
Pago por compra de valores e inversiones	0	0	0	0
Pago por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	0	0	0	0
pago por compra de intangibles	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de inversión	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento				
Cobranza de emisión de acciones o nuevos aportes	0	0	0	0
Menos:				
Pago de amortización o cancelación de obligaciones de largo plazo	0	0	0	0
Pago de dividendos y otras distribuciones	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de financiamiento	0	0	0	0
Aumento (disminución) neto del efectivo y equivalente de efectivo	68,012	39,916	56,470	65,643
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	53,786	121,798	161,713	218,183
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al finalizar del ejercicio	121,798	161,713	218,183	283,825

La tabla 61 muestra el flujo de efectivo con la estrategia.

Tabla 61.
Flujo de efectivo proyectado, con estrategia

Estado de flujo de efectivo Actividades de Operación S/.	2017	2018	2019	2020
Cobranza de venta de bienes	2,525,425	3,212,360	3,511,828	3,937,953
Menos:				
Pago a proveedores de bienes y servicios	1,365,391	1,603,426	1,684,042	1,801,088
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	735,248	821,464	857,421	1,102,476
Pago de tributos	274,662	357,641	399,514	442,842
Pago de intereses y rendimientos	82,112	105,427	125,410	152,130
Total de pagos	2,457,413	2,887,959	3,066,388	3,498,535
Aumento (disminución) del efectivo de operación	68,012	324,402	445,440	439,418
Actividades de inversión				
Cobranza de venta de valores e inversiones	0	0	0	0
Cobranza de venta de inmuebles y maquinaria	0	0	0	0
Cobranza de venta de intangibles	0	0	0	0
Menos:				
Pago por compra de valores e inversiones	0	0	0	0
Pago por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	0	0	0	0
pago por compra de intangibles	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de inversión	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento				
Cobranza de emisión de acciones o nuevos aportes	0	0	0	0
Menos:				
Pago de amortización o cancelación de obligaciones de largo plazo	0	0	0	0
Pago de dividendos y otras distribuciones	0	0	0	0
Aumento (disminución) del efectivo de financiamiento	0	0	0	0
Aumento (disminución) neto del efectivo y equivalente de efectivo	68,012	314,402	440,440	434,418
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	53,786	121,798	436,199	876,639
Saldo de efectivo y equivalente de efectivo al finalizar del ejercicio	121,798	436,199	876,639	1,311,057

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

Las tablas 62 y 63 permiten ver cómo son los flujos sin y con estrategia, como se comentó en los capítulos anteriores NKC cuenta con el fondo de caja necesario para mantener sus operaciones, por tal motivo no requiere de préstamos financieros ni de terceros para sus operaciones por lo que la proyección de los flujos llegaría solo a Flujos de caja Económicos y no a Flujos de Caja Financieros.

Tabla 62.

Flujo de caja operativo, situación actual (sin estrategia)

Flujo de caja S/.	2017	2018	2019	2020
Ingresos				
Total de Ventas	2,880,604	3,284,186	3,687,768	4,091,350
Total de ingresos	2,880,604	3,284,186	3,687,768	4,091,350
Egresos				
Costos de ventas	-2,415,946	-2,742,645	-3,069,344	-3,396,044
Gasto de ventas	-116,841	-125,345	-133,849	-142,353
Gasto de administración	-237,769	-287,110	-336,451	-385,793
Depreciación y amortización	-13,232	-15,024	-16,817	-18,609
Otros ingresos/gasto	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-32,379	-38,045	-43,711	-49,377
Total de egresos	-2,816,167	-3,208,170	-3,600,172	-3,992,175
Más depreciación y amortización	13,232	15,024	16,817	18,609
Flujo de caja operativo	77,668	91,040	104,412	117,784

Tabla 63.
Flujo de caja operativo, con estrategia

Flujo de caja S/.	2017	2018	2019	2020
Ingresos				
Total de Ventas	2,880,604	3,776,814	4,240,933	4,705,052
Total de ingresos	2,880,604	3,776,814	4,240,933	4,705,052
Egresos				
Costos de ventas	- 2,415,946	-2,765,894	- 3,141,226	-3,560,579
Gasto de ventas	-116,841	-214,181	-175,715	-202,402
Gasto de administración	-237,769	-280,907	-269,448	-284,867
Depreciación y amortización	-13,232	-20,191	-21,983	-23,776
Otros ingresos/gasto	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	-32,335	-153,979	-195,505	-196,246
Total de egresos	-2,816,123	-3,435,152	-3,803,877	-4,267,870
Más depreciación y amortización	13,232	20,191	21,983	23,776
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	77,713	361,852	459,040	460,958

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

A fin de conocer con mayor precisión la situación financiera de la empresa luego de aplicar la estrategia, es necesario calcular sus indicadores financieros, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 64.
Ratios financieros de NKC, situación actual

Indicadores/ratios	2017	2018	2019	2020
Razón del circulante	1.52	1.70	1.89	2.08
Prueba acida	1.43	1.60	1.79	1.98
Razón del pasivo total al activo total	0.57	0.51	0.46	0.42
Capital de trabajo	171,757.21	245,426.32	332,316.04	432,426.37
Rotación de inventarios	53	41	42	42
Rotación de cuentas por cobrar por día	43	44	44	45
Rotación de cuentas por pagar por día	54	49	50	47
Margen de utilidad bruta	16%	16%	17%	17%
Margen de utilidad operativa	4%	4%	4%	4%
Margen de utilidad neta	3%	3%	3%	3%
ROE	30%	26%	23%	21%

Tabla 65.
Ratios financieros de NKC, con estrategia

Indicadores/ratios	2017	2018	2019	2020
Razón del circulante	1.52	2.25	3.21	4.05
Prueba acida	1.43	2.15	3.11	3.95
Razón del pasivo total al activo total	0.57	0.40	0.29	0.23
Capital de trabajo	171,757.21	503,719.48	954,225.74	1,398,710.39
Rotación de inventarios	53	32	28	22
Rotación de cuentas por cobrar por día	43	40	38	37
Rotación de cuentas por pagar por día	54	60	62	60
Margen de utilidad bruta	16%	27%	26%	24%
Margen de utilidad operativa	4%	14%	15%	14%
Margen de utilidad neta	3%	10%	11%	10%
ROE	30%	59%	43%	30%

Los indicadores financieros evidencian que la empresa cuenta con alta liquidez de efectivo, pues por cada sol que adeuda cuenta con un sol cincuenta y cinco y que realiza sus operaciones con capital propio sin recurrir a prestamos financieros a largo plazo, lo cual demuestra que cuenta con efectivo ocioso y capacidad de invertir, las cuentas por cobrar han mejorado a cuarenta y tres días aproximadamente mejorando su gestión de cobranza, en las cuentas por pagar se

logró una mejor gestión del crédito y el margen de la utilidad bruta mejoro debido a las iniciativas que mejoraron los procesos de costos de ventas.

Para el cálculo del valor actual neto del flujo de utilidad neto, se determinó la utilidad incremental (utilidad con estrategia menos utilidad sin estrategia), a la cual se aplicó la fórmula del VAN. Para el cálculo del costo de capital (Ke) se aplicó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual se utiliza en los países desarrollados y que, para poder ser utilizados en países emergentes (como el Perú), ofrece una variación: la adición de un factor de riesgo país.

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

$$K_e = R_f + \beta_L * (R_m - R_f)$$

En donde:

K_e: Costo de capital

R_f: Tasa libre de riesgo

B_L: Beta promedio del mercado

R_m: Rendimiento del mercado

La información para el beta del sector fue obtenida de la página de Damodarán (2017) la cual está actualizada a enero 2017. En el caso de NKC, por ser una empresa del sector de restaurantes de menú, el beta promedio de la industria resultó ser 0.59 (ver anexo 11).

Conocido el valor del beta desapalancado promedio de la industria, fue necesario conocer la tasa de rendimiento del mercado, tomando como referencia el índice S&P 500, que corresponde al índice de las 500 acciones o activos financieros con riesgo, de mayor tamaño en el mundo. Según Damodarán (2008) es recomendable utilizar la media geométrica a largo plazo de dicho indicador. Para el caso de NKC, se utilizó la

media geométrica del índice de S&P 500 por los años 1928 al 2016, resultando el valor de 9.52% (ver anexo 12). Asimismo, se halló la tasa libre de riesgo, aplicando el mismo procedimiento seguido para el rendimiento del mercado, considerando la media geométrica del rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (Treasurybonds) correspondientes al mismo periodo de años utilizado para el índice de S&P 500, lo que arrojó un valor de 4.91% (ver anexo 12).

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

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

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

En donde: P_{USA} corresponde al índice de precios al consumidor de USA.

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

Luego, para hallar el costo de capital aplicado a NKC, se sumó el riesgo país de Perú (1.57%), el cual, fue tomado del Cuadro 37 “Indicadores de Riesgo para países emergentes” (BCRP, 2017).

Con ello, se obtuvo un Costo de Capital real para Perú de: 6.99%; sin embargo, el inversionista (Gerente General de NKC) exigió una tasa mayor de retorno, por lo que se aplicó una tasa de ajuste de 10% adicional, con lo que el COK (Costo de Oportunidad y/o tasa del inversionista) utilizado fue 16.99%. Cabe señalar que, en este caso, debido

a que la estrategia no implica endeudamiento, el WACC (costo promedio ponderado del capital) coincide con el COK.

En la siguiente figura se muestra la secuencia seguida para obtener el COK.

Datos:

β Desampalacada USA= $\beta_{D\ USA}$	0.59	
Rendimiento del Mercado USA	9.52%	
Tasa libre de riesgo TLR USA	4.91%	
Inflación esperada USA	2.10%	ANUAL
Inflación esperada Perú	3.23%	ANUAL
Riesgo país Perú	1.57%	

1	$\beta_{D\ USA}=\dfrac{\beta_{A\ USA}}{1+(1-Tasa\ Imp.Renta_{USA})*\dfrac{D}{C_{USA}}}$	Dado que NKC no está financiándose ningún crédito (deuda) para atender la estrategia (D=0), se tiene que $\beta_{D\ USA}=\beta_{A\ USA}$	
2	$\beta_{A\ Proyecto}=\beta_{D_{USA}}[1+(1-Tasa\ Imp.Renta\ PERU)\frac{D}{C_{PERU}}]$	Beta apalancado proyecto	0.59
3	Prima de riesgo USA = Rendimiento Mercado USA – Tasa Libre de Riesgo USA		4.61%
4	Tasa Libre de Riesgo USA + Beta apalancado proyecto * Prima de riesgo USA	Ke Nominal USA	7.63%
5	$\frac{1+K_{D\ Nominal}}{1+Inflación\ USA}-1$	Ke Real USA	5.42%
6	Ke Real Perú = Ke Real USA + Riesgo Perú	KE Real Perú	6.99%
7	COK ajustado = Ke Real Perú + 10% *Nota: El ajuste fue considerado para ser más conservadores en el manejo del riesgo para el inversionista*		16.99%

Figura 62. Determinación del costo de oportunidad del accionista

Como puede apreciarse en la figura 62, la tasa de retorno del accionista debería ser 6.99%; sin embargo, debido a la incertidumbre actual en la economía del país y del propio mercado de restaurantes de menú, el equipo a cargo de la investigación decidió añadir un mayor nivel de exigencia al retorno para el accionista, razón por la cual se sumó un 10% a la tasa calculada, con lo cual, la tasa de retorno final, para el accionista quedó establecida en 16.99%.

Con dicha tasa se realizó el cálculo del valor actual neto para las utilidades con y sin estrategia.

Tabla 66.
VAN de la utilidad neta incremental

Van de las estrategias		año 1	año 2	año 3
Utilidad neta situación actual		88,771.75	101,992.36	115,212.96
Utilidad neta con estrategia		359,285.13	456,178.64	457,907.03
Utilidad neta incremental		270,513.38	354,186.28	342,694.07
Tasa de retorno	16.99%			
VAN	S/. 704,078.50			

Para el cálculo del valor actual neto del flujo de las iniciativas, se determinó el VAN de los flujos de las iniciativas en la situación actual para evaluar su implementación, manteniendo la misma tasa de retorno de 16.99%.

Tabla 67.
VAN del flujo neto de las iniciativas

Van iniciativas		año 1	año 2	año 3
Ingresos marginal		492,627.88	553,165.18	613,702.48
Gastos de iniciativas		146,500.00	60,250.00	62,750.00
Flujo neto iniciativas		346,127.88	492,915.18	550,952.48
Tasa de retorno	16.99%			
VAN	S/. 1,000,157.81			

Tabla 68.
VAN del flujo de caja económico (con estrategia)

	2,017	2,018	2,019	2,020
Flujo de caja económico	75,448	359,285	456,179	457,907
COK	16.99%			
VAN	856,420.95			

Tabla 69.
Payback de la inversión (con estrategia)

	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3
Total de las iniciativas	-269,500.00	-269,500.00	89,785.13	545,963.77
Flujo de caja económico con estrategia		359,285.13	456,178.64	457,907.03
Flujo acumulado	-269,500.00	89,785.13	545,963.77	1,003,870.80

Payback

Periodo anterior al cambio de signo	1
Valor absoluto del flujo acumulado	0.00
Flujo de caja en el siguiente periodo	89,785.13

Payback 1.00 año

nota : La inversión se recuperaría dentro del primer año.

Conclusiones

NKC Food Service S.A.C. en una empresa dedicada al rubro de restaurante de menú / cafetería y catering terrestre que debido a debido a la buena aceptación de sus productos toma la decisión de elaborar un plan estratégico de la empresa, impulsada por la necesidad de proveer a la organización de una estructura de gestión más sólida. Las principales conclusiones a las que llegó el equipo a cargo de la investigación, son:

a) Según el análisis interno realizado, se observó que NKC no ha privilegiado su institucionalización y organización por lo cual carece de procedimientos maduros, estandarizados, sujetos a control y monitoreo. En cuanto al marketing empresarial, se observó que éste no se ha desarrollado en forma sostenida y organizada ni se ha priorizado el desarrollo de imagen, marca y gestión de los clientes.

   Al revisar en profundidad los aspectos internos de la organización, se concluye que la posición interna de la empresa es débil y ello se confirma con el puntaje obtenido (2.06) en la matriz de factores internos. Sin embargo es necesario comentar que la empresa cuanta con algunas fortalezas importantes como son equipamiento moderno, buenas relaciones con proveedores, personal identificado y comprometido, entre otros.

b) Del análisis del macro ambiente se concluye que el Perú se encuentra en una situación económica destacada en la región habiéndose perfilado como una de las economías de mayor crecimiento en un entorno de baja inflación. Sin embargo, los fenómenos y desastres naturales acontecidos en el país a inicios del 2017 tendrán, muy probablemente, un impacto en las proyecciones de crecimiento del PBI, reflejándose ello en disminución de actividad económica, del empleo y consumo. También, se debe tener presente el ruido

político generado por los escándalos de corrupción los cuales han conllevado a la paralización de algunos proyectos de infraestructura.

Empero, en el análisis del ambiente externo se hallaron oportunidades que la empresa podría aprovechar, como es el caso del fuerte posicionamiento de la gastronomía, mayor tendencia en el consumo de comidas saludables, tendencia creciente en el consumo de alimentos fuera del hogar así como el uso de las redes sociales y tecnologías de información.

De otro lado, al revisar los resultados obtenidos por la empresa en la matriz EFE (2.14) concluimos que la empresa no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Entre las amenazas, destacaron la escasez del agua y variaciones de precios de alimentos e insumos para atender los servicios de restaurante de menú por el incremento de los fenómenos hidrometereológicos, mencionados en el análisis ambiental.

Al estudiar la demanda se observó una evolución, con índices positivos, en el sector restaurantes lo cual indica que lo que antes era considerado como algo extraordinario (comer fuera de casa) hoy es algo cotidiano. Al revisar la preferencia del tipo de menú en Lima Metropolitana se concluye que es el menú criollo el que encabeza la preferencia de los consumidores, seguido por el menú chifa y el menú marino.

Del análisis de los principales competidores directos de NKC, se observó que el Chifa Tai Lok sobresale por su capacidad de atención (aforo) mientras que el restaurante Lorainne por su publicidad y marketing; sin embargo, NKC tiene un mejor precio de venta y sus productos son de mayor calidad. A pesar de ello, hay varios aspectos externos e internos que NKC puede

aprovechar para desarrollar capacidades con el fin de mejorar respecto de sus competidores directos. En el análisis del grado de atractividad de la industria, realizado en base a las valoraciones obtenidas en el estudio de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvo un índice de 3.05, concluyendo que la industria es medianamente atractiva al momento de realizarse el presente análisis.

c) Al formular los objetivos y diseñar las estrategias, el equipo de trabajo buscó contribuir a una mayor institucionalización de la empresa y al mejoramiento de las actividades que conforman su cadena de valor, a fin de estimular la eficiencia operativa y financiera de la empresa así como reducir la dependencia financiera hacia Móvil Tours.

   Para la selección de la estrategia, en el método de escenarios fue muy importante tomar en consideración la incertidumbre a largo plazo así como los principales aspectos del ambiente externo e interno de la organización. Cabe señalar que, para la formulación de las estrategias fue necesario tomar en cuenta su viabilidad económica, financiera y operativa.

d) En base al juicio del equipo de trabajo, se propuso la configuración del escenario más probable al cual se enfrentaría NKC valorizando y comparando las estrategias identificadas con los escenarios propuestos. Con la ayuda de esta herramienta y la matriz MPEC se concluyó que las estrategias de gerencia de procesos (estrategia principal) y penetración de mercados (estrategia contingente) son las más convenientes para la organización. La implementación de dichas estrategias significará un cambio en la filosofía de la empresa.

e) Al evaluar el impacto financiero de las estrategias propuestas para NKC se observa que éstas cumplen con los objetivos estratégicos planteados y que la utilidad neta de la empresa al finalizar el 2020 subirá de 3% a 10%.

Recomendaciones

En NKC quedó claramente establecido que un objetivo prioritario de la empresa es establecer pilares sólidos, soportados por procesos eficientes, eficaces, económicos y controlados que le permitan volverse más institucional y profesional. La recomendación a realizarse en base al análisis realizado por el equipo a cargo de la investigación es abordar inicialmente los procesos de logística, operaciones y marketing, para establecer las bases sobre las cuales se podrían activar otras iniciativas.

Durante este proceso de reorganización, es importante valorar y conservar al personal con vocación y experiencia para realizar su trabajo, pues así se llega a un objetivo importante para la empresa que es la satisfacción de sus clientes. En el proceso de cambio se recomienda no descuidar la cultura de servicio orientado al cliente. Asimismo, se recomienda realizar un estudio de mercado específico para las ventas por delivery.

Por otro lado, se recomienda, también, desarrollar una fuerte imagen de restaurante saludable y realizar campañas de difusión que permita la captación de clientes potenciales. En este punto la empresa puede apalancarse y beneficiarse del buen posicionamiento de la gastronomía peruana.

De otra parte, es importante mencionar que la implementación de las estrategias llevará consigo un proceso de transformación al interior de la organización por lo cual una adecuada gestión del cambio resulta un aspecto fundamental para la organización. En este orden de ideas, el seguimiento, soporte y medición del desempeño jugarán un papel importante por lo cual se recomienda a la empresa monitorear el logro de objetivos, metas e impactos financieros en la organización. En presente plan estratégico tendrá una vigencia de tres años por lo cual, recomendamos a la organización planificar la implementación del mismo en el segundo semestre del 2017.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a la Gerente General de NKC

Entrevista a profundidad

Objetivo: Obtener información de una fuente primaria relevante para el desarrollo del trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la situación actual de la conducción de la empresa, identificando los problemas en su entorno interno y externo.

Método: Se desarrolló un conjunto de preguntas tomadas de un cuestionario elaborado por el equipo de trabajo, que permitió un entendimiento suficiente del ambiente interno y externo de la empresa.

Fecha y lugar de realización: 4/11/16; 18/11/16 y 27/1/17. Oficina principal de NKC Food Service S.A.C.

Responsable: Luis Murguía, estudiante del Programa de Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistada: Sra. Nancy Fernández, Gerente General de NKC

Registro de la información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión.

Contenido:

1. Declaración de la Visión, Misión y valores de la empresa
2. Modelo de negocios
3. Análisis Externo (ambiente macro económico, ambiente político-legal, ambiente demográfico, ambiente social y ambiente tecnológico)
4. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
5. Análisis de la Industria

Cuestionario

A continuación, se formuló un conjunto de preguntas que permitieron al equipo a cargo del proyecto, alcanzar un adecuado conocimiento y entendimiento del negocio de la empresa.

Declaración de la visión

1. ¿Cuál era la visión del negocio al momento de crear la empresa?

   Aunque la empresa nació orientada para dar servicios de catering en la flota de omnibuses de Móvil Tours S.A., mi idea fue siempre la de tener un restaurante que ofrezca comidas preparadas con productos de calidad y a un precio justo y asequible para las personas.

   No obstante, podría decir que en la creación y conducción del negocio ha prevalecido nuestra intuición y conocimiento empírico del negocio de catering y restaurante / cafetería. Es más, puedo decir que yo no tenía ninguna experiencia en esto, hasta tenía miedo al principio y me preguntaba ¿cómo saldrá todo esto?

   Cuando empezamos, teníamos un pequeño espacio en el terrapuerto de Móvil Tours S.A., y lo que hacíamos era –en adición al servicio a bordo- ofrecer menús al personal de Móvil y también a la gente que pasaba por el local y deseaba consumir un menú.

2. ¿Cuál es la visión y misión actual de la empresa?

   No hemos desarrollado una visión ni misión para la empresa, siguiendo las formalidades que quizá deberíamos tener; sin embargo, podría decir que mi visión es tener varios locales de restaurante/cafetería y lograr una mayor independencia financiera respecto a Móvil Tours S.A.

La mayor parte de nuestras ventas son hacia Móvil Tours S.A. y, corresponden a los servicios de comida a bordo (catering). Además, no tenemos competencia porque se trata de empresas de un mismo grupo que además, es del tipo familiar.

Sin embargo, esa ventaja también conlleva a un riesgo, porque ha habido años en los que el turismo terrestre no ha sido muy bueno y eso motivó a que las empresas de transporte de turismo terrestre hayan tenido problemas financieros. En nuestro caso, Móvil Tours S.A. nos llegó a adeudar alrededor de un millón de soles y gran parte de esa deuda fue finalmente castigada.

3. ¿Cuál es la imagen que la empresa quiere proyectar al mercado?

Vender la comida preparada con productos frescos y que los clientes queden satisfechos y que regresen; o sea, me interesa que el cliente esté plenamente satisfecho y que desee regresar siempre a nuestro restaurante/cafetería.

Queremos que los clientes estén completamente seguros que la comida que se brinda en nuestro local se basa en insumos frescos y de calidad…, nuestra comida siempre será del día y el trato que reciben los clientes sea una razón más por la que deciden regresar a consumir nuestros productos.

Si pudiera resumirlo en cuatro palabras, diría: calidad de nuestros productos, trato amable a los clientes, variedad en nuestra oferta de productos e higiene.

Nos gustaría que si el cliente desea ver nuestra cocina, pueda hacerlo con la plena convicción que encontrará todo limpio y ordenado.

Lo que sí, sabemos que falta trabajar la imagen del restaurante, tenemos la idea y una fotógrafa, pero no nos hemos dado el tiempo de trabajar la decoración del local, lo que incluye decorar las paredes con fotografías de nuestros platos más

emblemáticos (lomo saltado, arroz chaufa de cecina, sopa de gallina, chuleta ahumada, piqueo alemán y varios postres).

4. ¿Cómo espera que la empresa sea en el futuro (3-5años)?

   Abrir más locales del mismo tipo: restaurante de menús / cafetería y más adelante pensar en abrir algún restaurante de platos a la carta.

5. ¿Qué es lo que la empresa hará en el futuro (3-5años)?

   Lo primero, es mejorar nuestra organización y los procesos de control (compras, ventas, administración del personal y sistemas). Queremos empezar a trabajar en construir una imagen para el restaurante. Yo creo que cuando mejoremos estos aspectos podremos crecer en volumen de ventas y rentabilidad. Cuando logremos ello, ya podremos pensar en abrir nuevos locales.

6. ¿Cuán importante son los siguientes atributos para la visión de la empresa: Gráfica, factible, enfocada, flexible, deseable, fácil de comunicar, valor compartido, sinergia y horizonte.

   No hemos trabajado la Visión de la empresa y quisiera que este aspecto lo revisemos con todos los gerentes en el focus group que estaríamos realizando más adelante.

Declaración de la misión

Como he mencionado antes, nunca hemos trabajado estos temas de visión, misión en la empresa, tenemos una idea vaga, pero prefiero que lo veamos en el focus group.

1. ¿Quiénes somos?

Somos una empresa del rubro servicio a bordo y restaurante / cafetería empeñada en ofrecer productos de calidad y a un precio razonable a su clientes, brindándoles al mismo tiempo una atención de primera calidad.

2. ¿Qué queremos?

   Yo diría que lo que queremos es ser vistos como un restaurante que ofrece comidas sanas, sabrosas, a un precio justo, de modo que podamos crecer financieramente al margen de los servicios que le prestamos a Móvil Tours S.A. Es más, queremos tener una marca que todos conozcan y asocien con calidad en productos y servicios.

3. ¿Cuáles son nuestros valores y principios institucionales?

   No hemos definido valores para la empresa. Podría decir que los tengo en la cabeza: honestidad, lealtad y respeto, serían algunos de los valores que quisiera que todos en la empresa conozcan y cumplan.

4. ¿A quiénes servimos? (sectores del mercado)

   Quisiera completar estos aspectos en la reunión de focus group.

Modelo de negocio (según CANVAS)

1. ¿Cómo desarrolla y gestiona sus relaciones con los proveedores?

   Contamos con más de un proveedor para cada uno de los productos y/o servicios que adquirimos y/o contratamos para el funcionamiento del negocio. Esa política la tenemos desde hace varios años, para reducir algún problema de desabastecimiento; además, nos permite un mayor margen de negociación, especialmente en cuanto a precios.

Aunque no tenemos una política formal al respecto, lo que hacemos es ver qué tan bien nos va con cada proveedor en cuanto a precios, puntualidad y calidad de lo que le compramos. Cuando vemos que alguno de esos aspectos no funciona, cambiamos al proveedor alterno que pasa a ser el nuevo proveedor principal para un producto o servicio determinado y, buscamos un nuevo proveedor alterno. Así, nos aseguramos de tener siempre dos opciones.

Es bueno mencionar que tenemos por regla general, comprar al contado y, sólo en el caso de San Fernando, compramos a crédito a ocho días.

2. ¿Quiénes son los principales proveedores de NKC?

   San Fernando S.A., DLF Medina Rivera S.A. (Alicorp), Sociedad Suizo Peruana de Embutidos S.A. (Otto Kunz), Ico Logística S.A. (Laive), Puratos Perú S.A., Kumbyré Representación E.I.R.L. y Tplastic S.A.C., principalmente.

3. ¿Cuál es la política que sigue la empresa para su relación comercial y estratégica con sus principales proveedores?

   Pagamos puntual nuestras facturas, prácticamente en efectivo o a crédito a 7 u 8 días como máximo. Nuestra idea es que no debemos endeudarnos si tenemos el efectivo para afrontar los pagos a proveedores.

4. ¿Cuáles son los recursos clave de la empresa?

   Creo que algo que es crítico como recurso para el restaurante, es la máquina en la que preparamos las comidas, pues es un equipo que nos ha costado bastante esfuerzo conseguir y es vital para poder cocinar los menús en alto volumen.

Por el lado de las personas, creo que el responsable de la línea de panadería es clave para nosotros.

5. ¿La empresa cuenta con criterios específicos para la identificación, aseguramiento y monitoreo de sus recursos críticos?

   No habíamos pensado en ello. Nos gustaría que como parte del trabajo de planeamiento (estratégico) que se está haciendo, se pueda ver este punto.

6. ¿Quiénes son los socios clave de la empresa?

   Móvil Tours S.A.

7. ¿Qué alianzas existen con sus socios clave?

   Móvil Tours S.A. ha cedido, sin costo alguno, parte de sus instalaciones a NKC y asume el pago de los servicios de agua y luz. Además, mantiene con nosotros (NKC) un acuerdo de exclusividad en Lima y Cusco, por los servicios de catering. A cambio de ello, NKC está comprometido a prestar un servicio (de catering terrestre) de calidad a Móvil Tours S.A. y a no colocar avisos publicitarios en los exteriores de dicha empresa. En cuanto a nuestra línea de restaurante/cafetería, tenemos un acuerdo por el cual Móvil Tours S.A. subvenciona el 50% de los consumos de menús que su personal consume en nuestro local.

8. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?

   Precio, calidad y ambiente cómodo.

9. ¿Cómo se asegura que la propuesta de valor sea entendida no sólo por el personal sino comunicada y entendida por clientes y no clientes?

   Precisamente, lo que esperamos es que el planeamiento estratégico que vienen trabajando con nuestra empresa, nos ayude a identificar y cerrar brechas como las que ya hemos ido viendo.

10. ¿Cuáles son sus actividades clave?

    Para nuestro tipo de negocio, las actividades clave son: Compras, Manufactura de los alimentos, empaque y entrega de los kits de alimentos para Móvil Tours S.A. y mantenimiento de las instalaciones y equipos de cocina. Deberíamos considerar también, la publicidad; sin embargo, estamos conscientes que hemos descuidado este aspecto.

11. ¿Con qué controles cuenta la empresa para asegurar la continuidad y control de sus actividades clave?

    Contamos con dos turnos de trabajo con su respectivo personal. Cuando tenemos algún pedido o contrato especial, que requiera más trabajadores, podemos disponer del personal de los dos turnos. Además, muchas veces los jefes de cada área apoyan en las tareas operativas. Más allá de lo mencionado, no tenemos controles más sofisticados. Creo que quizá se podría revisar este aspecto, pero hasta ahora nunca hemos tenido algún problema de interrupción en la empresa, que le hayan provocado algún perjuicio en dinero.

12. ¿Existe personal considerado ‘indispensable’?

    Mi filosofía es que no hay nadie indispensable…, y me incluyo a mí misma. De todas maneras, sí creo que tenemos una o dos personas que son importantes para la empresa y que no quisiéramos que se fueran, pues conocen bien muchas de las operaciones del restaurante y están bien identificados con la empresa. Si tuviera que nombrar a uno, pensaría en el responsable de las tareas de panadería.

13. ¿Para dicho personal ‘clave’ se maneja criterios de retención y de mitigación de riesgos de pérdida de talento?

    No hemos desarrollado ningún programa de retención del personal clave, pero estoy consciente que sí deberíamos empezar a trabajar uno.

14. ¿La empresa cuenta con prácticas formales para mantener un buen clima laboral y mantener motivado a su personal?

    No. Tenemos algunas ideas, pero todavía no hemos pensado bien qué es lo que vamos a hacer con relación al clima laboral.

15. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral? ¿Cómo se realiza dicha medición?

    No hacemos mediciones del clima laboral. Esperamos que como parte del trabajo de planeamiento estratégico que vienen realizando para la empresa, podamos ver algunas propuestas de mejora que sean aplicables para el tamaño de nuestra empresa.

16. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos para manejo de crisis y comunicar resultados y aspectos que la Gerencia considere que son relevantes?

No. Es algo que no hemos considerado por el momento.

17. ¿Cómo se gestiona las crisis de personal dentro de la empresa?

No tenemos nada escrito o formal para el manejo de crisis entre el personal; sin embargo, la Jefe de Administración y Recursos Humanos, como parte de sus funciones, interactúa constantemente con todo el personal y trata de identificar si existen conflictos entre los empleados. En caso que lo detecte, conversa con ambas partes para llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes involucradas sin afectar a la empresa. No obstante, no hemos tenido muchos conflictos en todo el tiempo de existencia de NKC.

18. ¿Se cuenta con políticas de sucesión en los puestos clave de la empresa?

No hemos pensado en un plan de sucesión para los puestos. Tampoco contamos con algo escrito relacionado con los puestos clave.

19. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que promueve la empresa: Democrático, Afiliativo, Comandante, etc.?

Yo creo que el que más se ajusta es el estilo democrático, pero eso nos ocasiona problemas con algunos trabajadores que incluso llegan a faltar el respeto a los jefes. Eso es parte de los pendientes que tenemos como empresa: desarrollar y comunicar una cultura organizacional que incluya la forma de liderazgo que queremos para la empresa.

20. ¿Cómo es su estructura de costos?

En los próximos días les alcanzaremos los estados financieros de los últimos tres años para que los puedan revisar.

21. ¿Qué factores impactan con mayor severidad en su estructura de costos?

No he visto demasiado el tema de los costos. Es un aspecto que lo ve Karina (Jefe de Administración y Recursos Humanos en NKC); sin embargo, diría que los costos en bebidas son –por difícil que pudiera parecer- uno de los factores que más inciden en nuestros costos.

En los próximos días les alcanzaremos los estados financieros de los últimos tres años para que los puedan revisar.

22. ¿La empresa gestiona los riesgos de concentración en las ventas?

Como ya hemos conversado, Móvil Tours S.A. representa aproximadamente el 75% de las ventas de NKC. Yo lo veo como algo que tiene un componente positivo si es que vemos que Móvil Tours S.A. es una empresa solvente y nosotros somos sus proveedores exclusivos en Lima y Cusco, del servicio a bordo (catering). El componente negativo está en que si algo sucede y Móvil Tours S.A. se ve forzada a reducir la frecuencia en la salida de sus unidades o pierde clientes, lo primero que hará será reducir la demanda de catering, lo que afectaría de modo muy importante nuestros ingresos. Es por ello que deseamos desarrollar más el negocio de restaurante/cafetería, para reducir la dependencia hacia Móvil Tours S.A.

23. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de NKC y cómo es su composición?

La principal fuente de ingresos de la empresa es Móvil Tours S.A., por los servicios de catering (75% del total de las ventas al mes).

24. ¿Se cuenta con un Gerente y/o responsable de las finanzas de la empresa?

De acuerdo al Manual de Funciones de la empresa, que tenemos que actualizar porque me parece que tiene errores, mi hermana Marleny es la responsable de atender los temas de logística y finanzas. En la práctica todos los temas los vemos las tres: Marleny (Jefe de Logística y Finanzas), Karina (Jefe de Administración y Recursos Humanos) y yo (Gerente General y accionista mayoritaria de NKC).

25. ¿Cómo se controla y/o monitorea que la empresa cuente con el capital de trabajo suficiente para sus operaciones y proyectos de mejora?

Llevamos un control manual diario. No es tan eficiente, pero por el momento es lo que tenemos. Hasta la fecha no hemos tenido ningún problema de falta de liquidez para atender las obligaciones de la empresa. De todas maneras me gustaría mejorar este control.

26. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento con que trabaja NKC?

No trabajamos con créditos bancarios. El negocio nos permite hacer las compras y preparar los productos que se ofrece en el restaurante/cafetería, con cuyas ventas podemos mantener nuestros inventarios y pagar a nuestro personal y proveedores.

Análisis Externo

27. ¿Cómo considera usted que la empresa se ve afectada por el ambiente:

    a. Macro económico: *Inflación y alza en el precio de los insumos que requiere el restaurante. En el caso del restaurante, creemos que no podemos subir el precio del menú, porque podríamos ahuyentar a los clientes que vienen todos los días.*

b. Político-legal: *Nos preocupa que la fiscalización de SUNAT sea cada vez más asfixiante, sobre todo porque hace un par de años, recibimos multas por errores en la información que preparó nuestra anterior contadora.*

c. Demográfico: *Aunque no hemos hecho un estudio de mercado, es de conocimiento público que cada vez menos personas quieren cocinar. Creo que es una tendencia sobre todo entre la gente joven que trabaja y las personas mayores que viven solas. Aquí en el restaurante vienen personas de ese tipo y creo que esa tendencia es algo que deberíamos aprovechar.*

d. Social: *Pienso que la inseguridad y los asaltos en Lima y, en particular en distritos como La Victoria, sigue aumentando y eso hace que todos vivamos intranquilos. He llegado a creer que algunas personas no salen a comer a un restaurante porque temen ser asaltadas en el camino o en el mismo restaurante. Además, está el problema de las huelgas (conflictos sociales), pues a veces se realizan marchas de protesta (mineros, profesores, etc.) a lo largo de esta zona de la avenida Javier Prado, lo que ahuyenta al público, pues se teme que en la marcha existan algunos revoltosos y ladrones que podrían aprovecharse de la situación.*

e. Tecnológico: *Definitivamente estamos con una gran desventaja en este aspecto, pues no estamos aprovechando las ventajas que ofrece el internet, las redes sociales y los teléfonos inteligentes. Este es un aspecto en que quisiéramos que nos ayuden.*

Análisis de la Industria (Mercado)

28. ¿Qué participación de mercado tiene la empresa?

No tenemos esa información porque hasta ahora no hemos contratado un estudio de mercado. Pero está claro que en el rubro de servicio a bordo (catering) no tenemos competencia, si consideramos que nuestro mercado es Móvil Tours S.A.

29. ¿Cuáles considera son los factores de éxito en la industria?

Estoy convencida que son tres los factores que marcan la pauta en el negocio de restaurantes de menú: (a) el sabor de la comida, (b) la variedad de los platos y (c) el buen servicio que se da a los clientes.

30. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?

Definitivamente. La gastronomía peruana está en pleno auge y existen muchos restaurantes de menú y cafeterías que no ofrecen productos de calidad, engañan a los clientes sirviéndoles comidas hechas con productos en mal estado o de calidad inferior a la que ofrecen. Es allí donde queremos diferenciarnos: queremos que los clientes estén seguros que lo que les servimos es lo que les ofrecemos en cuanto a calidad de insumos, sabor, cantidad y siempre con respeto y amabilidad.

Estoy convencida que tenemos un mercado potencial importante y que aún no hemos explotado, debido precisamente a que no hemos desarrollado una estrategia de publicidad y marketing. Queremos ver la forma de negociar con Móvil Tours S.A. para que se nos autorice a mejorar las instalaciones del restaurante y, en paralelo, queremos ver la posibilidad de abrir un nuevo local en una zona céntrica de San Isidro u otro distrito similar, en donde podamos ofrecer nuestros productos. También, estamos viendo también la posibilidad de realizar el servicio de catering para las empresas, pero necesitamos hacer un sondeo del mercado.

31. ¿Existen productos sustitutos en el mercado?

Yo diría que en el negocio de comidas, existen muchos sustitutos; más aún cuando se habla de la gastronomía peruana. Existen alternativas por tipo de comida: costeña (pescados y criolla), de la sierra y selva. También están las pollerías y los chifas, que en esta parte de La Victoria son numerosos.

Algo que hemos notado también es que en los alrededores del local, existen puestos ambulantes de comida que captan a turistas y público en general, antes que éstos noten siquiera la presencia de nuestro restaurante. Aunque hemos denunciado a los comerciantes informales de comida ante la Municipalidad de La Victoria, no hemos logrado su erradicación, pues además, por las malas condiciones de higiene en que dejan la zona, afectan la imagen de NKC y de Móvil Tours S.A.

32. ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa?

Aunque no hemos hecho aún un estudio del mercado, hemos observado que tenemos algunos competidores directos, tales como: (a) KFC y un restaurante/cafetería en Sodimac (a sólo una cuadra de nuestro local); (b) el restaurante/cafetería de TEPSA (a media cuadra de nuestro local); (c) dos chifas en la Avenida Carlos Villarán (a menos de tres cuadras de nuestro local); (d) cuatro restaurantes de menú, también a menos de cuatro cuadras de nuestro local.

A una escala menor, tenemos a los vendedores informales de comida que operan en las inmediaciones de nuestro local.

Si hablamos de nuestra línea de negocio de servicio a bordo (catering terrestre), allí no tenemos competidores, pues tenemos contrato de exclusividad con Móvil Tours S.A., aunque no descarto que en un futuro podamos expandirnos hacia otras empresas de transporte, pero por el momento no.

33. ¿Considera que existen potenciales competidores que ingresen al mercado?

Definitivamente. Este es un negocio que bien conducido puede generar una buena rentabilidad para sus dueños. Me imagino que con la publicidad que recibe la gastronomía peruana, muchos turistas de diverso nivel probablemente quieran probar nuestra comida y eso es un aliciente para que otras personas se decidan a montar su propio negocio de comidas, similar al de NKC.

34. ¿Podría comentarnos acerca de sus cinco principales clientes y qué poder de negociación tienen?

El único cliente crítico es Móvil Tours S.A., pues representa casi el 75% de nuestras ventas. Al habernos cedido el espacio donde opera NKC, incluyendo el pago de los servicios de agua y luz, nos deja poco margen para pedirles más cosas. Pero hasta aquí, estamos hablando del servicio de comidas a bordo (catering terrestre). No podría decir que para nuestro negocio de restaurante de menú / cafetería, existe algún cliente especial, pues están atomizados y dispersos. Podríamos hablar de clientes especiales del restaurante cuando logremos (es una idea que hemos venido conversando) introducir nuestros menús en las empresas que están cerca (Química Suiza, Interbank, Clínica Ricardo Palma y otras).

35. ¿Dispone de proveedores sustitutos para el abastecimiento de insumos o son proveedores exclusivos?

Como expliqué antes, contamos con proveedores sustitutos para todos nuestros insumos. Creo que una ventaja en este negocio de restaurantes de menú es la existencia de mucha oferta de proveedores.

Olvidaba mencionar, que ciertos productos los traemos desde Amazonas, donde tenemos otras empresas y negocios, lo que nos permite precios más baratos y productos más frescos y de excelente calidad, tales como cecina y carne de res.

36. ¿El costo de cambio de un proveedor es alto?

Definitivamente no, por lo que ya he comentado.

37. ¿Se mide, evalúa y monitorea el impacto que tienen los competidores de NKC en los resultados y proyecciones del negocio?

No lo hacemos. No hemos realizado un estudio del mercado para ninguna de las dos líneas de negocio de la empresa.

Me parece que primero tenemos que trabajar en aquellas cosas que no estamos haciendo bien, mejorar nuestros procesos y organización para ser más eficientes y recién a partir de ello, poner atención en nuestros competidores. En este momento nuestro foco es hacia el interior de la empresa. Luego, empezaremos a ver qué está pasando 'afuera' con la competencia.

Análisis FODA

38. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que la empresa encuentra o enfrenta en el ambiente externo a la organización?

Hemos visitado algunos restaurantes de menú de la zona, para probar la calidad de su comida y nos hemos dado cuenta que no son buenos. Ofrecen un mal servicio, la comida no es muy agradable y sus precios no son baratos. Para mí esa es una oportunidad importante, pues estoy segura que podemos captar más clientes. El problema es que no estamos haciéndonos publicidad.

Otra oportunidad es la presencia de empresas que, incluso, cuentan con comedor en su local, pero que no ofrecen un buen menú a sus empleados. Eso lo sé de fuentes directas. Estoy segura que podemos llegar a esos empleados.

Otra oportunidad para aumentar nuestras ventas en nuestro restaurante es captar a los clientes de Móvil (Móvil Tours S.A.). Creo que podríamos hacer algo para lograr que vengan a nuestro restaurante a consumir.

Las amenazas, como mencioné antes, son los nuevos restaurantes de menú que pueden seguir apareciendo en la zona y la presencia de más ambulantes.

Creo que otra amenaza es la presencia de huaycos e inseguridad por asaltos en las carreteras, que podrían afectar la frecuencia y cantidad de asientos vendidos en Móvil. Si eso ocurriera, podríamos estar en graves problemas para la empresa.

Una amenaza que creo que no he comentado es que todas las semanas suben los precios de los productos que compramos para preparar los platos que vedemos en NKC, me preocupa que la inflación 'se dispare' y los precios suban, lo que haría más difícil atraer clientes.

39. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que -en su opinión- cuenta la empresa?

Nuestra principal fortaleza -por ahora- es que tenemos una fuente de ingresos importante y segura, que es Móvil Tours S.A., por los servicios de comida a bordo (catering terrestre).

Otra fortaleza es la ubicación de la empresa. Al estar en el mismo terrapuerto, podemos captar a las personas que viajan (y a sus acompañantes) por Móvil Tours S.A. También, tenemos la ventaja de no tener costos de agua, luz ni pago de local.

Además de todo lo anteriormente mencionado, estoy segura que tenemos gente buena y comprometida con la empresa y eso me da tranquilidad para pensar en que podemos crecer más.

Como debilidades, creo que nos falta mejorar la formalidad dentro de la empresa. El hecho de ser una empresa familiar, creo que nos complica, porque siempre hay conflictos que a veces son un poco difíciles de resolver, aunque sean por cosas que al final no son tan importantes.

Sabemos que estamos dando ventaja a la competencia, pues no estamos explotando las redes sociales y no hemos trabajado nuestra marca ni desarrollado una imagen de empresa. Otra debilidad es que estamos en un segundo piso y algunas personas (sobre todo las mayores) podrían desanimarse de consumir en el restaurante, para evitar subir las escaleras.

Anexo 2. Entrevista a la Jefe de Recursos Humanos y Administración de NKC

Entrevista a profundidad

Objetivo: Obtener información de una fuente primaria relevante para el desarrollo del trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la situación actual de la gestión de los recursos humanos y administración de la empresa, identificando sus principales problemas y oportunidades.

Método: Se desarrolló un conjunto de preguntas tomadas de un cuestionario elaborado por el equipo de trabajo, que permitieron un entendimiento suficiente del ambiente interno y externo de la empresa.

Fecha y lugar de realización: 4/11/16 y 27/1/17. Av. Javier Prado 1093, Lima (local restaurante de NKC).

Responsable: La entrevista fue realizada por Luis Murguía Jara, estudiante del Programa de Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistada: Srta. Karina Fernández Trigoso – Jefe de Recursos Humanos y Administración

Registro de la información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión, a lo cual accedió cordialmente.

Cuestionario

1. ¿Se dispone de políticas y procedimientos generales para la gestión del personal? Esto es, procedimientos específicos que definen la manera en que se administra al personal.

No se cuenta con nada escrito. De hecho, las contrataciones de personal se basan en referencias de personas conocidas. No publicamos anuncios.

2. ¿Se cuenta con un Manual de Conducta u otro documento equivalente?

   Se tiene un reglamento de asistencia en donde se establecen los criterios para el tratamiento de inasistencias, así como algunas normas de conducta. También, disponemos de un reglamento interno de trabajo, el cual aún no hemos presentado al ente regulador para su oficialización.

3. ¿Se cuenta con una declaración de Visión, Misión y Valores para la empresa?

   No. Precisamente, estos son aspectos en los que la empresa está muy interesada en trabajar.

4. ¿La empresa ha definido algún objetivo específico para la gestión del capital humano?

   Si bien, no hemos definido objetivos específicos para el personal, lo que se espera es que todos los colaboradores se sientan cómodos trabajando en la empresa y que el sueldo que reciben oportunamente (entiéndase, puntualmente) sea suficiente para permitirles vivir tranquilos y contentos.

5. ¿Cuál es la edad promedio del personal de la empresa?

   La edad promedio del personal es 30 años. Además, sin buscarlo premeditadamente, mantenemos un equilibrio de género: 47% mujeres y 53% son hombres.

6. ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia del personal en la empresa?

   La mayor parte del personal se mantiene en la organización desde su inicio de operaciones en el 2008. Por ello, podemos decir que la rotación es mínima y corresponde más bien a aquellos trabajadores que no logran pasar con éxito el mes de prueba cuando se incorporan a la empresa.

   Quizá una excepción la tenemos en el puesto de Contadora de la empresa, pues hemos tenido hasta 3 contadoras distintas en los últimos cinco años.

7. ¿A qué se debió dichos cambios en tan poco tiempo?

   Básicamente, porque las personas que contratamos no hacían un buen trabajo. De hecho, la anterior Contadora cometió varios errores y omisiones en sus reportes, que motivaron que la empresa se vea forzada a pagar multas ante el ente regulador.

8. ¿Cuántos turnos de trabajo existen y de cuántas horas son cada uno?

   Manejamos dos turnos de 9 horas cada uno y, pueden darse casos en que un mismo colaborador trabaje en dos turnos consecutivos; sin embargo, esos son casos muy eventuales y se les paga horas extras por ello.

9. ¿Se evalúa la productividad y/o desempeño del personal en la empresa? En caso afirmativo, ¿cómo se realiza dicha evaluación?

   No se tiene criterios predefinidos y formalizados, ni métricas para evaluar el desempeño del personal. En todo caso, se observa el desempeño de cada trabajador para ver si se ajusta a lo que desea la Gerencia. Así, por

ejemplo, si se observa que un trabajador es flojo, se le amonesta verbalmente y, si no cambia su actitud, se le despide.

10. ¿La empresa cuenta con algún programa de incentivos para sus colaboradores? En caso afirmativo, ¿en qué consiste dicho programa?

    No contamos aún con un programa de incentivos para los colaboradores; sin embargo, estamos pensando en ello, aunque por falta de tiempo no lo hemos hecho aún.

11. ¿Se dispone de algún programa de capacitación y desarrollo para el personal?

    No. Cuando se presenta la oportunidad en que un proveedor nos invita a algún taller de cocina, por ejemplo, repostería, enviamos a algunos trabajadores; sin embargo, ello no siempre lo hacemos.

12. En su opinión, ¿qué porcentaje del personal se encuentra altamente comprometido con la empresa y muestra su mejor actitud hacia el trabajo?

    Aproximadamente un 70%; el restante 30% corresponde principalmente al personal más nuevo que aún no está plenamente identificado con la empresa.

13. ¿Se tiene exceso/defecto de personal? ¿en qué porcentaje estimaría usted dicho exceso/defecto?

    En algunas ocasiones hemos observado que se junta personal de los dos turnos y ello se hace evidente pues la cocina luce saturada de gente. Esta

situación sucede, esporádicamente, pero igual me hace pensar que hay que revisar bien la carga de trabajo en los dos turnos y analizar cuál debería ser la mejor fórmula de solución para manejar situaciones eventuales que motivan que a veces sobre o falte personal.

14. ¿Se tiene identificado al personal clave de la empresa?

    Aunque nadie es indispensable, podría decir que existe un caso (el encargado de las tareas de panadería), pues es una persona que más apoya y en diferentes tipos de encargos -más allá de los que les corresponde-.

15. ¿Se cuenta con alguna estrategia para retener al personal clave? ¿Cuál es el porcentaje de rotación anual de personal?

    No se tiene política de incentivos; sin embargo, estamos pendientes que todo el personal se sienta tranquilo y sin problemas en la empresa.

16. ¿Se mide periódicamente el clima laboral de la empresa?

    No hemos realizado nunca una medición del clima laboral, pero cuando observamos la presencia de algún conflicto entre el personal, convocamos a reuniones para solucionar los problemas que pudieran existir entre los colaboradores.

17. En su opinión, ¿cuáles son los aspectos en los que la empresa debería enfocarse para asegurar la contribución de la gestión de los recursos humanos en la obtención sostenible de una mayor rentabilidad y eficiencia de NKC?

Capacitación en los aspectos de cocina, para que el personal sea más productivo. Por lo general, en forma estacional, los proveedores ofrecen cursos gratuitos de cocina a los que se trata de enviar a la mayor cantidad de personal.

18. ¿Qué porcentaje de todo el gasto de la empresa corresponde a Recursos Humanos?

    Esta información la proporcionaremos en unos días, pero pienso que debería ser menos del 30% del total de los gastos de la empresa. Quizá sea importante decir que la empresa no gasta un centavo en agua, luz ni alquiler de local, pues éstos son subvencionados por Móvil Tours S.A., por un acuerdo que existe entre dicha empresa con NKC.

19. ¿Se cuenta con algún software para la administración del personal? (Ejemplo: sistema de planillas; registro de vacaciones; evaluaciones al personal; registro de capacitaciones, etc.).

    Contamos con el sistema de planillas PLACAR, que compramos a la empresa peruana Real Systems. Dicha empresa también nos vendió el sistema de contabilidad CONCAR.

    El problema que tenemos es que no contamos con un sistema de facturación ni de inventarios, que se integren a la Contabilidad.

20. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que Ud. identifica en la gestión del capital humano de la empresa?

    Considero que algunas fortalezas de la empresa en cuanto a su personal son: (a) la mayoría del personal está identificado con la empresa; (b) la

edad promedio del personal es 30 años, por lo que lo consideramos muy joven y con capacidad de desarrollo y aprendizaje. No obstante, estamos conscientes que el proceso de reclutamiento es poco eficiente, pues se basa en referencias de familiares y amigos, lo que nos expone a riesgos de baja productividad y, en algunos casos, a irregularidades (robo de efectivo, adulteración del registro diario de las ventas e inventarios).

Conclusiones

1. La visión y misión no han sido identificadas. Si bien, la Gerencia de NKC reconoce su importancia, no ha priorizado su análisis, formulación y posterior comunicación al personal de la empresa.

2. La empresa no ha elaborado políticas ni procedimientos formales para gestionar al personal. Ello incluye los procesos de: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y desvinculación.

3. Se carece de un Manual de Conducta que permita que todo el personal de la empresa conozca cuáles son las reglas de conducta que deben cumplir.

4. El clima organizacional no es objeto de monitoreo en la empresa. El estilo de gestión es más bien reactivo y limitado a la resolución de conflictos manifiestos entre uno o más colaboradores. Consecuentemente, tampoco se tiene indicadores que le permitan a la gerencia medir el clima organizacional y adoptar medidas oportunas, de ser ello necesario.

5. La empresa no cuenta con sistemas de información integrados, que le permitan reducir las tareas de registro manual y ejercer controles automáticos para la gestión de sus operaciones (facturación, inventarios, proveedores, etc.).

6. Si bien, la gerencia manifiesta estar interesada en el bienestar del personal, no ha evaluado la conveniencia de elaborar un plan de incentivos para mejorar la productividad (además del clima laboral) en la empresa.

Anexo 3. Entrevista a la Jefe Comercial de NKC

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Objetivo: Obtener información de una fuente primaria relevante para el desarrollo del trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la situación actual de la conducción de la empresa, identificando los problemas en su entorno interno y externo.

Método: Se desarrolló un conjunto de preguntas tomadas de un cuestionario elaborado por el equipo de trabajo, que permitió un entendimiento suficiente del ambiente interno y externo de la empresa; ello, aplicando la técnica de entrevista a profundidad.

Fecha y lugar de realización: 18/11/2016. Oficina principal de NKC Food Service S.A.C.

Responsable: Luis Murguía, estudiantes del Programa de Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistadas: Srta. Karina Fernández/Sras. Marleny Fernandez y Nancy Fernández

Registro de la información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión.

Cuestionario

A continuación, se formuló un conjunto de preguntas que permitieron al equipo a cargo del proyecto, alcanzar un adecuado conocimiento y entendimiento del negocio de la empresa.

1. ¿Cuál sería su definición de los clientes de NKC, separando los dos rubros: catering terrestre y restaurante de menú?

   Para nuestros servicios de catering, tenemos a Móvil Tours S.A., una empresa de transporte interprovincial. Aquí aspiramos a dar el mismo servicio a otras empresas de turismo.

   Si hablamos del negocio de resaurante/cafetería, nuestro perfil de cliente diría que está dado por personas que trabajan en los alrededores, personal y clientes de Móvil Tours S.A.

   De lo que hemos observado, nuestros clientes del restaurante son hombres y mujeres (en igual proporción) con edad entre 25 y 55 años, de clase media.

2. ¿Cómo describiría Ud. la relación que mantiene la empresa con sus clientes? ¿cómo es el proceso de adquisición de nuevos clientes? ¿cómo los gestiona y retiene?

   No tenemos procedimientos de post-venta ni de captación de nuevos clientes. Es algo que esperamos trabajar como parte del plan estratégico que venimos haciendo con ustedes.

3. ¿Se aprovecha las redes sociales para reforzar la relación con los clientes?

   No estamos utilizando las redes sociales, debido a que no nos hemos dado el tiempo ni el trabajo para hacerlo.

4. ¿Se tiene previsto algún plan alterno o estrategia para la venta de sus servicios de catering a clientes distinto de Móvil Tours S.A.?

Tenemos la idea, pero aún no la hemos desarrollado, por falta de tiempo.

5. ¿Ello, significa que se tiene previsto expandir el negocio de catering? ¿Y en el caso del negocio de restaurante, se ha pensado en expandir el negocio?

Efectivamente, nuestra idea -a largo plazo- es expandir nuestro negocio de catering terrestre, pero como ya he dicho, aún no hemos hecho un análisis y estudio detallado para explorar esa posibilidad.

Para nuestro negocio de restaurante/cafetería queremos abrir más locales en el mediano plazo; sin embargo, necesitamos hacer un estudio de mercado para el sector de restaurantes de menús y cafeterías en Lima. Cuando tengamos ese estudio, podremos decidir si nuestra idea es factible de ser implementada.

6. Dado que existe una competencia muy fuerte en el rubro de restaurantes de menú, es evidente que las empresas del sector busquen diferenciarse unas de otras. En ese sentido, ¿cuál es la oferta de valor que tienen los productos de NKC? ¿qué ventajas identifica Ud. que tiene la empresa frente a sus competidores?

Nuestras ventajas es la variedad y la calidad de nuestros productos.

7. ¿Cuáles cree Ud. que son las ventajas competitivas de NKC en el rubro de catering terrestre?

Que no tenemos competencia, por ser una empresa familiar del mismo grupo.

8. ¿Alguna vez se ha realizado o contratado un estudio del mercado tanto para los servicios de catering terrestre como para restaurante de menú y/o cafetería?

Nunca.

9. En la siguiente figura se muestra una matriz de Boston Consulting Group (BCG), en la que le solicitamos identifique al menos uno de sus productos más importantes (para el rubro de restaurante) en el cuadrante que le corresponde.

Estrellas	**Interrogante**
Lomo saltado *Pollo al horno* *Arroz chaufa de cecina* *Piqueo alemán* *Chuleta ahumada*	*Caldo de gallina*
Vacas lecheras	**Perros**
Productos de panadería y sándwiches de pollo	*Pizzas*

10. ¿Quiénes son sus principales competidores?

El restaurante de TEPSA (a media cuadra de distancia del local de NKC), el KFC y un nuevo restaurante / cafetería ubicados en Sodimac y algunos restaurantes que funcionan en la avenida Carlos Villarán, a la espalada de nuestro local.

No veo como competidores a los puestos de comida ambulante situados en la avenida Javier Prado, frente y a una cuadra de nuestro local. Pienso que son

una amenaza, porque dan una mala imagen a la zona y creo que nos afecta como imagen.

11. ¿Se ha identificado competidores potenciales en alguno de las dos líneas de negocio de la empresa (catering terrestre y restaurante de menú/cafetería)? ¿Cuáles?

    En el negocio de restaurantes de menús, siempre existe la amenaza de un nuevo competidor, pues basta una inversión de poco más de S/.70 mil para montar un local. En cuanto al servicio a bordo (catering), nos sentimos tranquilos, pues no hay competencia.

12. ¿Se ha detectado algún cambio en el comportamiento del mercado que pueda tener un impacto importante en la empresa? ¿Qué se tiene previsto hacer al respecto?

    Lo que observamos es que las ventas disminuyen en los meses de verano debido al calor. Los clientes no quieren caminar al mediodía bajo un sol abrasador y con los índices de radiación UV que tenemos en Lima.

    Por eso es que pensamos en un nuevo local cuyo acceso sea más fácil, pero para eso tenemos que estudiar cómo están los terrenos y/o el alquiler en otras zonas. Es un reto complicado que tenemos que evaluar con cuidado.

    Por lo pronto, hemos recogido sus sugerencias y estamos viendo la forma de dotar de ventiladores el restaurante, para que los clientes lleguen y encuentren un ambiente fresco. Desafortunadamente, por la infraestructura que tenemos, no podemos colocar aire acondicionado.

13. ¿Se tiene alguna política para revisar los precios de sus productos? ¿Podría describirla para ambas líneas de negocios?

Se revisan los precios una vez al año y tratamos de mantener un margen de ganancia moderado, para evitar encarecer el precio de nuestros productos. Así, nuestro plato a la carta más solicitado (Lomo saltado), lo vendemos a S/.18 desde hace más de un año.

14. ¿Podría precisarnos quienes son sus principales proveedores para ambas líneas de negocio?

San Fernando S.A., Sociedad Suizo Peruana de Embutidos S.A. (Otto Kunz), Ico Logística S.A. (Laive), Puratos Perú S.A.. Una buena parte de nuestras compras las hacemos en la cadena de tiendas Makro, pero no tenemos un contrato con ellos.

15. ¿Cómo se lleva la relación comercial con sus proveedores (insumos, equipos y otros servicios)?

Tenemos muy buenas relaciones con todos nuestros proveedores. Probablemente ello se deba a que, exceptuando a San Fernando, con quien tenemos crédito a 8 días, a todos los demás les compramos al contado y, por el tiempo que venimos siendo sus clientes, procuramos obtener algunos descuentos y beneficios, tales como capacitaciones gratuitas para nuestro personal en temas relacionados con la preparación de comidas y postres basados en productos o máquinas que compramos.

16. ¿Las relaciones con sus proveedores son formales (sustentadas en contratos formados) o se orientan más a una relación de acuerdo informal (sin contrato)?

Sólo tenemos un contrato con San Fernando S.A. En los otros casos, no lo hemos considerado necesario.

17. ¿Se tiene políticas y procedimientos para la gestión de proveedores (identificación, concurso, evaluación, selección, contratación, monitoreo y término de relación comercial)?

No. El tema de formalización y documentación de procesos es una tarea que tenemos pendiente.

18. De acuerdo a su experiencia en el negocio, ¿diría Ud. que alguno de sus proveedores podría convertirse en un competidor para NKC?

No de ninguna manera.

19. ¿Se tiene antecedentes de algún caso así?

Desconozco por completo.

20. ¿Qué productos tiene identificados Ud. como sustitutos a los que ofrece su negocio de restaurante e incluso el de catering?

Creo que, en el negocio de la comida, en especial para el caso de un restaurante de menús, la oferta es muy grande y existen sustitutos diversos, ya sea por el tipo de comida que se ofrece como menú (chifas, restaurantes caseros, etc.), así como por la variedad de platos que existen en la gastronomía peruana y que

pueden ser presentados en un formato más económico para que puedan ser incluidos en la carta de menú.

21. ¿Qué opina de las otras variantes de catering (empresas, bodas y otros eventos sociales)? ¿Podrían ser una opción viable para la empresa?

    Efectivamente, tenemos la idea de ampliar nuestros servicios de catering hacia empresas, pero todavía nos falta hacer un estudio del mercado para ver qué tanto nos podría funcionar.

22. ¿Es difícil ingresar al mercado de catering? ¿Cuán difícil resultaría ingresar al mercado de restaurante de menú / cafetería?

    Es un negocio muy difícil, porque la red de contactos es clave, así como un trabajo de mercadeo. En nuestro caso, no nos hemos preocupado demasiado por ese tema (hasta ahora), pues no tenemos competencia atendiendo a Móvil Tours S.A. y allí se concentran nuestras ventas, pero también nuestros esfuerzos y recursos.

23. En su opinión, ¿existe mucha regulación en el mercado de catering terrestre y en el de restaurantes de menú, que podrían significar una barrera de entrada para nuevos competidores?

    En el caso del servicio a bordo (catering terrestre) las principales barreras de entrada son las propias empresas de transporte, porque algo característico en este negocio en el Perú es que sean empresas conformadas por familiares, tal como sucede con nosotros. Ambos servicios complementarios (transporte turístico y alimentación) se pueden ofrecer bajo mejores condiciones

comerciales cuando se trata de empresas familiares o con una muy larga tradición comercial en conjunto. Las regulaciones para este negocio (catering terrestre) no son demasiadas y no creo que representen un impedimento o factor que desaliente a las empresas a ingresar a este mercado.

Creo que, en el caso de restaurantes de menú, es aún más fácil y prueba de ello es la cantidad de restaurantes de este tipo que hay en la zona y, en general, en los distritos. Quizá sea más difícil abrir un restaurante de menús en algunos distritos cuyos costos de licencia de funcionamiento podrían ser más caros (San Isidro, Miraflores, etc.) o que presentan mayores trabas administrativas, pero en el caso de distritos como La Victoria, Lince, etc., es mucho más sencillo.

Otro problema es la informalidad con que pienso que operan varios restaurantes y ese sí puede ser un problema para nosotros, por la competencia desleal.

Conclusiones

1. La empresa no ha realizado un análisis profundo del tipo de clientes que visitan su restaurante de menú, a fin de analizar sus preferencias y orientar mejor sus servicios.
2. NKC no cuenta con políticas ni procedimientos para captar nuevos clientes ni para brindarles servicios de post-venta (ejemplo: acumulación de puntos para ganar un descuento en el menú, tal como ocurre en otros restaurantes).
3. No se aprovecha la tecnología móvil ni las redes sociales para atraer más clientes y aprovechar la tecnología para hacer publicidad y data analytics.
4. La empresa concentra sus ventajas competitivas en el hecho de ser una empresa familiar vinculada a Móvil Tours S.A.; sin embargo, no ha trabajado en forma estructurada y metodológica un estudio de sus verdaderas ventajas competitivas.
5. Al no haberse realizado nunca un estudio de mercado para ninguno de los dos rubros que maneja la empresa: catering terrestre y restaurante de menú/cafetería, la empresa desconoce cuál es con exactitud su mercado potencial y mercado objetivo. Asimismo, no tiene una certeza de qué variables de su sector de negocio podrían serles más favorables o adversas.
6. La empresa se siente tranquila en el negocio de catering terrestre pues su cliente Móvil Tours S.A. es una empresa vinculada con quien mantiene un contrato de exclusividad, de modo que no tiene competidores.
7. Existe un problema de estacionalidad en las ventas del restaurante de menús. Las ventas disminuyen porque las personas son menos propensas a caminar desde sus oficinas al local del restaurante de NKC, en días de mucho sol y

calor. Además, el restaurante no cuenta con aire acondicionado, lo que le resta confort en época de calor.

8. No existen mayores restricciones legales ni económicas para abrir nuevos negocios de restaurante de menús, lo que implica que pueden surgir nuevos competidores que podrían captar clientes en perjuicio de NKC.
9. NKC no tiene problemas de proveedores. La empresa considera que la gran oferta de proveedores existente le permite un mayor poder de negociación.
10. Una debilidad que reconoce la empresa es la falta de políticas y procedimientos formalizados y consistentes con la organización y recursos existentes.
11. La empresa aspira a ampliar sus servicios de catering, básicamente para empresas; sin embargo, no cuenta con los estudios de mercado necesarios para llevar a cabo dicha aspiración.
12. El negocio de catering terrestre es un negocio con fuertes barreras de entrada, siendo –por lo general- desarrollado por empresas familiares que complementan los servicios de transporte interprovincial y comidas a bordo.

Anexo 4. Informe de Focus Group

Objetivo: Conocer lo que opina el personal que labora en NKC sobre el clima laboral e identificar el nivel de motivación e identificación con la empresa, que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de NKC desde la percepción de sus trabajadores, así como conocer sus expectativas sobre las condiciones de trabajo y desarrollo en la empresa.

Metodología: Se utilizó como instrumento la guía de indagación, tomando como muestra a un grupo de trabajadores de NKC, tanto del área administrativa como de operaciones (solicitado por la Gerencia General de NKC). Muestreo por conveniencia.

Perfil de los investigados:

- Permanencia en la empresa: Personal administrativo y de operaciones
- Área: Personal administrativo y del Local Central (Operativo)

Fecha y lugar de realización: 26/11/2016. Oficina principal de NKC Food Service S.A.C. Se realizó un sólo focus group, a solicitud de la Gerencia General.

Responsable: Luis Murguía, integrante del Grupo 1, alumnos del Programa de Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Contenido:

1. Clima laboral
2. Motivación e identificación con la Empresa
3. Fortalezas y debilidades de NKC (desde la perspectiva del personal)
4. Condiciones de trabajo
5. Desarrollo en la empresa

Cuestionario

Al iniciar el focus group, el responsable de dirigirlo se presentó a los participantes y les explicó el objetivo y dinámica a seguir.

Enseguida, se pidió a cada uno de los participantes que se presente, indicando su nombre, cargo dentro de la empresa y tiempo de servicio. Asimismo, se les solicitó que indiquen brevemente qué expectativas tenían respecto a los resultados del focus group.

A continuación, se formuló un conjunto de preguntas que permitieron al equipo a cargo del proyecto, alcanzar un adecuado conocimiento y entendimiento del negocio de la empresa.

Percepción general de NKC

1. ¿Cómo ven la empresa de acá a 5 años?
2. ¿Qué opinan de la misión y visión de la empresa?
3. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
4. ¿Identifican sus posiciones en el organigrama de la empresa?
5. Con respecto a la estructura organizacional de la empresa: ¿cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son los aspectos negativos?
6. ¿Conocen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
7. ¿Cuentan con políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

Percepción Comunicación y Clima Organizacional

1. ¿Sus supervisores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?
2. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?
3. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?
4. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?
5. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?
6. ¿Existe sinergia e integración entre las áreas internas de la empresa? Indique algunos ejemplos
7. ¿Me convocan a juntas de trabajo?
8. ¿Se me informa sobre los logros de la empresa?
9. ¿Celebran eventos con fines de reconocimientos a trabajadores destacados en la empresa?
10. ¿Cómo perciben la rotación del personal dentro de la empresa: alta, moderada, baja?

Percepción de crecimiento

11. ¿Cuáles consideran que son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee NKC?
12. ¿Reciben beneficios adicionales de la empresa? (Ejemplo: Capacitaciones, programas vacacionales, entre otros).
13. ¿La empresa evalúa periódicamente su desempeño?
14. ¿Recomendarían trabajar en NKC?

Oportunidades de mejora

15. ¿Recomendarían alguna propuesta de mejora en la empresa?, ¿Cuáles?

16. ¿Cómo se sienten trabajando en NKC?

Resultados

Percepción general de la empresa

Todos los investigados esperan que la empresa siga creciendo y logre abrir más locales de restaurante de menú a nivel nacional y, en el caso de la Jefe de Logística y Finanzas, espera abrir al menos un local -preferiblemente una pastelería elegante- en un lugar más exclusivo y orientado a un público más exigente y con mayor capacidad de gasto.

Visión y Misión de le empresa

La noción de Visión que comparten todos los investigados se asocia más a una idea de un 'crecimiento' que debería traer beneficios para la empresa y sus empleados. Prevalece la idea de 'crecer juntos', como una forma de resaltar la vocación de compartir el esfuerzo y los resultados o beneficios que puedan derivarse de ese esfuerzo. Se percibe un convencimiento de 'trabajo en equipo'.

´Siempre he pensado en que la empresa crezca, pero que vayamos creciendo todos juntos'. – Gerente General de NKC.

Organización de la empresa

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que no se cuenta con un organigrama que les permita conocer y entender la organización.

No obstante, identificaron fortalezas y debilidades respecto a la organización tal y como la vienen percibiendo:

a) *NKC es una empresa familiar y eso le da confianza a la Gerencia, respecto a que no habrá problemas de deshonestidad ni deslealtad.*

b) *Por el lado negativo, el hecho de ser familia puede generar algunos conflictos entre los parientes.*

'Creo que a veces soy muy bonachona y me falta carácter para poner a algunos en su sitio; sin embargo, mi confianza es 100%'. - Gerente de NKC.

'A veces hago cosas que debería hacer otra persona, porque no tenemos bien definidas nuestras funciones y responsabilidades'. – Jefe de Logística y Finanzas.

'A veces invado espacio de otros y otras veces invaden mi espacio. Creo que eso sucede porque tenemos un problema de infraestructura'. - Jefe de Logística y Finanzas.

Todos los investigados afirmaron conocer las jerarquías en la empresa y, en caso de dudas o conflictos, saben a qué persona dentro de la empresa deben acudir.

Percepción Comunicación y Clima Organizacional

'Me siento en la libertad de preguntar y compartir cualquier inquietud o idea con mis supervisores' - Contadora de NKC.

'No siempre se da la retroalimentación en la empresa'. – Asistente de cocina.

'A veces tenemos problemas para atender pedidos por la falta de insumos que no es controlada a través de un buen sistema de inventarios'. – Jefe de panadería

Todos los investigados coincidieron en que existe un espíritu de trabaja en equipo. 'NKC es un grupo compacto que sí funciona'. – Gerente General de NKC.

'En la empresa todos tratan de apoyarte'. – Asistente de cocina.

De las manifestaciones recogidas en el focus group, se reiteró el hecho que la empresa no realiza reuniones periódicas con el personal, en donde se les informe de los planes y resultados de la empresa. Los investigados coincidieron también en que la rotación en la empresa es bastante baja.

'Nuestro plan es hacer reuniones semanales con los grupos de trabajo'. – Jefe de Administración y Recursos Humanos.

'No hay tiempo suficiente para juntarnos todos'. – Gerente General de NKC.

Percepción de crecimiento

Todos los investigados están convencidos que la empresa tiene potencial para seguir creciendo y aumentar sus márgenes de ganancia.

a) *Fortalezas percibidas en NKC: empresa familiar; ingresos 'seguros' por las ventas a Móvil Tours S.A.; personal identificado con la empresa; trabajo en equipo.*
b) *Debilidades percibidas en NKC: no se cuenta con un organigrama actualizado ni roles y responsabilidades suficientemente claros y delimitados; no se comunica los logros ni la dirección de la empresa; no se tiene visión, misión ni se conoce cuáles son los valores organizacionales.*
c) *Oportunidades percibidas en NKC: auge de la gastronomía peruana; la economía en el país está bien encaminada; está aumentando la cantidad de personas que gustan almorzar menús a la hora del almuerzo.*
d) *Amenazas percibidas en NKC: delincuencia y aparición de epidemias que alejen a los clientes de los restaurantes de menú; aparición de otros*

restaurantes de menú, que cuenten con una buena carta y un eficiente y moderno sistema de marketing.

Oportunidades de mejora

Los participantes del focus group estuvieron de acuerdo en lo siguiente:

a) Es necesario contar con un enunciado de visión, misión y valores de la empresa y, comunicarlos a todo el personal.

b) El Manual de Organización y Funciones (MOF) necesita ser actualizado para que refleje la forma como opera la empresa.

c) Debería implementarse un plan de incentivos para el personal.

d) La empresa debería reducir su dependencia financiera hacia Móvil Tours S.A.

'Lo que me tranquiliza en la empresa es que el esposo de la dueña tiene mucho dinero'. – Jefe de cocina de NKC.

Todos los participantes excepto uno (la Asistente de cocina), manifestaron que sí se encuentran contentos trabajando en la empresa y recomendarían a otros incorporarse a NKC.

Anexo 5. Entrevista a Expertos-Dueño de Restorante Lorainne

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Juicio de expertos

Objetivo: Obtener información de una fuente primaria relevante para el desarrollo del trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la situación actual del sector de restaurantes de menú / cafeterías.

Contenido:

a) Comportamiento del mercado de restaurantes de menú (zona limítrofe de los distritos de San Isidro y La Victoria)
b) Proyección del sector de restaurantes de menú (en general y en específico en la zona limítrofe de los distritos de San Isidro y La Victoria)
c) Factores (a favor y en contra) que impactan el negocio de restaurante de menú
d) Casos de éxito en el negocio de restaurantes de menú

Perfil del participante:

a) Persona (hombre o mujer) con probada experiencia en el negocio de restaurantes de menú (no menor de 5 años) en Lima
b) Que haya administrado o esté administrando actualmente un restaurante de menú en la zona limítrofe de los distritos de San Isidro y La Victoria.

Fecha y lugar de realización: (*La fecha y lugar de la entrevista será coordinada oportunamente con la persona a entrevistar)*

Responsable: Luis Murguía, estudiante del Programa de Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado(a): Carlos Enriquez. Dueño del restaurante de menús: ‘Restorante Lorainne’. Administrador de empresas con más de 15 años de experiencia en el negocio de restaurantes de menú en la zona de La Victoria, Santa Catalina. En su negocio emplea 8 personas.

Registro de la información: El entrevistador solicitó el permiso del entrevistado para grabar la sesión.

Desarrollo de la entrevista:

A continuación, se detalla una serie de preguntas que nos permitieron conocer mejor el sector de negocios de restaurantes de menú/cafeterías.

Cuestionario:

1. En general, ¿cómo ve usted el mercado de restaurantes de menú y cafeterías en Lima, específicamente en la zona limítrofe de La Victoria y San Isidro?

   El mercado de restaurantes de menú es un mercado generoso y prometedor, pues no importa cuán complicada sea la situación económica o política en el país, las personas igual necesitan almorzar y ya que muchos de los clientes trabajan, viven o pasan por el lugar para tomar el Metropolitano, siempre hay clientela, incluso si aumenta la competencia. Lo resumo en que: 'Hay clientes para todos'.

2. ¿Cómo ve usted el negocio de restaurantes de menú / cafetería de aquí a cinco años, en cuanto a demanda, oferta y rentabilidad?

   Yo creo que el negocio va a seguir creciendo. La gente gusta cada vez más de comer en la calle, encontrar platos variados y de buen sabor, al mismo tiempo que paga un precio razonable por ello. Nosotros, por ejemplo, mantenemos un precio de S/.10 por menú y S/.15 por un plato a la carta, en donde el Lomo Saltado, pollo al horno o Bisteck con papas fritas son los platos estrella.

   En general, creo que la demanda va a seguir en aumento y también la oferta; sin embargo, en los últimos 15 años, he visto abrir y cerrar varios restaurantes.

3. ¿A qué se podría deber ello, en su opinión?

   A dos factores: (a) no tenían local propio y en esta zona el alquiler de un local es bastante costoso y; (b) no ofrecían menús sino platos a la carta o, si vendían menús, éstos eran demasiados costosos. No entendieron probablemente que, por

esta zona, competimos con los comedores de las empresas que funcionan por la zona y que por lo tanto debían competidor en precio, sabor y variedad con ellos.

4. ¿Qué tan intensa es la competencia en el sector, especialmente en la zona limítrofe de La Victoria y San Isidro?

   Es muy intensa, como ya le mencioné, pero el mercado es muy grande y la demanda es mayor que la oferta existente.

5. En su opinión, ¿cuáles son los factores clave para que una empresa dedicada al servicio de restaurante de menú logre desarrollarse y mantenerse?

   Yo creo que un factor clave es la calidad de atención a los clientes. Es un poco complejo, porque hay clientes que vienen a consumir un menú, por ejemplo, un cuarto de pollo a la brasa, y quieren escoger la presa, algo que no permitimos en este local; es decir, olvidan que están consumiendo un menú y que esa opción no ofrece las opciones (por ejemplo, escoger tipo de presa) que sí pueden hallar en un restaurante de pollos a la brasa u otro especializado en platos a la carta. Los otros dos factores, en mi opinión, son la limpieza del local y el sabor de la comida.

6. ¿Considera usted que el catering para empresas es una opción rentable y factible en Lima? Por favor, ¿lo podría explicar?

   Definitivamente sí. En mi caso, estando tan cerca a los edificios de Química Suiza, Interbank y algunas mineras (a lo largo de la calle Carlos Villarán, en Santa Catalina, La Victoria), sé que sería una buena opción; sin embargo, no tengo la infraestructura para atender dos líneas o tipos de servicio: restaurante

de menú (el local) y servicio de envío de comida a las oficinas. Espero poder lograrlo en un par de años (tiempo que le debe demandar adquirir el segundo piso donde opera su restaurante), porque sé, por lo que comentan los clientes, que la calidad de comida que ofrecen los comedores en varias de estas empresas, es mala.

Así pues, espero ganarle a la competencia y llegar primero a ese nicho de mercado.

7. ¿Cuáles son las principales amenazas del sector de restaurantes de menú/cafetería? ¿Qué oportunidades ve usted en el negocio de restaurantes de menú / cafeterías?

   Creo que la principal amenaza, si tuviese que citar una, es la aparición de nuevos competidores con una fuerte capacidad para desarrollar una carta de platos de menú combinada con platos a la carta, a un precio que no exceda el nuestro.

   Por lo demás, como ya le mencioné, estoy convencido que hay mercado para todos. De hecho, a Dios gracias, nunca se me ha quedado un menú sin vender y creo que en gran medida ello se debe a nuestra ubicación privilegiada y a que privilegiamos el sabor en la comida.

8. ¿Cree usted que la cadena de suministro para los restaurantes de menú / cafeterías es un problema? ¿Por qué?

   De ninguna manera. Es cierto que en determinadas épocas puede presentarse escasez de algunos insumos para el restaurante, tales como algún tipo de verduras, papas, arroz o carne (sea ésta de pollo, res, pescado o cerdo), pero es

tanta la oferta y variedad de productos alternativos que siempre es posible formar una carta de menú variada y sin mayor dificultad. Creo que eso es una de las tantas ventajas que ofrece nuestra gastronomía.

9. Si usted tuviera que resumir en cinco los aspectos más importantes que –en su opinión- todo restaurante de menú y cafeterías debería tomar en cuenta, ¿cuáles serían dichos aspectos?

   (a) Atención al cliente; (b) Sabor de la comida; (c) Precio; (d) limpieza del local y servicios y; (e) Variedad de la carta.

10. ¿Podría comentarnos sobre algunos casos de éxito que usted conozca, relacionados con el negocio de restaurante de menú?

    Considero que el restaurante Lorainne es un buen ejemplo de un caso de éxito.

Anexo 6. Entrevista a Expertos-Administrador de chifa Tai Lok

Ficha Técnica – Estudio Exploratorio

Juicio de expertos

Responsable: Luis Murguía, estudiante del Programa de Maestría en Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Entrevistado(a): Miguel Reyes. Administrador del restaurante de menú de comidas chinas: 'Tai Lok'. Estudios superiores de cocina con más de 10 años de experiencia en el negocio de restaurantes de menú chifa en la zona de La Victoria, Santa Catalina.

Desarrollo de la entrevista:

A continuación, se detalla una serie de preguntas que nos permitieron conocer mejor el sector de negocios de restaurantes de menú/cafeterías.

Cuestionario:

1. En general, ¿cómo ve usted el mercado de restaurantes de menú y cafeterías en Lima, específicamente en la zona limítrofe de La Victoria y San Isidro?

   El negocio ha bajado un poco en cantidad de clientes, en los últimos meses; supongo que debido al calor y porque el público prefiere comer pescado frito y ceviche en esta época del año. Tengo la impresión que la disminución de clientes se debe a la apertura –a fines del año pasado- del restaurante de pescados 'Ahumar'; sin embargo, al margen de este hecho puntual, creo que el mercado tiene para crecer bastante.

2. ¿Por qué piensa ello?

   Con bastante frecuencia leemos en los periódicos o vemos en la televisión, noticias relacionadas con la gastronomía peruana. Programas como 'Una

aventura culinaria' y otros más, han ayudado a poner en primer plano la comida en el Perú, sea ésta criolla, serrana, japonesa, china (como la que se prepara en Tai Lok) y de una infinidad de tipos y orígenes.

Puedo afirmar que la demanda a aumentado –si bien, hay días más buenos que otros- y esa es una tendencia que, en mi opinión, va a continuar.

3. ¿Qué tan intensa es la competencia en el sector, especialmente en la zona limítrofe de La Victoria y San Isidro?

   La competencia está más fuerte. En el caso de Tai Lok, nos ha afectado un poco la presencia de un restaurante especializado en pescados (restaurante 'Ahumar'). Lo que hemos notado es que ese restaurante nos ha quitado, principalmente, a los clientes que suelen consumir 'Combos' y platos a la carta, cuya venta es la que ha bajado un poco.

   De otra parte, creo que con la cantidad de edificios familiares y empresariales que se está construyendo en la zona (cuadras 1-3 de Carlos Villarán, en Santa Catalina, La Victoria), vamos a captar una cantidad importante de nuevos clientes.

4. En su opinión, ¿cuáles son los factores clave para que una empresa dedicada al servicio de restaurante de menú logre desarrollarse y mantenerse?

   La calidad del servicio a los clientes es lo más importante, junto a la calidad de la comida y los insumos con que preparamos nuestros productos.

5. ¿Considera usted que el catering para empresas es una opción rentable y factible en Lima? Por favor, ¿lo podría explicar?

De hecho, ya lo venimos haciendo con algunas personas que trabajan en Interbank, Química Suiza, Compañía Minera Buenaventura y otras. Eso sí, no nos hemos enfocado lo suficiente, debido a que nuestra capacidad operativa (10 personas) no nos lo permite por el momento.

6. ¿Cuáles son las principales amenazas del sector de restaurantes de menú/cafetería? ¿Qué oportunidades ve usted en el negocio de restaurantes de menú / cafeterías?

   Nuestra experiencia nos ha confirmado que la principal amenaza en este negocio es la aparición de nuevos restaurantes que pueden tener un formato nuevo y atractivo para los clientes, en perjuicio de los restaurantes de menú que ya existimos en la zona donde nos encontramos.

7. ¿Cree usted que la cadena de suministro para los restaurantes de menú / cafeterías es un problema? ¿Por qué?

   No. Desde hace varios años nos dimos cuenta que comprar nuestros insumos en los mercados y supermercados de Lima, nos significaba un sobrecosto exagerado. Es por ello, que decidimos contratar un servicio de abastecimiento directamente en el mercado de Santa Anita. La mercadería llega directamente a nuestro local y manejamos créditos de hasta 15 días.

   Ahora bien, opino que no existe problema con los proveedores porque manejamos tres proveedores distintos por cada insumo clave que requerimos para las comidas que preparamos; de manera que si uno nos falla, acudimos al segundo y si éste también falla, acudimos al tercero.

8. ¿Qué sucede si el tercer proveedor también les falla?

   Descartamos el insumo y compramos otro producto. La ventaja de este negocio y, en particular, de un restaurante de menú de comida china, es que tenemos muchísimas opciones de comida y podemos variar las recetas sin alterar de manera importante el sabor y la presentación final.

9. ¿Entonces, diría usted que los proveedores no tienen mayor poder de negociación?

   Así es. 'Si un proveedor se pone difícil, tenemos muchos otros que lo pueden reemplazar'.

10. Si usted tuviera que resumir en cinco los aspectos más importantes que –en su opinión- todo restaurante de menú y cafeterías debería tomar en cuenta, ¿cuáles serían dichos aspectos?

    (a) Atención al cliente; (b) Calidad de la comida (sabor); (c) Calidad de los insumos; (d) Precio; (d) Tamaño de las instalaciones.

11. ¿Podría comentarnos sobre algunos casos de éxito que usted conozca, relacionados con el negocio de restaurante de menú?

    No conozco ningún caso particular de éxito en la zona, aparte de los restaurantes de menú que tenemos más de diez años operando aquí.

Anexo 7. Encuesta a No clientes

Objetivos	Recoger información mínima e indispensable que permita conocer cuál es la percepción de los No clientes del restaurante/cafetería de NKC y a partir de ello identificar oportunidades para atraer y captar a dichos clientes potenciales.
Criterios	1. Entrevista a personas que trabajan y/o tienen su domicilio a una distancia no mayor de 5 cuadras del restaurante / cafetería de NKC.
Método	Encuesta escrita, con respuestas para marcar
Tipo	Probabilístico
Parámetros	Nivel de confianza: 90%; Z=1.64485 Error de la muestra: 7% Varianza de la población (pq): p= 0.5; q=0.5 Tamaño de la población: Infinita (más de 10,000 clientes, entre los que acuden regularmente, los clientes de Móvil Tours S.A. que llegan al terrapuerto, y las personas en tránsito por el local) Tamaño de la muestra (n): $m = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$ n= 138

Cuestionario a No Clientes del restaurante / cafetería de NKC Food Service S.A.C.

1. Rango de edad:

Menor de 20 años	○	Entre 21 y 30 años	○	Entre 31 y 40 años	○	Entre 41 y 50 años	○	Entre 51 y 60 años	○	Mayor a 60 años	○

2. Sexo

Femenino ○ Masculino ○

3. ¿Usted vive o trabaja en los alrededores?

   - ○ Sólo vive
   - ○ Sólo trabaja
   - ○ Vive y trabaja
   - ○ Está únicamente de tránsito por la zona (Fin de la encuesta)

4. ¿Dónde suele usted almorzar entre lunes y viernes?

   ○ En el trabajo ○ En algún restaurante y/o cafetería ○ En casa

   (Pasar a la pregunta 6) *(Pasar a la pregunta 6)*

5. Si usted almuerza en algún restaurante y/o cafetería, ¿podría indicarnos cuál? (Pasa a la pregunta 7)

6. ¿Qué tan dispuesto está usted a dejar de almorzar en el trabajo o en su casa y hacerlo en algún restaurante y/o cafetería?

   - ○ Totalmente dispuesto
   - ○ Probablemente estaría dispuesto
   - ○ Difícilmente estaría dispuesto
   - ○ De ninguna manera

7. ¿Cuándo decide almorzar fuera del trabajo, qué tipo de comida es la que prefiere?

   - ○ Chifa
   - ○ Pescado
   - ○ Criolla
   - ○ Variada (Mix casero)
   - ○ No tengo preferencia por algún tipo de comida en particular

8. Por favor, asigne un valor del 1 al 10 (1 poco relevante y 10 totalmente relevante) a las siguientes características al momento de elegir un restaurante / cafetería:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Calidad de la comida	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Comodidad de las instalaciones	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Variedad de platos de menú	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Posibilidad de solicitar algún plato a la carta	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
El servicio es bueno	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Amabilidad del personal que atiende el restaurante / cafetería	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú de almuerzo que incluye: entrada o sopa, segundo, refresco y postre? S/._____

10. ¿Cuánto es lo máximo que usted estaría dispuesto a pagar por un plato a la carta, servido en un restaurante especializado en menús? S/._____

11. ¿Podría indicarnos qué platos le gustaría encontrar en un restaurante de menús?

Platos de menú	***Platos a la carta***

12. ¿Cuánto es lo máximo que estaría usted dispuesto a pagar por un postre, servido en un restaurante especializado en menús? S/._____

13. ¿Cuándo almuerza en un restaurante de menú, lo hace sólo o suele venir acompañado de otras personas?

    - ○ Suelo almorzar solo
    - ○ Suelo almorzar acompañado

14. ¿Si usted suele almorzar acompañado, con cuántas personas suele hacerlo? _____

15. ¿Qué tipo producto suele consumir, mayormente?

    - ○ Plato a la carta
    - ○ Menú
    - ○ Postres

- ○ Productos de cafetería y snack

16. Por favor, cite qué producto en particular es el que más consume:

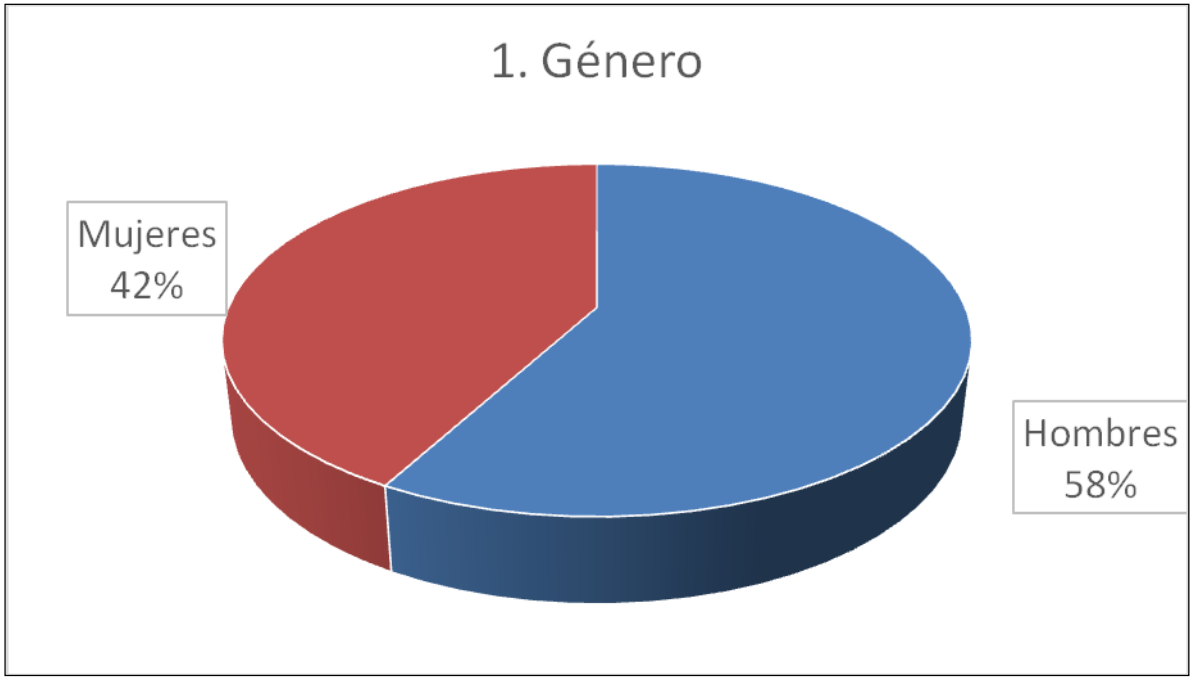
_____

17. ¿Podría citar a qué restaurantes suele acudir usted y con qué frecuencia (semanal, quincenal, mensual, anual)?

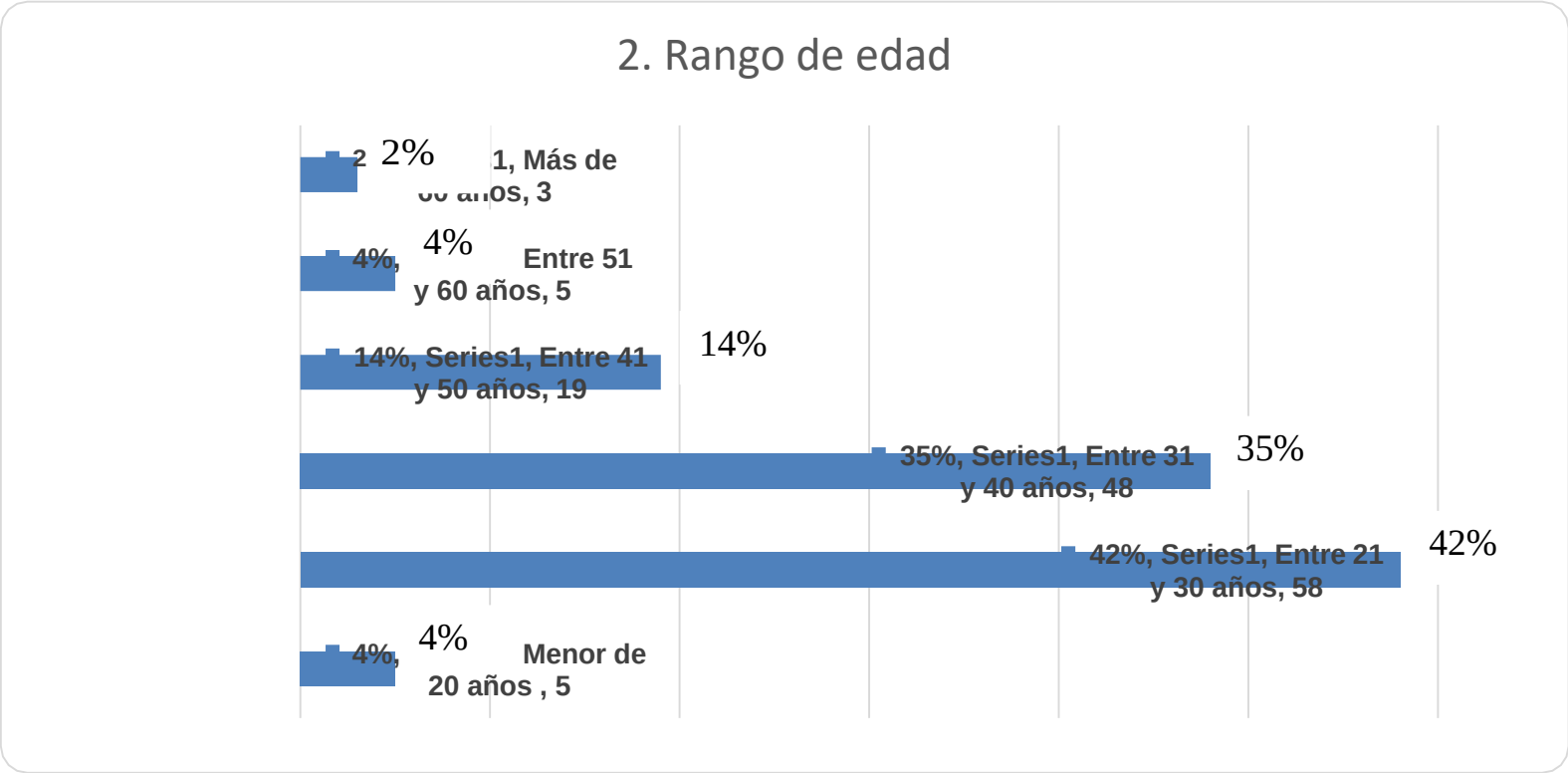
		Consumo usual			
Nombre	**Frecuencia (veces a la semana, exceptuando fines de semana)**	**Plato a la carta**	**Menú**	**Postres**	**Productos de Snack**
		○	○	○	○
		○	○	○	○
		○	○	○	○
		○	○	○	○

18. ¿Qué cantidad de cuadras suele caminar para llegar a algún restaurante para almorzar? _____
19. ¿Cuánto es lo que suele pagar usted por un almuerzo? _____

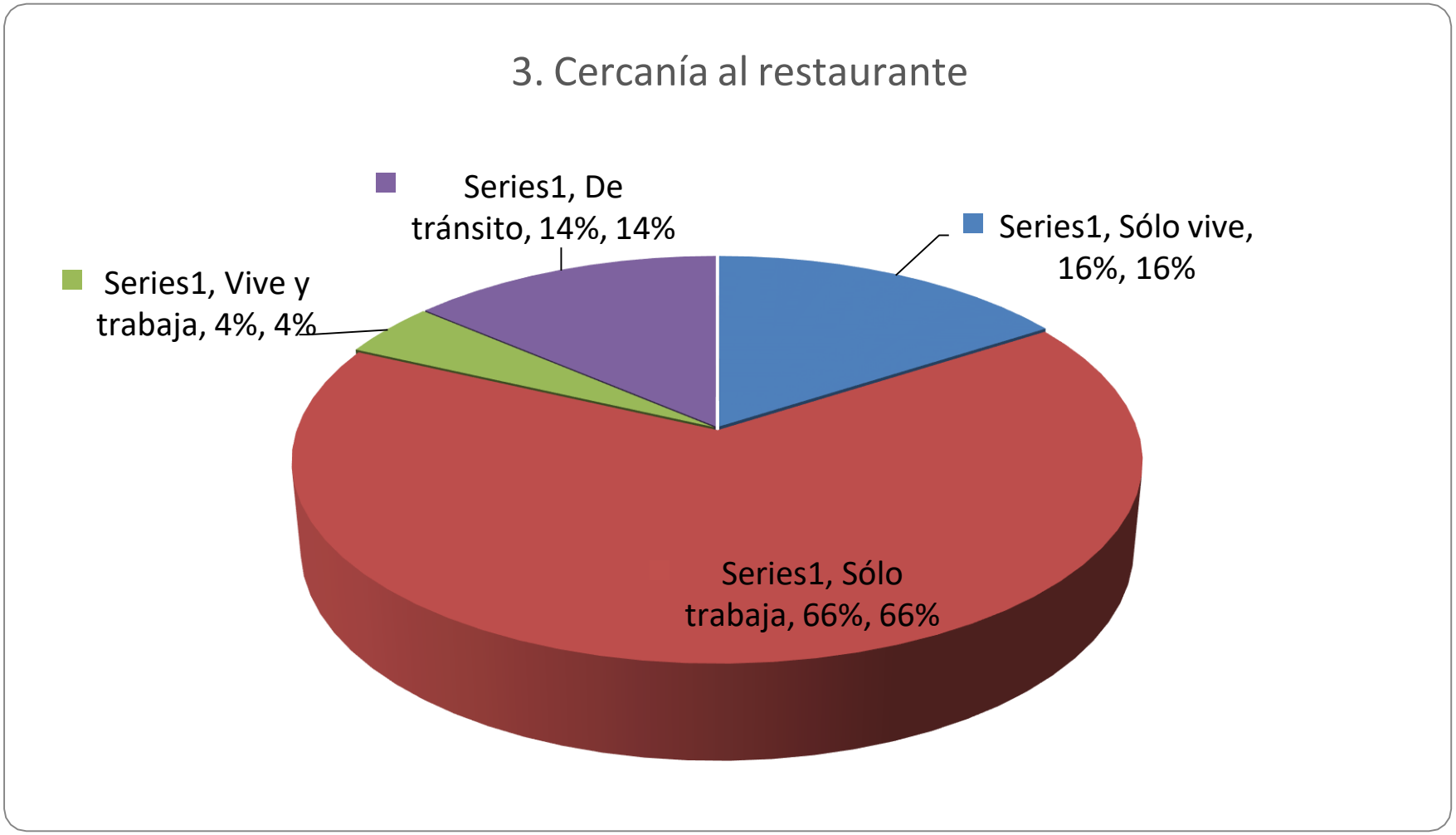
Anexo 8. Análisis de Encuestas a No Clientes



Hombres	Mujeres	Total
80	58	138

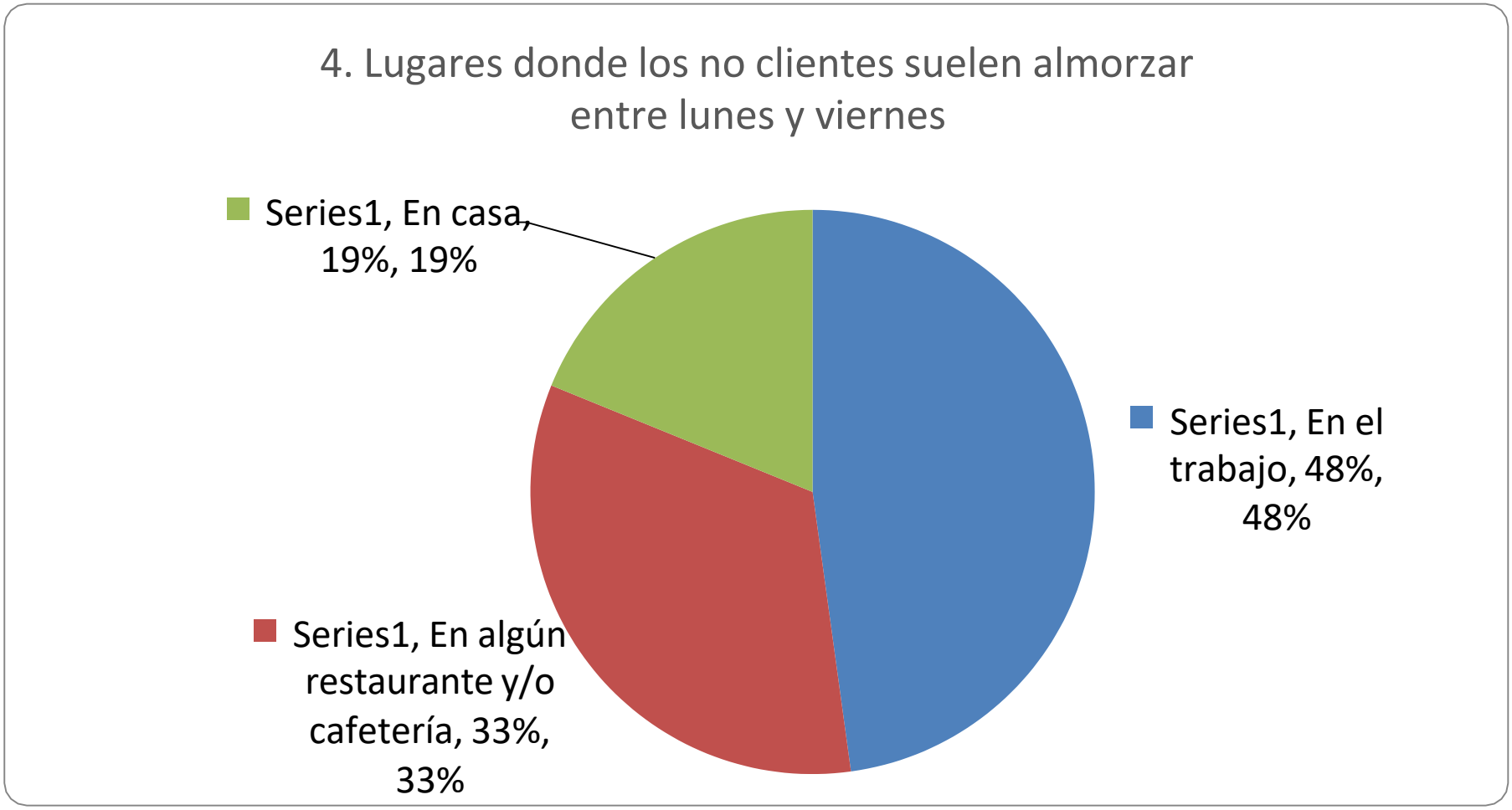


Los no clientes entrevistados, fueron en su mayoría personas cuya edad estaba comprendida entre los 21 y 30 años.

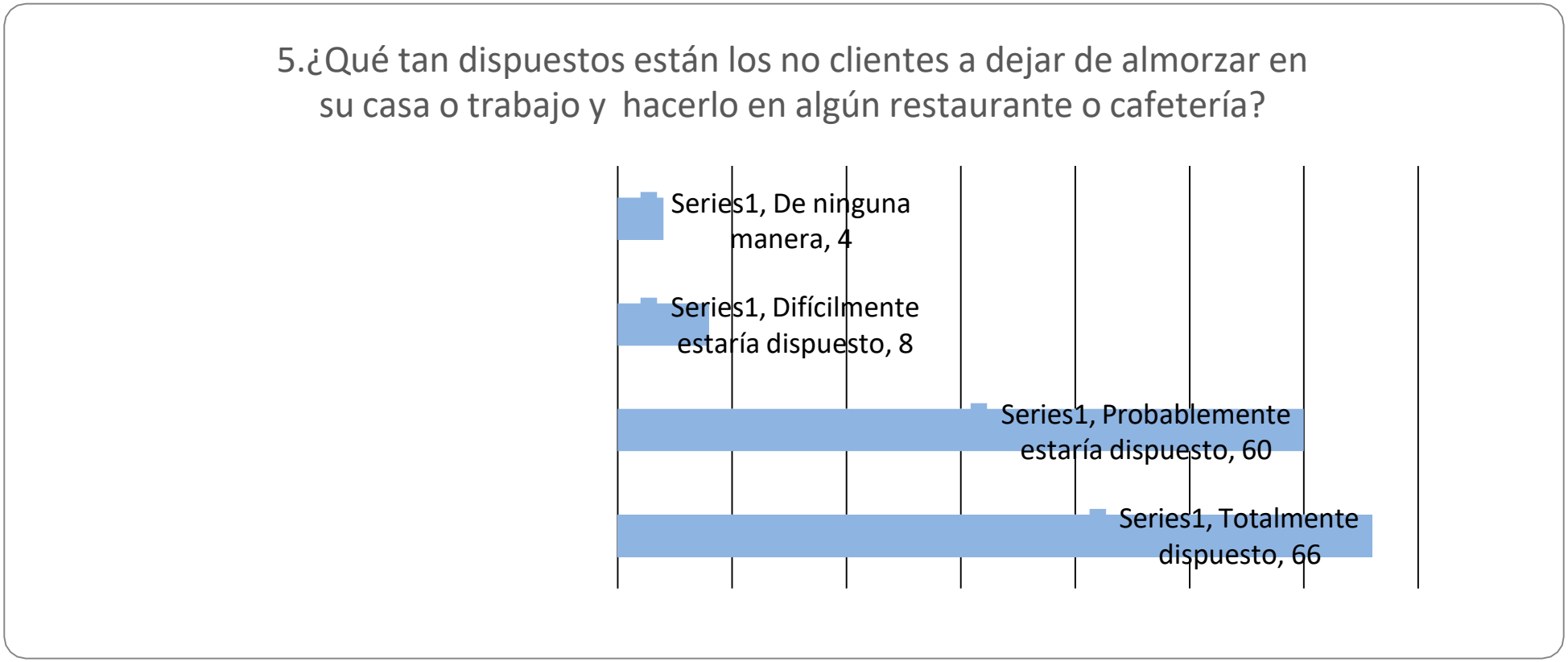


EL66% de los entrevistados trabaja cerca al restaurante

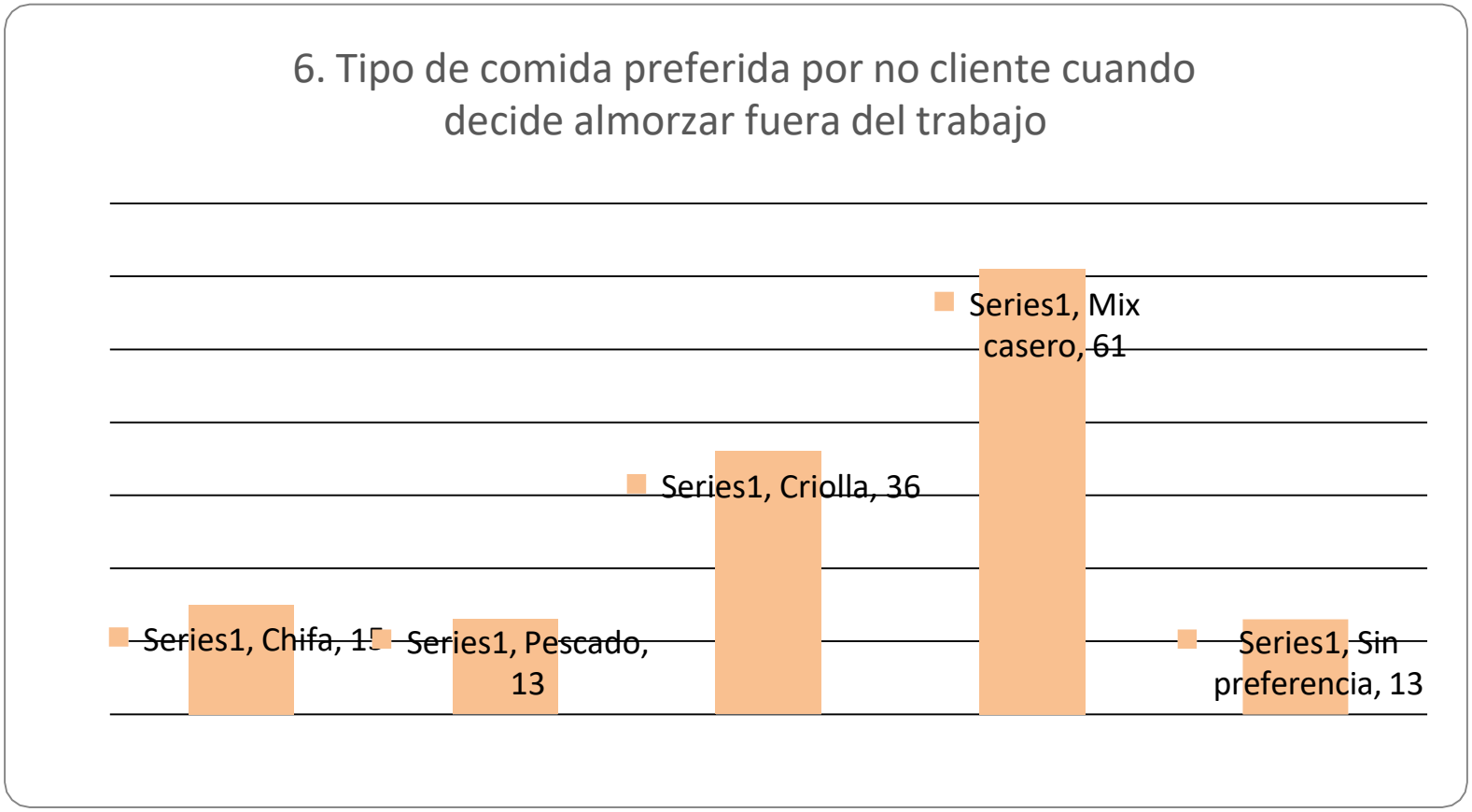
mientras que el 16% vive cerca y el 14% estuvo de tránsito



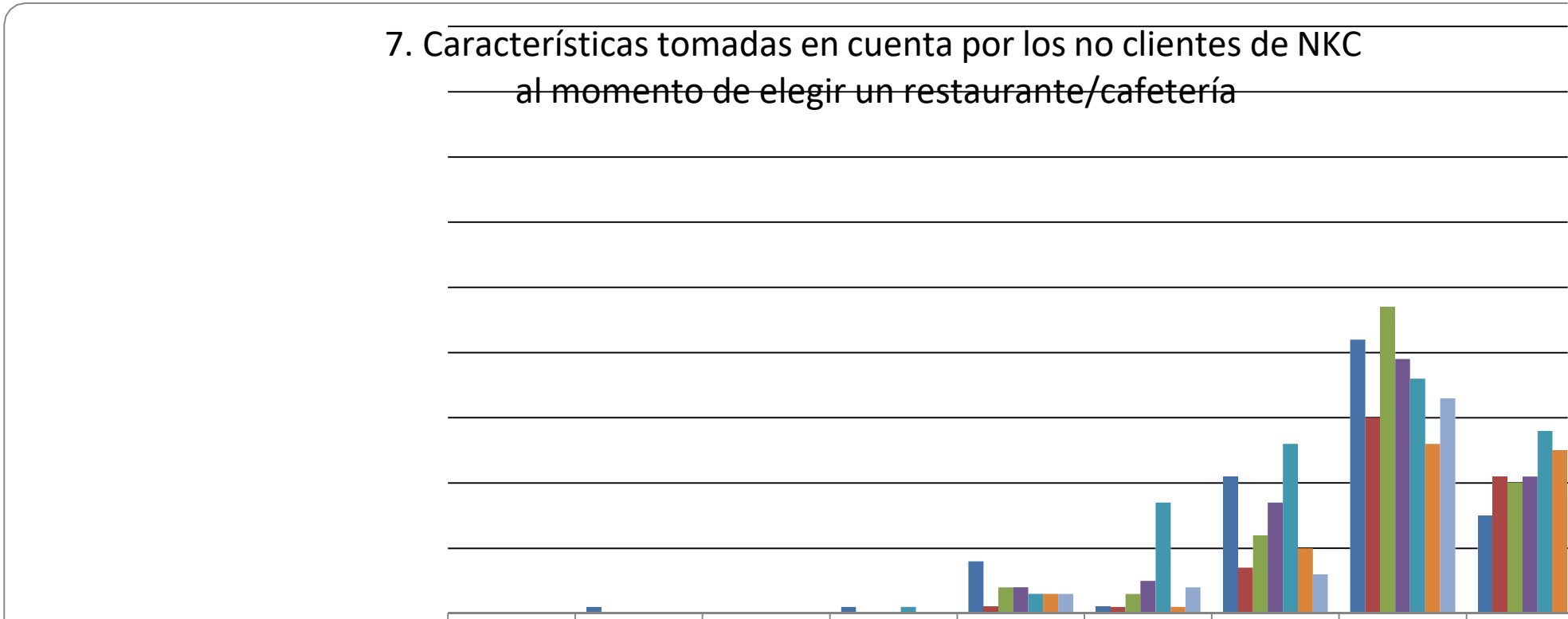
El 48% de entrevistados suele almorzar en el trabajo entre el lunes y viernes. El 33% suele acudir a un restaurante y/o cafetería



Del total de entrevistados, 66 (48%) manifestó estar totalmente dispuesto a almorzar en algún restaurante o cafetería, mientras que 60 (43%) probablemente estaría dispuesto a hacerlo.



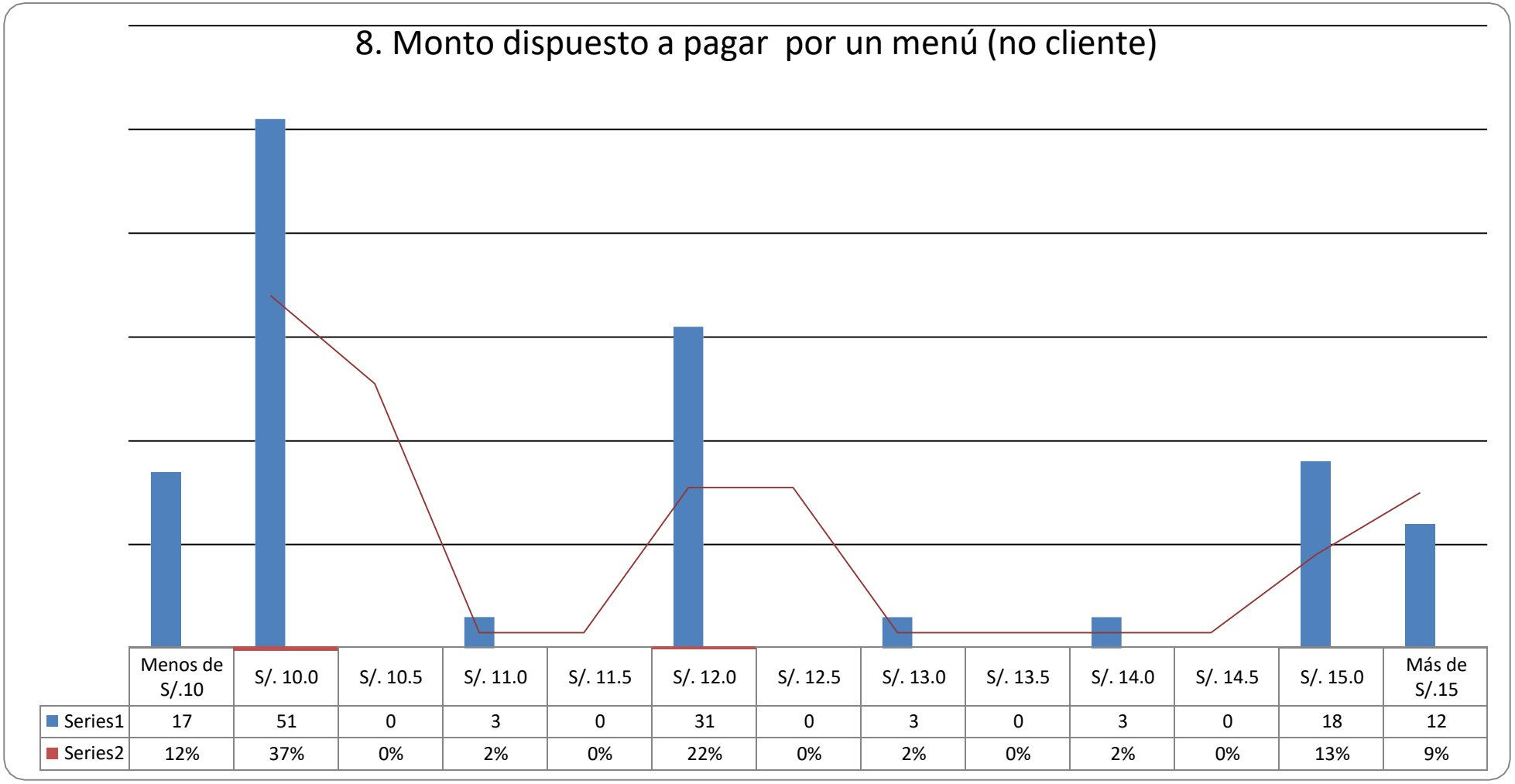
El tipo de comida con mayor preferencia entre los no clientes fue el mix casero (61 entrevistados) seguido por la comida criolla (36 entrevistados).



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Precio		1		1	8	1	21	42	15
Calidad de la comida					1	1	7	30	21
Comodidad de las instalaciones					4	3	12	47	20
Variedad de platos de menú					4	5	17	39	21
Posibilidad de solicitar algún plato a la carta				1	3	17	26	36	28
El servicio es bueno					3	1	10	26	25
Amabilidad del personal que atiende					3	4	6	33	18

La calidad de la comida es la principal característica tomada en cuenta pa

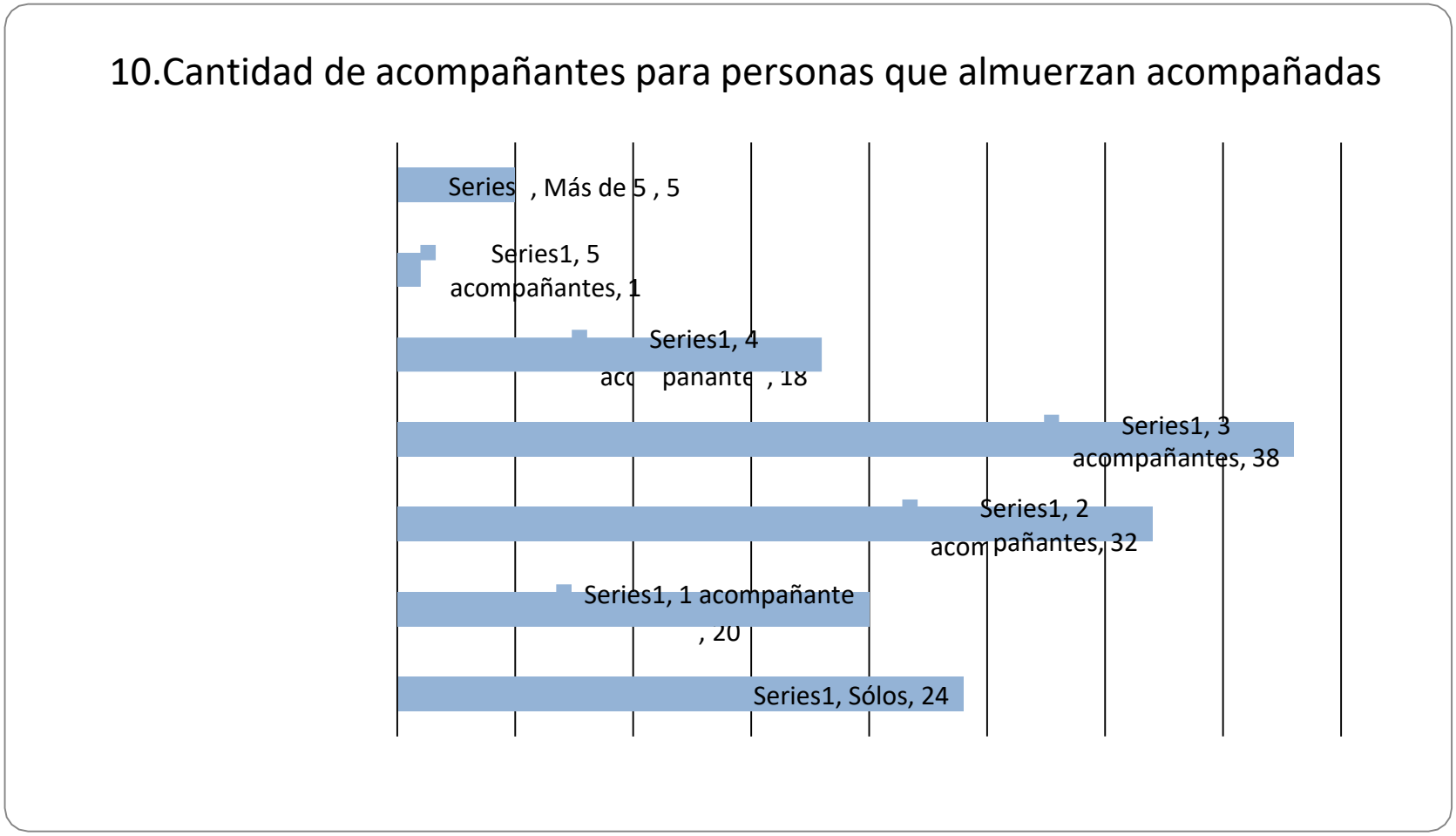
elegir un restaurante/cafetería seguido de la amabilidad y el servicio



	Menos de S/.10	S/. 10.0	S/. 10.5	S/. 11.0	S/. 11.5	S/. 12.0	S/. 12.5	S/. 13.0	S/. 13.5	S/. 14.0	S/. 14.5	S/. 15.0	Más de S/.15
Series1	17	51	0	3	0	31	0	3	0	3	0	18	12
Series2	12%	37%	0%	2%	0%	22%	0%	2%	0%	2%	0%	13%	9%

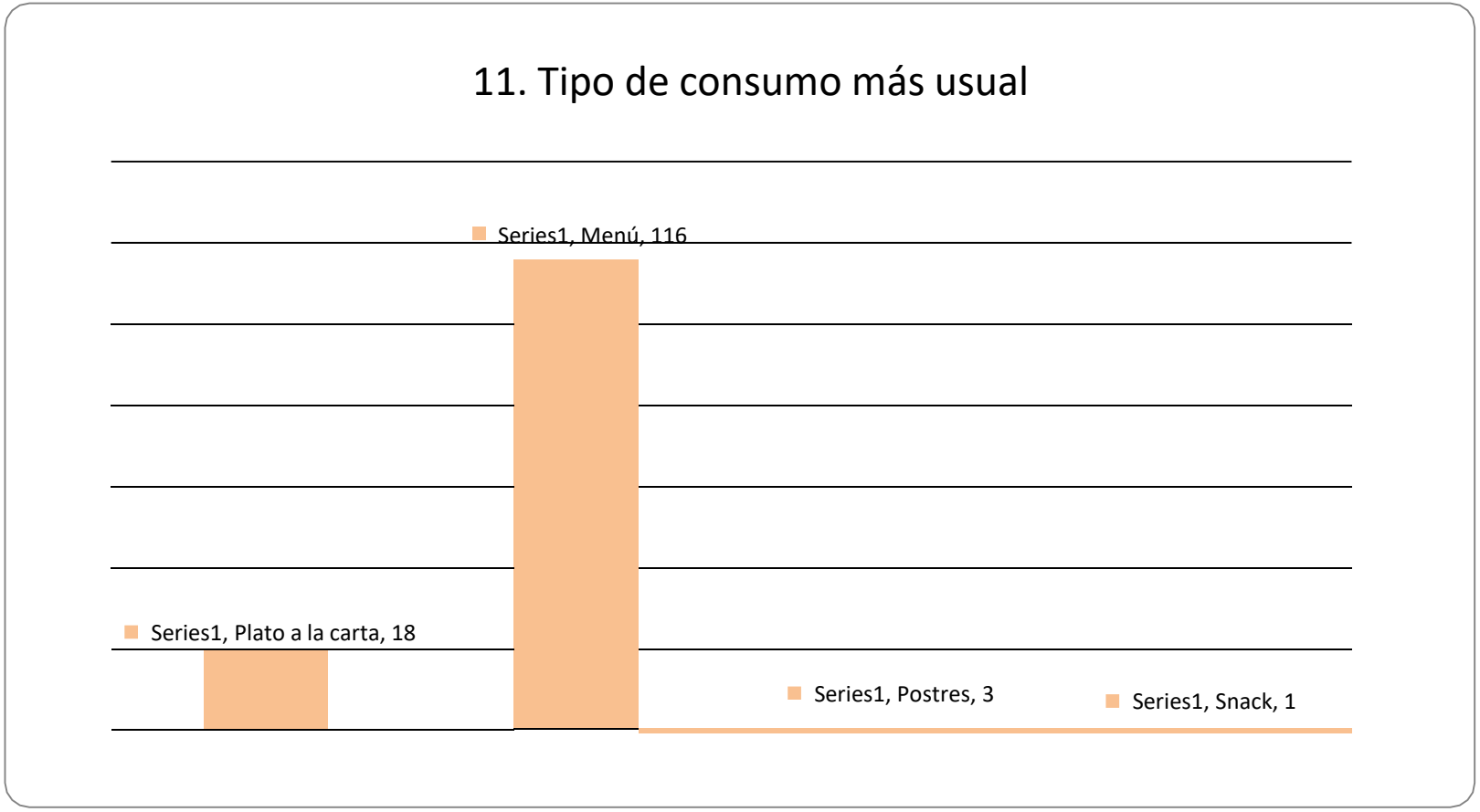
Un 49% de los entrevistados manifestó estar dispuesto a pagar hasta S/ 10.00 por un menú , mientras que un 51% indicó que podía pagar mas de S/10.00

Almuerzan solas	Almuerzan acompañadas	Total
24	114	138

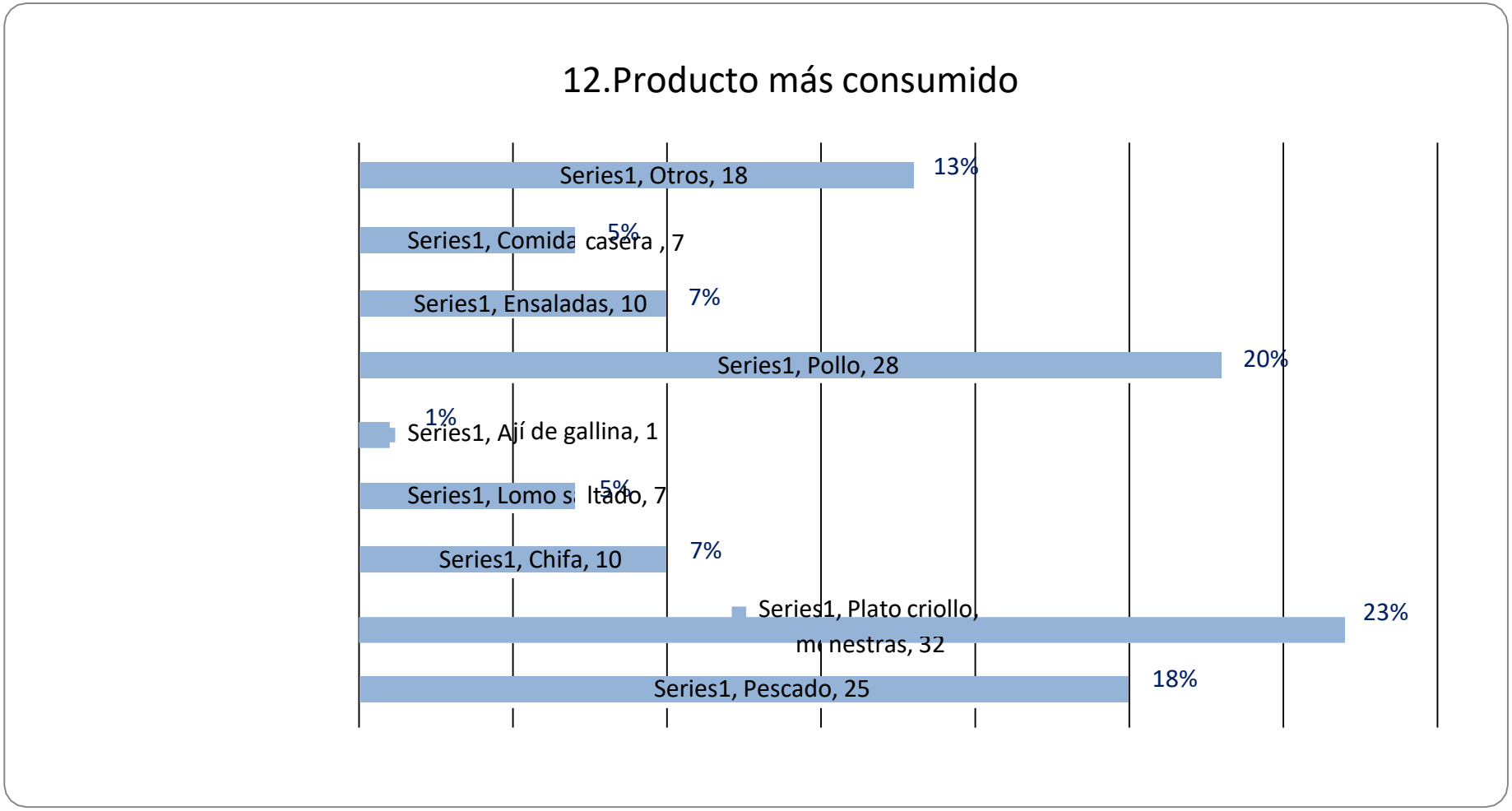


Número de acompañantes						
0	1	2	3	4	5	Más de 5
17%	14%	23%	28%	13%	1%	4%

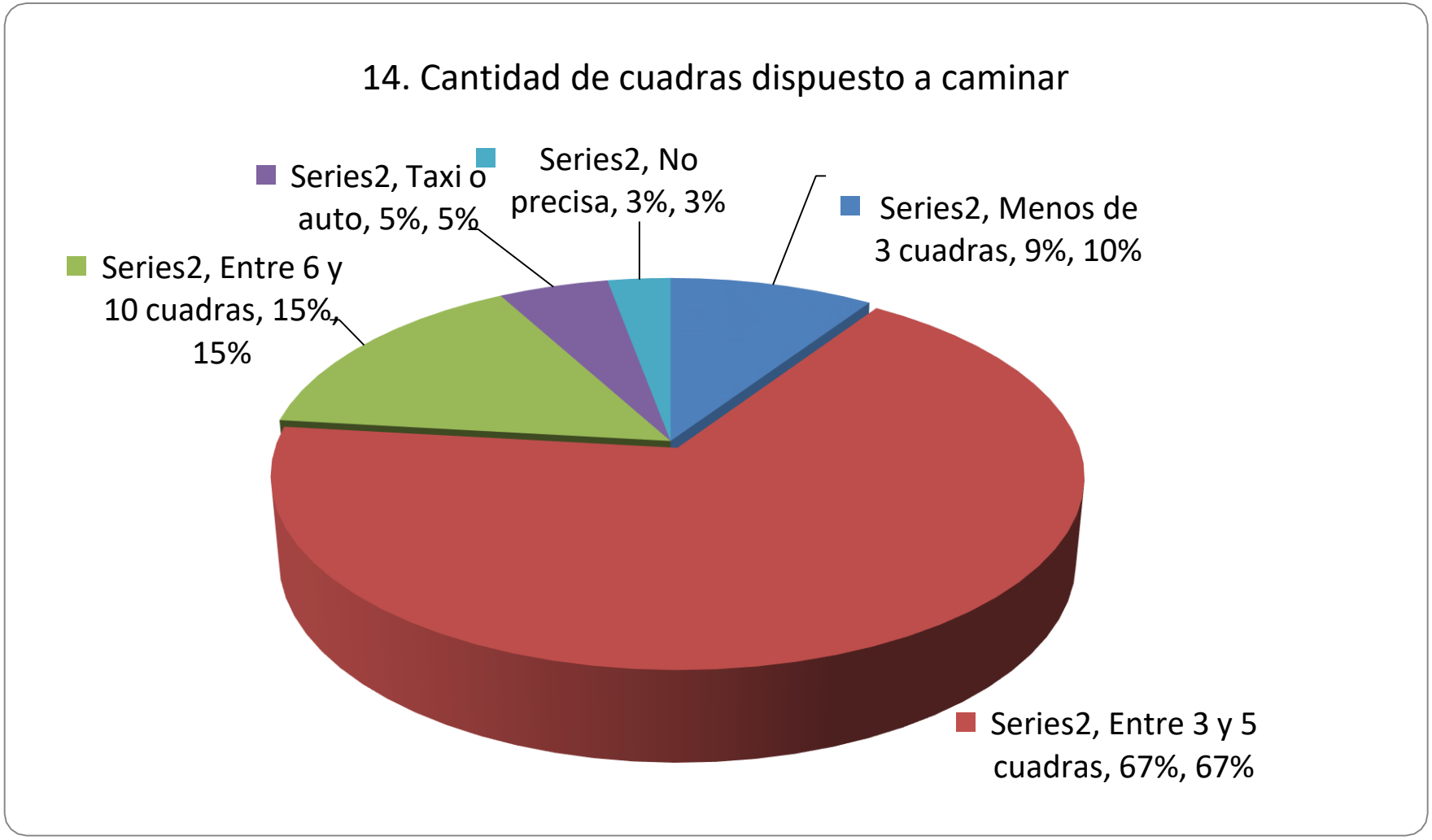
Un 46% de los entrevistados manifestó almorzar con tres o más acompañantes



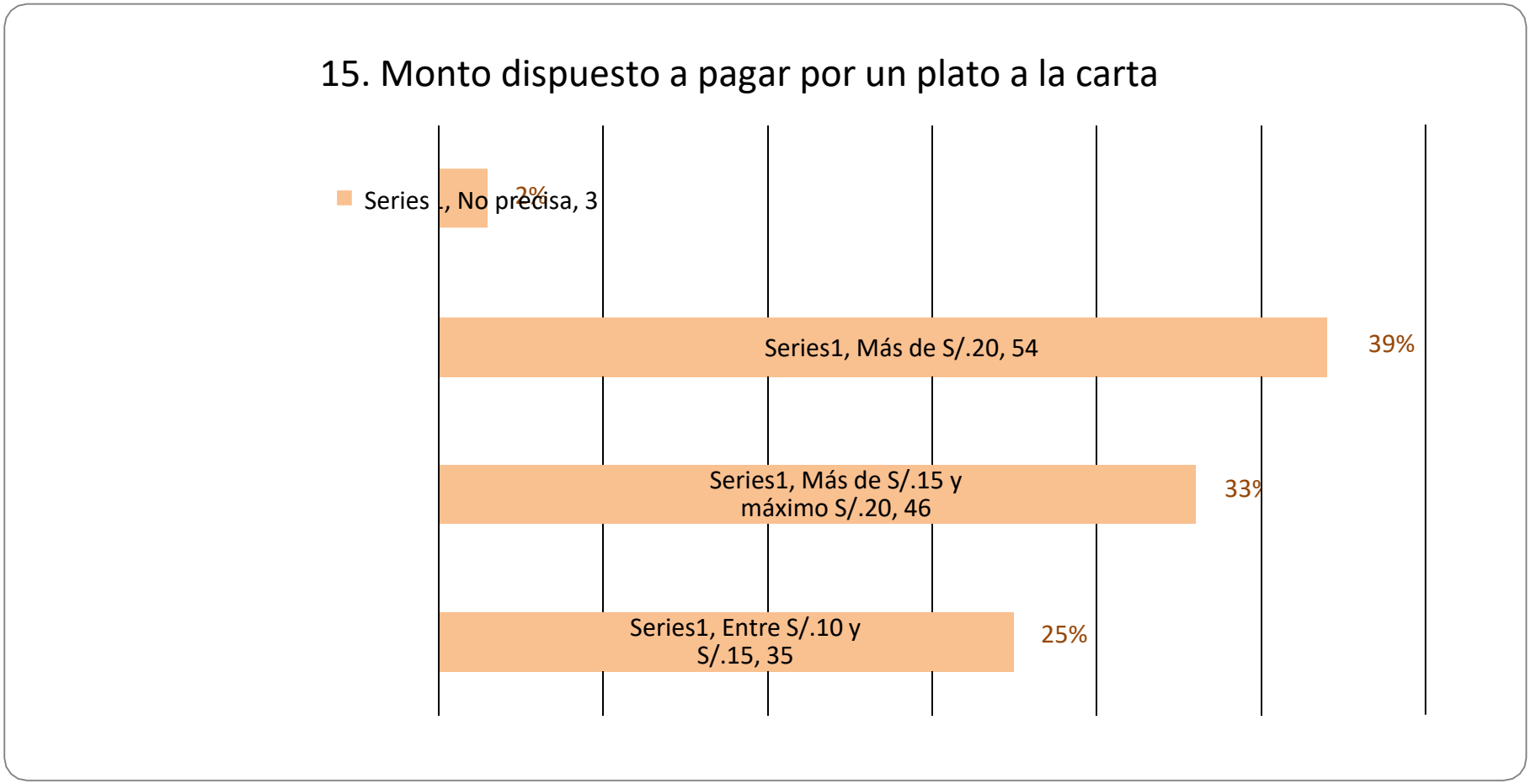
El consumo más usual de los no clientes es el menú . Los platos a la carta, con menor preferencia , ocupan el segundo lugar.



El plato más consumido por los no clientes es el plato criollo y menestras (23%) seguido por el pollo (20%) y el pescado (18%)



Un 67% de los entrevistados está dispuesto a caminar entre 3 y 5 cuadras para ir a un restaurante, mientras que un 15% podría caminar entre 6 y 10 cuadras



El 39% de los entrevistados estaría dispuesto a pagar más de S/ 20.00 por un plato a la carta, mientras que un 33% podría pagar entre S/15.00 y S/ 20.00

Anexo 9. Encuesta a clientes

Objetivos	1. Conocer el perfil del cliente de los servicios de restaurante/cafetería de NKC 2. Identificar hábitos de consumo del cliente de los servicios de restaurante/cafetería de NKC 3. Conocer preferencias de los clientes en cuanto a un productos específico 4. Identificar nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio y precio
Criterios seguidos	2. Los datos obtenidos permitirán a la gerencia de NKC la toma de decisiones en diversos frentes: mejoramiento de las instalaciones; mejoramiento del servicio; cambios en la oferta; diseño de planes para atraer más clientes; entre otros. 3. Población finita 4. La concentración de ventas se da a la hora del almuerzo (12:30pm a 2:30pm)
Alcance	Muestra de personas que consumen en el local
Tipo	Probabilístico
Parámetros	Coeficiente de confianza: 90%; Z= 1.64485 Error de la muestra: 5% Varianza de la población (pq): p= 0.5; q=0.5 Tamaño de la población: 120 (75% clientes recurrentes. El servicio se da en tres horas: de 12m a 3pm. Cada comensal demora en promedio 45 minutos en almorzar. Entonces: cantidad de grupos = 3hrs * 60 min/hr / 45 min = 4. Cada grupo está conformado en promedio por 40 comensales). Luego, N=75%*40*4 Tamaño de la muestra (n): $n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$ n= 83

Pregunta Nro.	Perfil de los clientes
1	Género
2	Edad
3	Lugar de residencia
4	Lugar de trabajo
	Hábitos de compra
12	Razones por las que compra los productos
15	Cantidad de cuadras a desplazarse
16	Precio máximo dispuesto a pagar
	Hábitos de consumo
5	Frecuencia
6	Tipo de producto más consumido
7	Productos más consumidos
	Preferencias en el consumo
8	Preferencia por un producto específico
13-14	Preferencias por otros restaurantes
	Nivel de satisfacción
9	Nivel de satisfacción en cuanto a calidad de los productos
10	Nivel de satisfacción en cuanto al servicio al cliente
11	Nivel de satisfacción en cuanto a la comodidad de las instalaciones

Cuestionario a Clientes del restaurante / cafetería de NKC Food Service S.A.C.

1. Sexo:

Femenino: ○ Masculino: ○

2. Edad:

Menor de 20 años	○	Entre 21 y 30 años	○	Entre 31 y 40 años	○	Entre 41 y 50 años	○	Entre 51 y 60 años	○	Mayor a 60 años	○

3. Lugar de residencia (distrito/provincia): _____

4. Lugar de trabajo (distrito/provincia): _____

5. ¿Con qué frecuencia viene al restaurante? (Indicar cantidad de veces): _____

6. ¿Qué servicio es el que suele tomar más a menudo?

   ○ Desayuno

   ○ Almuerzo

   ○ Cena

   ○ Cafetería

7. ¿Qué tipo producto suele consumir, mayormente?

- ○ Plato a la carta
- ○ Menú
- ○ Postres
- ○ Productos de cafetería y snack

8. Por favor, cite qué producto en particular es el que más consume

_____

9. Marque la opción que más se ajusta a su opinión, respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas a su nivel de satisfacción:

	Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
La comida es servida a la temperatura correcta	○	○	○	○
Las porciones (postres y comidas) son adecuadas	○	○	○	○
El menú es lo suficientemente variado	○	○	○	○
La comida es suficientemente agradable	○	○	○	○
Las bebidas se sirven a la temperatura adecuada	○	○	○	○
La cantidad de bebida es la adecuada	○	○	○	○
La variedad de bebidas que se oferta es suficiente	○	○	○	○
Los postres son variados	○	○	○	○
Los postres son agradables	○	○	○	○
La calidad de las comidas, postres y bebidas es la correcta	○	○	○	○
La calidad del servicio (amabilidad en la atención, rapidez, higiene y confort de las instalaciones, etc.) es la adecuada	○	○	○	○

10. Marque la opción que más se ajusta a su opinión, respecto a las siguientes afirmaciones respecto a la calidad del Servicio:

	Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
El personal que atiende la Caja es amable y educado	○	○	○	○
El personal que atiende las mesas es amable y educado	○	○	○	○
El tiempo de espera de una orden es el adecuado	○	○	○	○
Los platos, vasos y cubiertos siempre están limpios	○	○	○	○
Se atiende con prontitud, las consultas de los clientes	○	○	○	○
Se atiende con claridad las consultas de los clientes	○	○	○	○

11. Marque la opción que más se ajusta a su opinión, respecto a las siguientes afirmaciones respecto a las instalaciones y ambiente físico del restaurante:

	Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
El ambiente de restaurante es agradable y fresco	○	○	○	○
El tamaño de las mesas y sillas es adecuado	○	○	○	○
El local y los muebles (mesas y sillas) siempre están limpios	○	○	○	○
Las mesas y sillas están en buen estado de conservación y son confortables	○	○	○	○
No hay ruidos ni olores molestos en el restaurante	○	○	○	○
Se tiene una carta de productos y/o Pizarra accesible y fácil de leer	○	○	○	○
Se cuenta con servilletas en la cantidad adecuada	○	○	○	○
El espacio entre las mesas es el adecuado	○	○	○	○
Se cuenta con servicios higiénicos en buen estado	○	○	○	○

12. Por favor, asigne un valor del 1 al 10 (1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones relacionadas con las razones por las que acude al restaurante / cafetería:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
No conozco otra mejor opción cerca	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Soy personal de la empresa o alguna de sus vinculadas	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
El restaurante queda cerca de mi centro de trabajo y/o domicilio	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
El precio del menú	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Los platos a la carta que se ofrece	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
El servicio es bueno	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Las otras opciones son más caras	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Los restaurantes de la competencia ofrecen productos de menor calidad	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
La comida aquí no me hace daño	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

13. ¿Acude usted a otros restaurantes similares a éste entre el lunes y el viernes?

Si: ○ No: ○

14. ¿Podría citar, a qué otros restaurantes similares a éste acude usted y con qué frecuencia (semanal, quincenal, mensual, anual), exceptuando los fines de semana?

		Consumo usual			
Nombre	**Frecuencia**	**Plato a la carta**	**Menú**	**Postres**	**Productos de Snack**
		○	○	○	○
		○	○	○	○
		○	○	○	○
		○	○	○	○

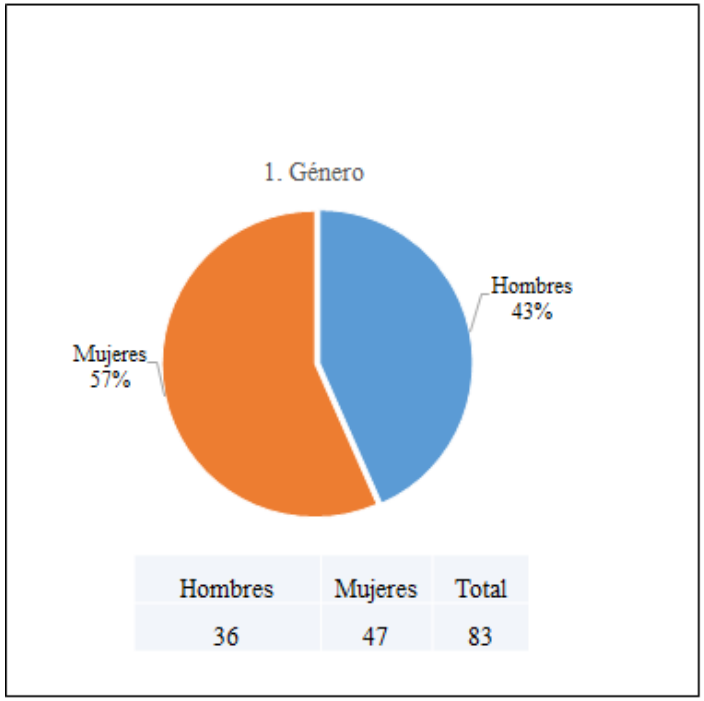
15. Dejando de lado los fines de semana, ¿qué cantidad de cuadras suele caminar para llegar a algún restaurante para almorzar?

_____

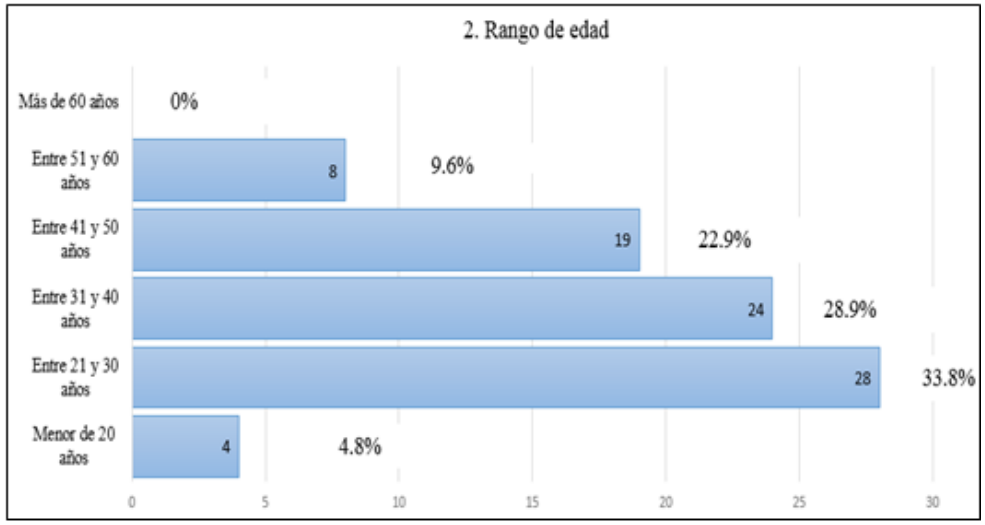
16. ¿Cuánto es lo máximo que está dispuesto a pagar por un menú de almuerzo en NKC? _____

Anexo 10. Análisis de Encuesta a clientes

Perfil de clientes

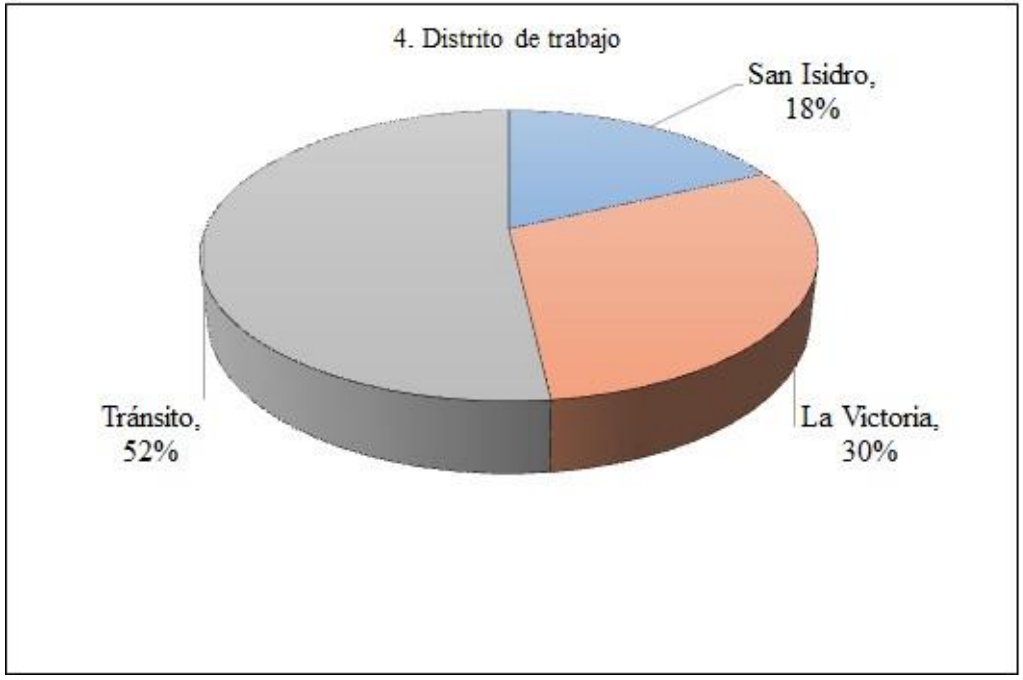


Hombres	Mujeres	Total
36	47	83



Los clientes de NKC entrevistados, fueron en su mayoría mujeres y su rango de edad se concentra entre los 21 y 40 años.

Perfil de clientes

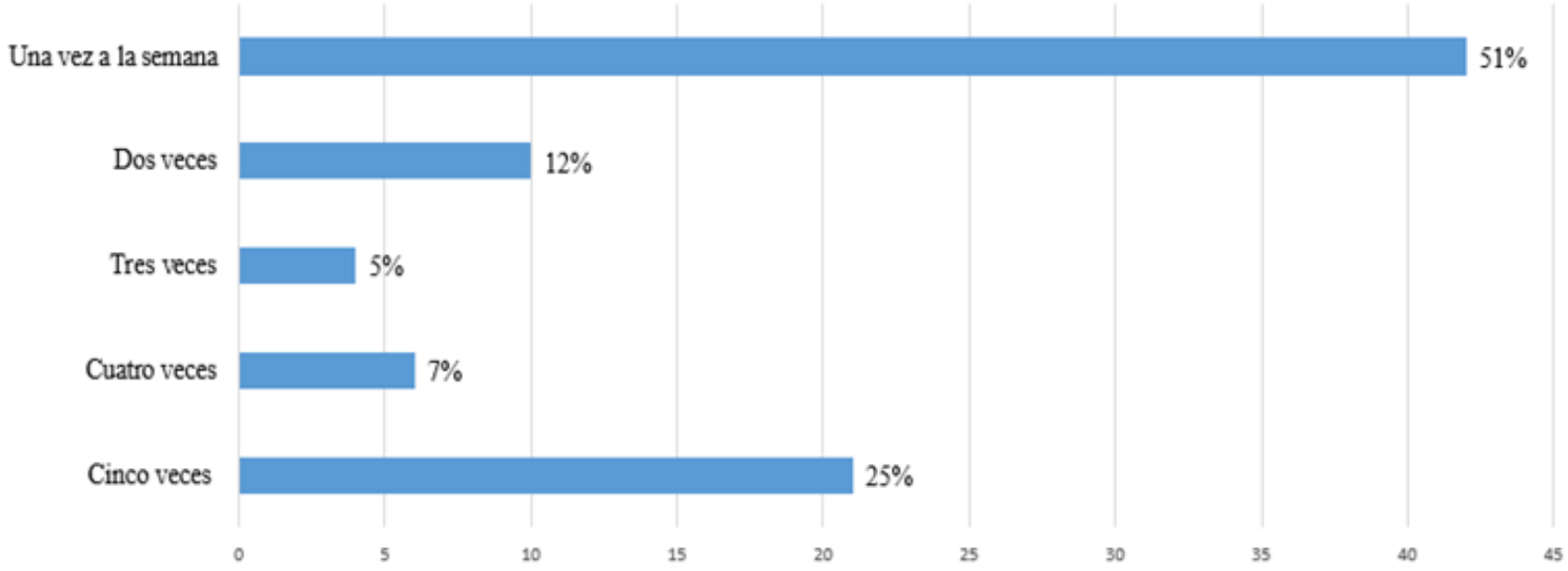


52% de clientes entrevistados, corresponde a personas que llegan al terrapuerto de Móvil Tours y/o que suelen estar de paso por la zona.

El resto, corresponde a personas que trabajan en el límite de los distritos de San Isidro con La Victoria.

Hábitos de consumo

5. Frecuencia semanal de visitas al restaurante

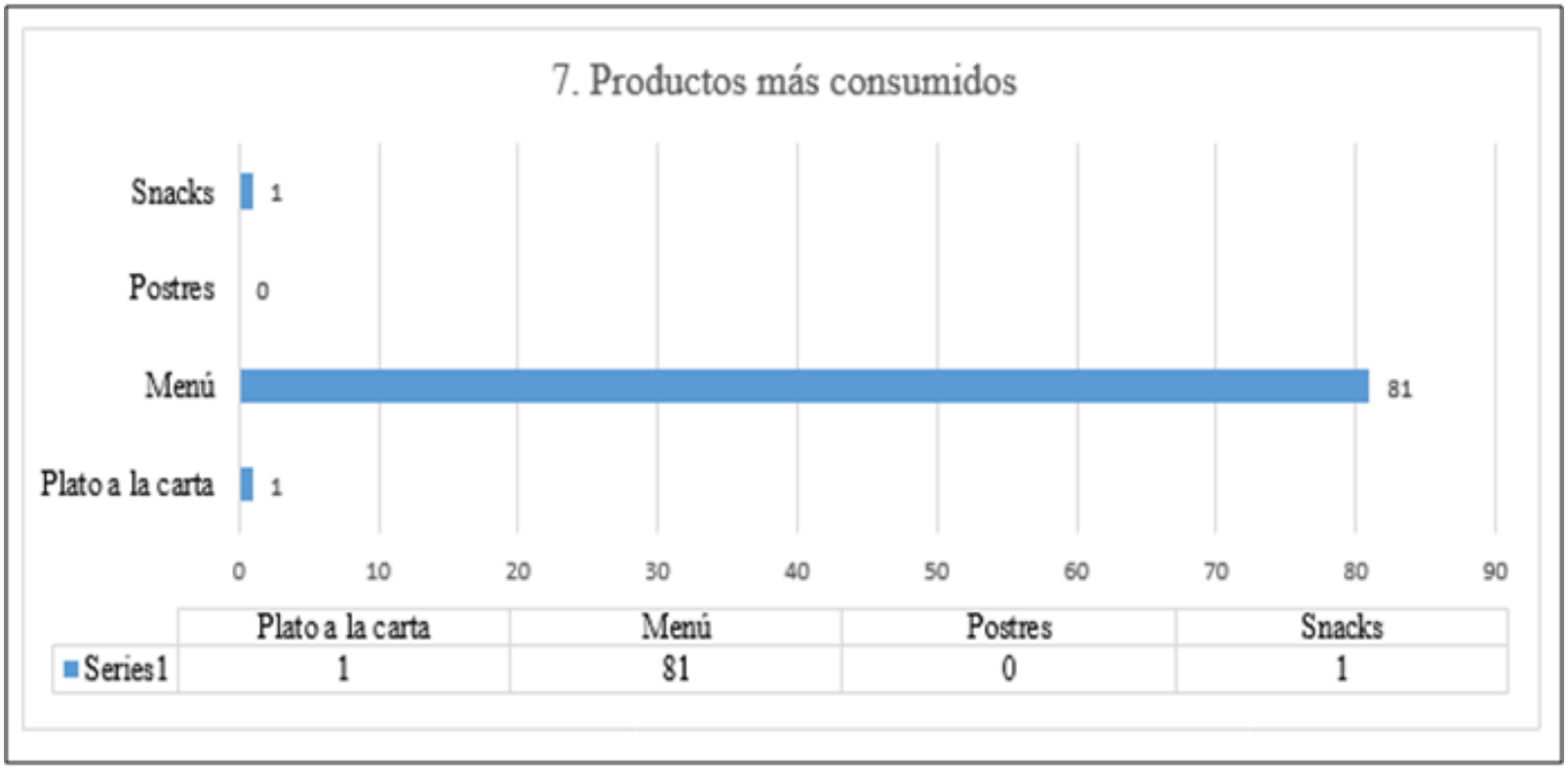


El 37% de los clientes entrevistados suelen almorzar entre tres y cinco veces a la semana (entre lunes y viernes) en NKC; siendo el servicio más demandado el almuerzo.

Hábitos de consumo

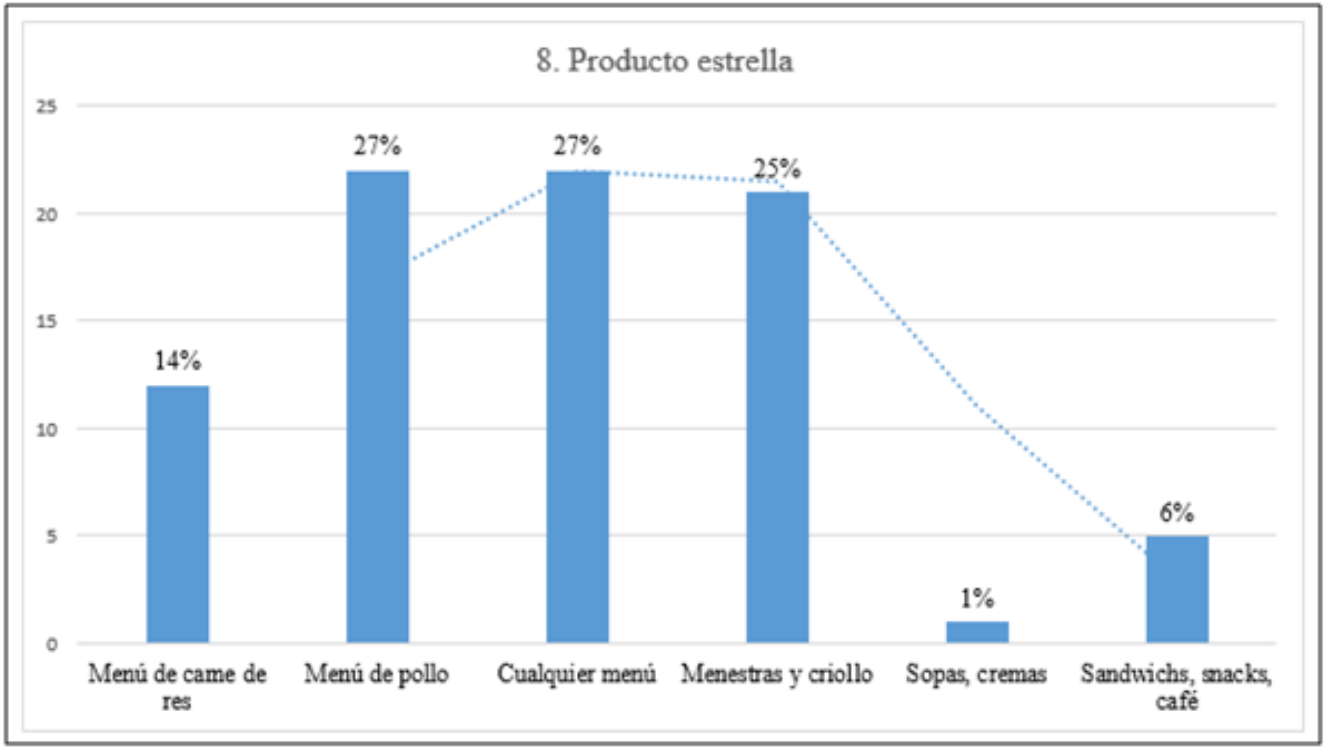
El 37% de los clientes entrevistados suelen almorzar entre tres y cinco veces a la semana (entre lunes y viernes) en NKC; siendo el servicio más demandado el almuerzo.

Hábitos de consumo



Los clientes prefieren consumir menú de almuerzo.

Hábitos de consumo

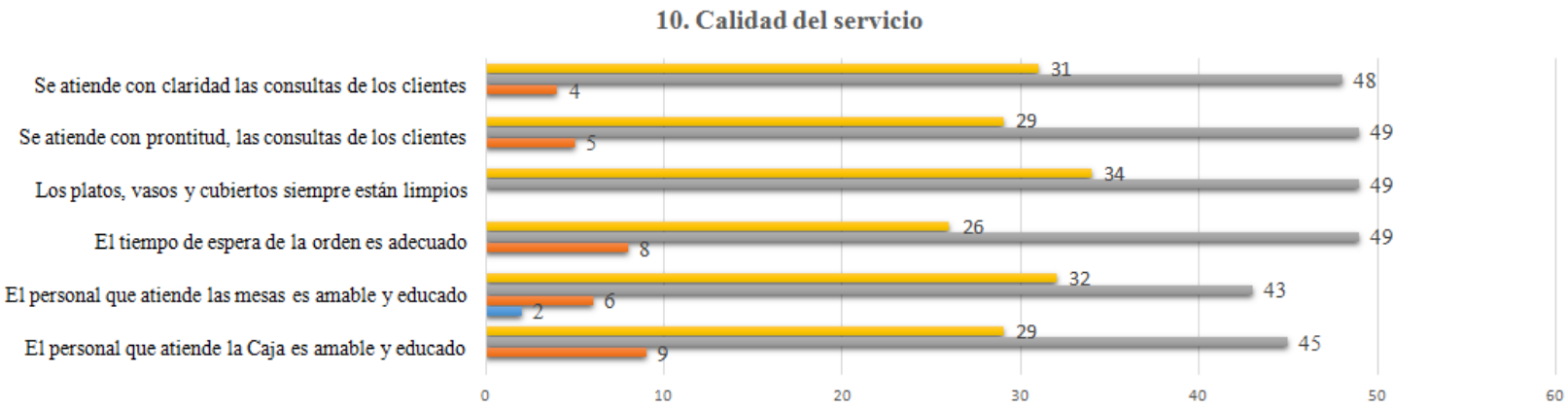


Un 52% prefiere menús basados en pollo, menestras y/o platos criollos, mientras que existe un 27% que no declara preferencia por un tipo de menú en particular.

9. Nivel de satisfacción

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La comida es servida a la temperatura correcta		4	47	32	83
Las porciones (postres y comidas) son adecuadas		12	47	24	83
El menú es lo suficientemente variado		21	44	18	83
La comida es suficientemente agradable		3	48	32	83
Las bebidas se sirvan a la temperatura adecuada		6	45	32	83
La cantidad de bebida es la adecuada		10	43	30	83
La variedad de bebidas que se oferta es suficiente		14	45	24	83
Los postres son variados	2	8	47	26	83
Los postres son agradables		4	45	34	83
La calidad de las comidas, postres y bebidas es correcta		3	48	32	83
La calidad del servicio (amabilidad en la atención, rapidez, higiene y confort de las instalaciones) es adecuada	1	9	43	30	83

El 25% de los entrevistados opinó que el menú no es lo suficientemente variado. En términos generales, la mayoría de entrevistados están satisfechos con los servicios de restaurante de menú, que reciben en NKC.

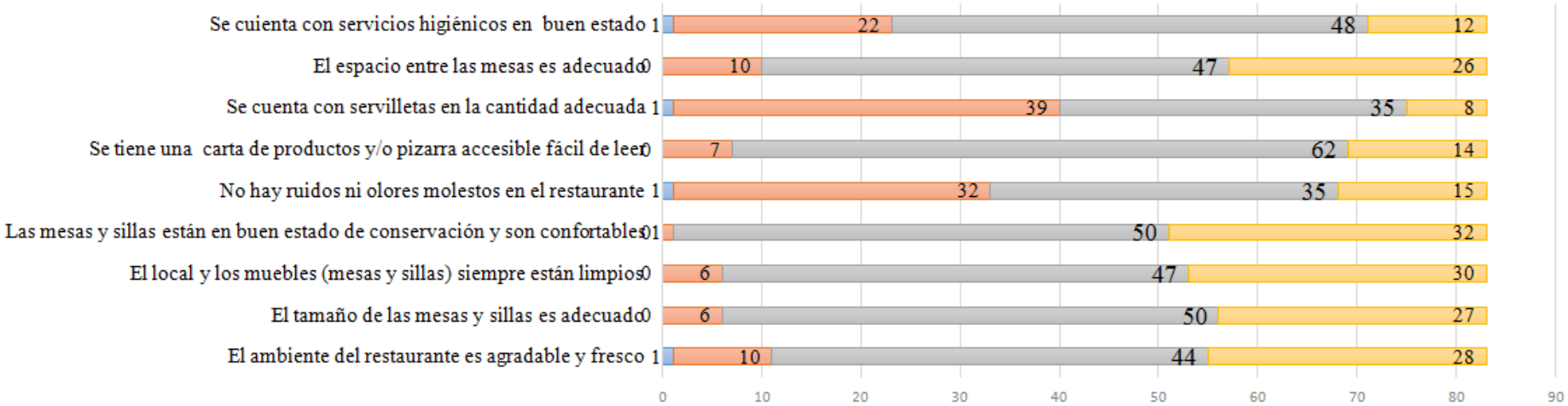


	El personal que atiende la Caja es amable y educado	El personal que atiende las mesas es amable y educado	El tiempo de espera de la orden es adecuado	Los platos, vasos y cubiertos siempre están limpios	Se atiende con prontitud, las consultas de los clientes	Se atiende con claridad las consultas de los clientes
Totalmente de acuerdo	29	32	26	34	29	31
De acuerdo	45	43	49	49	49	48
En desacuerdo	9	6	8		5	4
Totalmente en desacuerdo		2				

Totalmente de acuerdo · De acuerdo · En desacuerdo · Totalmente en desacuerdo

Al menos un 74% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la calidad del servicio recibido en NKC

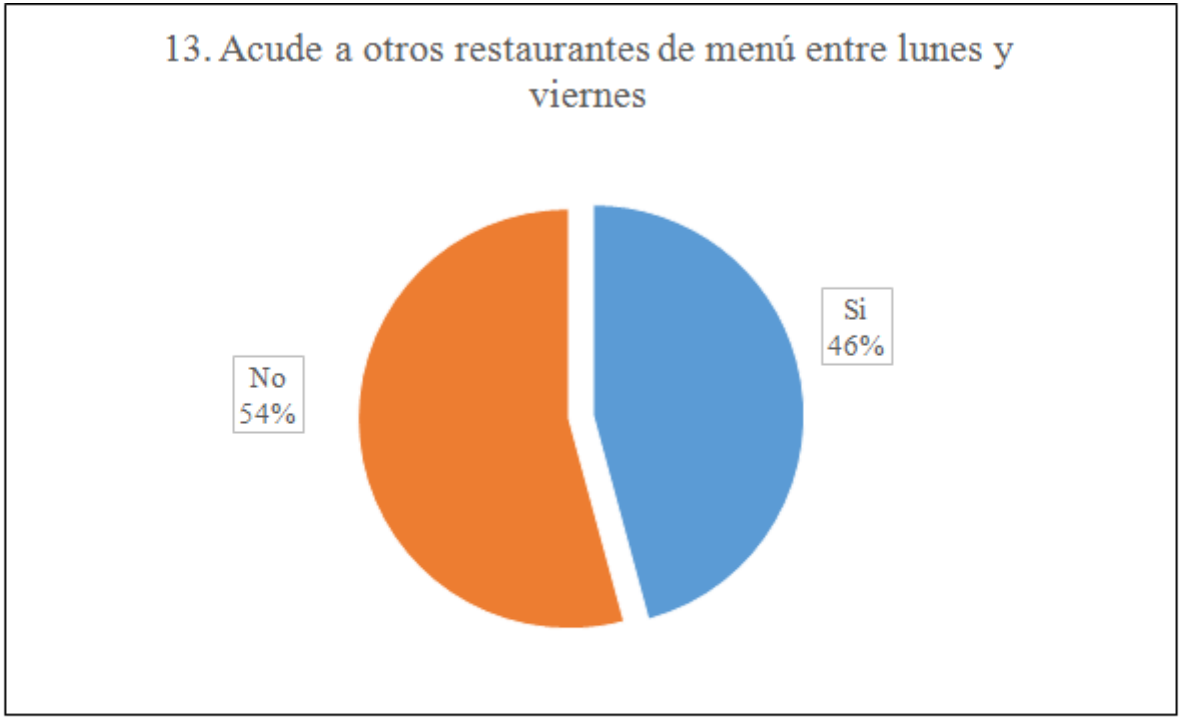
11. Instalaciones y ambiente físico



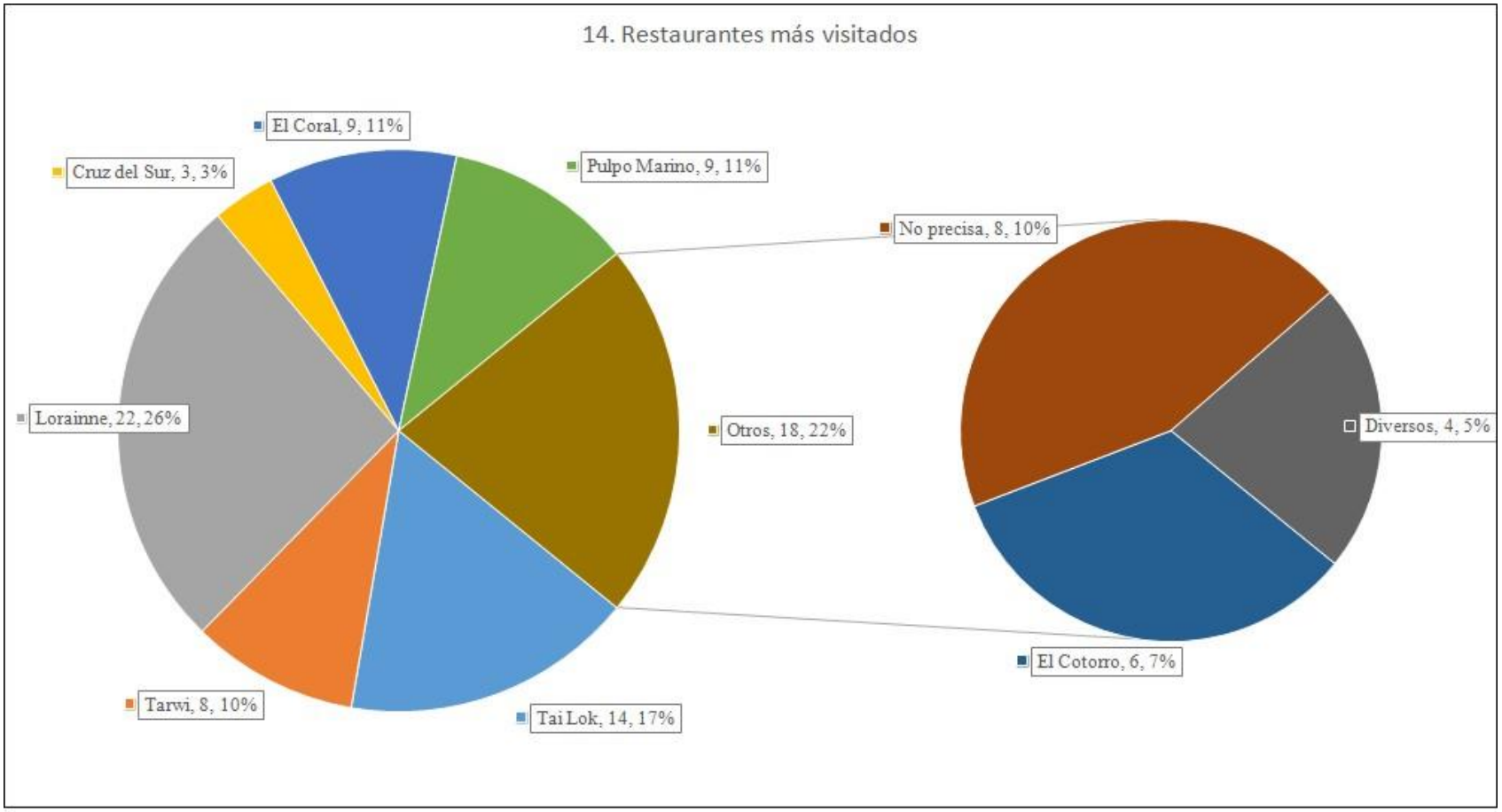
	El ambiente del restaurante es agradable y fresco	El tamaño de las mesas y sillas es adecuado	El local y los muebles (mesas y sillas) siempre están limpios	Las mesas y sillas están en buen estado de conservación y son confortables	No hay ruidos ni olores molestos en el restaurante	Se tiene una carta de productos y/o pizarra accesible fácil de leer	Se cuenta con servilletas en la cantidad adecuada	El espacio entre las mesas es adecuado	Se cuienta con servicios higiénicos en buen estado
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1	0	1	0	1
En desacuerdo	10	6	6	1	32	7	39	10	22
De acuerdo	44	50	47	50	35	62	35	47	48
Totalmente de acuerdo	28	27	30	32	15	14	8	26	12

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

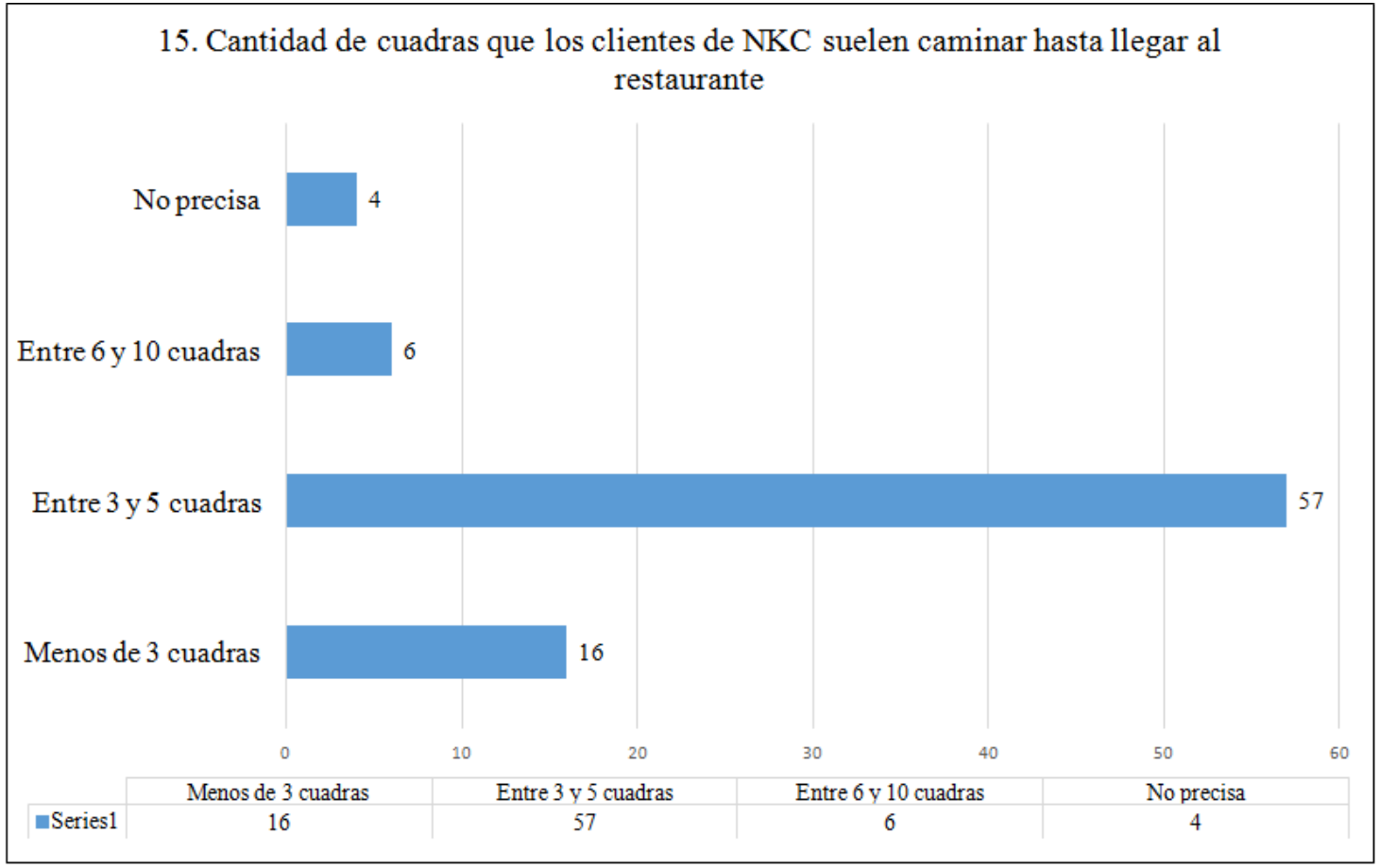
En promedio un 77% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las instalaciones y ambiente físico de NKC



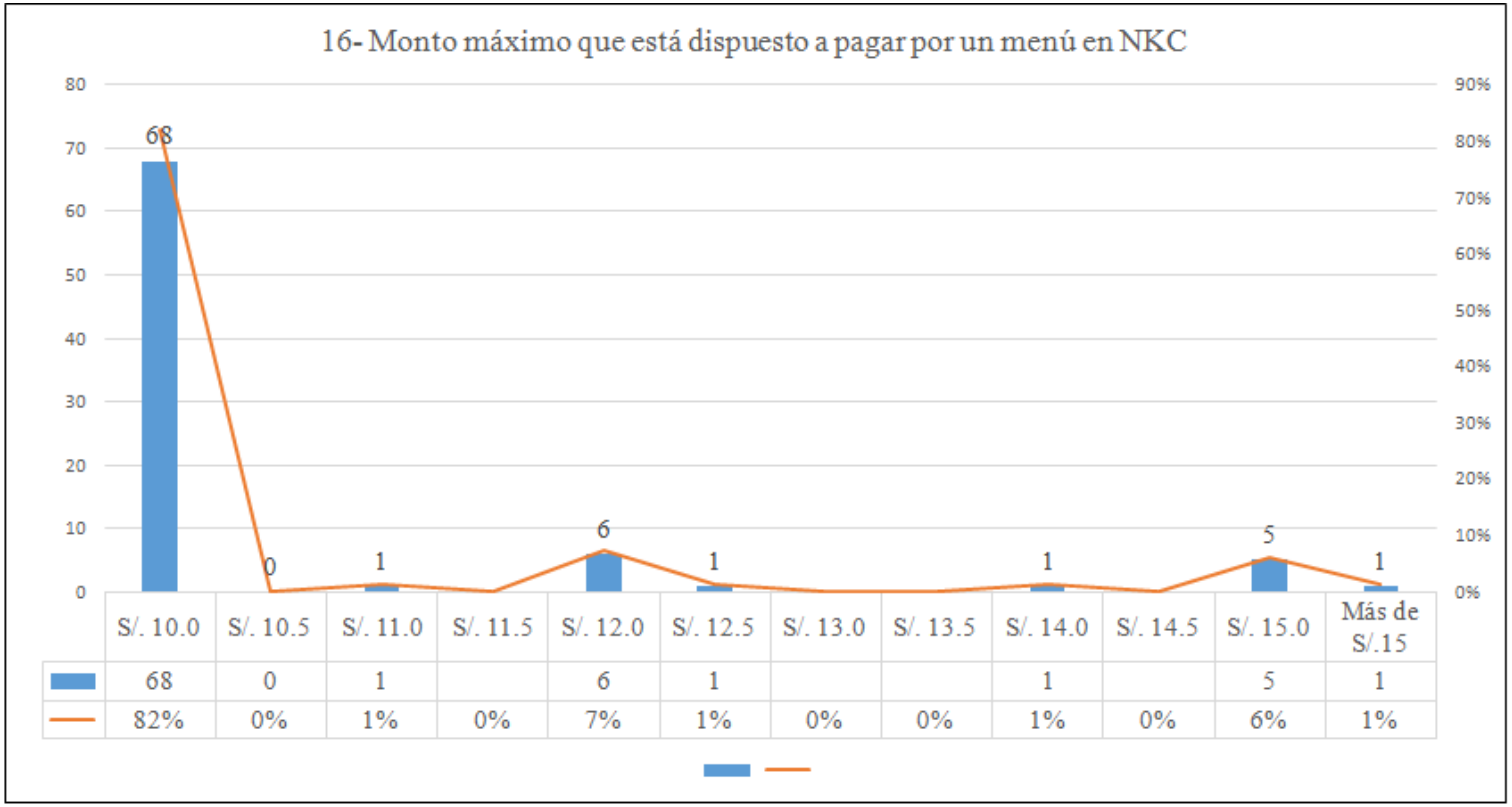
El 54% de los encuestados manifestó no acudir a otros restaurantes entre lunes y viernes mientras que el 46% indicó que sí.



Lorraine es el restaurante más visitado (26%) seguido por Tai Lok (17%). Otros restaurantes obtuvieron preferencias en el 22% de los encuestados, mientras que el 10% no precisa mayor información.

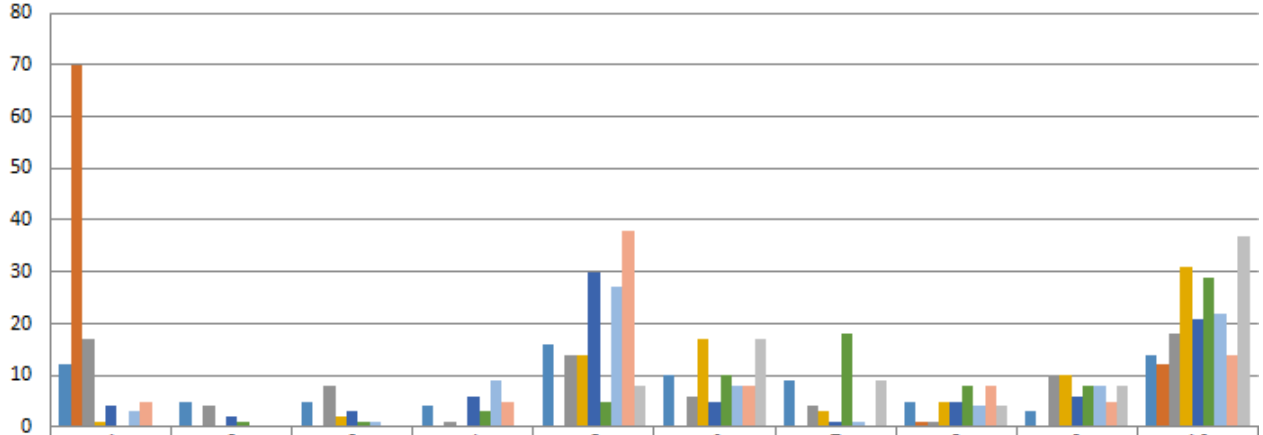


Más de la mitad de los encuestados (69%) manifestó caminar entre 3 y 5 cuadras para llegar a un restaurante



El 82% de los encuestados manifestó estar dispuesto a pagar como máximo S/. 10.00 por un menú en NKC, mientras que un 18% manifestó que podría pagar como máximo entre S/. 11.00 y S/. 15.00

12. Motivaciones para acudir al restaurante de NKC



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No conozca otra mejor opción	12	5	5	4	16	10	9	5	3	14
Soy personal de la empresa o alguna de sus vinculadas	70							1		12
El restaurante queda cerca de mi centro de trabajo / domicilio	17	4	8	1	14	6	4	1	10	18
El precio del menú	1		2		14	17	3	5	10	31
Los platos a la carta que se ofrece	4	2	3	6	30	5	1	5	6	21
El servicio es bueno		1	1	3	5	10	18	8	8	29
Las otras opciones son más caras	3		1	9	27	8	1	4	8	22
Los restaurantes de la competencia ofrecen productos de menor calidad	5			5	38	8		8	5	14
La comida aquí no me hace daño					8	17	9	4	8	37

Las motivaciones más importantes identificadas son: La comida aquí no me hace daño (90% de 83 encuestados), el servicio es bueno (88% de 83 encuestados) y el precio del menú (80% de 83 encuestados)

Anexo 11. Betas por Sector (USA)

Industry Name	*Number of firms*	*Beta*	*D/E Ratio*	*Tax rate*	*Unlevered beta*	*Cash/Firm value*	*Unlevered beta corrected for cash*	*HiLo Risk*	*Standard deviation of equity*	*Standard deviation in operating income (last 10 years)*
Oilfield Svcs/Equip.	148	1.37	32.66%	4.11%	1.04	6.27%	1.11	0.5450	60.50%	33.60%
Packaging & Container	26	0.84	56.03%	24.47%	0.59	2.55%	0.60	0.3546	29.58%	20.50%
Paper/Forest Products	23	1.12	49.34%	14.46%	0.79	4.87%	0.83	0.5042	38.67%	38.75%
Power	68	0.54	87.30%	19.27%	0.32	2.46%	0.33	0.2648	24.11%	7.62%
Precious Metals	109	1.25	24.11%	1.84%	1.01	8.33%	1.10	0.7586	78.31%	72.93%
Publishing & Newspapers	37	1.32	56.95%	14.32%	0.89	7.77%	0.96	0.4132	48.08%	13.57%
R.E.I.T.	238	0.72	79.46%	1.72%	0.41	1.61%	0.41	0.2392	24.67%	27.75%
Real Estate (Development)	18	0.68	60.51%	1.97%	0.43	8.47%	0.47	0.6038	39.45%	336.02%
Real Estate (General/Diversifi	11	1.27	24.33%	15.32%	1.05	3.71%	1.09	0.4391	24.99%	170.32%
Real Estate (Operations & Ser	54	0.99	76.67%	8.78%	0.58	5.21%	0.62	0.5913	50.15%	41.20%
Recreation	66	0.92	31.12%	13.21%	0.73	4.54%	0.76	0.5233	46.01%	28.71%
Reinsurance	3	0.75	32.38%	19.33%	0.59	8.30%	0.65	0.2514	21.23%	79.92%
Restaurant/Dining	86	0.77	35.01%	16.47%	0.59	2.36%	0.61	0.4123	39.10%	21.59%
Retail (Automotive)	25	0.91	59.89%	22.58%	0.62	1.12%	0.63	0.4333	28.30%	36.36%
Total Market	**7330**	**1.00**	**67.90%**	**10.44%**	**0.62**	**4.92%**	**0.65**	**0.4822**	**45.04%**	**17.28%**
Total Market (without financi	**6100**	**1.08**	**35.71%**	**8.31%**	**0.81**	**4.08%**	**0.85**	**0.5249**	**48.81%**	**16.91%**

Adaptado de: Damodarán, A. (2017). Betas by Sector (US). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexo 12. Rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos (Treasurybonds)

Value of stocks in starting year:	100
Value of T.Bills in starting year:	100
Value of T.bonds in starting year:	100
Estimate of risk premium based on your inputs:	4.54%

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of $ 100					
Year	***S&P 500***	***3-month T.Bill***	***10-year T. Bond***	**Stocks**	**T.Bills**	**T.Bonds**	**Stocks - Bills**	**Stocks - Bonds**	**Historical risk premium**
1928	43.81%	3.08%	0.84%	$ 143.81	$ 103.08	$ 100.84	40.73%	42.98%	
1929	-8.30%	3.16%	4.20%	$ 131.88	$ 106.34	$ 105.07	-11.46%	-12.50%	
1930	-25.12%	4.55%	4.54%	$ 98.75	$ 111.18	$ 109.85	-29.67%	-29.66%	
1931	-43.84%	2.31%	-2.56%	$ 55.46	$ 113.74	$ 107.03	-46.15%	-41.28%	
1932	-8.64%	1.07%	8.79%	$ 50.66	$ 114.96	$ 116.44	-9.71%	-17.43%	
1933	49.98%	0.96%	1.86%	$ 75.99	$ 116.06	$ 118.60	49.02%	48.13%	
1934	-1.19%	0.32%	7.96%	$ 75.09	$ 116.44	$ 128.05	-1.51%	-9.15%	
1935	46.74%	0.18%	4.47%	$ 110.18	$ 116.64	$ 133.78	46.57%	42.27%	
1936	31.94%	0.17%	5.02%	$ 145.38	$ 116.84	$ 140.49	31.77%	26.93%	
1937	-35.34%	0.30%	1.38%	$ 94.00	$ 117.19	$ 142.43	-35.64%	-36.72%	
1938	29.28%	0.08%	4.21%	$ 121.53	$ 117.29	$ 148.43	29.21%	25.07%	
1939	-1.10%	0.04%	4.41%	$ 120.20	$ 117.33	$ 154.98	-1.14%	-5.51%	
1940	-10.67%	0.03%	5.40%	$ 107.37	$ 117.36	$ 163.35	-10.70%	-16.08%	
1941	-12.77%	0.08%	-2.02%	$ 93.66	$ 117.46	$ 160.04	-12.85%	-10.75%	

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of $ 100					
Year	***S&P 500***	***3-month T.Bill***	***10-year T. Bond***	**Stocks**	**T.Bills**	**T.Bonds**	**Stocks - Bills**	**Stocks - Bonds**	**Historical risk premium**
1942	19.17%	0.34%	2.29%	$ 111.61	$ 117.85	$ 163.72	18.84%	16.88%	
1943	25.06%	0.38%	2.49%	$ 139.59	$ 118.30	$ 167.79	24.68%	22.57%	
1944	19.03%	0.38%	2.58%	$ 166.15	$ 118.75	$ 172.12	18.65%	16.45%	
1945	35.82%	0.38%	3.80%	$ 225.67	$ 119.20	$ 178.67	35.44%	32.02%	
1946	-8.43%	0.38%	3.13%	$ 206.65	$ 119.65	$ 184.26	-8.81%	-11.56%	
1947	5.20%	0.57%	0.92%	$ 217.39	$ 120.33	$ 185.95	4.63%	4.28%	
1948	5.70%	1.02%	1.95%	$ 229.79	$ 121.56	$ 189.58	4.68%	3.75%	
1949	18.30%	1.10%	4.66%	$ 271.85	$ 122.90	$ 198.42	17.20%	13.64%	
1950	30.81%	1.17%	0.43%	$ 355.60	$ 124.34	$ 199.27	29.63%	30.38%	
1951	23.68%	1.48%	-0.30%	$ 439.80	$ 126.18	$ 198.68	22.20%	23.97%	
1952	18.15%	1.67%	2.27%	$ 519.62	$ 128.29	$ 203.19	16.48%	15.88%	
1953	-1.21%	1.89%	4.14%	$ 513.35	$ 130.72	$ 211.61	-3.10%	-5.35%	
1954	52.56%	0.96%	3.29%	$ 783.18	$ 131.98	$ 218.57	51.60%	49.27%	
1955	32.60%	1.66%	-1.34%	$ 1,038.47	$ 134.17	$ 215.65	30.94%	33.93%	
1956	7.44%	2.56%	-2.26%	$ 1,115.73	$ 137.60	$ 210.79	4.88%	9.70%	
1957	-10.46%	3.23%	6.80%	$ 999.05	$ 142.04	$ 225.11	-13.69%	-17.25%	
1958	43.72%	1.78%	-2.10%	$ 1,435.84	$ 144.57	$ 220.39	41.94%	45.82%	
1959	12.06%	3.26%	-2.65%	$ 1,608.95	$ 149.27	$ 214.56	8.80%	14.70%	
1960	0.34%	3.05%	11.64%	$ 1,614.37	$ 153.82	$ 239.53	-2.71%	-11.30%	6.11%

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of $ 100					
Year	***S&P 500***	***3-month T.Bill***	***10-year T. Bond***	**Stocks**	**T.Bills**	**T.Bonds**	**Stocks - Bills**	**Stocks - Bonds**	**Historical risk premium**
1961	26.64%	2.27%	2.06%	$ 2,044.40	$ 157.30	$ 244.46	24.37%	24.58%	6.62%
1962	-8.81%	2.78%	5.69%	$ 1,864.26	$ 161.67	$ 258.38	-11.59%	-14.51%	5.97%
1963	22.61%	3.11%	1.68%	$ 2,285.80	$ 166.70	$ 262.74	19.50%	20.93%	6.36%
1964	16.42%	3.51%	3.73%	$ 2,661.02	$ 172.54	$ 272.53	12.91%	12.69%	6.53%
1965	12.40%	3.90%	0.72%	$ 2,990.97	$ 179.28	$ 274.49	8.50%	11.68%	6.66%
1966	-9.97%	4.84%	2.91%	$ 2,692.74	$ 187.95	$ 282.47	-14.81%	-12.88%	6.11%
1967	23.80%	4.33%	-1.58%	$ 3,333.69	$ 196.10	$ 278.01	19.47%	25.38%	6.57%
1968	10.81%	5.26%	3.27%	$ 3,694.23	$ 206.41	$ 287.11	5.55%	7.54%	6.60%
1969	-8.24%	6.56%	-5.01%	$ 3,389.77	$ 219.96	$ 272.71	-14.80%	-3.23%	6.33%
1970	3.56%	6.69%	16.75%	$ 3,510.49	$ 234.66	$ 318.41	-3.12%	-13.19%	5.90%
1971	14.22%	4.54%	9.79%	$ 4,009.72	$ 245.32	$ 349.57	9.68%	4.43%	5.87%
1972	18.76%	3.95%	2.82%	$ 4,761.76	$ 255.01	$ 359.42	14.80%	15.94%	6.08%
1973	-14.31%	6.73%	3.66%	$ 4,080.44	$ 272.16	$ 372.57	-21.03%	-17.97%	5.50%
1974	-25.90%	7.78%	1.99%	$ 3,023.54	$ 293.33	$ 379.98	-33.68%	-27.89%	4.64%
1975	37.00%	5.99%	3.61%	$ 4,142.10	$ 310.90	$ 393.68	31.01%	33.39%	5.17%
1976	23.83%	4.97%	15.98%	$ 5,129.20	$ 326.35	$ 456.61	18.86%	7.85%	5.22%
1977	-6.98%	5.13%	1.29%	$ 4,771.20	$ 343.09	$ 462.50	-12.11%	-8.27%	4.93%
1978	6.51%	6.93%	-0.78%	$ 5,081.77	$ 366.87	$ 458.90	-0.42%	7.29%	4.97%
1979	18.52%	9.94%	0.67%	$ 6,022.89	$ 403.33	$ 461.98	8.58%	17.85%	5.21%

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of $ 100					
Year	***S&P 500***	***3-month T.Bill***	***10-year T. Bond***	**Stocks**	**T.Bills**	**T.Bonds**	**Stocks - Bills**	**Stocks - Bonds**	**Historical risk premium**
1980	31.74%	11.22%	-2.99%	$ 7,934.26	$ 448.58	$ 448.17	20.52%	34.72%	5.73%
1981	-4.70%	14.30%	8.20%	$ 7,561.16	$ 512.73	$ 484.91	-19.00%	-12.90%	5.37%
1982	20.42%	11.01%	32.81%	$ 9,105.08	$ 569.18	$ 644.04	9.41%	-12.40%	5.10%
1983	22.34%	8.45%	3.20%	$ 11,138.90	$ 617.26	$ 664.65	13.89%	19.14%	5.34%
1984	6.15%	9.61%	13.73%	$ 11,823.51	$ 676.60	$ 755.92	-3.47%	-7.59%	5.12%
1985	31.24%	7.49%	25.71%	$ 15,516.60	$ 727.26	$ 950.29	23.75%	5.52%	5.13%
1986	18.49%	6.04%	24.28%	$ 18,386.33	$ 771.15	$ 1,181.06	12.46%	-5.79%	4.97%
1987	5.81%	5.72%	-4.96%	$ 19,455.08	$ 815.27	$ 1,122.47	0.09%	10.77%	5.07%
1988	16.54%	6.45%	8.22%	$ 22,672.40	$ 867.86	$ 1,214.78	10.09%	8.31%	5.12%
1989	31.48%	8.11%	17.69%	$ 29,808.58	$ 938.24	$ 1,429.72	23.37%	13.78%	5.24%
1990	-3.06%	7.55%	6.24%	$ 28,895.11	$ 1,009.08	$ 1,518.87	-10.61%	-9.30%	5.00%
1991	30.23%	5.61%	15.00%	$ 37,631.51	$ 1,065.69	$ 1,746.77	24.62%	15.23%	5.14%
1992	7.49%	3.41%	9.36%	$ 40,451.51	$ 1,101.98	$ 1,910.30	4.09%	-1.87%	5.03%
1993	9.97%	2.98%	14.21%	$ 44,483.33	$ 1,134.84	$ 2,181.77	6.98%	-4.24%	4.90%
1994	1.33%	3.99%	-8.04%	$ 45,073.14	$ 1,180.07	$ 2,006.43	-2.66%	9.36%	4.97%
1995	37.20%	5.52%	23.48%	$ 61,838.19	$ 1,245.15	$ 2,477.55	31.68%	13.71%	5.08%
1996	22.68%	5.02%	1.43%	$ 75,863.69	$ 1,307.68	$ 2,512.94	17.66%	21.25%	5.30%
1997	33.10%	5.05%	9.94%	$ 100,977.34	$ 1,373.76	$ 2,762.71	28.05%	23.16%	5.53%
1998	28.34%	4.73%	14.92%	$ 129,592.25	$ 1,438.70	$ 3,174.95	23.61%	13.42%	5.63%

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of $ 100					
Year	***S&P 500***	***3-month T.Bill***	***10-year T. Bond***	**Stocks**	**T.Bills**	**T.Bonds**	**Stocks - Bills**	**Stocks - Bonds**	**Historical risk premium**
1999	20.89%	4.51%	-8.25%	$ 156,658.05	$ 1,503.58	$ 2,912.88	16.38%	29.14%	5.96%
2000	-9.03%	5.76%	16.66%	$ 142,508.98	$ 1,590.23	$ 3,398.03	-14.79%	-25.69%	5.51%
2001	-11.85%	3.67%	5.57%	$ 125,622.01	$ 1,648.63	$ 3,587.37	-15.52%	-17.42%	5.17%
2002	-21.97%	1.66%	15.12%	$ 98,027.82	$ 1,675.96	$ 4,129.65	-23.62%	-37.08%	4.53%
2003	28.36%	1.03%	0.38%	$ 125,824.39	$ 1,693.22	$ 4,145.15	27.33%	27.98%	4.82%
2004	10.74%	1.23%	4.49%	$ 139,341.42	$ 1,714.00	$ 4,331.30	9.52%	6.25%	4.84%
2005	4.83%	3.01%	2.87%	$ 146,077.85	$ 1,765.59	$ 4,455.50	1.82%	1.97%	4.80%
2006	15.61%	4.68%	1.96%	$ 168,884.34	$ 1,848.18	$ 4,542.87	10.94%	13.65%	4.91%
2007	5.48%	4.64%	10.21%	$ 178,147.20	$ 1,933.98	$ 5,006.69	0.84%	-4.73%	4.79%
2008	-36.55%	1.59%	20.10%	$ 113,030.22	$ 1,964.64	$ 6,013.10	-38.14%	-56.65%	3.88%
2009	25.94%	0.14%	-11.12%	$ 142,344.87	$ 1,967.29	$ 5,344.65	25.80%	37.05%	4.29%
2010	14.82%	0.13%	8.46%	$ 163,441.94	$ 1,969.84	$ 5,796.96	14.69%	6.36%	4.31%
2011	2.10%	0.03%	16.04%	$ 166,871.56	$ 1,970.44	$ 6,726.52	2.07%	-13.94%	4.10%
2012	15.89%	0.05%	2.97%	$ 193,388.43	$ 1,971.42	$ 6,926.40	15.84%	12.92%	4.20%
2013	32.15%	0.07%	-9.10%	$ 255,553.31	$ 1,972.72	$ 6,295.79	32.08%	41.25%	4.62%
2014	13.52%	0.05%	10.75%	$ 290,115.42	$ 1,973.77	$ 6,972.34	13.47%	2.78%	4.60%
2015	1.36%	0.21%	1.28%	$ 294,060.84	$ 1,977.91	$ 7,061.89	1.15%	0.08%	4.54%

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of $ 100					
Year	***S&P 500***	***3-month T.Bill***	***10-year T. Bond***	**Stocks**	**T.Bills**	**T.Bonds**	**Stocks - Bills**	**Stocks - Bonds**	**Historical risk premium**
2016	11.74%	0.51%	0.69%	$ 328,584.46	$ 1,988.00	$ 7,110.65	11.23%	11.05%	4.62%

Media Aritmética

1928-2016	11.42%	3.46%	5.18%
1967-2016	11.45%	4.88%	7.08%
2007-2016	8.64%	0.74%	5.03%

Risk Premium		***Standard Error***	
Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7.96%	6.24%	2.12%	2.26%
6.57%	4.37%	2.39%	2.72%
7.90%	3.62%	6.06%	8.63%

Media Geométrica

1928-2016	**9.52%**	3.42%	**4.91%**
1967-2016	10.09%	4.83%	6.66%
2007-2016	6.88%	0.73%	4.58%

Risk Premium	
Stocks – T.Bills	Stocks – T.Bonds
6.11%	4.62%
5.25%	3.42%
6.15%	2.30%

Tomado de: Damodarán, A. (2017). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Anexo 13. Estado de Situación Financiera históricos de NKC Food Service S.A.C.

BALANCE GENERAL ACTUAL	2013	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente a efectivo	35,017.67	26,250.93	41,729.51	53,785.57
Cuentas por cobrar comerciales	232,128.12	259,143.32	274,862.58	325,651.39
Inventario	17,309.61	24,654.12	23,712.84	27,453.67
Total activo corriente	284,455.40	310,048.37	340,304.93	406,890.63
ACTINO NO CORRIENTE				
Inmuebles maquinarias y equipos	4,364.23	60,645.34	62,143.00	53,076.74
Depreciación	-4,230.00	-10,354.00	-10,141.00	-10,276.00
Intangibles	0.00	4,987.00	5,941.00	6,787.39
Total activo no corriente	134.23	55,278.34	57,943.00	49,588.13
TOTAL ACTIVO	284,589.63	365,326.71	398,247.93	456,478.76
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar comerciales	201,704.60	259,389.06	281,991.99	251,440.14
Prestamos financieros	26,916.00	18,756.93	8,664.00	0.00
Tributos por pagar	9,711.00	16,743.86	21,292.00	30,340.05
Total pasivo corriente	238,331.60	294,889.85	311,947.99	281,780.19
PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO	238,331.60	294,889.85	311,947.99	281,780.19
PATRIMONIO				
Capital social	4,700.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Resultados acumulados	0.00	38,258.03	62,436.86	78,299.95
Resultados del ejercicio	41,558.03	24,178.83	15,863.09	88,398.63
Total patrimonio	46,258.03	70,436.86	86,299.95	174,698.57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	284,589.63	365,326.71	398,247.94	456,478.76

Anexo 14. Estado de Resultados históricos de NKC Food Service S.A.C.

GANANCIA Y PERDIDAS ACTUAL	2013	2014	2015	2016
Ventas	1,309,232.36	1,623,626.36	2,037,033.36	2,516,703.36
Costos de ventas	-1,124,192.55	-1,420,758.99	-1,747,594.00	-2,104,245.15
UTILIDAD BRUTA	185,039.81	202,867.37	289,439.36	412,458.21
Gastos de venta	-79,322.00	-98,564.43	-95,876.52	-108,563.96
Gastos de administración	-45,095.00	-67,894.31	-168,721.29	-175,956.21
Total gastos operativos	-124,417.00	-166,458.74	-264,597.81	-284,520.17
UTILIDAD OPERATIVA	60,622.81	36,408.63	24,841.55	127,938.04
Gastos Financieros	-1,254.19	-1,867.45	-2,180.00	-1,654.29
Total gastos financieros	-1,254.19	-1,867.45	-2,180.00	-1,654.29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59,368.62	34,541.18	22,661.55	126,283.75
Impuesto a la renta	-17,810.59	-10,362.35	-6,798.47	-37,885.13
RESULTADOS DEL EJERCICIO	41,558.03	24,178.83	15,863.09	88,398.63

Referencias

Agencia Peruana de Noticias (2016). *Banco Central del Perú: inversión privada crecerá 5% en 2017*. Recuperado de http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-del-peru-inversion-privada-crecera-5-en-2017

Anzola, S. (2010). Administración para pequeñas empresas. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill.

Argueta, C., Agudelo, I., & Cardona, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, *32*(138), 96-107. DOI: 10.1016/j.estger.2015.12.004

Asociación Peruana de Agentes Marítimos-APAM (2017). *Más de 20 proyectos mineros paralizados los próximos dos años.* Recuperado de http://www.apam-peru.com/web/mas-de-20-proyectos-mineros-paralizados-los-proximos-dos-anos/

Balarezo, C., D'Alessio, M., Lisung, G. y Ojeda, J. (2012). *Plan Estratégico de la industria del envase (Tesis de maestría).* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4558

Banco Mundial (2016). *Perú Panorama general*. Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1

BBVA Research (2016).*Perú Una meta de inflación difícil de cumplir*. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-una-meta-de-inflacion-dificil-de-cumplir/

BCRP (2016). *Reporte de inflación diciembre 2016*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf

BCRP (2016), Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. Recuperado de:http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf

BCRP (2017a). *Nota Semanal Nro. 4*. Recuperado de: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-04-2017.pdf

BCRP (2017b). *Cuadro 37: Indicadores de riesgo para países emergentes*. Recuperado de: *www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls*

Casillas, J., Navarro, J. & Menéndez, A. (2013). Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis. Diferencias entre empresas familiar y no familiares/Turnaround Strategy and ownsership structure in declining firms: diferences between family and non-family businesses. *Revista de Empresa Familiar*, *3*(1), 7.

CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de: http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Damodarán, A. (Setiembre, 2008). *Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/ERPfull.pdf*

Damodarán, A. (Enero, 2017). *Beta, Unlevered beta and other risk measures (USA).* Recuperado de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

David F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* (14° ed.) México: Editorial Pearson

D'Alessio F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ra ed.) Lima, Perú: Editorial Pearson

Diario 20minutos (2013). *Seis de cada diez españoles con trabajo comen fuera de casa y les cuesta 217 euros al mes.* Recuperado de http://www.20minutos.es/noticia/1721402/0/espanoles-comen/fuera-casa-trabajo/coste-medio/

Diario El Comercio (2015). *Las 9 empresas de transporte más grandes del Perú.* Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/9-empresas-transporte-terrestre-mas-grandes-peru-noticia-1863039

Diario El Comercio (2016a). *BCR reducirá encajes en soles y dólares desde enero del 2017*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-reducira-encajes-soles-y-dolares-desde-enero-2017-noticia-1956533?ref=flujo_tags_40834&ft=nota_13&e=imagen

Diario El Comercio (2016b). *Centrum Católica: Los retos de PPK en la presidencia*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/centrum-catolica-retos-ppk-presidencia-noticia-1909864

Diario El Comercio (2016c). *Es posible que próximo año se evalúe aumento de sueldo mínimo*. Recuperado de http://elcomercio.pe/politica/gobierno/posible-que-proximo-ano-se-evalue-aumento-sueldo-minimo-noticia-1951217?ref=flujo_tags_31542&ft=nota_1&e=titulo

Diario El Comercio (2016d). *Evolución de los conflictos sociales en el Perú*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/sociedad/peru/infografia-evolucion-conflictos-sociales-peru-noticia-1936063

Diario El Comercio (2016e). *Las expectativas empresariales dan espaldarazo a PPK*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/expectativas-empresariales-dan-espaldarazo-ppk-noticia-1920157

Diario El Comercio (2016f). *Infografía: Evolución de los conflictos sociales en el Perú* Recuperado de: http://elcomercio.pe/sociedad/peru/infografia-evolucion-conflictos-sociales-peru-noticia-1936063/1

Diario El Comercio (2017a). *Gobierno oficializó la reducción del IGV de 18% a 17%*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-reducira-igv-18-17-desde-1-julio-noticia-1958881?ref=flujo_tags_514710&ft=nota_7&e=titulo

Diario El Comercio (2017b). *Lo clave es reactivar la inversión privada pura y dura*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/2017-lo-clave-reactivar-inversion-privada-pura-y-dura-noticia-1957720

Diario El Comercio (2017c). *Inflación cerró el 2016 en 3,23%, sobre rango meta del BCR*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerro-2016-334-sobre-rango-meta-bcr-noticia-1957439

Diario El País (2016). *Así será el pago con el móvil que llega este mismo año*. Recuperado de: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2016/03/08/actualidad/1457455451_476965.html

Diario El Peruano (2016). *Confianza empresarial es la más alta en 16 años*. Recuperado de: http://www.elperuano.pe/noticia-confianza-empresarial-es-mas-alta-16-anos-49050.aspx

Diario El Peruano (2017). *Aprueban Directiva N° 002-2017-PROMPERÚ/DT "Lineamientos para la participación en Ferias Internacionales de Turismo promovidas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el*

Turismo". Recuperado de: http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-directiva-n-002-2017-promperudt-lineamientos-p-resolucion-no-015-2017-promperusg-1478940-1/

Diario Expansión (2017). *La inflación en Estados Unidos cerró 2016 en el 2,1%, la tasa más alta desde 2011*. Recuperado de: http://www.expansion.com/economia/2017/01/18/587f8f53e5fdea844e8b4572.html

Diario Gestión (2013). INEI: limeños destinan 35% de su gasto en alimentos a comer fuera del hogar. Recuperado de: http://gestion.pe/economia/inei-limenos-destinan-35-su-gasto-alimentos-comer-fuera-hogar-2083781

Diario Gestión (2014). El 90% de quienes brindan servicios de catering son personas naturales. Recuperado de: http://gestion.pe/tendencias/90-quienes-brindan-servicios-catering-son-personas-naturales-2093500

Diario Gestión (2016a). *Analistas prevén recuperación paulatina en la generación de empleo para el 2017*. Recuperado de: http://gestion.pe/economia/analistas-preven-recuperacion-paulatina-generacion-empleo-2017-2170993

Diario Gestión (2016b). *Billetera electrónica: Sepa como transferir dinero desde cualquier celular*. Recuperado de: http://gestion.pe/tu-dinero/billetera-electronica-sepa-como-transferir-dinero-desde-cualquier-celular-2154660

Diario Gestión (2016c). *¿Debe su empresa invertir en una 'app'?* Recuperado de http://gestion.pe/tecnologia/su-empresa-invertir-app-2173880

Diario Gestión (2016d). *Estas son las expectativas económicas de los peruanos para el 2017*. Recuperado de: http://gestion.pe/economia/estas-son-expectativas-economicas-peruanos-2017-2176505

Diario Gestión (2016e). Gobierno pedirá reducir IGV de 18% a 17%, pero subirá el IR a las empresas. Recuperado de: http://gestion.pe/economia/gobierno-pedira-reducir-igv-18-17-subira-ir-empresas-2169150

Diario Gestión (2016f). *Las apps móviles, un nuevo canal para acercarse a sus consumidores*. Recuperado de: http://gestion.pe/tecnologia/apps-moviles-nuevo-canal-acercarse-sus-consumidores-2159199

Diario Gestión (2016g). *Las cifras de Facebook en Perú: ¿cómo y cuántos somos en la famosa red social?*. Recuperado de: http://gestion.pe/tecnologia/cifras-facebook-peru-como-y-cuantos-somos-famosa-red-social-2175035

Diario Gestión (2016h). *Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo*. Recuperado de: http://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468

Diario Gestión (2016i). *Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía?* Recuperado de: http://gestion.pe/economia/peru-tiene-potencial-400000-empresas-familiares-cuanto-pesan-economia-2170050

Diario Gestión (2016j). *Qué tan interesados están los limeños en una alimentación saludable?* Recuperado de: http://gestion.pe/tendencias/que-tan-interesados-estan-limenos-alimentacion-saludable-2154212/4

Diario Gestión (2016k). *Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable*. Recuperado de: http://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-2160143

Diario Gestión (2017a*). Confiep: Escándalo de Odebrecht afectará proyecciones de crecimiento de la economía peruana*. Recuperado de:

http://gestion.pe/economia/confiep-escandalo-odebrecht-afectara-proyecciones-crecimiento-economia-peruana-2180327

Diario Gestión (2017b). CPI: El 51.3% de peruanos considera que delincuencia es el principal problema del país. Recuperado de: http://gestion.pe/politica/cpi-513-peruanos-considera-que-delincuencia-principal-problema-pais-2180877

Diario Gestión (2017c). *Países OPEP y no OPEP verificarán recorte de producción de crudo*. Recuperado de: http://gestion.pe/economia/paises-opep-y-no-opep-verificaran-recorte-produccion-crudo-2179903

Diario La República (2013). *El Perú es uno de los países con mayor competencia de empresas de catering.* Recuperado de: http://larepublica.pe/16-01-2013/el-peru-es-uno-de-los-paises-con-mayor-competencia-de-empresas-de-catering

Diario La República (2014a). *El crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes*. Tomado de: http://larepublica.pe/05-01-2014/el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes

Diario La República (2014b). Más restaurantes se abren en Lima, La Libertad y Arequipa. Recuperado de: http://larepublica.pe/19-02-2014/mas-restaurantes-se-abren-en-lima-la-libertad-y-arequipa

Diario La República (2016). *Desde mañana se disminuirá la presión del agua en Lima*. Recuperado de: http://larepublica.pe/impresa/sociedad/834435-desde-manana-se-disminuira-la-presion-del-agua-en-lima

Diario La República (2017). *Suben precios de alimentos, gas y combustibles en este 2017*. Recuperado de http://larepublica.pe/impresa/economia/836079-suben-precios-de-alimentos-gas-y-combustibles-en-este-2017

Diario Perú 21 (2013). INEI: 87 de cada 100 restaurantes en Lima vende menú criollo. Recuperado de: http://peru21.pe/economia/inei-87-cada-100-restaurantes-lima-vende-menu-criollo-2148898

Diario Perú (2016). Gastronomía sobre ruedas: los food trucks invaden Lima. Recuperado de: http://gestion.pe/tendencias/gastronomia-sobre-ruedas-food-trucks-invaden-lima-2154579

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos*, 31-42. Recuperado de: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2011/EL%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20AYUDANDO%20A%20IMPLANTAR%20LA%20ESTRATEGIA.pdf

Foundry, B. (2014). *The Business Model Canvas*. Tomado de: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/125992

Gallo, M. (2017). El destrabe por sí solo no es suficiente. Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/perspectivas-2017-destrabe-si-solo-no-suficiente-noticia-1957732

García, R. (2014). Norma de información sobre prácticas de gobierno corporativo en Chile. *Superintendencia de Valores y Seguros*, 1-30.

Gastronomía Perú (2016). *Gastronomía Peruana*. Recuperado de http://www.gastronomiaperu.com/gast_peruana.php

Gitman, L. y Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera* (14° ed.) México: Editorial Pearson

Google Maps (2017). Ubicación de NKC y sus principales competidores. Recuperado de:

https://www.google.com/maps/place/MOVIL+TOURS+-+Sede+Javier+Prado/@-12.0896653,-77.0187054,18.25z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x91f627907a68e86!8m2!3d-12.0900382!4d-77.0190257

Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext&tlng=es

Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Qy8aCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=hill+jones+schilling+2015+STRATEGIC+MANAGEMENT&ots=o8sFXlNTtq&sig=UPmsdqeHuGrFaptRnIJwJTUdvfw#v=onepage&q=hill%20jones%20schilling%202015%20STRATEGIC%20MANAGEMENT&f=false

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos* (11a. ed.). México D.F., México: Editorial Cengage Learning.

Horkoff, J., Barone, D., Jiang, L., Yu, E., Amyot, D., Borgida, A., & Mylopoulos, J. (2014). Strategic business modeling: representation and reasoning. *Software & Systems Modeling*, *13*(3), 1015-1041. Recuperado de: http://www.cs.toronto.edu/~jenhork/Papers/SoSymBIM.pdf

INEI (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana.* Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

INEI (2015). El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf

INEI (2017a). Informe Técnico No 01 - Enero 2017. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_produccion-nacional-nov2016.pdf

INEI (2017b). *Se crearon 92 mil 300 empleos durante el año 2016 en Lima metropolitana*. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n011-2017-inei.pdf

Investing (n.d.). Petróleo crudo futuros. Recuperado de: https://es.investing.com/commodities/crude-oil-streaming-chart

Jiménez, G. (2014). Perfil de las empresas familiares del sur del Valle de Aburrá. *Lupa* Empresarial, (16).

Jones, G. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7ma ed.). México D.F., México: Editorial Pearson

Jones, V., Jo, J., & Martin, P. (2007, febrero). Future Schools and How Technology can be used to support Millennial and Generation-Z Students. (pp. 886-891). Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/15b2/14c27ed3e3c697d3bae2f4072e7ff15d483b.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Gulf Professional Publishing. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EeZK9KbFP-

oC&oi=fnd&pg=PA409&dq=kaplan+norton+mapas+estrategicos&ots=1I7-Xy2TLs&sig=QyNKti-CLUgQiBHQgI0eShWNom4#v=onepage&q=kaplan%20norton%20mapas%20estrategicos&f=false

Kofi, W. (2012). Of mission and vision statements and their potential impacto in employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science, 3(14), 96-97.* Recuperado de: http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/11.pdf

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing.* (14a. ed.). México D.F., México: Editorial Pearson.

Kumar, D. (2016). *Enterprise growth strategy: vision, planning and execution*. CRC Press. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zgQfDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=vision,+mision+strategy&ots=8TSbwkg_zb&sig=2indFCwVy96RD1jDF5PcrqrE7FM#v=onepage&q=vision%2C%20mision%20strategy&f=false

LeCordonBleu (2014). *La comida criolla, una visión a la historia de nuestra cultura culinaria*. Tomado de: http://www.ilcb.edu.pe/index.php/component/k2/item/55-la-comida-criolla-una-visi%C3%B3n-a-la-historia-de-nuestra-cultura-culinaria.html

Matta, R. (2013). *Valuing native eating: the modern roots of peruvian food heritage. Anthropology of food*, (S8). Tomado de: http://aof.revues.org/7361

Maximixe (2016a). Riesgos de Mercado – Gastronomía, abril, pp.4-38. Tomado de la Base de Conocimientos de la División de Riesgos de Interbank

Maximixe (2016b). Riesgos Macro, septiembre, p.14. Tomado de la Base de Conocimientos de la División de Riesgos de Interbank

Maximixe (2016c). Riesgos Sectoriales, agosto, p.83. Tomado de la Base de Conocimientos de la División de Riesgos de Interbank

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, *52*(1), 97-121.DOI: 10.1177/2329488414560282

Meertens, L., Iacob, M., Nieuwenhuis, L., Van Sinderen, M., Jonkers, H., & Quartel, D. (2012). Mapping the business model canvas to archimate. En *Proceedings of the 27th annual ACM symposium on applied computing* (pp. 1694-1701)

Mella, P. (2012). Performance indicators in business value-creating organizations. *Economia Aziendale Online*, (2), 25-52.

Ministerio de Economía y Finanzas (2017): *PBI crecerá hasta un punto menos este año por suspensión del Gasoducto* .Recuperado de: http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/211465-mef-economia-peruana-creceria-alrededor-de-3-8Collins-este-ano-tras-suspension-del-gasoducto-sur-peruano/?utm_source=boletin&utm_medium=matutino&utm_campaign=2017-01-26&utm_source=planisys&utm_medium=Camp_NewsletterSE&utm_campaign=EnvioNewsletter-26-01-20172017-01-26&utm_content=7

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 - Mef. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf

Ministerio del Ambiente (n.d.). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?*. Recuperado de: http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/

Ministerio de Cultura (n.d.). *Base de datos de pueblos indígenas u originarios*. Recuperado de http://bdpi.cultura.gob.pe/introduccion

MINCETUR (n.d.). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/

MINCETUR (2016). *Política de desarrollo turístico en el Perú está en congruencia con los objetivos estratégicos de la OMT*. Recuperado de http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/content1.html

Moscoso, G. (2015). Las finanzas saludables en las empresas familiares. *Neumann Business Review*, *1*(1). Tomado de: http://www.journaltop.com/index.php/NBR/article/view/5

Navarro, C., Peña, M., Chaupis, J., Portilla, K. (2009).Plan Estratégico para la empresa DANILZA S.A. para el periodo 2015-2019.

Nghiem, L. (2015). Risk-return relationship: An empirical study of different statistical methods for estimating the Capital Asset Pricing Models (CAPM) and the Fama-French model for large cap stocks. *arXiv preprint arXiv:1511.07101*. Recuperado de: https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1511/1511.07101.pdf

Nielsen, N. (2016). *42% de los peruanos como fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. Recuperado de: http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html

Nielsen, N. (2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Tomado de: http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf

Oficina nacional de diálogo y sostenibilidad (n.d.). *El Estado y la conflictividad social en el Perú actual*. Recuperado de: http://onds.pcm.gob.pe/el-estado-y-la-conflictividad-social-en-el-peru-actual/

Ossiannilsson, E., & Landgren, L. (2012). Quality in e-learning–a conceptual framework based on experiences from three international benchmarking projects. *Journal of Computer assisted learning*, *28*(1), 42-51. DOI: 10.1111/j.1365-2729.2011.00439.x

Pearce, J. y Robinson, R. (2015). Strategic Management: planning for domestic & global competition. (14ava ed). New York, USA: Mc Graw-Hill

Peraza A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable, basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua.* (Tesis de Doctorado). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. Tomado de: http://hdl.handle.net/123456789/580

Peruanos Por el Kambio (2016). *Plan de Gobierno de Peruanos Por el Kambio.* Recuperado de: http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf

Portal de Radio Programas del Perú – RPP. *CCL: Clase media peruana creció 7.8% entre 2011 y 2015*. Recuperado de http://rpp.pe/economia/economia/ccl-clase-media-peruana-crecio-78-entre-2011-y-2015-noticia-972977

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet.Tomado de: http://thuvien.bkc.vn/Ebook/Ebook-2/Kinh-Te-Quan-Tri/Tieng%20Anh/Harvard%20Business%20Review%20-%20Strategy%20And%20The%20Internet%20-%20Michael%20Porter.pdf

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (1ra ed.) Barcelona, España: Editorial Deusto

PRICE WATERHOUSE COOPER (2012). Estudio de empresas familiares. Recuperado de http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf

Quintana, J. (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. *Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar España*. Recuperado de http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/8e82eae34af7c1b7c02a3a08e67c790eb65600f2.pdf

Raines, C. (2002). *Managing Millennials.* Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37984890/9_-_managing_millennials.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1488800340&Signature=7kPtzuwrLrS205Rq1UsxeZf4P5c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DManaging_Millennials.pdf

Ritson, N. (2013). *Strategic Management.* Recuperado de: http://bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook

Rivera, R. (2014). La estrategia del océano azul:" Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia". Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 2(4). Recuperado de https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/96/92

Rodriguez, R. (2009). 'La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración'. *Invenio: Revista de investigación académica*, (22), 67-92.

Ruiz, E. (2012). Cuadro de mando integral. Recuperado de: https://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/EstebanRuiz_Zumarraga.pdf

Rumelt, R. (1998). Evaluating business strategy. *Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S., The Strategy Process, Revised Edition, Prentice Hall Europe*. Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/1abe/519e6129da80a1c97c8f9ee659720c46d871.pdf

Saavedra, F., Criado, J. & Andreu, J. (2013). The use of social networks as a marketing tool in the business performance. *Cuadernos de Administración*, *26*(47), 205-231. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922013000200009&script=sci_arttext&tlng=pt

Semana Económica (2016). *Las tendencias de la gastronomía peruana en el 2016*. Recuperado de http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/176373-las-tendencias-de-la-gastronomia-peruana-en-el-2016/

Solis G., Almonacid O.(2013) Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1737

Sunat (2016). *Resolución de superintendencia Nro. 328-2016-Designan nuevos emisores electrónicos del sistema de emisión electrónica para emitir facturas, boletas de venta, notas de crédito y notas de débito*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/328-2016.pdf

Wheelen T. y Hunger J. (2014). *Administración estratégica y política de negocios* (13ava ed). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson

Zahradníčková, L., & Vacík, E. (2014). Scenarios as a strong support for strategic planning. *Procedia Engineering*, *69*, 665-669. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2014.03.040