



**“PLAN DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE LAS  
CANASTAS DEL C.C. PLAZA NORTE”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Mayra Chávez Támara  
Sr. Hernán Huarcaya Aquino  
Sra. Karen Spitzer Cano**

**Asesora: Decana Gina Pipoli**

**2015**

A mis padres Silvia y Hernan, que son el pilar de mi vida.

**Mayra Chávez Támara**

A mi esposa, Úrsula Candela Flores.

**Hernán Huarcaya Aquino**

A mi esposo e hijos, por su apoyo incondicional.

**Karen Spitzer Cano**

A Dios, a mi familia, y en especial a mi tío Nivardo por su apoyo incondicional.

**Mayra Chávez Támara**

A mi esposa e hijas, y a nuestra asesora Gina Pipoli por sus valiosos consejos.

**Hernán Huarcaya Aquino**

A mi esposo por su apoyo incondicional y a mis hijos Nicole y Santiago mis grandes motores.

**Karen Spitzer Cano**

## **Resumen ejecutivo**

La presente investigación detalla el Plan de Marketing desarrollado para la franquicia de restaurantes de pollos y parrillas Las Canastas que opera en el Centro Comercial Plaza Norte, cadena reconocida con presencia en Lima y provincias.

La investigación de mercado se basó en la investigación exploratoria y concluyente, para la cual se realizaron entrevistas de profundidad a expertos, así como en una encuesta que utilizó como herramientas la información recabada del análisis interno y externo del entorno.

El objetivo fue determinar las valoraciones más importantes del mercado objetivo, comprendido por jóvenes hasta los 25 años, habitantes de Lima Norte y pertenecientes a los NSE B y C. Es a este público objetivo al que se busca cautivar con una renovada propuesta a fin de incrementar las ventas en un entorno donde, a pesar de la alta competencia, se aprecia una oferta limitada en el rubro de comidas en el horario nocturno y de madrugada.

Se han incluido nuevos productos, los que han sido estructurados a modo de combos que están acompañados de bebidas alcohólicas para así incrementar el número de clientes, para lo cual se plantea un precio ligeramente inferior respecto del precio de cada plato individual.

Nuestra estrategia de publicidad para dar a conocer esta nueva iniciativa consiste en el reparto de volantes y *flyers* dentro de la zona de influencia compuesta por restaurantes del centro comercial. También se ubicarán cuatro *banners* en el ingreso del local y una valla publicitaria en una zona de alto tránsito ubicada en la avenida Tomas Valle.

El análisis económico se realizó sobre el ingreso marginal de los productos nuevos y los combos en el horario extendido. El análisis determinó que la implementación de este plan de marketing es viable y que genera un Valor Presente Neto (VPN) positivo.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macro entorno (PESTEG).....	2
1.1 Entorno político y legal .....	2
1.2 Entorno económico.....	3
1.3 Entorno social.....	4
1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.5 Entorno ecológico.....	6
1.6 Entorno global .....	7
2. Análisis del micro entorno .....	8
2.1 Evolución y características del sector .....	8
2.1.1 Diamante de Porter.....	9
2.2 Análisis de los clientes .....	11
2.3 Análisis de los competidores.....	12
2.3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	13
2.4 Análisis de la cadena de valor.....	18
3. Análisis interno: la empresa.....	19
3.1 Historia y evolución.....	19
3.2 Visión y Misión .....	19
3.2.1 Visión.....	19
3.2.2 Misión .....	20
3.3 Organización y estructura .....	20
3.4 Servicios y productos que ofrece .....	20
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	22
3.5.1 Logística de entrada .....	22
3.5.2 Operaciones .....	22

3.5.3 Logística de salida.....	22
3.5.4 Marketing y ventas.....	22
3.5.5 Servicio al cliente.....	23
3.5.6 Infraestructura.....	24
3.5.7 Tecnología.....	24
3.5.8 Abastecimiento.....	25
3.5.9 Investigación y desarrollo.....	25
3.6 Situación financiera.....	25
4. Matriz FODA.....	26
5. Análisis situacional.....	27
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>28</b>
1. Objetivos.....	28
1.1 Objetivo general.....	28
1.2 Objetivos secundarios.....	28
2. Metodología.....	28
3. Tipo de investigación.....	28
3.1 Investigación exploratoria.....	29
3.2 Investigación concluyente.....	30
3.2.1 Diseño de la investigación.....	30
3.2.2 Población y muestra.....	30
3.2.3 Instrumento de colecta de datos.....	31
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>34</b>
1. Definición de los objetivos de marketing.....	34
2. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	34
3. Estrategia de segmentación de mercados.....	35
4. Estrategia de posicionamiento.....	37
5. Estrategia de <i>targeting</i> .....	38
6. Estrategia competitiva.....	38
7. Estrategia de marca.....	39
8. Estrategia de clientes.....	41
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>43</b>
1. Estrategia de productos.....	43

2. Estrategia de precios .....	46
3. Estrategia de plaza .....	47
4. Estrategia de promoción .....	48
5. Estrategia de personas.....	50
6. Estrategia de procesos.....	50
7. Estrategia de productividad.....	51
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>52</b>
1. Presupuesto de ingresos, costos y gastos .....	52
2. Presupuesto de marketing .....	54
3. Simulación .....	55
3.1 Análisis de escenarios .....	57
4. Control .....	58
5. Plan de contingencia .....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>76</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución e impacto de las macro variables del entorno político y legal .....	2
Tabla 2.	Evolución e impacto de las macro variables del entorno económico .....	3
Tabla 3.	Variaciones porcentuales del PBI peruano (2010-2014) .....	3
Tabla 4.	Evolución del PBI por habitante (2009-2013) .....	4
Tabla 5.	Evolución e impacto de las macro variables del entorno social .....	4
Tabla 6.	Evolución e impacto de las macro variables del entorno tecnológico .....	5
Tabla 7.	Evolución e impacto de las macro variables del entorno ecológico .....	6
Tabla 8.	Evolución e impacto de las macro variables del entorno global .....	7
Tabla 9.	Fortalezas y debilidades de los competidores según los expertos .....	13
Tabla 10.	Evaluación del riesgo que ingresen más participantes .....	14
Tabla 11.	Presión proveniente de los productos sustitutos .....	15
Tabla 12.	Poder de negociación de los compradores .....	16
Tabla 13.	Poder de negociación de los proveedores .....	17
Tabla 14.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales .....	18
Tabla 15.	Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter .....	18
Tabla 16.	Carta del Restaurante Las Canastas .....	21
Tabla 17.	Razones financieras de Las Canastas .....	26
Tabla 18.	Definición de los objetivos de marketing .....	34
Tabla 19.	Criterios de segmentación de mercado .....	36
Tabla 20.	Valoración de los consumidores .....	38
Tabla 21.	Mix de piqueos .....	44
Tabla 22.	Proyección de ingresos .....	53
Tabla 23.	Proyección de costos y gastos .....	54
Tabla 24.	Gastos del plan de marketing .....	55
Tabla 25.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado, en nuevos soles .....	56
Tabla 26.	Flujo de efectivo proyectado, en nuevos soles .....	56
Tabla 27.	Valor presente neto (VPN), en nuevos soles .....	57
Tabla 28.	Análisis de escenarios .....	57



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Esquema de protocolo de atención al cliente.....	23
Gráfico 2.	Análisis FODA .....	27

## Índice de anexos

Anexo 1.	Sobre el consumidor peruano. ....	64
Anexo 2.	Diamante de Porter .....	65
Anexo 3.	Estrategia competitiva .....	66
Anexo 4.	Resultados de la investigación de mercado .....	67
Anexo 5.	Matriz de estrategias genéricas de Porter .....	73
Anexo 6.	Matriz de crecimiento de Ansoff]. .....	73
Anexo 7.	Estado de ganancias y pérdidas 2014 .....	74
Anexo 8.	Balance general 2013-2014 .....	75

## **Capítulo I. Introducción**

El presente plan de marketing se ha elaborado para el restaurante de pollos y parrillas Las Canastas, ubicado en el centro comercial Plaza Norte. El objetivo principal de la investigación es determinar las valoraciones más importantes del mercado objetivo, para proponer alternativas de cambio que permitan incrementar las ventas para el periodo comprendido entre los años 2016-2018, en un entorno de alta competencia.

En la actualidad, el restaurante ha logrado posicionarse en la mente del consumidor por su calidad y servicio. Ocupa el tercer lugar en el ranking general de ventas de los restaurantes del centro comercial, y el segundo lugar si se mide por metro cuadrado, a pesar de ser un espacio que concentra la más alta oferta gastronómica de Lima Norte.

Se ha identificado que la empresa no cuenta con un plan de marketing establecido, por lo que se ha diseñado uno basado en los objetivos secundarios propuestos en el presente trabajo, lo que ha permitido analizar el posicionamiento, nivel de recordación y conciencia de marca; conocer los hábitos de consumo, características, atributos más valorados y razones de compra de los consumidores actuales y potenciales del centro comercial Plaza Norte; todo esto enfocado en buscar el incremento del nivel de satisfacción de los clientes para incrementar su público objetivo joven a través de una nueva oferta de productos, dentro de un horario ampliado.

A pesar de ser una franquicia, ésta debe ir acorde con las exigencias del mercado, por lo que es necesario adaptarse al entorno. Sobre esta premisa se ha solicitado a la Corporación Las Canastas que implemente cambios en sus locales ubicados dentro de centros comerciales, siendo el primero el que es materia del presente trabajo.

La estrategia parte de ampliar el ancho, longitud y profundidad de la mezcla de productos, los mismos que han sido analizados y determinados mediante entrevistas a expertos y el trabajo de campo realizado mediante encuestas.

Parte medular del trabajo ha sido la investigación exploratoria con datos secundarios, los mismos que han sido refrendados y apoyados en el estudio del micro y macro entorno dentro de un marco teórico. Todo esto ha permitido hacer un análisis global y determinar las estrategias, recomendaciones y planes de contingencia necesarios para lograr el objetivo principal.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

#### 1.1 Entorno político y legal

Las principales macro variables del entorno político y legal son el libro de reclamaciones, la ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y la ley de la inocuidad de los alimentos, las cuales se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1. Evolución e impacto de las macro variables del entorno político y legal**

VARIABLE	EVOLUCIÓN	IMPACTO	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	FUENTE
Libro de Reclamaciones.	Los consumidores pueden inscribir sus quejas desde el 2010 en el Libro de Reclamaciones.	Favorable	Oportunidad	Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor.
Ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.	El gobierno incentiva la alimentación saludable y la reducción del consumo de alimentos con alto contenido de grasa, dado el incremento del índice de obesidad en el Perú.	Desfavorable	Amenaza	Ley N° 30021, Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.
Decreto Legislativo de la inocuidad de los alimentos.	Actualmente se exige la certificación de principios generales de higiene o de validación técnica oficial del plan HACCP emitido por la autoridad sanitaria a nivel nacional.	Favorable	Oportunidad	Decreto Legislativo N°1222, Decreto Legislativo de la inocuidad de los alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor, todos los establecimientos están obligados de exhibir el libro de reclamaciones a fin de que los consumidores puedan informar sobre un reclamo, lo cual ha permitido conocer cuáles son las principales quejas de los clientes y se ha convertido en una oportunidad para las empresas para conocer a detalle las principales causas de insatisfacción y áreas de mejora en el producto y servicio ofrecido. Por su parte, la Ley N° 30021, Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, busca reducir las enfermedades no transmisibles como diabetes o cáncer, con lo cual cada vez son más los restaurantes que toman medidas para reducir el daño

que genera el consumo de grasas y azúcares en exceso que muchas veces incorporan en los productos ofrecidos.

Finalmente, el Decreto Legislativo N° 1222 optimiza los procedimientos administrativos y fortalece el control sanitario y la inocuidad de los alimentos industrializados, productos pesqueros y acuícolas, a fin de facilitar el comercio y exigir la certificación de principios generales de higiene o de validación técnica oficial del plan HACCP emitido por la autoridad sanitaria a nivel nacional.

## 1.2 Entorno económico

Las principales macro variables del entorno económico son la inflación y el crecimiento del PBI *per cápita*, las cuales se detallan en la tabla 2:

**Tabla 2. Evolución e impacto de las macro variables del entorno económico**

MACRO VARIABLE	EVOLUCION	IMPACTO	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	FUENTE
Desaceleración de la economía e inflación	Desaceleración de la economía en 27,58% con respecto al 2013. La proyección de inflación es de 2,0% para el horizonte 2015-2017.	Desfavorable	Amenaza	Variaciones porcentuales del PBI (BCRP 2015).
Crecimiento del PBI <i>per cápita</i>	Incremento del 42,82% de la capacidad adquisitiva en los últimos cinco años.	Favorable	Oportunidad	Evolución del PBI por habitante 2009–2013 (BCRP 2014a).

Fuente: Elaboración propia.

Según el BCRP (2014a), durante los últimos cinco años el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo, ya que ha alcanzado tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza. Sin embargo, en el año 2014 el crecimiento del PBI se redujo en 27,58% a comparación con el año 2013 (ver tabla 3).

**Tabla 3. Variaciones porcentuales del PBI peruano (2010-2014)**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
PBI	8,5	6,5	6,0	5,8	2,4

Fuente: BCRP, 2014.

Para el horizonte 2015-2017 se proyecta una moderación gradual de la inflación hacia 2,0%, este escenario considera que no habrá presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección y que las expectativas de inflación se mantendrán dentro del rango meta, con una tendencia decreciente hacia 2,0%.

**Tabla 4. Evolución del PBI por habitante (2009-2013).**

Año	PBI por habitante	
	Nuevos Soles	Tasas anuales de crecimiento
2009	12,244	9,1
2010	14,103	13,2
2011	15,829	12,2
2012	16,875	6,6
2013	17,789	5,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013.

Respecto al PBI por habitante, entre el 2009 y el 2013 se generó un incremento de la capacidad adquisitiva en 42,82% (ver tabla 4). Por otra parte, la contribución a la variación nacional del sector alojamiento y restaurantes tuvo una variación mensual a mayo del 2015 de 0,11%.

### 1.3 Entorno social

Las principales macro variables del entorno social son: población y mercado laboral, ambas con impacto favorable, las cuales se detallan en la tabla 5.

**Tabla 5. Evolución e impacto de las macro variables del entorno social**

MACRO VARIABLE	EVOLUCION	IMPACTO	OPORTUNIDAD/ AMENZA	FUENTE
Población	Incremento de la población de Lima Norte, de 14,71% en los últimos siete años.	Favorable	Oportunidad	INEI 2014.
Mercado laboral	Ingreso promedio mensual actual de S/.1.526 nuevos soles, 7,55% por encima de lo registrado en el 2013.	Favorable	Oportunidad	INEI 2014.

Fuente: Elaboración propia.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2014), en el Perú existen 30'814.175 personas, quienes residen en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1.845 distritos. Por su parte, Lima Metropolitana cuenta con una población de 9'752.000 habitantes y una densidad de 278,3 habitantes por kilómetro cuadrado, donde las mujeres representan el 49,9% del conjunto de la población, y más de la mitad de limeños vive

en los distritos de Lima Este y Lima Norte. Así mismo, con respecto a la población de Lima Norte, hay un total de 2'475.432 habitantes, de los cuales el 48,7% son hombres mientras que el 51,3% son mujeres. Los distritos que conforman Lima Norte son: San Martín de Porres (686.703), Comas (522.760), Los Olivos (365.921), Puente Piedra (335.928), Carabayllo (290.311), Independencia (216.764), Ancón (38.482) y Santa Rosa (17.563).

Por otro lado, el INEI (2014), indica que el ingreso promedio mensual actual es de S/.1.526,70, lo cual evidencia un incremento del 7,55% (S/.1.06,90), mostrando una tendencia positiva observada en los últimos años. Es decir, las condiciones sociales de la población han mejorado ostensiblemente con respecto a las de hace una década, en gran medida gracias al crecimiento económico.

#### 1.4 Entorno tecnológico

Las principales macro variables del entorno tecnológico son innovación y desarrollo en *software* y páginas *web* para hacer publicidad, ambas con impacto favorable, las cuales se detallan en la tabla 6.

**Tabla 6. Evolución e impacto de las macro variables del entorno tecnológico**

VARIABLE	EVOLUCION	IMPACTO	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	FUENTE
Innovación y desarrollo en <i>software</i> .	Avances tecnológicos para mecanizar los procesos y agilizarlos.	Favorable	Oportunidad	Bocanegra 2015.
Uso de páginas <i>web</i> para hacer publicidad	Acciones de posicionamiento de las empresas a través del uso de SEO (Optimización de los motores de búsqueda) y SEM ( <i>Search Engine Marketing</i> ), para aumentar el número de visitantes a sus páginas <i>web</i> .	Favorable	Oportunidad	Moreno 2015.

Fuente: Elaboración propia.

La inversión en innovación y desarrollo es una de las prioridades de todas las empresas; en la actualidad es fundamental estar en posesión de los avances tecnológicos para mecanizar -en lo posible- el proceso y agilizarlo. Esta inversión está permitiéndole a los restaurantes utilizar nuevas tecnologías para optimizar la operativa de funcionamiento, mejorar la calidad del servicio, diferenciarse de la competencia, incorporar nuevos canales publicitarios y a fidelizar a

sus clientes. Así mismo, la tecnología a través del SEO (*Search Engine Optimization*), que se centra en el contenido de la *web*, y SEM (*Search Engine Marketing*), que se focaliza en pagos por click de los anuncios colocados en la *web*, facilitan la publicidad a través de redes sociales como Facebook, Google, Twiter, entre otros, y cuyo alcance puede ser medido por número de visitas o compras realizadas.

### 1.5 Entorno ecológico

Las principales macro variables del entorno ecológico son las leyes de protección medio ambiental y general de residuos sólidos, ambas con impacto favorable, las cuales se detallan en la tabla 7.

**Tabla 7. Evolución e impacto de las macro variables del entorno ecológico**

<b>MACRO VARIABLE</b>	<b>EVOLUCION</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>OPORTUNIDAD/ AMENAZA</b>	<b>FUENTE</b>
Leyes de protección medio ambiental.	Prevención de riesgos y daños ambientales.	Favorable	Oportunidad	Ley N°28611, Ley general de protección medio ambiental.
Ley general de residuos sólidos	Gestión y manejo de los residuos comerciales sanitaria y ambientalmente adecuados.	Favorable	Oportunidad	Ley N°27314, Ley general de residuos sólidos.

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente existe una fuerte tendencia ecológica que reta a la sociedad a seguir desarrollándose de forma sostenible con respecto a su entorno. En el Perú muchas de las empresas mantienen una política de reciclaje permanente seleccionando los desperdicios de forma organizada y apostando el control de contaminación del medio ambiente por la cantidad de basura orgánica e inorgánica que genera en su desempeño del negocio. De este modo, la Ley general de protección medio ambiental norma la prevención de riesgos y daños ambientales así como la prevención de la contaminación ambiental principalmente de las fuentes emisoras, en particular, la promoción y uso de tecnologías, métodos, procesos y prácticas de producción, y de comercialización final más limpias. Así mismo, todo titular de operaciones es responsable por las emisiones, efluentes, descargas y demás impactos negativos que se generen sobre el ambiente, la salud y los recursos naturales como consecuencia de sus actividades; es decir, esta responsabilidad incluye los riesgos y daños ambientales por acción u omisión.



Por su parte, la Ley general de residuos sólidos clasifica dentro de los residuos sólidos a los residuos comerciales, que son aquellos generados en los establecimiento comerciales de bienes y servicios; en el caso de los restaurantes, estos residuos están conformados por papel, plástico, embalajes diversos, restos de aseo personal, latas, entre otros. El manejo de estos residuos debe ser sanitaria y ambientalmente adecuado, sujeto a los principios de prevención de impactos negativos y protección de la salud.

## 1.6 Entorno global

Las principales macro variables del entorno global son el posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel mundial y las franquicias, ambas con impacto favorable, las cuales se detallan en la tabla 8.

**Tabla 8. Evolución e impacto de las macro variables del entorno global**

MACRO VARIABLE	EVOLUCIÓN	IMPACTO	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	FUENTE
Posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel mundial	Reconocimiento aceptado a nivel mundial.	Favorable	Oportunidad	MINCETUR 2014.
Franquicias	Mayor expansión de los negocios y dominio de los mercados.	Favorable	Oportunidad	Cámara Peruana de Franquicias 2014.

Fuente: Elaboración propia.

La gastronomía peruana es considerada una de las más importantes a nivel mundial. A lo largo del tiempo se ha constituido en un producto bandera por su calidad y creciente competitividad internacional, además de ser rica en tradición e historia. Actualmente, el Perú vive un *boom* gastronómico, la expansión de la gastronomía peruana se refleja en la posibilidad de hacer negocios, ya sea exportando sus insumos, conocimiento y habilidad de su elaboración, o representando franquicias en una cantidad creciente de países.

Por otra parte, las franquicias son un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios en el cual se concede por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial; es uno de los sistemas comerciales de desarrollo de mayor éxito mundial. La franquicia es una fórmula que permite una rápida expansión de los negocios y dominio de los mercados, lo que a su vez implica asumir obligaciones y contraprestaciones económicas con responsabilidad.

## 2. Análisis del micro entorno

### 2.1 Evolución y características del sector

Para agosto 2015, la evolución del sector de alojamiento y restaurantes se incrementó en 3,02%. El crecimiento del subsector restaurantes se sustentó en el desenvolvimiento favorable del grupo de restaurantes en 3,34%, otras actividades de servicio de comidas -12,85% y actividades del servicio bebidas con -1,49% (INEI 2015). Actualmente en el Perú no se cuentan con datos exactos del número de restaurantes existentes, pero se puede inferir que aproximadamente son 66.000, de los cuales poco menos de la mitad se encuentran en Lima, siendo su crecimiento del 7% a 8% anual (Valderrama, 2013).

Dentro de las características del subsector restaurantes podemos mencionar que alcanza el 3,7% de participación en el PBI global (APEGA 2008), siendo los platos más representativos de la comida peruana los que se detallan en el anexo 1 (pregunta 1). Si clasificamos el tipo de comida, la de mayor participación es la criolla, en la que se incluye la comida casera y platos típicos como ceviche y arroz con pollo, seguido por la comida regional como pachamancas, juanes, cuyes, y luego pescados, mariscos y pollo a la brasa (ver anexo 1, pregunta 2) (Arellano Marketing 2009). Por otra parte, la mayoría de los peruanos afirma que prefiere la comida de casa más que la de un restaurante (ver anexo 1, pregunta 3); sin embargo, con respecto a qué es lo que hacen en su tiempo libre, el salir a comer fuera de casa a una pollería es la primera actividad luego de ver televisión, descansar o escuchar música, ya que la realizan entre dos a tres veces por mes (ver anexo 1, pregunta 4).

Otra característica importante del sector alojamiento y restaurantes es que alcanza el 5% de la PEA, en donde el 77% de éste trabaja en el subsector restaurantes, siendo su tendencia de crecimiento continuo. Así mismo, una característica adicional del subsector restaurantes es el efecto del *boom* de la gastronomía que ha generado la aparición de nuevos locales a una tasa promedio de 10% anual, lo que se ha reflejado en el incremento de la tasa de empleo. Cabe mencionar que el 60% de las personas de este subsector trabaja en ocupaciones específicas como mozo, cocinero y chef, mientras que el 41% lo hace en ocupaciones transversales como vigilantes, lavaplatos, etcétera. A su vez, en el subsector restaurantes se ve poca especialización del personal ya que en promedio el 62% de los trabajadores de un restaurante sólo tiene quinto de secundaria, el 28% cuenta con estudios técnicos y sólo el 10% posee estudios universitarios

(APEGA 2008). Finalmente, otra de las características importantes del subsector restaurantes es que en el Perú existen alrededor de 35 franquicias gastronómicas (PROMPERÚ 2015).

### 2.1.1 Diamante de Porter

El marco más utilizado para valorar el atractivo de un sector es el que plantea Michael Porter (2013) a través del Diamante de Porter (ver anexo 2). Este consta de cuatro determinantes:

- **Las condiciones de los factores.** En el Perú, los restaurantes que se especializan en pollo a la brasa se desarrollan en un marco de alta competencia y variedad de ofertas; por otra parte, cuentan con abundante dotación de recursos o factores básicos de producción como avícola, tubérculos, mano de obra y capital. Su ventaja competitiva se deriva de factores como:
  - Recursos humanos. El personal que trabaja en restaurantes conforma el 3,85% de la PEA (APEGA 2008). Por otra parte, para el 2013 en Lima Metropolitana, los contratos de trabajo en restaurantes a tiempo parcial registraron una participación del 26% (OGETIC 2015).
  - Recursos físicos. Estos recursos forman parte de una gran industria que está siendo beneficiada por la gastronomía, gracias a la fabricación de mesas y sillas provenientes de la industria de madera y/o aluminio; el menaje que puede ser de vidrio o cerámica, la mantelería y servilletas como parte de la industria textil y/o plástico.
  - Recursos conocimientos. Para desarrollarse en este sector el área administrativa debe conocer el mercado y los consumidores para saber qué ofrecer y cómo hacerlo, así como contar con habilidades de gestión que se deben enfocar en la planificación, organización, dirección y control. El administrador debe ser capaz de identificar y descomponer cada uno de los problemas que se presentan, analizarlos y poner en práctica todo el conocimiento para afrontarlos y tomar las decisiones que van acorde a la empresa, es por eso que dentro de este recurso se debe contemplar no solo los conocimientos sino las habilidades y competencias como el trabajo en equipo. El administrador de un restaurante debe ser capaz de servir, interpretar, ser creativo, tener capacidad de autoaprendizaje y sentir vocación. Las empresas del sector no requieren para la mayoría de posiciones de personal calificado, pero sí es indispensable que según la posición haya experiencia en el puesto debido a la responsabilidad y complejidad del mismo, principalmente en el caso del hornero y parrillero quienes deben tener una experiencia mínima de cinco años.
  - Recursos de capital. Para poder implementar un restaurante que se dedique a la elaboración de pollos a la brasa y parrillas se requiere un monto mínimo aproximado de

US\$ 40.000 sin incluir el local. Con este capital se pueden obtener los equipos apropiados y especializados que permitan cumplir con las exigencias del mercado y entidades administrativas.

- Infraestructura. Para habilitar un restaurante se deben diseñar las siguientes áreas: cocina, horno, parrilla, estación de bebidas, área administrativa, servicios y salón. Cada una cuenta con infraestructura necesaria y específica. En el caso de la cocina se requiere de cámaras de refrigeración, conservación, mesas de trabajo de acero, lavadero de platos de acero, repisas, cocinas con campanas extractoras, sumidero por cada lavadero, así como tener en cuenta las normas sanitarias para la distribución del trabajo en la cocina y las especificaciones mínimas que exige Defensa Civil. En cuanto a hornos y parrillas, éstos deben tener ductos y sistemas de extracción en correcto funcionamiento con mantenimiento certificado permanente. La estación de bebidas requiere de mesas de trabajo en acero o tipo cerámico, lavaderos con sumideros, y máquinas de refrigeración. Por su parte, es conveniente que el área administrativa cuente con computadoras y sistemas informáticos que ayuden con el control de ventas y de insumos.

Respecto a los servicios, éstos deben estar diseñados de acuerdo a la norma técnica sanitaria por capacidad. El salón debe contar con mesas, sillas y sillas de bebé, adecuada iluminación y ventilación.

A nivel municipal existen normas sanitarias para el área de producción así como normas de Defensa Civil referidas al número determinado de extintores, planos de seguridad y señalización, aforo del local, y luces de emergencia.

Dentro de los factores básicos de análisis se encuentran los recursos naturales. En este caso el pollo, como principal materia prima para la elaboración del plato.

- **Las condiciones de la demanda.** Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:
  - La segmentación de la estructura de la demanda interna. Dentro del subsector de restaurantes la preferencia por salir a comer fuera de casa tiene un 9% de participación semanal, y dentro de ésta, el 56% es en pollerías, seguido por las cevicherías con un 24% (APEGA 2008).
  - La sofisticación de los compradores domésticos. Actualmente la gastronomía se ha convertido en un factor de amalgamamiento social, de identidad cultural y de orgullo nacional. El 90% de los peruanos manifiesta sentirse orgulloso de su nacionalidad y entre las razones que avalan esto se encuentran los paisajes naturales y la sabrosa gastronomía peruana (APEGA 2008) (ver anexo 1, pregunta 5).

- La anticipación a las necesidades de los compradores. Es importante conocer qué busca el consumidor y adelantarse a sus exigencias. Es en este mercado donde se pueden desarrollar los complementos al plato principal, las salsas, las bebidas y los postres. Así mismo, la tendencia de fusionar platos lleva -en algunos casos- a complementar el pollo a la brasa con diferentes opciones como arroz, ensalada, tallarines, choclo, camotes, entre otros.
- **Las industrias relacionadas al apoyo.** Las industrias se complementan y son un nexo para que el sector se desarrolle. En la industria existen empresas que comercializan el pollo en el tamaño adecuado denominado pollo brasa; entre las principales empresas se encuentran San Fernando, Avinka y Redondos, así como otras industrias relacionadas con el sector y son las que tienen que ver con la papa y la cadena productiva.
- **La estrategia, la estructura de la empresa y rivalidad.** La estrategia para el desarrollo del sector y su crecimiento está dada por la ampliación de locales, y su ubicación en las zonas de influencia dentro de su mercado objetivo, motivo por el cual la mayoría de pollerías tienen como estrategia el crecimiento a través de locales propios o franquicias. Así mismo, otra de las estrategias de las pollerías es estandarizar el sabor de sus productos, así como incluir en sus locales zonas recreativas para niños o alternativas de diversión nocturna como shows en vivo y karaoke. En algunos casos, parte de la estrategia de marca es tener una mascota que se relacione e identifique a la empresa. Por otra parte, la estructura de la empresa está conformada por la forma como se crea, organiza y administra, así como la naturaleza de rivalidad dentro del país. La rivalidad entre pollerías se refleja principalmente en la guerra de precios y en algunos casos, en propuestas de valor como dar mayor variedad de complementos, promocionar productos estacionales en campañas específicas o implementar actividades sociales.

## 2.2 Análisis de los clientes

Analizando a los clientes se concluye que en su mayoría son mujeres con una participación del 52%; la mayor parte se encuentra en el rango de edad entre los 16 y 34 años y, principalmente, pertenecen a los niveles socioeconómicos C-D, con un estilo de vida moderna y progresista (APEGA 2008) (ver anexo 1, pregunta 6).

### 2.3 Análisis de los competidores

Para el análisis de los competidores se utilizaron los cuatro componentes diagnósticos de Porter: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades (APEGA 2008) (ver anexo 3). Analizando los campos de estrategia actual y de capacidades se tendrá el panorama general sobre las estrategias actuales de los rivales, así como de sus fortalezas y debilidades (Porter 2013: 65-67). Se estima que en el Perú existen 4.000 pollerías de las cuales, la gran mayoría, se concentran en Lima, siendo los principales protagonistas las pollerías pequeñas conformadas por empresas familiares atomizadas en diferentes distritos, luego siguen las cadenas y franquicias (APEGA 2008). Las cadenas de pollerías en Lima con mayor cantidad de locales son Norky's y Roky's, seguidas de Pardos Chicken, Las Canastas, Don Belisario, El Corralito y Villa Chicken

Dentro del Centro Comercial Plaza Norte operan las siguientes pollerías:

- **Las Canastas.** Se diferencia por el sabor ahumado de su pollo y una carta variada de platos que incluye parrillas y pavo, variedad de ensaladas con estilo *gourmet* pero de abundante presentación, salsas estandarizadas y excelente atención.
- **Don Belisario.** Ofrece pollo a la brasa con una variedad novedosa y amplia de complementos que permite tener de dos a más opciones para acompañar el pollo. Lo que marca el diferencial es el sólido respaldo del grupo Interbank lo que le permite tener ofertas cruzadas y un fuerte plan de expansión.

Por otra parte, se encuentran los competidores que conforman el área denominada Plaza Restaurantes la misma que ha sido construida en un área de 5.000 m<sup>2</sup> y que ofrece la mayor propuesta gastronómica de la zona. Dentro de los restaurantes que la conforman se encuentran Rústica, Segundo Muelle, Embarcadero 41, Mis Costillitas, El 10, Chifa El Palacio, Chillis, Fridays, Don Mamino, Sofá Café, Papa Jhons, Chucky & Cheese, Charlottes, y finalmente los competidores en el *food court* que son Bambos, KFC, Burguer King, China Wok, La Lucha, La Chosa Náutica, Otto Grill, y Sarcletti.

Las fortalezas y debilidades de los competidores especializados en pollo a la brasa y que operan en el Centro Comercial Plaza Norte se detallan en la tabla 9, según los datos recabados en las entrevistas a expertos.

**Tabla 9. Fortalezas y debilidades de los competidores según los expertos**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Las Canastas	Es una cadena consolidada	Falta estandarizar procesos.
	Certificación internacional ISO 9001:2000.	Falta homogenizar la inducción de los nuevos trabajadores.
	Reconocimiento en el mercado por el sabor del pollo, aderezo 100% peruano, cuenta con un permanente control de calidad, servicio <i>delivery</i> con soporte de GPS	
Don Belisario	Sólido respaldo económico del grupo Interbank	El sabor de sus productos es artificial.
	Forma parte de una estrategia corporativa.	Tienen cocina centralizada lo cual se refleja en el sabor del producto final.
	La posibilidad de ofrecer promociones cruzadas.	Sus hornos no son a carbón sino que son ecológicos, lo que se refleja en el sabor

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para poder elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que conocer su entorno competitivo; para eso es necesario comprender el sector al que pertenecen y cuáles son los factores que determinan la rentabilidad del mismo.

El marco más utilizado es el que desarrolla Michael Porter (Porter 2013) con las cinco fuerzas competitivas: riesgo que entren más participantes, presión proveniente de los productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores e intensidad de rivalidad entre competidores actuales. Estas cinco fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. A continuación desarrollaremos cada una aplicando los resultados en una tabla con valores para su mayor análisis:

- **Riesgo que entren más participantes.** Cuando un sector obtiene una buena rentabilidad es atractivo para que otras empresas estén interesadas de competir en él; es por eso que los nuevos participantes en el sub sector restaurantes aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación de mercado o grandes recursos. Las consecuencias inmediatas son la reducción de precios o el aumento de los costos. Las barreras de entrada permiten el mantenimiento de los beneficios de la empresa ya instaladas en él y para este caso surgen dos fuentes:

- Economías de escala. Se puede ver que un mayor volumen de compras reduce el costo unitario de los productos. Dentro del Restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte se encuentran básicamente en compras y marketing.
- Diferenciación de productos. El restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte es una empresa ya establecida y goza de identificación de marca y lealtad de los consumidores, la que se ha logrado a través del sabor del pollo a la brasa, la cordialidad en el trato a sus clientes y por haber sido la primera pollería que ingresó a operar en dicho centro comercial.

**Tabla 10. Evaluación del riesgo que ingresen más participantes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Número de entrantes.	Bajo				4		Alto	0,60
15%	Espacio de crecimiento para entrantes	Bajo				4		Alto	0,60
10%	Costos generados por entrantes nuevos	Bajo		2				Alto	0,20
15%	Amenaza que generan entrantes para el negocio	Bajo				4		Alto	0,60
15%	Amenaza de entrantes para el personal (nuevas contrataciones, retención)	Bajo		2				Alto	0,30
5%	Contribución del país a oportunidades de entrantes	Bajo			3			Alto	0,15
15%	Contribución del sector a los nuevos entrantes	Bajo		2				Alto	0,30
10%	Importancia de entrantes en el sector	Bajo				4		Alto	0,40
									<b>3,15</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Presión proveniente de los productos sustitutos.** Todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos (Porter 2013: 39). La capacidad de otros sectores para ofrecer productos que satisfagan las mismas necesidades es un factor importante al momento de analizar a los sustitutos. Podemos observar tres productos sustitutos para el restaurante las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte:
  - El esparcimiento. Éste es uno de los principales motivos por los cuales se acude a un restaurante. Los principales clientes son grupos de amigos y familia. Al mismo tiempo, la asistencia a restaurantes es sustituto de actividades relacionadas al ocio como asistir a una función de cine, al circo, teatro, entre otros.
  - Alimentación o nutrición. Se relaciona con las personas que por motivos de trabajo no pueden ir almorzar o comer a sus casas.



- Oferta gastronómica. Siendo esta una de las necesidades más difíciles de sustituir porque lo que se busca al ir a comer a un restaurante es encontrar un plato que no se puede preparar en casa o que sea de mejor sazón y sabor.

**Tabla 11. Presión proveniente de los productos sustitutos**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número de sustitutos ( esparcimiento)	Bajo				4		Alto	0,80
15%	Disponibilidad de sustitutos para los consumidores	Bajo				4		Alto	0,60
15%	Relación precio sustituto vs. consumidor	Bajo			3			Alto	0,45
12%	Amenaza de los sustitutos de pollo a la brasa	Bajo				4		Alto	0,48
10%	Amenaza de otros sustitutos (oferta gastronómica)	Bajo			3			Alto	0,30
10%	Contribución de los sustitutos a la calidad del producto	Bajo			3			Alto	0,30
10%	Contribución de los sustitutos para el sector	Bajo		2				Alto	0,20
8%	Importancia de los sustitutos para el sector	Bajo		2				Alto	0,16
									<b>3,29</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Poder de negociación de los compradores.** Tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer su poder para conseguir mejores precios, calidad y servicio. Existen empresas que negocian mejor sus precios pero el poder de negociación del subsector es determinado por diferentes factores:
  - Tamaño y concentración. El nivel de concentración de los proveedores es bajo en general con muchas de las empresas que ofrecen básicamente el mismo producto, en este caso, pollo y papas. Es así como los proveedores tienen exclusividad y el poder de negociación es nulo.
  - Diferenciación del producto. En este punto podemos indicar que la diferenciación de los proveedores es baja, salvo las excepciones que se puedan manejar en determinadas marcas.

Por lo que concluimos indicando que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

**Tabla 12. Poder de negociación de los compradores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
50%	Número de compradores (clientes)	Bajo				4		Alto	2,00
5%	Posibilidad de que el comprador tenga sustitutos	Bajo		2				Alto	0,10
10%	Posibilidad de atraer nuevos compradores (clientes)	Bajo				4		Alto	0,40
2%	Poder de negociación con los compradores (clientes)	Bajo		2				Alto	0,04
10%	Estrategia de retención de los compradores (clientes)	Bajo				4		Alto	0,40
3%	Contribución de los compradores a la calidad del producto.	Bajo		2				Alto	0,06
5%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los compradores	Bajo		2				Alto	0,10
15%	Importancia del mercado en el consumo de los compradores	Bajo				4		Alto	0,60
									<b>3,70</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes del subsector restaurantes si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores (Porter 2013: 43).
  - El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador; en este sentido, el pollo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto final que se le entrega al cliente, aumentando así el poder de los proveedores. Esto sucede principalmente cuando el insumo no puede almacenarse -como es el caso del pollo, carnes y vegetales-, de modo que el comprador acumula existencias.

**Tabla 13. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10%	Número de proveedores.	Bajo		2				Alto	0,20
13%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Bajo			3			Alto	0,39
8%	Costos de cambio de proveedor.	Bajo		2				Alto	0,16
8%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Bajo		2				Alto	0,16
5%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Bajo		2				Alto	0,10
20%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto.	Bajo				4		Alto	0,80
18%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Bajo				4		Alto	0,72
18%	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Bajo			3			Alto	0,54
									<b>3,07</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.** La rivalidad entre competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras, y por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes.
  - Competidores numerosos o de igual fuerza. En este sentido existen varios competidores de gran espalda financiera que forman parte de cadenas y franquicias a nivel nacional.
  - Ausencia de diferenciación o costos cambiantes. Cuando el servicio y el producto se perciben como una mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas.

**Tabla 14. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número de competidores.	Bajo				4		Alto	0,80
10%	Disponibilidad de competidores.	Bajo				4		Alto	0,40
20%	Costos que generan las campañas de la competencia.	Bajo			3			Alto	0,60
12%	Amenaza de los competidores.	Bajo				4		Alto	0,48
12%	Amenaza de los competidores para el sector.	Bajo			3			Alto	0,36
8%	Contribución de los competidores a la calidad del producto.	Bajo			3			Alto	0,24
10%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los competidores.	Bajo		2				Alto	0,20
8%	Importancia de los competidores para la industria.	Bajo		2				Alto	0,16
									<b>3,24</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se resumen de las Cinco Fuerzas de Porter:

**Tabla 15. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	El poder de los proveedores	Bajo			3			Alto	3,07
20%	El poder de los compradores	Bajo				4		Alto	3,70
20%	El poder de los entrantes	Bajo			3			Alto	3,15
20%	El poder de los sustitutos	Bajo			3			Alto	3,29
20%	El poder de los competidores	Bajo			3			Alto	3,24
									<b>3,29</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de McKinsey nos permite tener una perspectiva de la mezcla de funciones internas de la empresa y la visión global del sector, las cuales incluyen:

- **Tecnología.** Incluye las actividades relacionadas al uso de tecnología, la cual se puede clasificar en dos rubros: por una parte, el soporte administrativo por medio de aplicaciones y *software* y, por otra parte, lo referido a sistemas de refrigeración, así como hornos y parrillas.

- **Diseño del producto.** Es el proceso por el cual se transforma la materia prima en el producto final (el pollo, las papas, las verduras y legumbres). Cabe mencionar que las pollerías pueden producir su producto de manera artesanal o en línea.
- **Fabricación.** Son todas las actividades por la que se obtiene, produce, almacena y distribuye el producto final a los clientes. La entrega del producto puede hacerse efectiva dentro del local, o para llevar o distribuida a través del sistema *delivery*.
- **Marketing.** Son todas las actividades mediante las cuales se crean los medios que incentivan al cliente a comprar el producto, para lo cual se utilizan herramientas de marketing como publicidad, promoción y relaciones públicas.
- **Distribución.** Se desarrolla según el volumen de ventas y manejo de local, considerando si es un solo local o si es una cadena de varios restaurantes.
- **Servicio.** Varía según el modelo de negocio y, en todos los casos, consta de varias actividades, las cuales buscan reforzar a través de capacitaciones un buen clima laboral y una óptima atención y servicio al cliente.

### 3. Análisis interno: la empresa

#### 3.1 Historia y evolución

La historia del restaurante Las Canastas se remonta a su inauguración hace 28 años en la Av. Habich, San Martín de Porres, Lima. Luego de ir ganando algunos clientes por el buen sabor y la excelente atención, el lugar se volvió conocido, por lo que decidieron incursionar en el negocio de la importación de carnes argentinas, tanto para su local como para su distribución. Después de diez años en funcionamiento invirtieron US\$ 40.000 en un nuevo local ubicado en La Molina para atender a los clientes de la zona. Actualmente, Las Canastas se ha convertido en una cadena que tiene 15 restaurantes en diversos distritos de la capital y cuenta con dos franquicias, una en el Centro Comercial Plaza Norte y otra en Ica (Gines 2015).

#### 3.2 Visión y Misión

##### 3.2.1 Visión

Ser una sólida franquicia internacional de restaurantes especializada en la preparación de carnes a la parrilla y pollos a la brasa, para alcanzar la satisfacción de todos sus clientes.

### 3.2.2 Misión

Satisfacer con una variedad de platos, mediante productos de calidad, sabor, servicio y ambiente acogedor; a fin de estrechar relaciones duraderas con nuestros clientes.

### 3.3 Organización y estructura

El restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte está organizado mediante una franquicia constituida como una sociedad anónima cerrada. La razón social es Promotores Kanzo SAC. y son tres socios quienes participan de esta empresa, siendo uno de ellos el gerente general. La estructura de los puestos de trabajo nace de la necesidad de cubrir todas las áreas, las cuales están organizadas de la siguiente manera:

- **Personal administrativo.** Gerente, administrador, dos cajeros y un asistente de logística.
- **Personal de producción y mantenimiento.** Dos horneros, dos parrilleros, dos baristas, dos cocineros, dos personas de mantenimiento y un vigilante.
- **Personal de atención al cliente y anfitrionas.** Un jefe de mozos, siete mozos, una anfitriona.
- **Personal externo.** Un contador, una persona de mantenimiento general y una persona encargada del mantenimiento de ductos.

### 3.4 Servicios y productos que ofrece

En cuanto a los servicios estos son de venta de alimentos y bebidas, pudiendo hacer reservas en áreas determinadas del local para fechas especiales como cumpleaños, aniversarios, y se pueden solicitar paquetes especiales para grupos grandes o eventos corporativos.

Los productos que ofrece están detallados en el cuadro siguiente, y son los que conforman la carta estandarizada para los 15 locales (ver tabla 16):

**Tabla 16. Carta del Restaurante Las Canastas**

<b>Carta Las Canastas</b>			
<b>Pollo a la brasa</b>		<b>Precio</b>	
1/4 pollo	S/.	16,00	
1/2 pollo	S/.	30,00	
1 pollo	S/.	45,00	
<b>Pavo</b>		<b>Precio</b>	
Pierna de pavo	S/.	32,00	
Pechuga a la parrilla	S/.	20,00	
Piernitas a la parrilla	S/.	20,00	
Empanadas de pollo a la brasa	S/.	10,50	
<b>Entradas al carbón</b>		<b>Precio</b>	
Brochetas de pollo	S/.	21,00	
Brochetas de lomo	S/.	37,00	
Brochetas de res	S/.	27,00	
Anticuchos de lomo	S/.	36,00	
Chorizos	S/.	16,00	
Mollejitas de pollo	S/.	16,00	
Mollejitas de res	S/.	16,50	
Chinchulines	S/.	16,50	
Riñones	S/.	15,00	
Morcillas	S/.	15,00	
Anticuchos	S/.	15,00	
<b>Guarniciones</b>		<b>Precio</b>	
Papas fritas	S/.	9,00	
Papas al horno	S/.	7,00	
Pure de papas	S/.	7,00	
Porción de palta	S/.	7,50	
Porción de choclo	S/.	4,50	
Porción de arroz	S/.	6,00	
<b>Ensaladas</b>		<b>Precio</b>	
Light	S/.	20,00	
Clásica	S/.	8,00	
Mixta	S/.	9,50	
Caesar's	S/.	14,00	
Las Canastas	S/.	14,00	
De Verano	S/.	14,00	
Del Chef	S/.	14,00	
Blue Cheese	S/.	14,00	
Citrus	S/.	20,00	
<b>Parrillas y carnes</b>		<b>Precio</b>	
Chuleta a la parrilla	S/.	28,00	
Costillas de cerdo	S/.	39,00	
Lomo junior	S/.	38,00	
Lomo	S/.	45,00	
Filet mignon	S/.	48,00	
Asado de tira	S/.	77,00	
Maruchita	S/.	29,00	
Marucha	S/.	42,00	
Baby beef junior	S/.	37,00	
Baby beef	S/.	43,00	
Bife de chorizo junior	S/.	37,00	
Bife de chorizo	S/.	43,00	
Cuadril junior	S/.	37,00	
Cuadril	S/.	43,00	
Parrilla personal	S/.	33,00	
Parrilla para dos	S/.	60,00	
Parrilla Las Canastas	S/.	74,00	
<b>Postres</b>		<b>Precio</b>	
Cheesecake de fresa	S/.	9,00	
Cheesecake de sauco	S/.	9,00	
Tres leches	S/.	9,00	
Tiramisu	S/.	9,00	
Crocante de Lucuma	S/.	9,00	
Pie de limón	S/.	9,00	
Torta de chocolate	S/.	9,00	
<b>Bebidas Frias</b>		<b>Precio</b>	
Limonada	S/.	6,00	
Chicha morada	S/.	4,00	
Gaseosa mediana	S/.	4,00	
<b>Bebidas calientes</b>		<b>Precio</b>	
Café americano/expreso	S/.	4,00	
Infusiones	S/.	4,00	
<b>Aperitivos</b>		<b>Precio</b>	
Pisco sour	S/.	12,00	
Algarrobina	S/.	12,50	
Piña colada	S/.	12,50	
Vodka Tonic	S/.	12,00	
1/2 jarra sangría	S/.	19,00	
1 jarra sangría	S/.	33,00	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5 Análisis de la cadena de valor**

#### **3.5.1 Logística de entrada**

La logística de entrada está a cargo de la asistente de logística, quien es responsable del control de productos y de los estándares de calidad exigidos como peso de pollo brasa, peso de pechuga, tamaño de papas, vegetales frescos y productos en buen estado en general. El control se realiza a través de un kárdex en el cual se ingresan las compras, los egresos y las mermas. El ingreso de productos perecibles como pollos, carnes, papas y vegetales se realiza en forma diaria, mientras que los abarrotos ingresan dos veces por semana; el carbón, las gaseosas y licores, semanalmente. Todo el material de limpieza, descartable y enlatado ingresa quincenalmente, las salsas como chimichurri, mayonesa de la casa, vinagreta, ají y aderezo de pollo son distribuidos diariamente por la corporación Las Canastas.

#### **3.5.2 Operaciones**

El local tiene 400 m<sup>2</sup>: a la fecha cuenta con 55 mesas y una capacidad de 220 sillas de adulto y 10 sillas de bebe. Dentro del área de producción cuenta con dos hornos a carbón, una parrilla grande, tres freidoras de papas tamaño estándar, un bar, un almacén de bar, una cocina, un almacén general y un área administrativa. Además tiene dos servicios higiénicos, vestidores para los trabajadores y un almacén de mantenimiento.

#### **3.5.3 Logística de salida**

La mayoría de los pedidos de alimentos perecibles se hacen en forma diaria entre las 5 y las 6 de la tarde, mientras que los vegetales y las papas se piden a las 9 de la noche. Se cuenta con proveedores para cada producto, donde el 80% son pedidos a través de correo electrónico y el restante, por teléfono. Se cuenta con un formato establecido de control y seguimiento de la corporación denominado Bras, el cual se debe llenar todos los días para controlar el consumo de los productos más importantes de la carta como son pollos y carnes.

#### **3.5.4 Marketing y ventas**

El marketing, por un lado, está a cargo de la corporación Las Canastas, que cuenta con jefe de Marketing y además recibe la asesoría de una agencia publicitaria. También cuenta con el respaldo del Área de Marketing del Centro Comercial Plaza Norte, que en forma permanente impulsa actividades dentro del mismo local para generar una mayor cantidad de personas circulando por sus instalaciones.

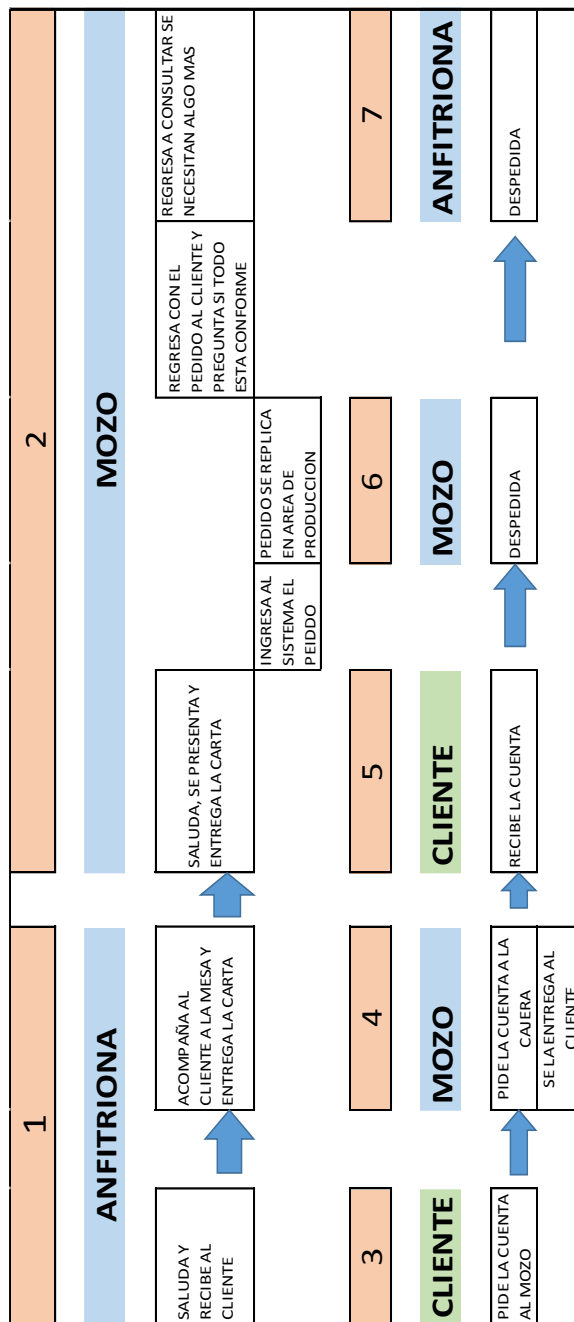


Bajo la administración de la franquicia se ha implementado la publicidad dentro del local de platos específicos a través de tres *banners* que no cuentan con un plan de marketing estructurado.

### 3.5.5 Servicio al cliente

El servicio al cliente está a cargo de todas las áreas, las mismas que actúan según un protocolo establecido y cuyo flujo es el que consta en el siguiente gráfico (ver gráfico 1):

**Gráfico 1. Esquema de protocolo de atención al cliente**



Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.6 Infraestructura**

Al tratarse de una empresa de servicios, en la que el cliente es quien está presente al momento de brindarle el servicio, la infraestructura y distribución se encuentran más enfocadas en darle la comodidad y satisfacción al cliente que en las operaciones del proceso

La infraestructura está conformada por dos plantas: la terraza y el salón principal al que se accede desde la Plaza de Restaurantes del Centro Comercial Plaza Norte y desde el *mezzanine* al que se accede desde el interior. En el salón principal existen seis zonas diferenciadas: el salón principal, donde se presta el servicio; la cocina, donde se elaboran los alimentos y se realiza el lavado de vajilla, cubertería y cristalería; el bar, donde se preparan las bebidas; los hornos y parrillas; la administración, donde se procesa la facturación y cobro; y los servicios higiénicos.

El salón principal contiene mesas y sillas dejando el espacio necesario para el desplazamiento de los comensales y personal; en la parte posterior se encuentran ubicados dos hornos, dos parrillas y dos freidoras. Entre el salón y la cocina se encuentra la estación de mozos provista de la vajilla y todo lo correspondiente al montaje de las mesas y otros elementos como salseras y servilleteros.

La barra cuenta con los elementos necesarios para la preparación de bebidas. La cocina y la administración limitan y cuentan con el montaje necesario para la elaboración de ensaladas y es donde se recibe, limpia y maceran los pollos antes de ingresar a la zona de hornos. En el *mezzanine* opera el segundo salón para aumentar la capacidad de atención y, adicionalmente, puede ser reservado como privado para actividades de grupos grandes. El *mezzanine* dispone también de mesas y sillas, y de una estación de mozos.

El área de la terraza es lo más vistoso desde la zona de Plaza Restaurantes y es la zona que más modificaciones y remodelaciones ha tenido, estando siempre a la vanguardia para ofrecer un ambiente cálido a los clientes. Este ambiente también cuenta con sillas y mesas.

### **3.5.7 Tecnología**

La tecnología que se emplea en el área administrativa se basa en un *software* de gestión, desarrollado por la empresa Inforest. Esta herramienta es un programa que incluye un módulo de facturación, un módulo de gestión de inventarios, un módulo de informes (ventas por periodo, ventas por mozo, ventas por turno, etcétera), y se encarga de comandar los pedidos y enviar la orden a caja para la facturación.

En todo lo referido a la elaboración de los platos, éstos son controlados mediante termómetros para carne y para aceite. En lo referente a refrigeración, se utilizan conservadoras, congeladoras y refrigeradores.

### **3.5.8 Abastecimiento**

El abastecimiento está a cargo de la asistente de logística y se realiza diariamente en la mayoría de productos. Se cuenta con cámaras de refrigeración, congeladores y conservadoras para cada producto. Los productos ingresan a través de un kárdex, vienen etiquetados con su lugar de procedencia, así como su fecha de ingreso y caducidad.

Los principales proveedores son Redondos; Avinka; Corporación Lindley; Empresa de Carbón Santa Lucia; Inversiones Mely's -quienes proveen las papas-; Consorcio Agrícola Alfred SAC., quienes proveen las verduras, e Inversiones Warner que provee de los licores.

### **3.5.9 Investigación y desarrollo**

La investigación de mercado y el desarrollo de productos está a cargo de la corporación Las Canastas, quienes las implementan de manera permanente, motivo por el cual la carta estandarizada -en algunos casos- se tropicaliza a fin de obtener mayor aceptación. Así mismo, el chef corporativo busca constantemente oportunidades en el mercado con productos de la carta vigente, ya que una vez al año se lanza un producto nuevo, tras lo cual se evalúa su desempeño y se decide si será parte de la carta del restaurante.

## **3.6 Situación financiera**

Al revisar los estados financieros de Las Canastas se observa que las ventas en el año 2014 ascendieron a S/. 2'142.273 luego de haberse incrementado en 6% con respecto al año previo. Las utilidades netas mostraron un crecimiento del 13% para totalizar S/.174.668. Este excelente desempeño se logró por el control de los costos de ventas y de los gastos, en especial los de administración y mantenimiento. Fue así que el rendimiento sobre ventas (ROS), que se presenta en la tabla 17, pasó de 7,7% en el año 2013 a 8,2% en el 2014.

**Tabla 17. Razones financieras de Las Canastas**

<b>Razones</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	7,7%	8,2%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	21,8%	21,3%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	24,7%	21,3%
Índice de endeudamiento	11,6%	12,8%
Razón de liquidez	1,44	1,44

Fuente: Elaboración propia.

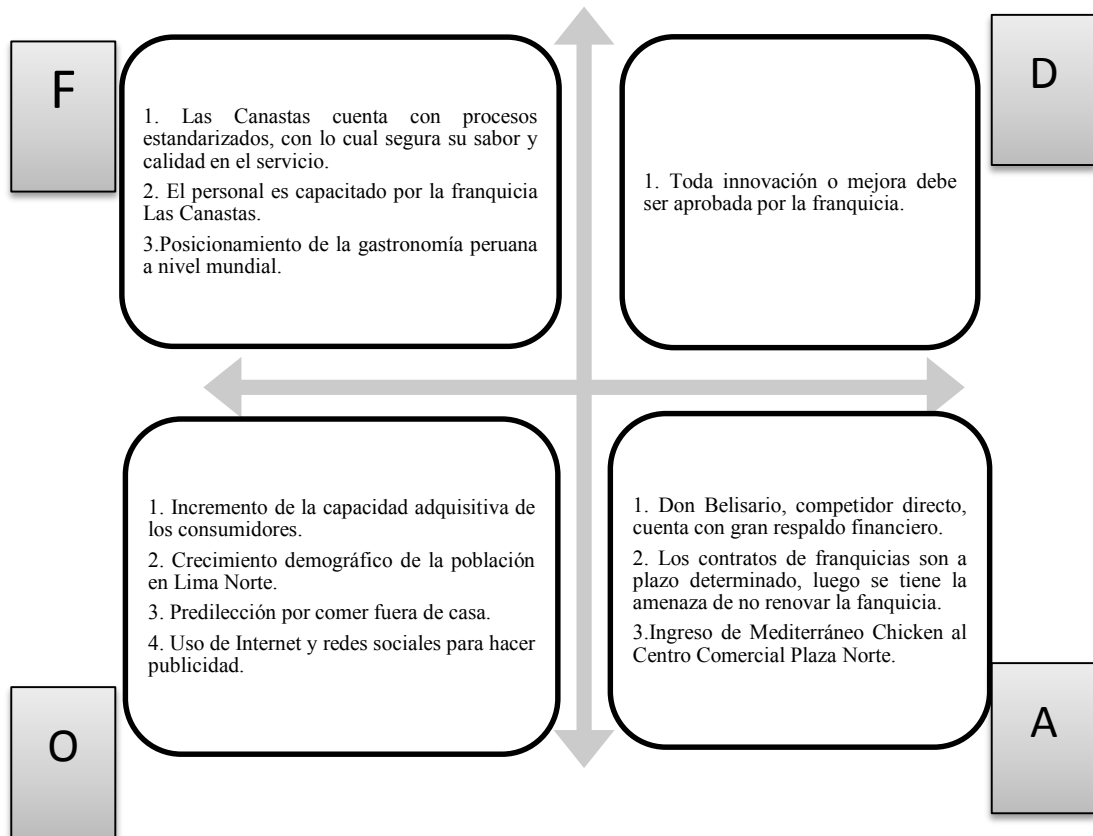
En relación con la rentabilidad sobre activos (ROA) se observa una ligera disminución a pesar de que las utilidades netas se incrementaron, y esto se debe a que el activo corriente aumentó en 92%, principalmente por una mayor inversión en valores. Del lado del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) también hay una disminución que perjudica a los accionistas, y esto se debe a que los resultados acumulados crecieron en 305%.

Se observa un índice o razón de liquidez favorable al ser mayor a 1,00, mientras que el endeudamiento es bastante bajo, lo cual lleva a pensar que casi el 90% de los activos del negocio han sido financiados con capital propio. Vale la pena mencionar que el local es alquilado, por lo que no constituye un activo, y éste se limita al mobiliario y equipamiento de la cocina (ver anexo 7 y anexo 8).

#### **4. Matriz FODA**

A continuación presentamos el FODA de Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte (ver gráfico 2):

**Gráfico 2. Análisis FODA**



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Análisis situacional

Las Canastas es un restaurante que actualmente se encuentra en la etapa de madurez, logrando estar bien posicionado en la mente del consumidor, además de tener una alta recordación de marca dentro de la Plaza Restaurantes del Centro Comercial Plaza Norte. La empresa, dentro del ranking de ventas del centro comercial, ocupa el tercer lugar y, pese al alto entorno competitivo, no ha perdido su participación en el mercado. Sin embargo, el reto para la empresa es el incrementar su nivel de ventas por la gran oferta para el público que ofrece el centro comercial con la ampliación de la zona de restaurantes, la que será muy variada y dirigida a todos los segmentos. El competidor directo actualmente es Don Belisario y próximamente se inaugurará Mediterráneo Chicken, que tiene la misma propuesta. La situación actual nos permitirá ver nuevas estrategias e implementar nuevos procesos para reducir costos los que, en forma conjunta permitirán que se mantenga el nivel de crecimiento y rentabilidad.

## **Capítulo III. Investigación de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo principal**

El objetivo de la investigación es determinar las valoraciones más importantes del mercado objetivo para proponer alternativas de cambio que permitan incrementar las ventas para el periodo comprendido entre los años 2016-2018, en un entorno de alta competencia.

#### **1.2 Objetivos secundarios**

- Analizar el posicionamiento y nivel de recordación y conciencia de marca del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte.
- Conocer los hábitos de consumo, características, atributos más valorados y las razones de compra de los consumidores actuales y potenciales del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte.
- Ampliar el ancho, longitud y profundidad de la mezcla de productos del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte.

### **2. Metodología**

La investigación de mercado realizada como parte del plan de marketing del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte se ejecutó en dos partes. La primera parte fue de tipo exploratoria, en base a entrevistas a profundidad, las cuales se realizaron a 15 expertos del rubro de restaurantes y, la segunda parte de tipo concluyente, que se realizó mediante una encuesta aplicada a las personas que transitan por la zona Plaza Restaurante del Centro Comercial Plaza Norte.

### **3. Tipo de investigación**

### **3.1 Investigación exploratoria**

Dentro de las variables políticas que impactan positivamente en el subsector de restaurantes se encuentra la Resolución Directoral que reconoce al pollo a la brasa como Patrimonio Cultural de la Nación, así como también la Resolución Ministerial que declara el tercer domingo de julio de cada año como el día del pollo a la brasa.

Por otra parte, la declaración de días no laborables y/o feriados por eventos extraordinarios repercute positivamente en el negocio. En contraste, la coyuntura política inestable, los cambios en la legislación en materia tributaria o de trabajo, así como las nuevas exigencias municipales para la apertura de nuevos locales, repercuten negativamente en el subsector.

Dentro de las variables económicas que impactan positiva o negativamente en el subsector se encuentra la renta, el tipo de cambio y, en general, cualquier decisión que genere incremento de sueldo. Por otra parte, la fluctuación de los precios del pollo y su crianza casi monopolizada generan un impacto desfavorable en el subsector. Dentro de las variables sociales, los principales clientes son familias, siendo en su mayoría mujeres. Cabe resaltar que los fines de semana existe un mayor tráfico que genera un incremento en las ventas, principalmente en los meses de julio y diciembre; en contraste, los meses de menor venta son septiembre, octubre y noviembre.

Con respecto a las variables globales que podrían impactar en el subsector directamente se encuentra el ingreso de franquicias de restaurantes extranjeros. El subsector restaurantes en el Perú se encuentra en auge por su alto reconocimiento a nivel gastronómico, lo que ha conllevado a que se abra una cantidad muy grande de restaurantes; así mismo, el auge económico ha permitido que las familias acudan con mayor frecuencia a comer en restaurantes, siendo el pollo la carne más consumida en el país.

Para los expertos, la proyección es tener presencia a nivel internacional ya que el pollo a la brasa es cada vez más reconocido en el Perú así como también es valorado en el extranjero. Los especialistas afirman que la línea de crecimiento que deberían de llevar las empresas tras inaugurar los restaurantes en Lima es inaugurar en provincia, luego en países fronterizos, luego en Centro América, México, Estados Unidos, Europa y Asia.

Dentro del subsector de restaurantes, las pollerías líderes definidas por la cantidad de locales que poseen son Norky's y Roky's, dirigidas al NSE C principalmente; el NSE A es liderado por Pardos y el NSE B es liderado por Las Canastas y Don Belisario.

### **3.2 Investigación concluyente**

La investigación concluyente fue del tipo descriptiva ya que reseña rasgos, cualidades o atributos del mercado.

#### **3.2.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental-transversal simple puesto que no se manipularon las variables involucradas, sino que únicamente se estudió el comportamiento de las mismas en su entorno natural.

#### **3.2.2 Población y muestra**

La población objeto del presente estudio estuvo conformada por las personas que acuden al patio de comidas del Centro Comercial Plaza Norte. Para determinar el tamaño muestral o porción de la población a la cual se tenía que encuestar, se aplicó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a quienes se les aplicará la encuesta.

p = probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

q = probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

Z = sigmas de confianza

e = error permisible.

Sustituyendo valores se obtuvo:

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

$$Z = 2 \text{ sigmas de confianza (95\%), valor de } K = 1,96$$

$$e = 0,10$$



$$n = \frac{1,96^2 \cdot (0,50)(0,50)}{0,10^2 + 1,96^2 \cdot (0,50) \cdot (0,50)}$$

$$n = 384$$

El tamaño de la muestra resultante supuso encuestar a 384 personas.

### 3.2.3 Instrumentos de colecta de datos

Los datos fueron recolectados a través de la aplicación de encuestas a la población objeto de estudio, la cual estuvo compuesta como sigue:

- **Parte I.** Información de carácter general (dos ítems).
- **Parte II.** Preguntas destinadas a obtener información que permitiera identificar los principales factores para el análisis del mercado (22 ítems), compuesta por cuatro preguntas de tipo dicotómicas y 18 preguntas de opción múltiple.

Según el tamaño muestral resultante se debían realizar 384 encuestas a las personas que transitaban por la zona Plaza Restaurante del Centro Comercial Plaza Norte; sin embargo, ya que dichas personas podían haber asistido alguna vez o no al restaurante se decidió que a fin de cumplir con los efectos de la investigación se realizarían el número de encuestas necesarias hasta alcanzar dicha cifra, por lo que en total se realizaron 894 encuestas de las cuales 384 personas habían asistido al restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte por lo menos una vez.

A continuación presentamos los resultados de la encuesta.

- Con respecto al tamaño de la muestra inicial de 894 encuestados se observó lo siguiente:
  - La mayoría de las personas que acuden al Plaza Restaurantes es un público joven cuyas edades oscilan entre los 21 a 30 años (58,3%), quienes en su mayoría viven en el distrito de Los Olivos (37,2%), y Comas (31,8%), y no laboran en el Centro Comercial Plaza Norte (80,7%), ya que acuden allí para satisfacer sus necesidades en el mismo lugar porque hacen las compras de la semana, pagan sus servicios, realizan sus gestiones bancarias y tras ello buscan distraerse paseando por todo el local, asistiendo al cine o a los juegos mecánicos, realizando compras, así como también almorzando o cenando. Es por ello que inferimos que nuestra estrategia debe reforzarse en el segmento familiar comprendido entre los 26 y 30 años, así como también debemos orientarla al público

joven en el rango de edad de 21 a 25 años, quienes comprenden el *target* principal para el crecimiento en nuevos clientes.

- Dentro de los principales *insights* sobre qué es lo que más valoran los clientes cuando salen a comer fuera de casa, prima el comer algo que no se puede preparar en casa (38,5%), seguido de la experiencia y el ser bien atendido (30,2%); así mismo, un (25,3%) valora la variedad de platos ofrecidos. Por otra parte, se aprecia que el 43,5% de los encuestados elige Las Canastas cuando desea comer pollo a la brasa, seguido de un (33,9%) que opta por Don Belisario; finalmente, en menor porcentaje, se elige a Roky's (9,6%), Norky's (8,3%), con lo cual inferimos que Las Canastas cuenta con un buen nivel de aceptación por parte de los comensales de pollo a la brasa.
  - Cabe resaltar que los encuestados manifestaron que si tuvieran que optar por una segunda opción, el (48,2%) optaría por comida criolla, el (20,6%) por pescados y mariscos, un (14,3%) por chifa, mientras que un 9,6% elegiría otras pollerías y, finalmente, un 7,3%, consumiría hamburguesas.
  - Por otro lado, es importante señalar que el 33,1% de los encuestados indicó que lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en pollo a la brasa es Las Canastas, seguido de Don Belisario con el (30,7%), con lo cual inferimos que el restaurante Las Canastas tiene un buen posicionamiento en la mente del consumidor y ello es indicador de ser una marca reconocida.
  - Por otra parte, dentro de los logos que más le recuerda a una pollería, la mayor parte de los encuestados indicó un pollito (26%), un plato de pollo a la brasa (24,7%), seguido de dos canastas (21,9%) y un gallo (20,8%).
- De la muestra de 384 encuestados, se observó lo siguiente:
    - Con respecto a la calidad precio del pollo a la brasa, los resultados son muy positivos ya que el 39,8% se encuentra muy satisfecho, el 50,3% se encuentra satisfecho. En contraste, con respecto a las parrillas, en su mayoría (55,7%) se encuentra medianamente satisfecho. En cuanto a la relación calidad-precio, en su mayoría, se encuentran solo medianamente satisfechos: el 55,5%, con respecto a las bebidas; el 61,2%, con respecto a los postres; el 66,1%, con respecto a los aperitivos y, finalmente, el 69,5%, en relación a las ensaladas.
    - Si los encuestados pudieran incluir algunos complementos serían huevo frito (28,6%), camote frito (20,8%) y yuca frita (20,6%); por otra parte, si pudieran incluir salsas adicionales, el 34,9% de los encuestados optaría por crema de rocoto y el 19,0% por huancaína. Con respecto a las bebidas, el 57,7% de los encuestados manifestó que les

gustaría que se ofrezcan gaseosas de 1,5 lt, seguido de jarras de 1,5 lt de limonada (25,6%). Finalmente, si pudieran incluir otros postres, optarían por helado (40,1%), mazamorra (20,8%) y arroz con leche (18,8%).

- El 69,8% de los encuestados considera que el restaurant Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte no tiene buenas promociones.
- El 71,1% de los encuestados indicó que sí le gustaría que se amplíe el horario de atención hasta la noche, con lo cual manifestaron que de ampliarse el horario el 73,9% optaría por elegir un mix de piqueos y sangría; un 78,4% manifestó agrado por la inclusión de un *happy hour* con macerados de fruta y pisco; por otra parte también manifestaron una buena aceptación por el sándwich de pollo a la brasa (75,7%).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Definición de los objetivos de marketing

Los objetivos son los fines que queremos lograr y hacia los cuales el restaurante Las Canastas Plaza Norte dirige sus actividades y plan de marketing para los años 2016-2018. Los objetivos planteados son los que se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Definición de los objetivos de marketing**

AREA	OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
<b>Ventas</b>	Incrementar las ventas	Mayor venta/Total de ventas (%)	31,0% <sup>1</sup> + 3,9% (Crecimiento PBI) <sup>2</sup>	5,3% (Crecimiento PBI)	5,8% (Crecimiento PBI)
<b>Posicionamiento</b>	Ser una marca reconocida	Nivel de recordación de Las Canastas	40,6% <sup>3</sup>	50,0%	60,0%
<b>Mercado</b>	Crecimiento en nuevos clientes	Captación de nuevos clientes/ Total de clientes (%)	5,0%	10,0%	15,0%
<b>Fidelización</b>	Satisfacción del cliente	Cliente satisfecho / Cliente total (%)	82,0%	86,0%	90,0%
<b>Producto</b>	Ampliar la oferta de productos	Incrementar la oferta de productos de la carta.	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

### 2. Estrategias genéricas y de crecimiento

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias que buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa (Porter 1963).

La estrategia que emplearemos estará orientada a la segmentación enfocada en un segmento (ver anexo 5); es decir, nos enfocaremos principalmente en las necesidades del segmento joven comprendido entre las edades de 21 a 25 años, a través de la línea de nuevos productos, los cuales serán percibidos como un complemento ideal a las salidas de esparcimiento y diversión nocturna, dicha oferta actualmente es limitada en Plaza Restaurantes.

<sup>1</sup> Ver anexo 1, pregunta 25.

<sup>2</sup> BCRP 2015.

<sup>3</sup> Ver anexo 1, pregunta 7.

Para Munuera y Rodríguez (2007), la elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva a muchos de ellos a una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancia que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento para que al menos se logren mantener los beneficios.

Decidido el crecimiento la empresa debe orientar convenientemente la dirección en la que le es preciso crecer, por lo que en base a la matriz de crecimiento de Ansoff (ver anexo 6). La estrategia que implementaremos será la del desarrollo de nuevos productos ya que nos moveremos en un mercado conocido pero que, a la vez, debe adaptarse a las necesidades y gustos del consumidor.

Hemos optado por el desarrollo de productos compatibles con la línea de productos actuales de la empresa como sándwich de pollo a la brasa, mix de piqueos, cocteles y macerados de frutas en pisco, que a la vez serían atractivos para nuestro target y que a su vez nos permitirían explotar las ventajas del buen posicionamiento en el mercado en cuanto a sabor y calidad.

### **3. Estrategia de segmentación de mercados**

Según Kotler y Keller (2012), el marketing de segmentación incluye tres actividades: segmentación de mercado, elección del mercado meta y posicionamiento de mercado. Así mismo, los segmentos del mercado son grupos de consumidores homogéneos en términos de necesidades y deseos identificables dentro de un mercado.

Kotler y Keller (2012) consideran dos bases para segmentar los mercados de consumo: las características y respuestas de los consumidores. En el caso de los mercados de consumo, las principales variables son las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Los criterios de segmentación del mercado se agruparon en cuatro categorías las cuales se desarrollan en la siguiente tabla (ver tabla 19):

**Tabla 19. Criterios de segmentación de mercado**

<b>CRITERIOS</b>	<b>CLASIFICACION</b>	
<b>Geográficos</b>	Distrito Densidad urbana	Los Olivos, Independencia, Comas y San Martín de Porres
<b>Conductuales</b>	Ocasión de compra Beneficios Frecuencia de uso	Normal, especial Calidad, servicio Regular, esporádica
<b>Psicográficos</b>	NSE Estilo de vida	Segmentos B y C Modernas, progresistas, adaptados
<b>Demográficos</b>	Edad  Sexo	De 16 años a 20 años De 21 años a 25 años De 26 años a 30 años De 31 años a 35 años De 35 años a más Femenino y masculino

Fuente: Elaboración propia.

Kotler y Keller (2012) consideran que es posible dirigirse a los mercados en cuatro niveles principales: masivo, de múltiples segmentos, únicos e individuales. Muchas empresas se dirigen a múltiples segmentos definidos en varias formas, en donde los diversos grupos demográficos buscan el mismo beneficio del producto.

En base a los criterios de segmentación de mercado de la tabla 19, se optará por una estrategia multi segmento también denominada estrategia de expansión a varios segmentos, la cual consiste en especializarse en un producto y atender con él a varios segmentos (Munuera y Rodríguez 2007). Por una parte mantendremos la estrategia actual que se especializa en el plato tradicional de pollo a la brasa, dirigida tanto al segmento jóvenes de 16 a 25 años, como el segmento familiar comprendido por adultos de 26 años a más, a quienes enfocaremos en el horario de atención regular tanto para la ocasión de compra en horario de almuerzo de 1:00 pm a 2:30 pm, así como también en la ocasión de compra en horario de cena de 7:00 pm a 8:30 pm.

En base a la clasificación psicográfica, los consumidores se dividen en diferentes grupos con base a sus características y personalidad, su estilo de vida y sus valores. Uno de los sistemas de clasificación basados en mediciones psicograficas se denomina VALS, que significa valores y estilos de vida, con lo cual nos orientaremos al grupo de experimentadores (Kotler y Keller 2012), quienes conforman el segmento joven en un rango de edad de 21 a 25 años, los cuales según la investigación de mercados son los que tienen una mayor participación dentro de la zona (ver anexo 4, pregunta 1) quienes, además de acudir en familia, van con amigos y en pareja (ver anexo 4, pregunta 9). Este segmento se caracteriza por ser entusiasta, impulsivo, también por buscar variedad y emoción, además de gastar una proporción comparativamente alta de su ingreso en entretenimiento y socialización.

Es decir el mercado meta estará conformado por jóvenes de 21 a 25 años a quienes atenderemos en el horario de 9:00 pm a 1:00 am, con una oferta de productos diferenciados como combos de piqueos y cocteles, macerados de frutas en pisco, sándwich de pollo a la brasa, entre otros, enfocados en ocasiones de salidas nocturnas, *after office*, etcétera.

#### **4. Estrategia de posicionamiento**

Según Kotler y Keller (2012), para desarrollar un posicionamiento eficaz es preciso que las empresas analicen a sus competidores así como a sus clientes actuales y potenciales. Para desarrollar un posicionamiento se debe determinar un marco de referencia mediante la identificación del mercado meta y la naturaleza de la competencia, y los puntos de paridad y diferencia en asociaciones de la marca.

Para Kotler, los puntos de diferencia son las asociaciones únicas de la marca que también están muy arraigadas entre los consumidores y reciben evaluaciones favorables, mientras que los puntos de paridad son aquellas asociaciones que no necesariamente son exclusivas de la marca, sino que de hecho pueden ser compartidas con otras.

Las asociaciones del punto de paridad de la categoría son asociaciones que los consumidores consideran necesariamente una oferta de productos legítima y creíble en una categoría determinada. Las asociaciones del punto de paridad competitivo son aquellas que están diseñadas para invalidar los puntos de diferencia de la competencia o para superar las debilidades o vulnerabilidades percibidas de la marca (Kotler y Keller 2012).

La estrategia de posicionamiento propuesta, por una parte, estará orientada a reforzar el producto especializado pollo a la brasa en nuestro segmento de mercado familiar comprendido entre las edades de 26 años a más; al mismo tiempo, orientaremos la estrategia de posicionamiento hacia los consumidores del segmento joven en el rango de edad de 21 a 25 años, quienes conforman el *target* principal para el crecimiento en nuevos clientes. A ellos se les ofrecerá una oferta novedosa y distinta a la convencional que considera sándwich de pollo a la brasa, mix de piqueos, cocteles y macerados de frutas en pisco, para lo cual se tomó en cuenta lo siguiente:

**Tabla 20. Valoración de los consumidores**

Competidores	Conocimiento del consumidor	Calidad de producto	Servicio
Don Belisario	A	B	B
Roky's	B	A	A
Norkýs	B	A	A

Nota: E = Excelente, B = Bueno, A = Aceptable, M = Malo

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Estrategia de *targeting*

La estrategia de *targeting* se apalancará en el lanzamiento de los nuevos productos (sándwich de pollo a la brasa, mix de piqueos, cocteles y macerados de pisco), como algo diferente y complementario a lo que la competencia ya ofrece en la zona de restaurantes para el *target* de hombres y mujeres en un rango de edad de 21 a 25 años (ver anexo 4, pregunta 1), quienes buscan distracción en la noche en las dos opciones que ofrece el Plaza Norte: Discoteca Ópera y el Pub Entre Copas.

En la actualidad el horario de atención es hasta las 11:00 pm en todos los restaurantes, excepto Rústica que tiene una oferta para público nocturno. La estrategia busca ampliar el horario de atención hasta la 1:00 am para poder posicionarnos en el *target* buscado (ver anexo 4, pregunta 23), a fin de alcanzar los objetivos de incrementar las ventas, crecer en nuevos clientes y ampliar la oferta de productos.

## 6. Estrategia competitiva

Para Kotler (Kotler y Keller 2012), el líder de mercado es aquel que cuenta con la mayor cuota o participación de mercado en una categoría de producto específica. Para mantener el liderazgo, la empresa debe buscar el modo de incrementar la demanda total del mercado e intentar proteger y quizás incrementar su participación de mercado actual.

Según estos mismos autores, una empresa retadora es aquella que ataca al líder de mercado y a otros competidores de manera agresiva para incrementar su participación de mercado. Para las empresas retadoras existen cinco tipos de estrategias generales de ataque: frontal, de flancos, envolvente, *by pass* y de guerrillas, en donde la empresa retadora también debe adoptar estrategias específicas.



El restaurante Las Canastas Plaza Norte cuenta con el 13% de participación de mercado sobre el total de restaurantes existentes en la Plaza de Restaurantes, con lo cual se convierte en el líder; la empresa retadora sería Don Belisario, que cuenta con 12,5% de participación.

La estrategia propuesta a fin de incrementar la participación de mercado del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte se basa en defender su posición y prevenir las acciones de la principal empresa retadora Don Belisario, por medio de una estrategia de defensa de flancos, la cual se sustenta en atender las necesidades aún insatisfechas del mercado conformado por el segmento joven comprendido entre las edades de 21 a 25 años, mediante una novedosa oferta de productos que acompañen principalmente las salidas nocturnas, de esparcimiento y/o *after office*. Esta oferta estará conformada por sándwich de pollo a la brasa, mix de piqueos, cocteles y macerados de frutas en pisco, a fin de satisfacer las necesidades latentes del mercado, lo que se logrará manteniendo los altos estándares de calidad exigidos por la política de la empresa como por la Corporación Las Canastas.

Así mismo, hemos considerado que para consolidar la estrategia de defensa de la posición se hará una mayor inversión en publicidad para reforzar la decisión de los consumidores de elegir al pollo a la brasa como la primera opción para comer; es por ello que buscaremos resaltar nuestros principales atributos de calidad y sabor, así como una atención eficiente, que permitan disfrutar de la experiencia y evoquen el mantra de marca (Keller 2008).

## **7. Estrategia de marca**

Para Keller (2008), el valor capital de la marca basado en el cliente se presenta cuando éste tiene un alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca. La conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de la marca, así como en la asociación de imágenes positivas, fuertes, únicas y favorables relacionadas con ella.

Para este autor, las asociaciones principales de la marca son aquellas asociaciones abstractas compuestas por atributos y beneficios que caracterizan las dimensiones más importantes de una marca; mientras que un mantra de marca es la articulación o el corazón y alma de la marca, una frase corta de tres a cinco palabras que capturan la esencia o espíritu irrefutable o de su posicionamiento (Keller 2008).

El restaurante Las Canastas cuenta con una alta conciencia y recordación de marca, siendo reconocido principalmente por su calidad. Los elementos empleados para el mantra de la marca de Las Canastas giran en torno a la promesa de sabor, calidad y la experiencia: “El sabor de los buenos momentos”.

Así mismo, las asociaciones principales de la marca son:

- Pollo a la brasa de excelente calidad.
- Tradición, experiencia, gratos momentos.
- Proceso de elaboración estándar superior, sabor único.

Con respecto al logotipo y a la línea gráfica -elementos que también desempeñan una función crítica en la construcción del valor capital y en especial, de la conciencia de marca de la marca (Keller 2008)-, en consideración a ellos y apelando a sus orígenes, actualmente la empresa emplea una tipología rústica, con un fondo amaderado y sobre este una representación descriptiva de su nombre, así como el logo característico de dos canastas enlazadas. Los beneficios de ello radican en que pueden recordarse con facilidad y conforman un medio valioso para identificar el producto (Keller 2008).

La estrategia de marca sugerida es la de revitalizar la marca; es decir, ésta se reforzará con acciones de marketing que transmitan de manera consistente el significado de la marca hacia los consumidores en términos de conciencia e imagen de marca (Keller 2008), ya que hemos identificado un segmento descuidado. Para ello se lanzará una campaña publicitaria orientada al segmento joven de 21 a 25 años, relacionando la marca con reuniones luego del horario de oficina y salidas de esparcimiento nocturnas. Por otra parte, no se descuidará al mercado actual, ya que actualmente contamos con un mercado maduro compuesto por un público más familiar, por lo que en paralelo la estrategia a seguir es la de fidelización de clientes y lealtad de marca.

Por otra parte, considerando la estrategia de desarrollo de nuevos productos, es que se está contemplando la estrategia de extensión de marca, ya que se ofrecerán los nuevos productos bajo la marca Las Canastas; es decir que para la extensión de línea se aplicará la marca madre a los nuevos productos orientados al segmento de mercado joven.

## 8. Estrategia de clientes

Muchos elementos intervienen en la obtención de la participación de mercado, en el incremento de la participación de los gastos de los clientes, en la venta complementaria de otros productos, y en la creación de lealtad a largo plazo. Los principales pasos para lograr la lealtad de los clientes consisten en traducir estos conocimientos en la entrega del servicio y el desarrollo de estrategias para relacionarse con el cliente (Lovelock y Wirtz 2009).

Actualmente, los esfuerzos de marketing relacional en la empresa son casi nulos, por lo cual proponemos crear un área de CRM e investigación de mercados compuesta por Minería de Datos (*Data Mining*), Gestión de Clientes, Investigación de Mercados, Fidelización de Clientes y Marketing Digital, a fin de crear una estrategia de marketing relacional y de CRM que se base en:

- Creación de una tarjeta de fidelidad: la tarjeta Las Canastas Card.
- Manejo de base de datos de los clientes en CRM Analytics Business Intelligence.
- Análisis y seguimiento del comportamiento del consumidor.
- Investigación de mercados.
- Segmentación de clientes (sexo, edad, perfil socioeconómico, perfil psicográfico. Los clientes son personas jóvenes, mayores o ancianas, solteros o, si cuentan con familia, con hijos pequeños o grandes; nivel de ingresos del hogar; ubicación geográfica; hábitos de consumo; platos favoritos; frecuencia de consumo; ticket promedio).
- Evaluación de campañas promocionales y de lanzamientos.
- Identificación de nuevos mercados mediante el análisis de segmentos, identificando perfiles de potenciales clientes en la zona de influencia.

Los objetivos de esta área propuesta serían los siguientes:

- Profundizar en el conocimiento del cliente, gestión de clientes a través de acciones segmentadas de marketing.
- Maximizar los beneficios e incrementar la dinámica promocional del negocio a través del Programa de Fidelidad Las Canastas Card.

Por lo que las estrategias recomendadas serían el identificar y segmentar a los clientes en función a su valor, considerando:

- ***Share of customer.*** Periodo de tiempo como cliente top a fin de conservar a estos clientes, ya que son los clientes de mayor valor (CMV), así como también considerando el período de tiempo para identificar al cliente leal, a fin de desarrollar a estos clientes ya que son los de mayor potencial y posibilidades de crecimiento (CMP).
- Analizar el incremento periódico de su frecuencia de consumo.
- Analizar el incremento periódico de su ticket promedio.
- Estimar el valor estratégico o potencial de los clientes.
- Realizar acciones de venta cruzada (*cross selling*).

Tras la segmentación y valorización se ofrecerían recompensas que reflejen reconocimiento, a modo de estrategia de retención y de mantenimiento, diferenciadas según el tipo de cliente, que podrían ser descuentos preferenciales a elección del cliente por ocasiones especiales como cumpleaños o aniversarios, a modo de reconocimiento a los clientes top que son los más valorados.

## **Capítulo V. Tácticas de marketing**

### **1. Estrategia de productos**

Para Lovelock y Wirtz (2009), un concepto de servicios consiste en un producto básico, combinado con una variedad de elementos de servicios complementarios. El producto básico que ofrece el restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte es la oferta al cliente con la variedad de platos presentados en la carta, la misma que responde a la necesidad del cliente de consumir un plato diferente que no puede preparar en casa, así como el servicio complementario de ser atendido con hospitalidad.

Para Kotler (Kotler y Keller 2012), el producto es el primer elemento y más importante en la mezcla de marketing, cuya estrategia requiere de decisiones coordinadas sobre mezcla y líneas de productos, marcas, envasado y etiquetado.

Hemos analizado la planificación de la oferta de Las Canastas considerando los cinco niveles del producto (Kotler y Keller 2012):

- El beneficio básico es el servicio que se le da al cliente, y la nutrición.
- El producto genérico es el restaurante que incluye sillas, mesas, vajilla, menaje, disponibilidad de los platos ofrecidos en la carta y dos baños.
- El producto esperado es un lugar limpio y cómodo con calidad de atención y servicio. Se esperan platos de buena calidad, sabor y a buen precio.
- El producto ampliado es la atención cordial y personalizada, excelente presentación de los platos y sabor único.
- El producto potencial son los platos elaborados con altos parámetros de calidad, estandarizados y con alternativas de variedad de complementos saludables. También se considera el horario de atención ampliado de 11:00 pm a 1:00 am.

Según la clasificación de los bienes de consumo de Kotler, los productos del restaurante Las Canastas son bienes de compra comparada heterogéneos (Kotler y Keller 2012: 327), ya que por la oferta y alto nivel de competitividad el consumidor suele hacer comparaciones con base en su calidad, lo que muchas veces es más importante que su precio.

La mayoría de restaurantes especializados en pollo a la brasa tienen ofertas similares y en general, dentro de la gama de restaurantes, hay varios productos en común como brochetas, parrillas, bebidas y cocteles.

Para ser objeto de un *branding* los productos deben ser diferenciados (Kotler y Keller 2012: 328), y los productos que ofrece Las Canastas permiten poca variación debido a la estandarización en el sabor del pollo a la brasa, y en los aderezos, salsas, cremas y la carta en general que es la misma para toda la cadena, con lo cual solo es posible innovar en los complementos y platos estacionales. La diferenciación del producto básicamente se da por la calidad que se entrega al consumidor final, en donde el diseño es un factor importante (Kotler y Keller 2012: 329), con lo cual la apariencia del plato y la sensación que provoca forman parte importante de la diferenciación de la oferta de Las Canastas.

Un sistema de productos es un grupo de artículos diversos pero relacionados entre sí y que funcionan de manera compatible; las mezclas de productos constan de varias líneas de productos que pueden clasificarse según su anchura, longitud, profundidad y consistencia (Kotler y Keller 2012: 336).

En cuanto a la mezcla de productos del restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte podemos determinar el ancho, longitud y profundidad en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Mix de piqueos**

<b>Mix de piqueos</b>		
<b>Piqueo para dos</b>	<b>Piqueo para cuatro</b>	<b>Piqueo para ocho</b>
1 anticucho	1 anticucho	2 anticuchos
1 chorizo	1 brocheta de lomo	2 chorizos
Mollejitas de res	1 chorizo	2 brochetas de pollo
1/2 jarra de sangría	Mollejitas de pollo	4 empandas de pollo a la brasa
	Chinchulines	Chinchulines
	1 morcilla	Riñones
	1 jarra de sangría	Morcillas
		2 jarras de sangría

Fuente: Elaboración propia.

La consistencia de la mezcla de productos se encuentra relacionada estrechamente, considerando que sus requerimientos de producción y canales de distribución (Kotler y Keller 2012: 337) son los mismos para llegar al consumidor final.

Luego de este análisis la estrategia de producto que sugerimos va orientada a ampliar el negocio en ancho, longitud y profundidad. La propuesta es la siguiente:

- Se incluirá en el ancho de la mezcla el mix de piqueos con tres opciones: piqueo para 2, piqueo para 4, piqueo para 8 personas.
- Se incluirá en la longitud de la categoría carnes blancas al sándwich de pollo a la brasa
- En la profundidad de bebidas y aperitivos se considera incluir macerado de fresa y durazno.
- Así mismo, se sugiere ofrecer una mayor variedad de salsas adicionales a las tradicionales, tales como salsa de crema de rocoto, huancaína, aceituna y palta (ver anexo 4, pregunta 19), lo que complementarían el ancho y longitud de la mezcla de productos.

Con respecto al envase, se propone mantener el actual para los platos de la carta y, en el caso del sándwich de pollo a la brasa, se sugiere una presentación que facilite su consumo; es decir, un envase que sea atractivo y que facilite el transporte y la protección del producto. Los componentes estéticos también son importantes al igual que los funcionales (Kotler y Keller 2012), es por ello que se plantea entregar los sándwich de pollo a la brasa en papel aluminio, lo que permitiría mantener la temperatura y otorgarle protección al producto. En cuanto al etiquetado, éste será aplicado en la impresión de servilletas de papel, a fin de crear una mayor recordación de marca.

Lovelock y Wirtz (2009) clasifican a los servicios complementarios en ocho grupos que forman los pétalos de la flor de servicio, donde los pétalos rodean al centro que es el producto básico, los cuales se clasifican en servicios de facilitación y servicios de mejora.

Los servicios de facilitación son:

- **Información.** Tanto la corporación Las Canastas como el franquiciado se han asegurado que toda la información referente a horario de atención, precios, promociones y medios de pago llegue en forma oportuna y clara a los consumidores.
- **Toma de pedidos.** El protocolo que sigue el restaurante es el estipulado en la política de atención de clientes, la misma que ha sido homologada en todos los locales. Esta inicia con la anfitriona quien orienta al cliente a que llegue a su lugar, para luego ser atendido por un mozo quien le tomará en pedido.
- **Facturación.** Este proceso se lleva a cabo a través de la facturación electrónica, lo que facilita la claridad en el documento y agiliza el proceso.

- **Pago.** La empresa acepta cualquier medio de pago.

Los servicios de mejora -es decir, aquellos que aumentan el valor del servicio básico- son los que también forman parte de la estrategia de producto:

- **Consultas.** En este sentido se sugiere tener un nivel de diálogo y comunicación entre el cliente y el personal, de tal manera que se puedan atender todas las necesidades y lograr una venta cruzada de productos.
- **Hospitalidad.** Se sugiere realizar talleres y capacitaciones permanentes para lograr una excelencia en el trato al cliente, logrando controlar situaciones de estrés propios de los fines de semana, para que los clientes sean tratados con mucha cordialidad, haciendo que su visita sea una experiencia que quieran repetir.
- **Cuidado.** Al respecto el local cuenta con 10 cámaras de seguridad para proteger a sus clientes y efectos personales; a pesar de eso han ocurrido algunos robos menores dentro del local por lo que se sugiere ampliar el número de cámaras de seguridad a 16, con la finalidad que todo el salón, *mezzanine* y terraza estén cubiertos,.
- **Excepciones.** Dentro de este punto se ha encontrado una gran área de mejora que es la solución de problemas y manejo de reclamos y/o sugerencias, las que muchas veces llegan al Libro de Reclamaciones, pudiendo atenderse en el momento, por lo que se sugiere capacitar al administrador y al jefe de mozos en estos temas. La propuesta es hacer talleres mensuales con los mismos casos que se han venido registrando, utilizando juegos de roles que permitan lograr reaccionar y actuar en el momento con total soltura y aplomo.

## 2. Estrategia de precios

Para Kotler (Kotler y Keller 2012: 383), el precio es el único generador de ingresos de la mezcla tradicional de marketing, los demás generan costos. También comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto. Sin embargo, todas las decisiones relativas a la fijación de precios son complejas y difíciles de tomar. Algunos factores que se toman en cuenta son la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing. Las determinaciones que se tomen respecto a la fijación de precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa, su mercado meta y su posicionamiento de marca.

Al tratarse de una franquicia, el precio de los productos es fijado por la Corporación Las Canastas y están estandarizados para los 15 locales. Es por esta razón que dentro de la estrategia



planteada de precio para los nuevos productos que se incluirán en la carta como sándwich de pollo a la brasa, mix de piqueos y macerados de pisco, se ha sugerido fijar precios en base al valor percibido, que está compuesto por una serie de factores como la imagen que tiene el cliente del servicio brindado y la calidad del producto (Kotler y Keller 2012: 398).

Podemos concluir que la estrategia de precios debe ir orientada a incrementar la percepción del consumidor sobre la calidad del producto para que, de esta manera, la relación calidad-precio tenga mayor aceptación. La estrategia de marketing iría orientada a que la empresa siga implementando una política que permita elegir la profundidad y duración de las promociones y descuentos para que, de esta manera, los consumidores sientan satisfechas sus necesidades y deseos y se logren los objetivos de utilidades proyectadas por parte de la empresa.

### **3. Estrategia de plaza**

La distribución es la actividad que pone al alcance del consumidor los productos y servicios producidos en el restaurante. En este sentido, la distribución del producto final se lleva a cabo en el mismo local y de forma inmediata para cada uno de los clientes. Sin embargo, existen proveedores de los insumos necesarios para llegar al plato final. El restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte cuenta con proveedores externos.

En cuanto a la estrategia, sugerimos que esta parte de la relación cercana que se debe generar entre el personal y sus proveedores, la misma que debe ser fluida y permanente. Para ello se recomienda realizar reuniones periódicas con la asistente de logística y la administradora; así como el cumplimiento de pedidos según el cronograma establecido que permita llevar un correcto control de los productos, los cuales deben contener en la etiqueta información referente a la fecha de producción y de vencimiento.

Así mismo, consideramos importante como estrategia implementar los siguientes puntos:

- Contratar una coordinadora que le brinde soporte a la asistente de logística, dado que por la estructura del almacén del restaurante y por el tipo de productos perecibles que se comercializan, los pedidos son diarios y se les debe realizar un estricto seguimiento y control para minimizar las mermas.
- Búsqueda de nuevos proveedores que puedan ofrecer productos de calidad a mejores precios.

- Sugerimos elaborar un cronograma que permita una distribución coordinada, evitando así cruces en los horarios de entrega de los proveedores.

#### 4. Estrategia de promoción

Los objetivos de publicidad deben partir de decisiones previas sobre el mercado meta, el posicionamiento de la marca y el programa de marketing (Kotler y Keller 2012).

Dentro de la clasificación de los objetivos publicitarios consideramos que como estrategia debemos utilizar la publicidad informativa que permita dar a conocer a nuestro público objetivo los nuevos productos que se incluirán en la carta, para ello se utilizarán volantes que serán repartidos en la zona de ingreso al Centro Comercial Plaza Norte, *flyers* que serán distribuidos en la zona de restaurantes y la colocación de *banners* en lugares estratégicos (Kotler y Keller 2012: 504).

El desarrollo del programa de publicidad constará de cuatro pasos:

- **Formulación de objetivos.** Mediante las estrategias a implementar buscamos incrementar nuestras ventas en un 30% en un periodo de un año, considerando que el horario será ampliado para atender un público nuevo y con productos que significan un alto margen para la empresa.
- **Establecimiento del presupuesto.** Está determinado según lo desarrollado en el capítulo V.
- **Elección del mensaje publicitario.** El mensaje publicitario será informativo, dando a conocer la nueva propuesta de mix de piqueos, sándwich de pollo a la brasa y macerado de pisco.
- **Decisión sobre los medios.** Será a través de volantes, *flyers* y *banners*.

La evaluación de los efectos de la comunicación y las ventas se hará cada mes durante tres meses, para ir midiendo el crecimiento tanto en el mercado meta como en las ventas. La estrategia que planteamos busca lograr un alto nivel de compra que se obtendrá al construir notoriedad de un producto nuevo ligado a un excelente servicio a través de la estrategia de *pulsing*, que permitirá alternar los periodos de exposición y no exposición de la comunicación. Se busca de esta manera generar la sensación de lanzamiento de producto.

Al ser parte de una franquicia, la mezcla promocional y el marketing son manejados por la corporación a través de paneles en la vía pública y volantes con información específica, orientando básicamente al cliente sobre los combos de pollo a la brasa. De esta manera utilizaremos esta política corporativa para promocionar nuestra nueva oferta a través de dos vallas publicitarias ubicadas en zonas de influencia como son la Av. Tomas Valle y el Puente Hábich.

Al ser parte del Centro Comercial Plaza Norte la estrategia también busca sumarse a las campañas de descuentos en días específicos como el Día del Shopping. En este sentido, se propone distribuir 20.000 volantes en el plazo de tres meses en la zona de ingreso al centro comercial, considerando que son 2.000 autos los que ingresan en dos turnos por día; de esta manera, se promocionarán los nuevos mix de piqueos, sándwich de pollo a la brasa y macerados en un horario ampliado hasta la 1:00 am. Dentro de la zona de restaurantes se entregarán 20.000 *flyers* que promocionen la nueva oferta, pero dándole mayor importancia al nuevo horario.

En el restaurante se colocarán estratégicamente cuatro *banners* que se utilizarán de la siguiente manera: en uno se promocionarán los piqueos; en otro se promocionarán los sándwich de pollo a la brasa; y otros dos el nuevo horario. Además se colocarán dos vallas publicitarias en la zona de influencia.

Como los eventos son generadores de experiencias se sugiere ser auspiciadores una vez al mes de las actividades que promociona el centro comercial, pudiendo ser un concierto en vivo o un *show*, los mismos que se presentan en la pileta ubicada frente al ingreso del restaurante. De esta manera se buscará introducir las nuevas alternativas en el mercado de consumidores nocturnos.

Dentro de los diferentes elementos de comunicación que utilizaremos se encuentran las comunicaciones personales como las ventas dirigidas, para lo cual todo el personal será capacitado, y el servicio al cliente. También se utilizarán comunicaciones impersonales como publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, diseño corporativo y la evidencia física que ofrece el lugar donde se presta el servicio. Los materiales instructivos serán folletos y la página *web* del restaurante.

## **5. Estrategia de personas**

La calidad del personal de una empresa de servicios, en especial la de los que trabajan en puestos de contacto con el cliente y sobre todo, en el rubro restaurantes, tiene un papel fundamental en la determinación del éxito de mercado y en el desempeño económico.

Las Canastas Plaza Norte, al ser una empresa de servicios exitosa y estar comprometida con la administración efectiva de los recursos humanos, tiene como política invertir en capacitar a su personal en forma permanente y continúa, además de ofrecer sueldos justos, bonificaciones extraordinarias y todos los beneficios sociales que le corresponden a los trabajadores, lo que hace que tenga poca rotación de personal.

Dentro de las prácticas más importantes está el reconocimiento al talento, generando oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa. Es por eso que un colaborador puede pasar de mozo a ser jefe de mozos, o un auxiliar de administración puede ascender a administrador.

La selección cuidadosa también es parte importante de su política laboral, lo que asegura que los nuevos empleados cumplan con los requisitos del puesto y de Corporación Las Canastas. La capacitación es un proceso que toma 30 días como mínimo y empieza con una inducción, donde se transmite al personal la cultura institucional, las áreas que forman parte de la organización y se detallan las funciones que le corresponden a cada puesto y aquellas que se vinculan con otras áreas.

## **6. Estrategia de procesos**

Es muy importante la administración de los procesos de servicio, ya que son fundamentales para crear el producto de servicio y para determinar la experiencia del cliente. Gracias a su *know how*, la Corporación Las Canastas ha entregado diversos diagramas de flujos a la empresa, los mismos que son herramientas que permiten entender, documentar, analizar y mejorar los procesos de servicio. Éstos permiten identificar los áreas de mejora y brindan información importante para la reestructura del proceso en caso sea necesario.

## **7. Estrategia de productividad**

Como todas las empresas de servicios, Las Canastas Plaza Norte tiene costos fijos elevados y es sometida a mejoras a requerimiento periódico del centro comercial para ir acorde a la política del mismo. Es por eso que para el gerente es muy importante conocer todo el proceso operativo, logístico y administrativo, para que pueda lograr transformar los costos fijos en costos variables a través de estrategias tales como tercerización o personal contrato por horas.

Otro punto importante en la gestión se refiere a las reservaciones, las que en muchos casos pueden no concretarse, siendo también inevitable la formación de colas de espera para ingresar. El gerente interviene para ahorrar más tiempo a los clientes o para dar las explicaciones necesarias, de tal manera que sea más tolerable cualquier situación de malestar.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Presupuesto de ingresos, costos y gastos

El primer presupuesto que se presenta es el de ventas, donde se ha proyectado de manera separada el número de combos que se venderá cada año, partiendo de los siguientes datos:

- Para el piqueo 1 (para 2 personas) se proyectó una venta promedio diaria de cinco unidades durante el año 1, incrementando luego en 20% durante el segundo año, y en 12% durante el tercer año. Se considera que habrá un aumento consecutivo gracias a las actividades del plan de marketing que se ha diseñado.
- Para el piqueo 2 (para 4 personas) se proyectó una venta promedio diaria de 11 unidades durante el año 1, incrementando luego en 20% durante el segundo año, y en 12% durante el tercer año.
- Para el piqueo 3 (para 8 personas) se proyectó una venta promedio diaria de siete unidades durante el año 1, incrementando luego en 20% durante el segundo año, y en 12% durante el tercer año.
- El consumo de sándwich de pollos se ha estimado en un 40% de las unidades de piqueos vendidas.
- La cantidad de macerados se ha estimado en 0,5 unidades por cada piqueo vendido. Se ha considerado de esta manera porque cada piqueo incluye una sangría, lo que limita la ingesta de licor adicional.
- Los precios del año 1 se han estimado en función de la carta actual, considerando lo que incluye cada piqueo así como los ingredientes del sándwich de pollo. Para el año 2 y 3 se ha estimado un incremento del 2,5% anual en los precios. Se considera que este incremento debe ser bajo para retener a los clientes, ya que se está posicionando el horario extendido.
- Canibalismo, lo que consiste en que un 15% de los clientes que ahora adquieren piqueos o sándwich antes consumían productos de la carta. Es por ello que se estimó el 15% de las personas (se consideran dos personas si es piqueo de 2, y cuatro si es piqueo de 4, y así sucesivamente) por S/.16,50 que es el precio del menú de un cuarto de pollo.

**Tabla 22. Proyección de ingresos**

<b>Ventas</b>	<b>Año 1 2016</b>	<b>Año 2 2017</b>	<b>Año 3 2018</b>
Unidades vendidas			
Piqueo 1 (para 2)	1.825	2.190	2.044
Piqueo 2 (para 4)	4.015	4.818	4.497
Piqueo 3 (para 8)	2.555	3.066	2.862
Sándwich de pollo	3.358	4.030	3.924
Macerados de pisco	4.198	5.037	4.513
Precio unitario			
Piqueo 1 (para 2)	S/. 45,00	S/. 46,13	S/. 47,28
Piqueo 2 (para 4)	S/. 80,00	S/. 82,00	S/. 84,05
Piqueo 3 (para 8)	S/. 145,00	S/. 148,63	S/. 152,34
Sándwich de pollo	S/. 9,50	S/. 9,74	S/. 9,98
Macerados de pisco	S/. 12,50	S/. 12,81	S/. 13,13
Ventas en S/.			
Piqueo 1 (para 2)	82.125	101.014	96.636
Piqueo 2 (para 4)	321.200	395.076	377.956
Piqueo 3 (para 8)	370.475	455.684	435.938
Sándwich de pollo	31.901	39.238	39.170
Macerados de pisco	52.469	64.537	59.270
Menos canibalismo	-107.682	-129.219	-121.009
<b>Total en S/.</b>	<b>750.487</b>	<b>926.330</b>	<b>887.962</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se conoce lo que se espera por ingresos y las cantidades a vender, se procede a la proyección de costos y gastos:

- Los costos de ventas de los piqueos se estiman en un 35% de las ventas, de acuerdo a datos brindados por Las Canastas.
- El costo de elaborar un sándwich de pollo durante el año 1 es de S/. 3,00, incrementándose en 4% cada año
- El costo del macerado de pisco asciende a S/. 3,50 y se cree que se elevará en 4% durante los años 2 y 3.
- El *royalty* es igual al 5% de las ventas.
- Para el pago al personal administrativo se han considerado dos horas de un cajero y de un administrador, cuyos sueldos mensuales ascienden a S/. 2.800 y S/. 1.050, respectivamente. Estos sueldos son para jornadas de ocho horas pero además debe añadirse un aproximado de 30% que corresponde a las cargas laborales que genera cada empleado. Estos salarios se incrementan en 4% cada año.

- El personal de producción que se requiere para el horario extendido es el siguiente:
  - Un parrillero que gana un salario mensual de S/. 2.950.
  - Un cocinero, cuyo sueldo asciende a S/. 4.150.
  - Un *barman*, que suele percibir S/. 2.700 de salario.

En el caso de estas tres personas se ha considerado que son dos horas adicionales lo que deben laborar, generando además un 30% en cargas sociales a la empresa.

- Para la atención a los clientes, durante el horario extendido, se requerirá de tres mozos y una anfitriona, cuyos sueldos mensuales son S/. 930 y S/. 920, respectivamente.

Además se tienen los gastos que se han proyectado de manera marginal, es decir, lo adicional, y que se relaciona principalmente con el tiempo extra de abrir dos horas más cada noche. Los gastos asociados al plan de marketing se presentan en el siguiente punto.

**Tabla 23. Proyección de costos y gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Costo de ventas			
Piqueo 1 (para 2)	28.743,8	35.354,8	33.822,8
Piqueo 2 (para 4)	112.420,0	138.276,6	132.284,6
Piqueo 3 (para 8)	129.666,3	159.489,5	152.578,3
Sándwich de pollo	10.074,0	12.572,4	12.244,4
Macerado de pisco	14.691,3	18.334,7	16.427,9
Total costo de ventas	295.595,3	364.027,9	347.357,9
Gastos			
Pago de <i>royalty</i> a Las Canastas	37.524,4	46.316,5	44.398,1
Pago al personal administrativo	15.015,0	15.615,6	16.240,2
Pago al personal producción	11.587,5	12.051,0	12.533,0
Pago al personal de ventas mozos y anfitrionas	11.130,0	11.575,2	12.038,2
Total gastos	75.256,9	85.558,3	85.209,6
<b>Total en S/.</b>	<b>370.852,1</b>	<b>449.586,2</b>	<b>432.567,5</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Presupuesto de marketing

En este punto se presenta un presupuesto detallado del plan de marketing, el cual obedece a todos los rubros presentados en los capítulos anteriores. Es así que considerando erogaciones para volantes, *banners* y *flyers*, así como para una valla con gran visibilidad, se tiene que en el



primer año el presupuesto de marketing asciende a S/. 23.300, subiendo ligeramente en los siguientes años como consecuencia de la inflación. La valla y los *banners* se hacen en el momento cero, es decir al iniciar la implementación del plan de marketing, pero el alquiler del espacio se paga mes a mes.

**Tabla 24. Gastos del plan de marketing**

	<b>Año 0</b> <b>2015</b>	<b>Año 1</b> <b>2016</b>	<b>Año 2</b> <b>2017</b>	<b>Año 3</b> <b>2018</b>
<b>Cantidad</b>				
Volantes		20.000	20.000	20.000
<i>Banners</i>	2	2	2	1
<i>Flyers</i>		20.000	20.000	20.000
Valla	-	1	1	1
Fabricación e instalación	1	1	1	
<b>Costo unitario</b>				
Volantes	0,050	0,050	0,052	0,054
<i>Banners</i>	200	200	208	216
<i>Flyers</i>	0,050	0,050	0,052	0,054
Valla	14.400	14.400	14.976	15.575
Fabricación e instalación	6.500	6.500	6.760	7.030
<b>Gastos de marketing</b>				
Volantes	-	1.000	1.040	1.082
<i>Banners</i>	400	400	416	216
<i>Flyers</i>	-	1.000	1.040	1.082
Valla	-	14.400	14.976	15.575
Fabricación e instalación de valla	6.500	6.500	6.760	-
<b>Total gastos de marketing</b>	<b>6.900</b>	<b>23.300</b>	<b>24.232</b>	<b>17.955</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Simulación

La simulación se inicia con la proyección del estado de ganancias y pérdidas, donde se observa que desde el año 1 hay utilidades netas. Para preparar este estado financiero se utilizaron los datos de ventas, costos y gastos que se detallaron en los dos acápite anteriores. Luego se procedió a proyectar el flujo de efectivo, para así conocer el valor final de la caja en cada año.

Se considera necesario invertir S/. 30.000 para hacer frente a los gastos del plan de marketing que incluye el pago de horas extras para el horario extendido, hasta que se generen ingresos. En base a esto se presentan las siguientes tablas.

**Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas proyectado, en nuevos soles**

	<b>Año 1 2016</b>	<b>Año 2 2017</b>	<b>Año 3 2018</b>
Ventas	750.487	926.330	887.962
Costos de ventas	<u>295.595</u>	<u>364.028</u>	<u>347.358</u>
Utilidad bruta	454.892	562.302	540.604
<b>Gastos operativos</b>			
Gastos de personal	37.733	39.242	40.811
Gastos de marketing	23.300	24.232	17.955
Gastos de ventas	<u>37.524</u>	<u>46.317</u>	<u>44.398</u>
Total gastos	98.557	109,790	103.164
Utilidad neta antes de IR	356.335	452. 512	437.440
Impuesto a la renta	106.901	135.754	131.232
<b>Utilidad neta después de impuestos</b>	<b>249.435</b>	<b>316.758</b>	<b>306.208</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26. Flujo de efectivo proyectado, en nuevos soles**

	<b>Año 0 2015</b>	<b>Año 1 2016</b>	<b>Año 2 2017</b>	<b>Año 3 2018</b>
<b>Ingresos por ventas</b>		750.487	926.330	887.962
<b>Egresos</b>				
Costos de ventas		295.595	364.028	347.358
Pago al personal		37.733	39.242	40.811
Pago de <i>royalty</i>		37.524	46.317	44.398
Gastos de marketing	6.900	23.300	24.232	17.955
Impuesto a la renta	=	=	<u>106.901</u>	<u>135.754</u>
Total egresos	6.900	394.152	580.719	586.276
Caja inicial	30.000	23.100	379.435	725.047
Flujo de caja	-6.900	356.335	345.611	301.686
<b>Caja final</b>	<b>23.100</b>	<b>379.435</b>	<b>725.047</b>	<b>1'026.733</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ahora corresponde la evaluación financiera del plan de marketing, la misma que se ha diseñado bajo el escenario más probable que es lo que hasta ahora se ha presentado. Dado que los flujos de efectivo se dan en distintos momentos del tiempo, es necesario descontarlos al momento cero para luego sumarlos. Para hacer este descuento se utiliza el ROE, que es el rendimiento sobre el patrimonio y se establece cuál es la tasa mínima que los accionistas esperan recibir por su inversión en el plan de marketing. De acuerdo al estado de ganancias y pérdidas real del año 2014, el ROE es de 21,3%.

Como se observa en la siguiente tabla 27, el Valor Presente Neto (VPN) es de S/.643.661 que al ser positivo indica la conveniencia de implementar el plan de marketing. Para complementar el análisis se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es aquel factor de descuento que hace que el VPN sea igual a cero. La TIR asociada a este plan de marketing es de 356% que, al ser mayor a 21,3%, indica la conveniencia financiera de desarrollar el proyecto.

**Tabla 27. Valor Presente Neto (VPN), en nuevos soles**

	<b>Año 0 2015</b>	<b>Año 1 2016</b>	<b>Año 2 2017</b>	<b>Año 3 2018</b>
Inversión inicial	-30.000			
Flujo de caja anual		349.435	345.611	301.686
Flujo anual sin descontar	-30.000	349.435	345.611	301.686
Factor de descuento	1,000	0,812	0,660	0,536
Flujo anual descontado	-30.000	283.863	228.072	161.727
<b>VPN</b>	<b>643.661</b>			

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1 Análisis de escenarios

Ahora se procede a presentar dos escenarios alternativos., uno que se denomina optimista y otro, pesimista. En ambos casos la variable que será modificada son las ventas, específicamente las unidades vendidas al año, lo cual sin duda afectará el Valor Presente Neto. Para poder comparar los escenarios se presenta la siguiente tabla, donde se ve que hasta considerando una disminución del 20% en las ventas se sigue obteniendo rentabilidad, ya que los ingresos llegan a cubrir los costos y gastos.

**Tabla 28. Análisis de escenarios**

		<b>Año 1 2015</b>	<b>Año 2 2016</b>	<b>Año 3 2017</b>
		<b>Ventas</b>		
Crec. Ventas/ Año	Tasa			
Pesimista	0,8	600.390	741.064	710.370
normal	1	750.487	926.330	887.962
Positivo	1,2	900.585	1'111.596	1'065.554
		<b>Valor final de caja</b>		
Pesimista		229.338	389.683	513.777
normal		379.435	725.047	1'026.733
Positivo		529.533	1'060.410	1'539.689

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto:

VPN	
Pesimista	304.269
Normal	643.661
Positivo	983.054

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Control

El control se debe establecer mediante la medición objetiva y el análisis de la información recopilada. Para este proyecto se proponen los siguientes indicadores, con los cuales se controlan los efectos del plan de marketing, a través de las ventas y la eficiencia en los costos y gastos, los cuales afectan directamente la rentabilidad:

- Unidades vendidas de cada piqueo por mes.
- Ingresos totales por ventas cada mes.
- Costos de ventas como porcentaje de las ventas.
- Gastos mensuales y anuales de personal.
- Gastos anuales de marketing.

#### 5. Plan de contingencia

Con el plan de contingencia se determinan las acciones que se tomarán en caso de que los resultados que se observen mes a mes no sean los esperados. La idea es implementar medidas correctivas a tiempo para no perjudicar el desarrollo total del proyecto. En el momento en que las ventas no alcancen los niveles esperados se hará lo siguiente:

- Medir la visibilidad y capacidad de recordación que está generando el plan de marketing que se desarrolló y en especial la valla publicitaria, que es lo más costoso. En caso que los resultados indiquen bajo desempeño habrá que buscar una nueva ubicación o considerar un diseño distinto, o incluso el cambio del mensaje.
- Cambiar los puntos de distribución de los volantes y *flyers*, porque lo más probable es que donde se está repartiendo no haya acceso a los clientes potenciales y sea por esto que no se alcancen las ventas estimadas.
- Revisar el nuevo menú para introducir cambios y hacerlo más atractivo a los consumidores, fomentando mayor ingesta, con lo cual se generarán más ingresos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Al culminar el desarrollo de este plan de marketing se llega a las siguientes conclusiones:

- La implementación de este plan de marketing es viable ya que genera un VPN positivo, con una inversión inicial de apenas S/.30.000, que es necesaria para la instalación de la valla y cubrir los costos y gastos asociados al horario extendido hasta que se generen ventas suficientes para cubrirlos.
- El segmento al cual se enfocará el plan de marketing son los jóvenes hasta 25 años, hombres y mujeres, habitantes del cono norte y pertenecientes a los NSE B y C, los cuales generalmente trabajan y disponen de dinero para gastos de diversión.
- En términos de producto es necesario incluir nuevos platos, en especial los piqueos que son apropiados para compartir en grupos y acompañar con bebidas alcohólicas. Así mismo, se ampliará el horario de atención hasta la 1:00 am, acompañando a los comensales con música. Esto hace que la visión de los competidores se amplíe y no consideren solamente a locales como Rústica sino también a los restaurantes, específicamente a Las Canastas.
- En cuanto al precio, los combos de piqueos se ofrecen a un precio ligeramente inferior que cuando se piden por separado cada uno de los platos que los componen. Esto incentivará la compra de piqueos, aumentando el consumo y el tiempo de permanencia en el local.
- La promoción y publicidad se basa en el reparto de volantes y *flyers* dentro del centro comercial y sus alrededores, destacando el horario extendido. Esto se complementa con un *banner* en el ingreso del local y con una valla que puede ser vista a gran distancia.

### **2. Recomendaciones**

Al culminar el desarrollo del plan de marketing se dan las siguientes recomendaciones al restaurant Las Canastas:

- Realizar encuestas de satisfacción de manera aleatoria a sus clientes, para conocer la opinión que tienen del servicio y encontrar las fallas actuales, para desarrollar planes de mejora y lograr retener a sus clientes.
- Ampliar el horario de atención, extendiéndolo hasta la 1:00 am, con lo cual se aprovechará la infraestructura que se posee, obteniendo un mayor rendimiento.

- Capacitar a su personal de manera permanente, en temas de atención y servicio al cliente.
- Implementar este plan de marketing mediante el diseño claro del mensaje y la contratación del servicio de valla publicitaria, así como la impresión y repartición de volantes y *flyers*.
- Monitorear los ingresos que se generen a raíz de la implementación de este plan de marketing.
- En caso de que no se obtengan los resultados esperados se deben implementar de inmediato los planes de contingencia que se han propuesto.

## Bibliografía

- Ansoff, Igor. (1965). *Estrategia Competitiva*. Décimo tercera edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Arellano Marketing. (2009). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Lima: Editorial Planeta Perú SA.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014a). *Evolución del PBI por habitante 2009–2013*. Lima: BCRP.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014b). *Panorama actual*. Lima: BCRP.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Reporte de inflación Mayo 2015 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima: BCRP.
- Bocanegra, Félix. (2015). “Modelos de innovación tecnológica”. En: *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).  
Fecha de consulta: 10/07/2015. Disponible en: <<http://www.revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>>.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2015). “Programa Mallku de Franquicias Perú”. Lima: PROMPERÚ. Fecha de consulta: 10/10/2014.  
Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/ProgramaMallkuFranquiciasPer%C3%BA.pdf>>.
- Garralda, Joaquín. (2015). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School. Fecha de consulta: 11/10/2014. Disponible en: <<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>>.
- Gines, Katty. (2015). “Miguel Castillo, dueño de ‘Las Canastas’, ofrece las claves para todo emprendedor”. En. *Diario El Trome*. 25 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 07/10/2014.  
Disponible en: <<http://trome.pe/actualidad/miguel-castillo-dueno-canastas-ofrece-claves-todo-emprendedor-2040485>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Indicadores Económicos y Sociales mayo 2013*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Indicadores Económicos y Sociales octubre 2014*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Informe Técnico N°08: Producción Nacional*. Agosto 2015. Lima: INEI.
- Keller, Kevin Lane. (2008). *Administración Estratégica de Marca – Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación de México.

Kotler, Philip, y Keller, Kevin Lane. (2012). *Dirección de Marketing*. Décima cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Ley N°29571 - Ley de protección y defensa del consumidor.

Ley N°30021 - Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes.

Lovelock, Christopher, y Wirtz, Jochen. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación de México.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2014). *Guía de Negocios e Inversión 2013-2014*. Lima: MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Guía de Negocios e Inversión 2013-2014*. Lima: MINCETUR.

Ministerio del Ambiente. (2011). “Ley N°27314 - Ley general de residuos sólidos”. En: *Compendio de la legislación ambiental peruana*. Lima: Ministerio del Ambiente.

Ministerio del Ambiente. (2011). “Ley N°28611 - Ley general de protección medio ambiental”. En: *Compendio de la legislación ambiental peruana*. Lima: Ministerio del Ambiente.

Moreno, Carlos. (2015). *Publicidad en Internet*. Fecha de consulta: 10/07/2015. Disponible en: <http://www.publicidadeninternet.org/>.

Munuera, José Luis, y Rodríguez, Ana Isabel. (2007). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Segunda edición. España: ESIC - Business and Marketing School.

Oficina de Estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (OGETIC). (2015). *Leyendo Números*. Lima: MINTRA.

Porter, Michael E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.

Porter, Michael E. (2013). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Décimo tercera edición. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, Michael. (1963). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). (2008). *El Boom de la Gastronomía Peruana. Su impacto económico y social*. Lima: APEGA. Fecha de consulta: 20/08/2015. Disponible en: [http://www.apega.pe/descargas/contenido/13\\_apega\\_cocina\\_peruana.pdf](http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf).

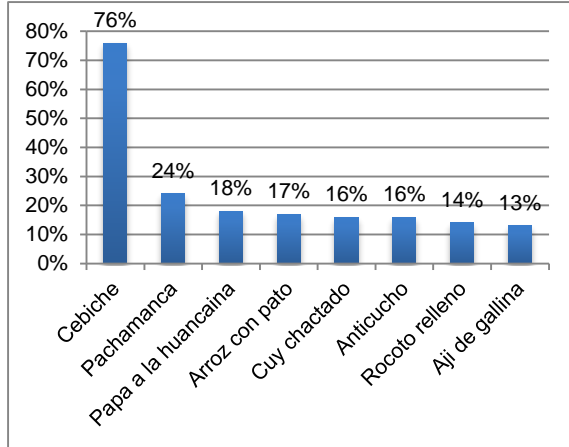
Valderrama, Mariano (2013).”Apega: El sector gastronómico peruano crece entre 7% y 8% anual. En: *Diario Gestión*. 06 de septiembre del 2013. Fecha de consulta: 06/10/2014. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/apega-sector-gastronomico-peruano-crece-entre-7-y-8-anual-2075542>.



## **Anexos**

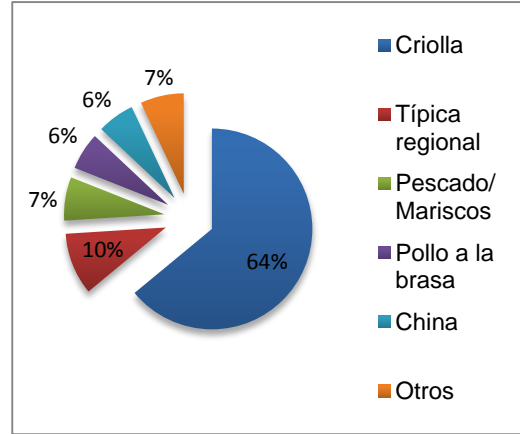
## Anexo 1. Sobre el consumidor peruano

### 1. Platos representativos de la comida peruana



Fuente: Arellano, 2009.

### 2. Tipos de comida preferida



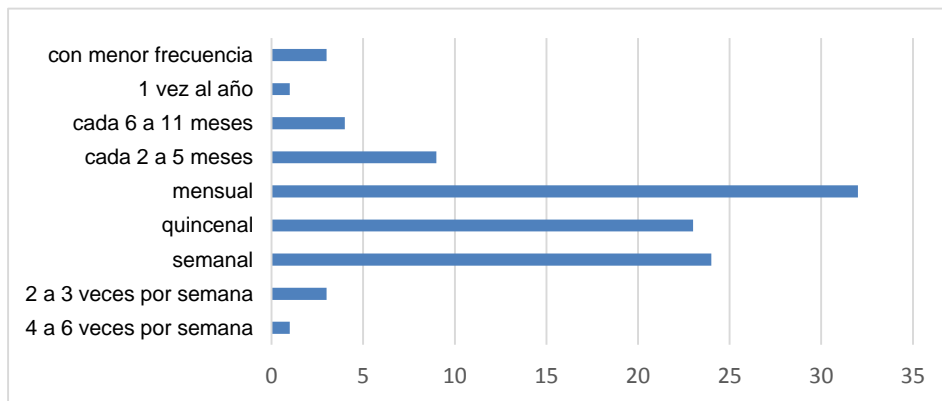
Fuente: Arellano, 2009.

### 3. Hábitos gastronómicos

Actividades que hace en su tiempo libre	Asistencia a restaurantes en tiempo libre
Ver Televisión 64%	Pollería 56%
Descansar 46%	Cebichería 24%
Escuchar música 43%	Chifa 20%
Reunirse con familiares / amigos 9%	Restaurantes campestres 11%
Ir a comer fuera de casa 9%	Restaurante típico 11%
Pasear dentro de la ciudad 7%	Restaurante de comida 8%
	Pizzería 6%
	Picantería 5%

Fuente: Arellano, 2009.

### 4. Frecuencia de asistencia a restaurantes en tiempo libre



Fuente: Arellano, 2009.

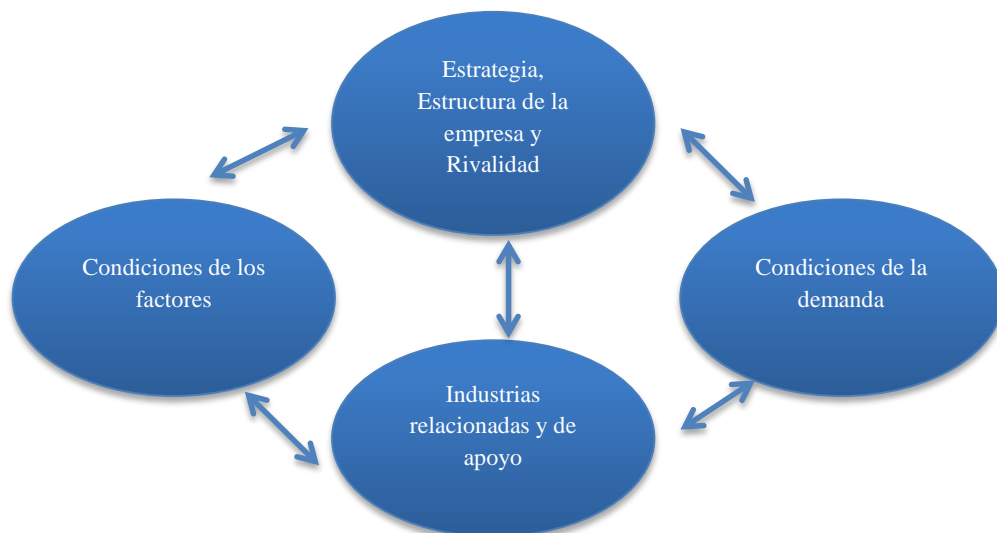
## Anexo 1. Sobre el consumidor peruano (continúa de la página anterior)

### 6. Perfil del consumidor peruano

	Perfil del Consumidor	Total
<b>Sexo</b>	Masculino	48%
	Femenino	52%
<b>Rango de edad</b>	16 a 24	25%
	25 a 34	25%
	35 a 44	19%
	45 a 54	14%
	55 a más	16%
<b>Nivel Socioeconómico</b>	A	4%
	B	15%
	C	31%
	D	31%
	E	18%
<b>Estilos de Vida</b>	Afortunado	8%
	Progesista	21%
	Modernas	25%
	Adaptados	20%
	Conservadoras	19%
	Modestos	7%
	<b>BASE</b>	5000

Fuente: Arellano, 2009.

### Anexo 2. Diamante de Porter



Fuente: Porter, 2013.

### Anexo 3. Estrategia competitiva

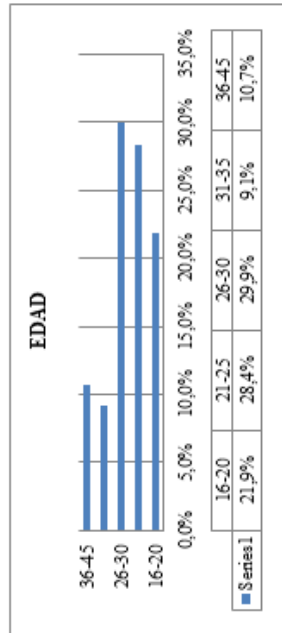


Fuente: Porter, 2009.

## Anexo 4. Resultados de la investigación de mercado

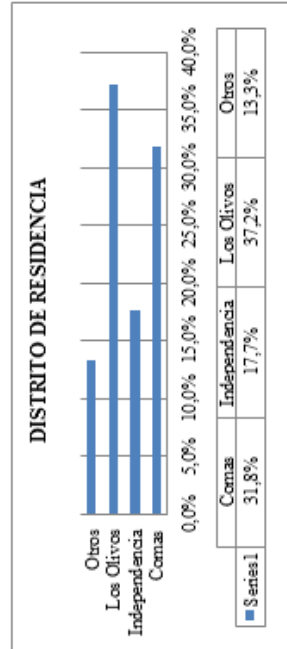
### 1. Edad de los encuestados

16-20		21-25		26-30		31-35		36-45	
N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
196	21,9%	254	28,4%	267	29,9%	81	9,1%	96	10,7%



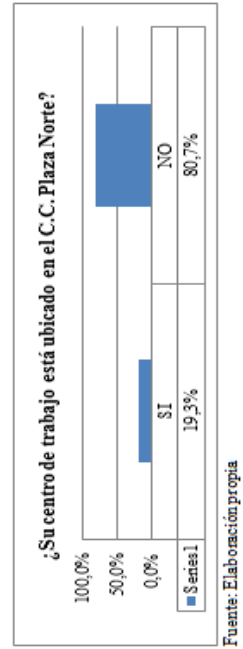
### 2. Distrito de residencia de los encuestados

Comas		Independencia		Los Olivos		Otros	
N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
284	31,8%	158	17,7%	333	37,2%	119	13,3%



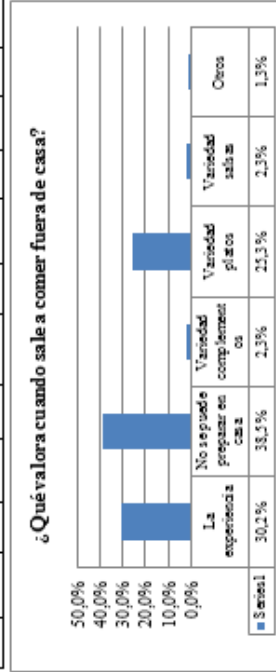
### 3. ¿Su centro de trabajo está ubicado dentro de Plaza Lima Norte?

SI		NO	
N°	(%)	N°	(%)
169	18,9%	725	81,1%



### 4. ¿Qué valora cuando sale a comer fuera de casa?

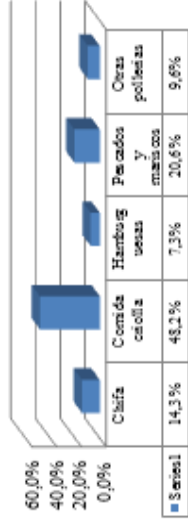
La experiencia		No se puede preparar en casa		Variedad complementos		Variedad platos		Variedad salsas		Otros	
N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
116	30,2%	148	38,5%	9	2,3%	97	25,3%	9	2,3%	5	1,3%



6. Si tuvieras una segunda opción para comer fuera ¿qué tipo de comida escogerías?

N°	Chifa (%)	Comida criolla (%)		Hamburguesa (%)		Pescados y mariscos (%)		Otras pollerías (%)	
		N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
55	14,3%	185	48,2%	28	7,3%	79	20,6%	37	9,6%

Si tuvieras una segunda opción para comer fuera ¿Qué tipo de comida escogerías?

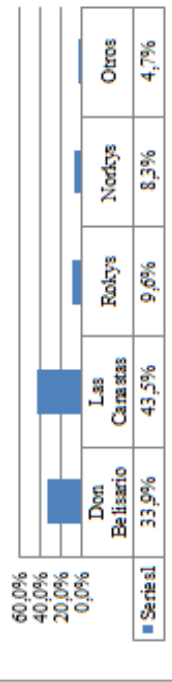


Fuente: Elaboración propia.

5. Cuando quiere comer pollo a la brasa ¿qué restaurantes elige?

N°	Don Belisario (%)	Las Canastas (%)		Rokys (%)		Norkys (%)		Otros (%)	
		N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
303	33,9%	389	43,5%	86	9,6%	74	8,3%	42	4,7%

¿Cuando quieres comer pollo a la brasa que restaurante eliges?

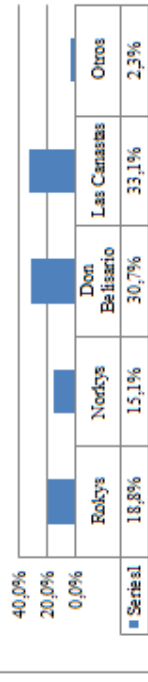


Fuente: Elaboración propia.

7. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en pollo a la brasa?

N°	Rokys (%)	Norkys (%)		Don Belisario (%)		Las Canastas (%)		Otros (%)	
		N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
168	18,8%	135	15,1%	275	30,7%	296	33,1%	20	2,3%

¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en Pollo a la Brasa?

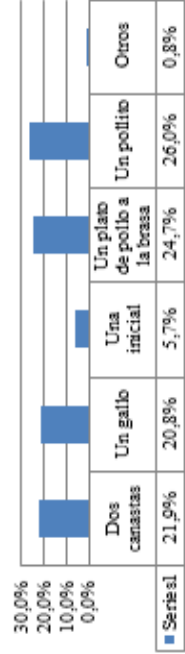


Fuente: Elaboración propia.

8. ¿Cuál es el logo que más le recuerda a una pollería?

N°	Dos canastas (%)	Un gallo (%)		Una inicial (%)		Un plato de pollo a la brasa (%)		Un pollito (%)		Otros (%)	
		N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
196	21,9%	186	20,8%	51	5,7%	220	24,7%	233	26,0%	8	0,8%

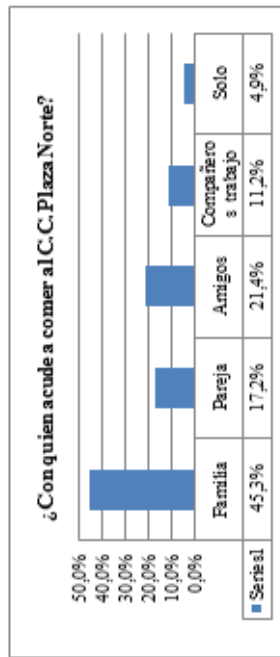
¿Cuál es el logo que más te recuerda a una pollería?



Fuente: Elaboración propia.

9. ¿Con quién acude a comer al Centro Comercial Plaza Norte?

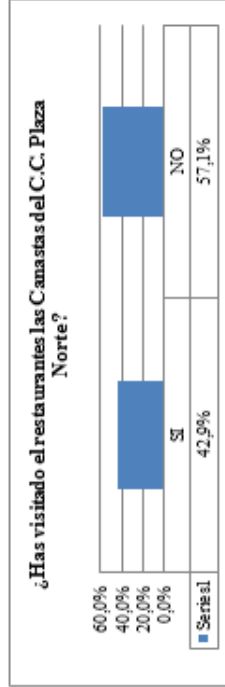
Familia	Pareja		Amigos		Compañeros trabajo		Solo		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
405	45,3%	154	17,2%	191	21,4%	100	11,2%	44	4,9%



Fuente: Elaboración propia.

10. ¿Ha visitado el restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte?

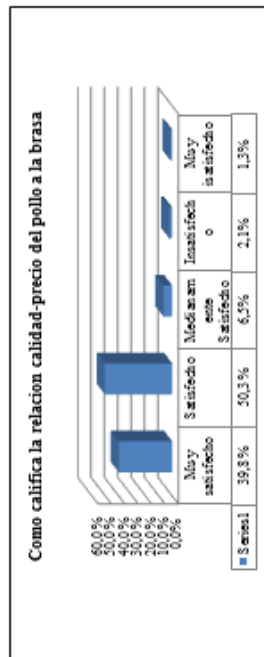
SI	NO		
	N°	(%)	
384	42,9%	510	57,1%



Fuente: Elaboración propia.

11. ¿Qué opina de la relación precio-calidad del pollo a la brasa?

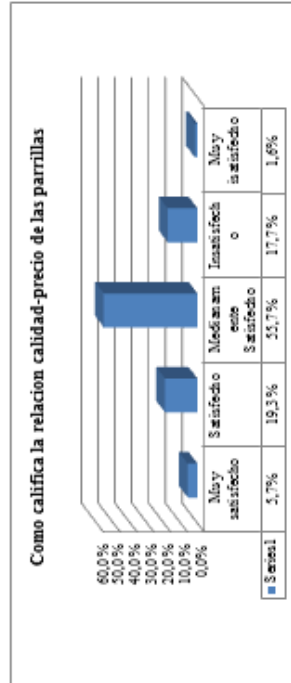
Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
153	39,8%	193	50,3%	25	6,5%	8	2,1%	5	1,3%



Fuente: Elaboración propia.

12. ¿Qué opina de la relación calidad-precio de las parrillas?

Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
22	5,7%	74	19,3%	214	55,7%	68	17,7%	6	1,6%

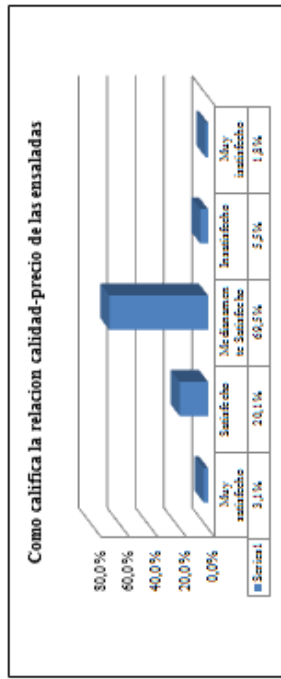


Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Resultados de la investigación de mercado (continúa de la página anterior)

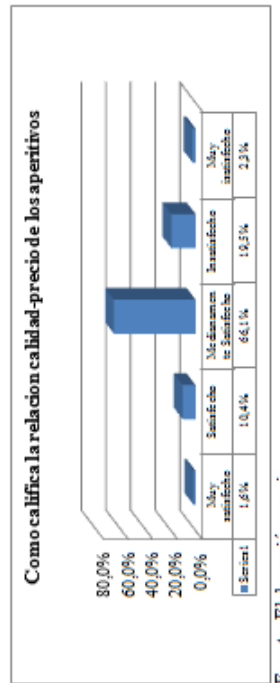
13. ¿Qué opina de la relación calidad-precio de las ensaladas?

Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
12	3,1%	77	20,1%	267	69,5%	21	5,5%	7	1,8%



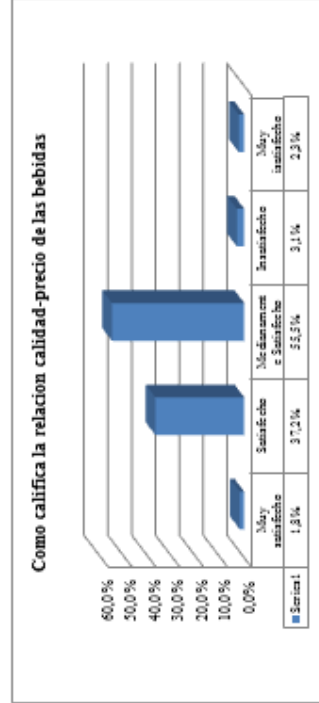
15. ¿Qué opina de la relación calidad-precio de los aperitivos?

Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
6	1,6%	40	10,4%	254	66,1%	75	19,5%	9	2,3%



14. ¿Qué opina de la relación calidad-precio de las bebidas?

Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
7	1,8%	143	37,2%	213	55,5%	12	3,1%	9	2,3%



16. ¿Qué opina de la relación calidad-precio de los postres?

Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
7	1,8%	8	2,1%	235	61,2%	119	31,0%	15	3,9%



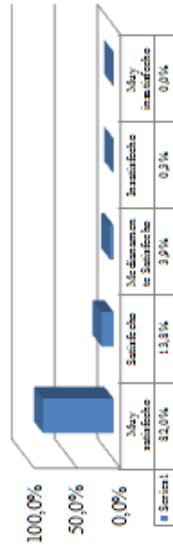


Anexo 4. Resultados de la investigación de mercado (continúa de la página anterior)

17. ¿Qué opina de la relación calidad-precio de los aperitivos?

Muy satisfecho	Satisfecho		Medianamente Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho		
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	
315	82,0%	53	13,8%	15	3,9%	1	0,3%	0	0,0%

Indiquenos su grado de satisfacción en general

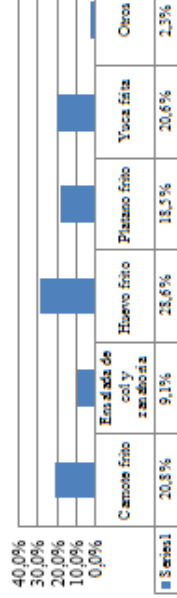


Fuente: Elaboración propia.

18. Si pudiera incluir algunos complementos ¿cuáles le gustaría?

Camote frito	Ensalada de col y zanahoria		Huevo frito		Plátano frito		Yuca frita		Otros		
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	
80	20,8%	35	9,1%	110	28,6%	71	18,5%	79	20,6%	9	2,3%

Si pudieras incluir a algunos complementos, ¿cuáles te gustaría?

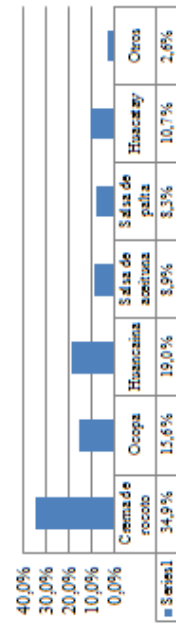


Fuente: Elaboración propia.

19. ¿Cuál de estas salsas te gustaría para acompañar tu plato?

Crema de rocoto	Ocopa		Huancama		Salsa de aceituna		Salsa de palta		Huacay		Otros		
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	
134	34,9%	60	15,6%	73	19,0%	34	8,9%	32	8,3%	41	10,7%	10	2,6%

¿Cuáles de estas salsas te gustaría para acompañar tu plato?

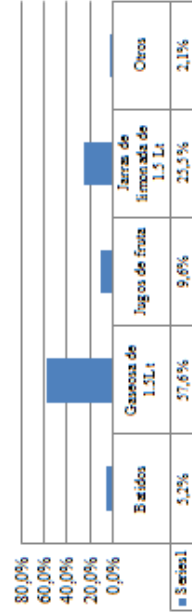


Fuente: Elaboración propia.

20. ¿Qué otras bebidas te gustaría que se ofrezcan?

Batidos	Gaseosa de 1,5 lt		Jugos de fruta		Jarra de limonada de 1,5 lt		Otros		
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)	
20	5,2%	221	57,6%	37	9,6%	98	25,5%	8	2,1%

¿Qué otras bebidas te gustaría que se ofrezcan?

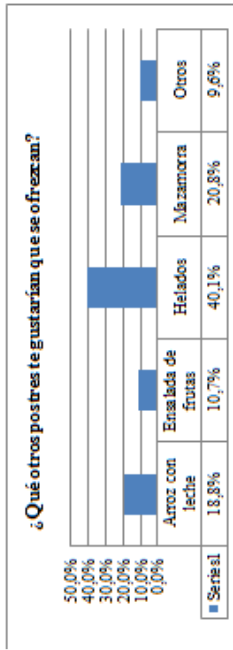


Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Resultados de la investigación de mercado (continúa de la página anterior)

21. ¿Qué otros postres te gustaría que se ofrezcan?

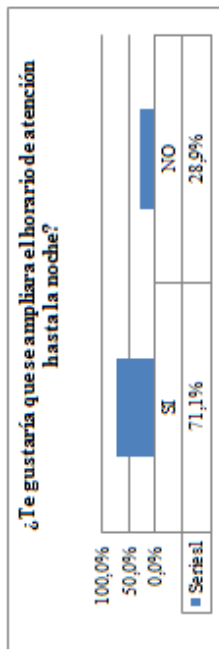
	Ensalada de frutas		Helados		Mazamorra		Otros		
	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	
72	18,8%	41	10,7%	154	40,1%	80	20,8%	37	9,6%



Fuente: Elaboración propia.

23. ¿Te gustaría que se ampliara el horario de atención hasta la madrugada?

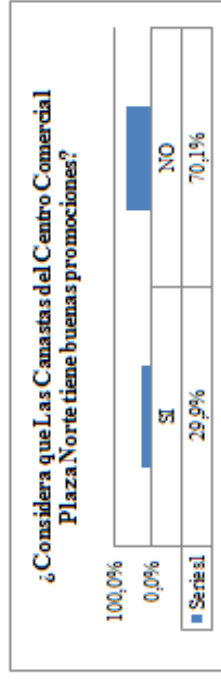
SI	NO
(%)	(%)
273	111
71,1%	28,9%



Fuente: Elaboración propia.

22. ¿Considera que el restaurante Las Canastas del Centro Comercial Plaza Norte tiene buenas promociones?

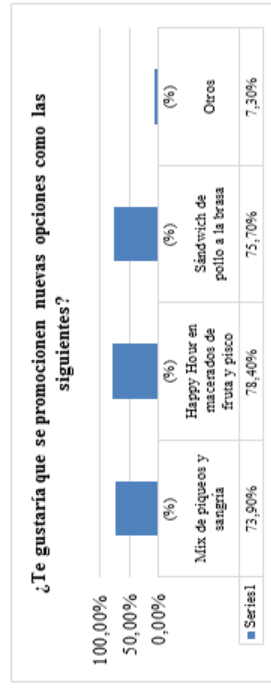
SI	NO
(%)	(%)
115	269
30,3%	69,8%



Fuente: Elaboración propia.

24. ¿Te gustaría que se promocionen nuevas opciones como las siguientes?

Mix de piqueos y sangría	Happy Hour en macerados de fruta y pisco	Sándwich de pollo a la brasa	Otros
(%)	(%)	(%)	(%)
284	301	291	28
73,9%	78,4%	75,7%	7,3%



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 4. Resultados de la investigación de mercado** (continúa de la página anterior)

**25. Ocupabilidad en el restaurante Las Canastas Plaza Norte**

	<b>MESAS</b>	<b>SILLAS</b>	<b>TOTAL</b>
Sin terraza	30	4 por mesa	120 personas
Media terraza	12	4 por mesa	48 personas
Terraza completa	25	4 por mesa	100 personas

Fuente: Elaboración propia.

Anteriormente sólo se contaba con 32 mesas, con lo cual la ocupabilidad máxima era de **168** personas, actualmente con el incremento de 13 mesas más, la ocupabilidad se incrementó en 31%, con lo cual se tiene una ocupabilidad de hasta 220 personas.

**Anexo 5. Matriz de estrategias genéricas de Porter**

Todo un sector	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>
Sólo un segmento	<b>SEGMENTACION ENFOCADA A UN SEGMENTO</b>	<b>SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE COSTOS BAJOS</b>
	Exclusividad percibida	Posicionamiento de bajo costo

Fuente: Porter, 2013.

**Anexo 6. Matriz de crecimiento de Ansoff]**

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado Actual	<b>PENETRACIÓN</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
Mercado Nuevo	<b>EXPANSIÓN DE MERCADO</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

Fuente: Ansoff, 1965.

## Anexo 7. Estado de ganancias y pérdidas 2014

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>				
Del 01 de enero al 31 de diciembre (expresado en nuevos soles)	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Ventas	2'020.163,04	100,0%	2'142.272,58	100,0%
Costo de ventas	<u>-712.713,52</u>	35,3%	<u>-747.653,13</u>	34,9%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1'307.450,00</b>	<b>64,7%</b>	<b>1'394.619,00</b>	<b>65,1%</b>
<b>Gastos operativos</b>				
<i>Royalties</i> y publicidad de marca	-131.311	6,5%	-139.248	6,5%
Alquiler de local	-284.117	14,1%	-296.939	-13,9%
Gastos de marketing	-15.894	0,8%	-11.000	-0,5%
Otros gastos de ventas	-46.296	2,3%	-43.200	-2,0%
Gastos de administración y mantenimiento	-480.650	23,8%	-498.600	-23,3%
Depreciación y amortización	<u>-48.200</u>	2,4%	<u>-71.200</u>	-3,3%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>300.981</b>	<b>14,9%</b>	<b>334.433</b>	<b>15,6%</b>
Gastos financieros	-45.898	2,3%	-51.029	-2,4%
Diferencia de cambio	<u>-14.616</u>	0,7%	<u>-12.180</u>	-0,6%
<b>Utilidad antes del impuesto a la renta</b>	<b>240.467</b>	<b>11,9%</b>	<b>271.224</b>	<b>12,66%</b>
Participación de los trabajadores	-19.237	1,0%	-21.698	-1,0%
Impuesto a la renta	<u>-66.369</u>	3,3%	<u>-74.858</u>	-3,5%
<b>Utilidad neta</b>	<b>154.861</b>	<b>7,7%</b>	<b>174.668</b>	<b>8,15%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8. Balance general 2013-2014

<b>BALANCE GENERAL 2013-2014</b>				
Balance General				
Al 31 de diciembre de				
	<b>2013</b>		<b>2014</b>	
(expresado en nuevos soles)				
<b>TOTAL ACTIVO</b>				
<b>Activo corriente</b>				
Caja y bancos	47.504,00		66.028,50	
Inversión en valores	30.855,00		103.250,00	
Clientes	2.311,00		6.525,30	
Inventarios	34.595,50		45.520,40	
<b>Total activo corriente</b>	<b>115.265,50</b>	16%	<b>221.324,20</b>	27%
<b>Activo no corriente</b>				
Inmuebles, maquinaria y equipo	512.020,00		525.070,00	
Depreciación acumulada	-78.014,80		-101.014,80	
Intangibles ( <i>software</i> )	149.005,00		155.030,00	
Otras cuentas del activo no corriente	11.256,00		19.552,00	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>594.266,20</b>	84%	<b>598.637,20</b>	73%
<b>Total Activo</b>	<b>709.531,70</b>		<b>819.961,40</b>	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Tributos por pagar	35.623,34		43.258,40	
Remuneraciones por pagar	2.401,50		3.459,00	
Facturas por pagar	29.951,37		46.942,00	
Otras cuentas por pagar	12.015,00		5.372,00	
<b>Trabajo pasivo corriente</b>	<b>79.991,21</b>	11%	<b>99.031,40</b>	12%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Beneficios sociales de los trabajadores	2.037,25		5.785,00	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2.037,25</b>	0%	<b>5.785,00</b>	1%
<b>Total Activo</b>	<b>82.028,46</b>	12%	<b>104.816,40</b>	13%
<b>Patrimonio</b>				
Capital social	450.000,00		450.000,00	
Resultados acumulados	22.643,30		91.856,00	
Resultados del ejercicio	154.860,94		173.289,00	
<b>Total patrimonio</b>	<b>627.503,24</b>	88%	<b>715.145,00</b>	87%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>709.531,70</b>		<b>819.961,40</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## **Nota biográfica**

**Mayra Chávez Támara.** Nació en Lima en 1989, ingeniera en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Actualmente se desempeña en la empresa Belcorp SA. como Analista Senior de Planeamiento Comercial.

**Hernán Huarcaya Aquino.** Nació en el Callao en 1966. Contador Público por la Pontificia Universidad Católica del Perú, casado, con dos hijas. Actualmente se desempeña en la empresa Mixercon SA. como gerente de Finanzas y Administración.

**Karen Spitzer Cano.** Nació en Arequipa en 1975, es bachiller en Derecho por la Universidad Católica de Santa María, casada, con dos hijos. Actualmente se desempeña como gerente de la Joyería Cascabel SA.