



## **"PLAN DE MARKETING: CAFÉ RESTAURANTE CHANTILLI"**

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

**Presentado por**

**Srta. Yenny Delgado**

**Srta. Brendy Saavedra**

**Sr. Fabián Zapata**

**Asesor: Profesor Pedro Jose de Zavala**

**2015**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por el apoyo incondicional, también, agradecemos a la familia Cavagnaro, que nos apoyó y brindó información del Café Restaurante

Finalmente, agradecemos de manera especial a nuestro asesor por esclarecer todas nuestras dudas acerca del trabajo.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1.1 Análisis del macroambiente externo.....	2
1.1.1 Entorno político .....	2
1.1.2 Entorno económico .....	2
1.1.3 Entorno sociocultural.....	4
1.1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.1.5 Entorno global.....	5
1.2 Análisis del microambiente externo.....	5
1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	6
1.3 Análisis de los clientes.....	7
1.4 Análisis FODA .....	8
1.5 Análisis de mercado.....	9
1.5.1 Demografía .....	9
1.5.2 Tendencias .....	12
1.5.3 Pronóstico (estimación de demanda) .....	13
1.6 Análisis del consumidor .....	14
1.6.1 Consumidor de surco.....	15
1.7 Análisis de competencia .....	16
1.7.1 Competidores clave.....	16
1.7.2 Estrategia genérica.....	17
1.7.3 Propuesta de valor.....	18
1.7.4 Medios relevantes para la comunicación .....	18
<b>Capítulo II. Análisis interno.....</b>	<b>20</b>
1. Historia y evolución.....	20
2.2 Misión y visión .....	20
3. Organización y estructura .....	21
4. Producto y servicio .....	22
5. Análisis de la cadena de valor.....	24

5.1 Logística de entrada .....	24
5.2 Operaciones .....	25
5.3 Servicios.....	25
5.4 Marketing y ventas.....	26
6. Situación financiera .....	27
7. Definición del problema .....	27
8. Definición de los objetivos de la empresa .....	28
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>29</b>
1. Objetivos de la investigación .....	29
2. Tipo de investigación.....	29
3. Metodología y técnica utilizada.....	29
4. Tamaño y composición de la muestra.....	29
5. Resultados.....	30
6. Conclusiones.....	31
<b>Capítulo IV. Estrategia comercial .....</b>	<b>33</b>
1. Definición de objetivo de MKT .....	33
2. Definición de objetivos financieros .....	33
3. Definición de mix comercial.....	33
4. Estrategia de producto.....	34
5. Estrategia de precios .....	37
6. Estrategia de comunicación .....	38
7. Estrategia de canales de distribución .....	40
<b>Capítulo V. Finanzas y presupuestos .....</b>	<b>42</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>43</b>
Conclusiones .....	43
Recomendaciones.....	43
<b>Bibliografía .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>45</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>58</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis FODA .....	8
Tabla 2.	Tamaño del mercado en Surco .....	10
Tabla 3.	Cantidad de público de tránsito .....	11
Tabla 4.	Mercado potencial de Chantillí .....	13
Tabla 5.	Participación de mercado .....	14
Tabla 6.	Estimación de venta.....	14
Tabla 7.	Evaluación de marca.....	18
Tabla 8.	Chantillí. Estado de ganancias y pérdidas .....	27
Tabla 9.	Investigación de análisis cuantitativo .....	30
Tabla 10.	Objetivos de Marketing .....	33
Tabla 11.	Presupuesto de marketing.....	4
Tabla 12.	Remodelación del local .....	41
Tabla 13.	Flujo de caja de inversiones (en soles) .....	42

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	PBI mundial y Perú (Var. % a/a).....	4
Gráfico 2.	Var. % a/a.....	4
Gráfico 3.	Mapa de ubicación de Chantillí.....	9
Gráfico 4.	Zona perimetral de Chantillí.....	10
Gráfico 5.	Estudio del público de tránsito.....	11
Gráfico 6.	Mapa de ubicación de la competencia de Chantillí.....	17
Gráfico 7.	Matriz de las estrategias genéricas de Porter.....	17
Gráfico 8.	Organigrama actual del Café Restaurante Chantillí.....	21
Gráfico 9.	Organigrama ideal para el Restaurante y Cafetería Chantillí.....	22
Gráfico 10.	Menú del día de Chantillí.....	23
Gráfico 11.	Productos de cafetería.....	24
Gráfico 12.	Cadena de valor actual de Chantillí.....	24
Gráfico 13.	Cadena de valor propuesta.....	25
Gráfico 14.	Segmentación de productos.....	34

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Cuestionario de encuesta Chantillí .....	46
Anexo 2. Ficha técnica de la encuesta cuantitativa .....	51
Anexo 3. Fotos del Café Restaurante Chantillí .....	56

## **Capítulo I. Introducción**

El café restaurante Chantillí es un negocio familiar con más de 50 años de antigüedad que atiende de lunes a viernes desde las 7.00 a.m. hasta las 10.00 p.m., y los fines de semana atiende a partir de las 8.00 a.m. hasta las 9.00 p.m., se encuentra ubicada en Santiago de Surco, en una zona comercial donde encontramos bancos, universidad, supermercados, restaurantes y un gran número de oficinas.

Nuestro trabajo de investigación busca brindar un soporte en la gestión del Café Restaurante Chantillí, las gerencias desean relanzar su imagen y que cliente lo identifique como “El sabor de casa”, para ello, estamos elaborando un plan de marketing que le permita lograr un nuevo posicionamiento y resultados tangibles reflejados en el incremento de beneficios económicos.

Se realizó un estudio de mercado cuantitativo y cualitativo que nos llevó a concluir que el principal problema es que actualmente el café restaurante cuenta con una escasa participación de mercado, lo cual, a la vez, es una oportunidad para la empresa si se toman las acciones de marketing correctas que nos lleven a un incremento de ventas y de participación de mercado. Hemos observado que Chantillí solo se está centrando en los clientes que, usualmente, lo frecuentan, dejando de lado la captación de nuevos clientes; asimismo, actualmente no están aprovechando adecuadamente la afluencia de tránsito generada por su ubicación privilegiada. El problema secundario es que sus clientes frecuentes, en su mayoría, son personas de la tercera edad, un grupo que tiene la debilidad de no renovarse y con el paso del tiempo irán reduciendo la frecuencia de visita, lo cual se torna clave para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Realizamos entrevistas a profundidad para obtener el análisis cualitativo y, finalmente, se llevaron a cabo 140 encuestas para obtener un análisis cuantitativo; de ambos estudios obtuvimos mucha información sumamente relevante para la toma de decisiones y para las propuestas que desarrollaremos, entre los resultados más importantes se ha reflejado que tenemos un gran potencial de clientes que no conocen el local, que no les llama la atención ingresar, y que el cliente que actualmente visita el local busca comodidades y cambios en su infraestructura.

Hemos planteado como objetivo principal el lograr maximizar la rentabilidad del metro cuadrado, generando nuevos clientes, además de fortalecer la relación con el cliente. La estrategia por aplicar cubrirá diferentes ámbitos, desde mejorar su publicidad, iniciar actividad



en redes sociales, hasta mejorar la presentación de los platos e implementar nuevos, llegando, incluso, hasta una remodelación del local.

Hemos realizado un análisis externo del sector y un análisis interno que nos permita tener claro cuál es el panorama actual del café restaurante para poder definir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Al término del presente plan de marketing se establece un plan de trabajo, recomendaciones y proyecciones numéricas para que la gerencia tome la mejor decisión para el crecimiento y la continuidad del negocio.

## **1. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1.1 Análisis del macroambiente externo**

#### **1.1.1 Entorno político**

El Perú se encuentra viviendo etapa preelectoral, considerando que somos un país con pocos partidos políticos representativos, nuestro entorno político representa una variable negativa para la toma de decisiones de inversión, básicamente, porque representamos un país que aún no ha consolidado su sistema político.

Se vive un ambiente de incertidumbre por parte de la población en general, y por parte del empresariado en particular. El nivel de aceptación de últimos gobiernos se ha mantenido en niveles bastante bajos, situación que pone en peligro la imagen frente a potenciales inversionistas.

#### **1.1.2 Entorno económico**

El Ministerio de Economía y Finanzas redujo su proyección de crecimiento del PBI de 4,2% a 3% para el 2015. El principal factor que explica la revisión es la menor inversión privada esperada.

La inversión privada se contrajo 9,0% en el segundo trimestre del 2015, la caída de la inversión privada se mantendría en lo que resta del año y parte del 2016 debido a:

- La caída de los precios de exportación (han caído en promedio 13% durante el primer semestre del 2015).

- La fase final de inversión o culminación de importantes proyectos mineros (Las Bambas, ampliación de Cerro Verde, Constancia) y energéticos (centrales hidroeléctricas Chaglla, Cheves, Quitaracsa).
- El deterioro de la confianza empresarial (16 de 19 indicadores de expectativas empresariales se deterioraron en julio).

A los factores anteriores hay que agregarle el ruido político ante las próximas elecciones presidenciales de abril 2016, así como los potenciales efectos negativos del fenómeno El Niño en diversas zonas del país.

En el primer semestre de 2015, el consumo privado creció cerca de 3,6%. Así, el gasto en consumo no habría tenido una desaceleración mayor debido a las medidas del gobierno respecto a la reducción del impuesto a la renta personal, descuentos a las gratificaciones y mayor disponibilidad de la CTS, así como el mayor crédito de consumo. Respecto a este último, el crédito de consumo total continuó mostrando una tendencia al alza y se expandió 13,5% durante mayo de 2015 (diciembre de 2014: 11,4%). Este comportamiento se debería, en gran parte, al aumento del crédito mediante tarjetas de crédito, el cual en mayo de 2015 se expandió 21,1% a/a (el doble que en mayo de 2014: 11,2%).

Al cierre de junio, el tipo de cambio se ubicó en 3,177, acumulando una depreciación de 6,4% en lo que va del año y 12% en los últimos 12 meses. El Banco Central ha intervenido en el mercado cambiario a través de la venta de dólares en el mercado por USD 5.107 MM en el primer semestre. Las expectativas de mayores tasas a nivel internacional, los menores precios de materias primas y la necesidad de corregir desbalances externos han hecho que las monedas de la región se deprecien respecto del dólar. La moneda nacional no ha sido la excepción, así, en solo seis meses la moneda nacional (soles) acumula una depreciación de 6,4%, algo no visto desde el 2013<sup>1</sup>.

---

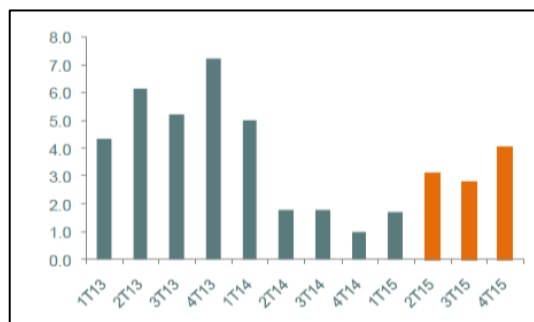
<sup>1</sup> Reporte económico Semestral - BCP

**Gráfico 1. PBI mundial y Perú (Var. % a/a)**



Fuente: FMI, BCRP

**Gráfico 2. Var. % a/a**



Fuente: BCRP, Estudios Económicos - BCP

### 1.1.3 Entorno sociocultural

El desarrollo económico alcanzado en los últimos años ha tenido un impacto social importante, generando una serie de cambios tanto en la estructura de los hogares peruanos como en el consumidor. El cambio más resaltante es la composición de los hogares peruanos, un incremento en el número de hogares unipersonales o de dos personas, dado que muchos jóvenes empezaron a independizarse o conformar hogares con sus parejas. La mayor disponibilidad de recursos económicos se ha traducido también en una mayor propensión al consumo, especialmente en los estratos sociales de altos ingresos

En lo que respecta al escenario social, el gobierno ha seguido construyendo programas más que políticas sociales, queriendo dar respuesta a temas y problemas de larga data; como por ejemplo, el retroceso de lo poco logrado en materia ambiental en años anteriores. Con ello pone no solo en riesgo la sustentabilidad en la explotación de los recursos, sino la vida, salud y la prevalencia del ecosistema de importantes porciones del territorio, y con él, la cultura, historia y hábitat construidos por mujeres y hombres propios de las comunidades.

#### **1.1.4 Entorno tecnológico**

De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias, nuestro país se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo.

Según el World Economic Forum, el desarrollo tecnológico del Perú se ve limitado al tener un sistema educativo de baja calidad y por el deficiente nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos, que retrasan el entorno regulatorio para las tecnologías de la comunicación<sup>2</sup>.

#### **1.1.5 Entorno global**

Actualmente, a nivel mundial se está buscando una mayor integración de las economías, esto continúa avanzando en Perú y en diferentes países, esto se ve reflejado en diferentes tratados de libre comercio, libre circulación de bienes, servicios, etc.

Por otro lado, es importante mencionar que la gastronomía peruana está pasando por el mejor momento y esto está generando importantes oportunidades para el crecimiento de diferentes negocios en el rubro de alimentación, ya que se cuenta con insumos y talento humano.

### **1.2 Análisis del microambiente externo**

#### **Identificación, características y evolución del sector**

El rubro café restaurante forma parte del sector gastronómico; en el Perú, este sector ha tenido una evolución paulatina muy vinculada a la mejora económica del país, el consumidor más exigente ha obligado a los restaurantes a mejorar las opciones, enfocándose en calidad y variedad, ahora el consumidor está predispuesto a pagar un precio mayor en su alimentación diaria a cambio de una opción y propuesta atractiva.

---

<sup>2</sup> <http://www.sni.org.pe>

El mercado gastronómico nacional comprende los servicios de restaurantes y demás empresas expendedoras de comida y productos manufacturados que se venden al público como comidas preparadas o semipreparadas.

### **1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de los clientes**

El consumidor tiene un poder de negociación intermedio con relación a los precios, si bien es cierto que no determina el precio final de los productos, tiene la potestad de decidir si acude o no al establecimiento, este factor hará que el restaurante o la cafetería modifique su rango tarifario.

Los precios están sujetos a la estrategia de precios del café restaurante, la cual se encuentra influenciada por el mercado. En este sector, el cliente tiene el poder de elección y la capacidad de establecer altas exigencias con relación al servicio o y la calidad de la comida. Un factor importante es la cantidad de información a la que el consumidor tiene alcance, le brinda la posibilidad de poder ser más sofisticados, en consecuencia, el poder de elección es mucho más alto.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

En el sector gastronómico, el poder de negociación de los proveedores es intermedio, porque las empresas con años en el mercado cuentan con sus proveedores definidos y a quienes confía la calidad de sus insumos; en el caso de Chantillí es una empresa con más de 10 años de actividad y su principal preocupación es la relación calidad confianza con sus proveedores.

El proveedor y el propietario ya tienen establecidas las reglas de la negociación en cuanto a plazo de entrega, pago, pedidos de último mínimo y otras variables. Sin embargo en el mercado, existe una gran variedad de productos y vendedores al mayoreo. El empresario puede recurrir a un proveedor, pero si este, en algún momento presenta alguna deficiencia en el producto o la calidad del mismo, puede recurrir a cubrir su necesidad con otro proveedor incluso en similitud de precio.

### **Amenaza de productos sustitutos**

El consumidor tiende a tener una alta propensión a buscar una segunda opción u alternativa siempre, querrá una posibilidad que le ofrezca mejor servicio y producto, en consecuencia, se puede concluir que en este rubro se tiene una alta probabilidad que el consumidor encuentre un producto sustituto. Dado que la necesidad de alimentarse y la necesidad de tener un espacio para interactuar con otras personas es algo a la que muchos competidores quieren cubrir, las posibilidades de cambiar o empezar a frecuentar otros establecimientos aumentan cada vez más.

### **Rivalidad entre los competidores**

Actualmente, existe una gran variedad de restaurantes y cafeterías, lo que conlleva a una competencia bastante fuerte desde los grandes establecimientos con grandes presupuesto de marketing y presencia de marca, hasta los pequeños restaurantes; sin embargo, esta competitividad también está siendo acompañada del creciente interés del consumidor por gastar más en este rubro. De esta rivalidad, el elemento más beneficiado es el mismo consumidor porque no solo tiene una gama más amplia de opciones sino también de experiencias vinculadas a cada local.

### **Potencial entrada de competidores**

El sector gastronómico tiene unas barreras de entrada altas porque el costo de implementación es elevado, esto, debido a la fuerte inversión de activos fijos que su ingreso requiere, y a la poca disponibilidad y altos alquileres de locales con el tamaño y la infraestructura necesaria para hacerle frente a los locales ya existentes. Por otro lado, la atractividad debido a la creciente demanda y el incremento del gasto de la población hace que pueda existir potencial de inversionistas interesados en ingresar en este sector. Se puede concluir que la amenaza para el café restaurante es media, debido a que actualmente hay una gran atractividad, pero hay barreras de entrada altas.

### **1.3 Análisis de los clientes**

Tomando en cuenta la clasificación por estilos de vida de Arellano, y los niveles socioeconómicos, el público objetivo al cual se dirige el café restaurante está conformado por los Formales/Adaptados, personas del NSE B y C entre 18 y 75 años de edad que viven, trabajan o estudian a los alrededores. Estas personas se dedican a actividades independientes, así

como también existen trabajadores pertenecientes al sector privado, los cuales laboran mayormente en microempresas, también hay trabajadores pertenecientes al sector público.

Según los estilos de vida de Arellano, los Formales/adaptados son utilitarios y racionales al momento de decidir la compra. Entre las características principales tenemos:

- Trabajadores, orientados a la familia.
- Valoran mucho su estatus social.
- Son mucho más tradicionales que los sofisticados.
- No se adaptan rápidamente a la moda.
- Usualmente trabajan como oficinistas, empleados de nivel medio.
- Respetan la tradición, son adversos al riesgo.
- Informados.
- Buscadores de marca como sinónimo de confianza.

#### 1.4 Análisis FODA

**Tabla 1. Análisis FODA**

<b>FODA EXTENDIDO</b>	<b>FORTALEZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación (zona con alto tránsito)</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Alta calidad de los productos ofrecidos</li> <li>• Gran espacio del local propio.</li> <li>• Solidez Financiera</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente poco acogedor</li> <li>• Diseño e inmobiliario antiguo y poco atractivo a la vista.</li> <li>• Poca información y tecnología</li> <li>• Los colaboradores no tienen funciones definidas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de poder adquisitivo en los jóvenes y clase media.</li> <li>• El común denominador de los clientes gasta su dinero en salidas a comer.</li> <li>• Incremento de empresas y centro de estudios alrededor de Chantillí</li> </ul>	<b>F-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar “combo” y/o rango de horario con precio especial para productos con poca rotación en determinadas horarios.</li> <li>2. Implementar acciones de retención con “tarjeta de fidelización”</li> </ol>	<b>D-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en la modernización del local para lograr atraer nuevos clientes: jóvenes.</li> <li>2. Implementar y publicitar “wifi gratis” en el local para lograr atraer clientes nuevos y mejorar la percepción de modernidad.</li> </ol>
<b>AMENAZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competencia</li> <li>• Desaceleración económica</li> </ul>	<b>F-A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la publicidad mediante volanteo y banner</li> <li>2. Acciones de “combos” para incentivar a aquellos clientes que no visitaron el local.</li> </ol>	<b>D-A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Armar un manual de funciones para evitar duplicidad y optimizar recursos y tiempos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 1.5 Análisis de mercado

El análisis de mercado es una parte importante de nuestro plan de marketing, ya que en él radica la identificación y características del tamaño de nuestro mercado objetivo.

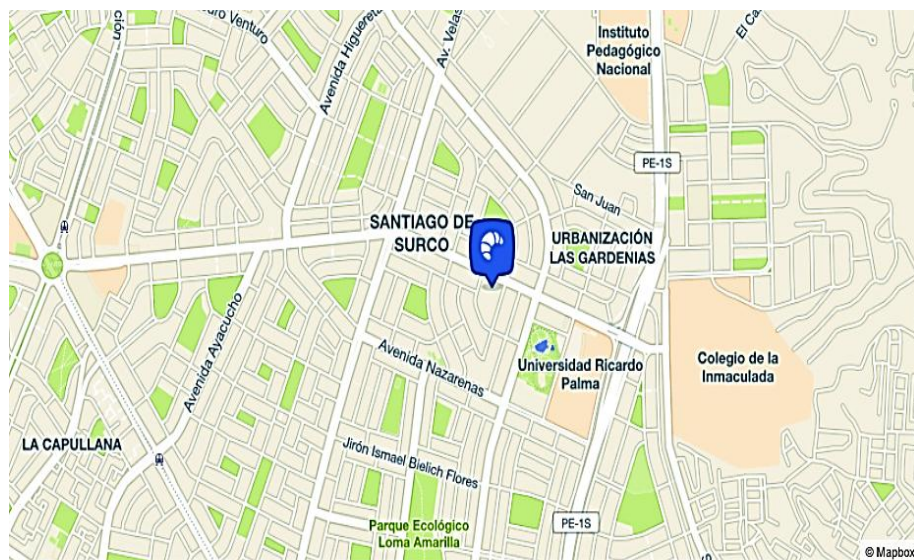
### 1.5.1 Demografía

Conocer nuestro mercado en término de su demografía es importante porque nos ayuda a entender quiénes son nuestros clientes fijos y potenciales, además, otro punto importante es identificar dónde podemos ubicar nuestros clientes potenciales. Teniendo en cuenta lo mencionado, nuestro trabajo encontró que la cafetería Chantillí tiene tres tipos de consumidores: los vecinos de surco; personas que no radican en Surco, pero que son transeúntes o laboran en los alrededores, y finalmente, los universitarios que estudian muy cerca al café restaurante.

#### Lima Moderna (Surco)

Actualmente, el distrito de Santiago de Surco posee una superficie aproximada de 44,75 km<sup>2</sup>, con una población de aproximada de 495.457 habitantes, y una densidad poblacional de 11.000 habitantes/km<sup>2</sup><sup>3</sup>.

Gráfico 3. Mapa de ubicación de Chantillí

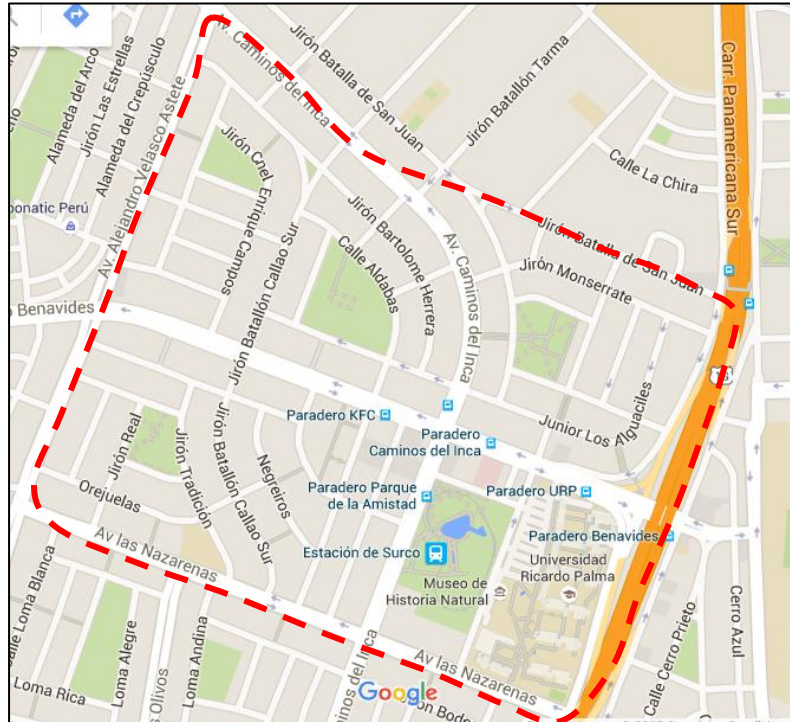


Fuente: Google Maps

<sup>3</sup> [www.munisurco.gob.pe](http://www.munisurco.gob.pe) – Data año2014.



**Gráfico 4. Zona perimetral de Chantillí**



Fuente: Google Maps

El área demográfica donde vamos a ubicar a nuestros clientes potenciales es de aproximadamente ocho manzanas a la redonda del café restaurante Chantillí, por lo tanto, el tamaño de nuestro mercado potencial es 45.100 habitantes. Se debe tener en cuenta que estos clientes pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C.

**Tabla 2. Tamaño del mercado en Surco**

Poblacion	495,457 personas
Superficie	44.75 km <sup>2</sup>
Densidad Surco	11,000 hab / km <sup>2</sup>
	1,100 personas/cuadra
Numero de cuadras target	41
<b>Total Mercado Potencial Surco</b>	<b>45,100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

### **Público de tránsito**

Debido al rubro y la ubicación del negocio en estudio, se considera que tenemos potencial debido al alto tránsito que existe por ser una zona comercial y de afluencia durante todo el día.

Para determinar el tamaño de los clientes potenciales que presenta el negocio se puso a una persona desde las 7:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. de lunes a domingo para determinar aproximadamente la cantidad de personas que transitan por la calle del café restaurante.

**Gráfico 5. Estudio del público de tránsito**



Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 3. Cantidad de público de tránsito**

Rango de Edad	Lunes a Viernes			
	Mañana	Tarde	Noche	Total
18 -25 años	1,800	3,900	4,300	10,000
26 -45 años	2,300	2,300	4,700	9,300
46 -65 años	3,740	3,100	2,700	9,540
<b>TOTAL</b>	<b>7,840</b>	<b>9,300</b>	<b>11,700</b>	<b>28,840</b>

Rango de Edad	Sábado y Domingo			
	Mañana	Tarde	Noche	Total
18 -25 años	730	1,320	1,440	3,490
26 -45 años	920	1,120	1,040	3,080
46 -65 años	1,000	1,000	1,160	3,160
<b>TOTAL</b>	<b>2,650</b>	<b>3,440</b>	<b>3,640</b>	<b>9,730</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Por lo tanto, podemos concluir que tenemos un público objetivo de aproximadamente 38.570 transeúntes; sin embargo, dentro de este público de tránsito, se puede observar que el perfil de los clientes potenciales durante la semana es diferente a los de fin de semana.

El público de tránsito de los días de semana por la mañana, en su mayoría, son personas que tienen entre 26 – 65 años, la mayoría de ellos son personas que trabaja o viven cerca de la cafetería; mientras que el público de tránsito más concurrente en la tarde y noche son jóvenes y

adultos que tienen un rango de edad entre 18 – 45 años, en su mayoría son estudiantes o trabajadores de la zona. Por otro lado, el público de tránsito de los fines de semana en su mayoría son personas o familias que viven cerca de Chantillí y que acuden a los supermercados a hacer sus compras de fin de semana.

### **Público universitario de la Universidad Ricardo Palma**

El tamaño de la población universitaria de la Universidad Ricardo Palma al 2014 es de 12.443 alumnos y 1.858 docentes<sup>4</sup>. Es importante considerar que la mayoría de estudiantes pertenecen a NSE B pero hay una parte que pertenece a NSE C.

#### **1.5.2 Tendencias**

Antes de hablar de tendencias es importante aprender a distinguir entre tendencias serias y modas pasajeras. Cuando se habla de tendencias serias estas pueden tardar años en desarrollarse y muchas veces tener la habilidad para anticipar o iniciar una tendencia puede depararle fama y fortuna. Por otra parte, las modas pasajeras tienden a desaparecer tan pronto han saturado el mercado o el público se ha cansado de ellas<sup>5</sup>. Por lo tanto, teniendo en cuenta lo mencionado podemos determinar dos grandes tendencias en el rubro de alimentación:

#### **Alimentación saludable**

Actualmente, en la mayoría de negocios de alimentación han ido adaptándose a los gustos de los consumidores, pero también a sus necesidades por lo que no es extraño que los diferentes restaurantes, pastelerías y cafeterías tengan en su vitrina una oferta donde indiquen comida *light* o baja en azúcar. Además, según Gastón Acurio: «El consumidor de hoy valora mucho los productos saludables y artesanales»<sup>6</sup>.

#### **Innovación**

En el sector gastronómico tenemos un ambiente donde habrá que decidir si estamos listos para competir por precios o si debemos insistir en elevar la calidad y mejorar el posicionamiento de nuestra marca. Cabe resaltar que solo empresas muy grandes pueden enfrentar una guerra de

---

<sup>4</sup> Diario “El Comercio”. Edición de 28 de octubre de 2014.

<sup>5</sup> “Cómo iniciar y administrar un restaurante”. Autor: Brian Cooper, Brian Floody, Gina McNeill 2002. Editorial Norma S.A.

<sup>6</sup> Diario Gestión 2015- Edición miércoles 16 de Septiembre de 2015

precios, las más pequeñas deben insistir en mejorar la calidad, el servicio, reducir inventarios, disminuir deudas y prepararnos para un mercado de elevada competencia.

A favor tenemos que la gastronomía peruana está de moda y los cocineros han ido más allá de este momento y han sentado las bases para que se convierta en un movimiento duradero, con cimientos tan fuertes que ha sido posible un reconocimiento en todo el mundo. En este contexto, los restaurantes, panaderías y pastelerías van de la mano con aperitivos, entradas y platos de fondo, permitiéndonos una serie de innovaciones y creaciones que poco a poco van ganando terreno en esta corriente.

Actualmente, la pastelería se ha ido adaptando a los gustos de los consumidores, pero también, otras tendencias en este rubro de negocio es sin lugar a dudas el uso de la tecnología informática, esto proporciona una considerable ventaja para manejar con más eficiencia la operación diaria de nuestro negocio de cafetería/restaurante, lo que nos permitirá invertir con mayor eficiencia nuestro tiempo en planificar, crecer y optimizar

### **1.5.3 Pronóstico (estimación de demanda)**

A continuación, el análisis para la obtención de la estimación de la demanda:

Como ya se ha explicado, a fin de calcular el tamaño de mercado hemos considerado como clientes potenciales a los residentes de Surco en las cercanías de Chantillí, los transeúntes y los estudiantes de la Universidad Ricardo Palma.

**Tabla 4. Mercado potencial de Chantillí**

<b>Total Mercado Potencial Surco</b>	<b>45,100</b>
<b>Total Mercado Potencial URP</b>	<b>12,443</b>
<b>Total Mercado Potencial transeúntes</b>	<b>38,570</b>
<b>Total Mercado Potencial</b>	<b>96,113</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como resultado del estudio de mercado pudimos determinar que las personas que viven en los alrededores del café restaurante llegan a consumir en promedio S/20,00 por visita. Considerando el nivel de ventas de 2014 y el ticket promedio, podemos estimar que el número de visitas anuales a Chantillí es de 93.604 visitas. Asimismo, el número de visitas promedio es

de 18 al año por cliente, lo que nos da una participación de mercado de 5%, tal como observamos en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Participación de mercado**

Ventas 2014	1.873.876
Ticket promedio	20
# Visitas anuales	93.694
Promedio visitas/ año	18
# Clientes	5.205
<b>Participación de mercado 5%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Es clara la oportunidad de crecimiento si se toman las acciones de Marketing necesarias para hacer conocido a Chantillí entre las personas que no lo conocen aun, incentivar la primera visita y retorno continuado, acompañado de una campaña de fidelización y mejora de la oferta en base a las necesidades que se han detectado en el estudio de mercado. Nos planteamos un crecimiento conservador con la meta de llegar a tener el 18% del mercado en 5 años.

**Tabla 6. Estimación de venta**

% participación de mercado	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	5%	8%	9%	12%	15%	18%
Ventas	1.873.876	2.810.814	3.513.518	4.391.897	5.489.871	6.862.339

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 1.6 Análisis del consumidor

Los clientes de Surco, en su mayoría, pertenecen a nivel socioeconómico B. Por lo general son adultos, cuya edad oscila de 25 a 65 años, tanto hombres como mujeres. Además, según el INEI la población femenina en el distrito de Santiago es mayor que la masculina por un 7% aproximadamente. El ingreso promedio mensual del hogar es S/ 6.079<sup>7</sup>.

Según Arellano, los hombres y mujeres de este nivel socioeconómico son innovadores, tecnológicos, buscan marca, calidad y servicio, para muchos de ellos el precio es indicador de calidad y la marca es el símbolo de diferenciación. Los perfiles de compra de los consumidores de NSE AB son:

<sup>7</sup> Perfiles Zonales Lima Metropolitana.

### **1.6.1 Consumidor de surco**

**Perfil: jóvenes de 18 -20 años que viven en Lima moderna (estudiantes de institutos o universidades cercanas)**

- El 84% solo se dedica a estudiar.
- Acostumbran a ver TV de señal abierta y TV por cable cinco días por semana.
- Usan Internet en promedio 6 días a la semana, el 90% se conecta desde casa y 41% desde el celular.
- El 96% tiene una cuenta de Facebook y 33% en Twitter.
- La mitad gasta su dinero en bebidas y golosinas
- Entre las actividades que realizan con mayor frecuencia están salir a comer (54%) e ir al cine (42%) (INEI -2015).
- Por otro lado, según el análisis de mercado que se realizó, podemos considerar que el 74% de jóvenes estudiantes de la zona siempre están pasando por la cafetería debido a que su centro de estudios es cerca.

**Perfil: jóvenes adultos (21 – 45 años)**

- El 74% de adultos jóvenes de Lima Metropolitana vive en casa de sus padres. El 26% vive en casa o departamento propio.
- Casi la mitad (45%) solo trabaja y el 77% de ellos lo hace de manera dependiente (empleado). El 18% no estudia ni trabaja.
- El 54 % tiene como principal fuente de ingresos un trabajo fijo. El 11% no percibe ningún ingreso.
- Cerca del 62% suele gastar su dinero en salir a comer, y es justamente esta actividad la que suele realizar con más frecuencia los fines de semana (47%).
- El 45% visita de forma ocasional restaurante de comida rápida y 7 de cada 10 asiste al menos una vez al mes a centros comerciales y supermercado.

**Perfil: adulto mayor, de 60 años a más**

- Un adulto mayor de Lima moderna tiene, en promedio, 70 años.
- De cada diez consumidores, cuatro reciben su jubilación como principal fuente de dinero.

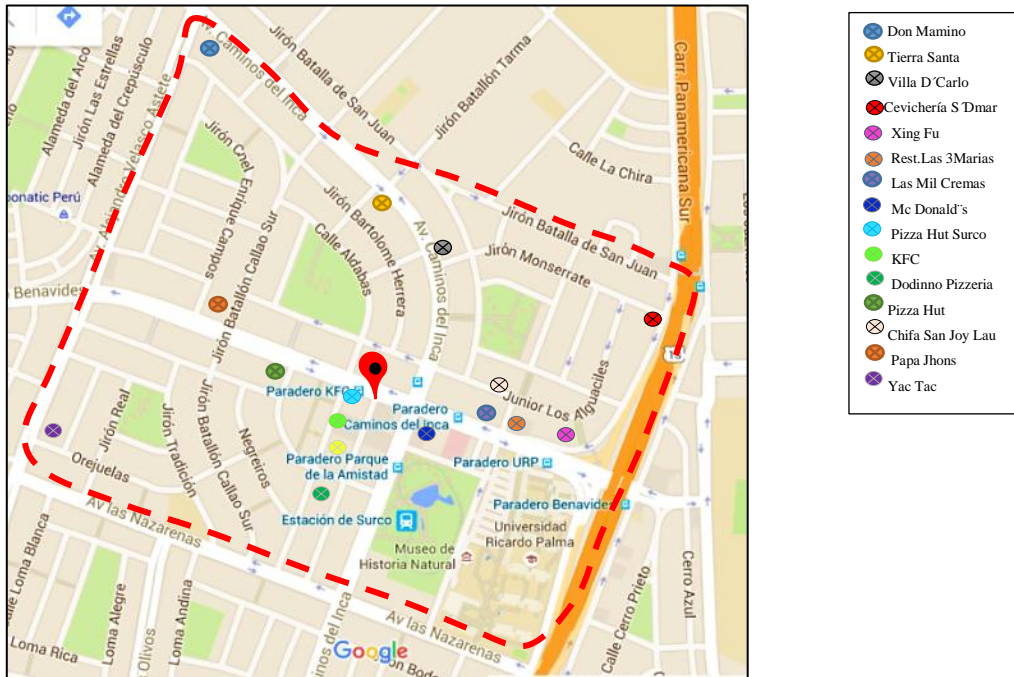
## 1.7 Análisis de competencia

### 1.7.1 Competidores clave

Actualmente, entrar en un negocio de café restaurante tiene una inversión mediana – alta, esto se debe a las inversiones, tecnología y publicidad que desarrolle la empresa, lo cual puede ser una posible barrera de entrada a nueva competencia, pero esto siempre va de la mano de la situación económica que esté pasando el país. Las principales competencias de nuestra cafetería pueden ser:

- **Starbucks**: ubicado en la cuadra 46 de la Av. Benavides. Los principales productos que venden son café en diferentes presentaciones, es considerada por la gente joven y joven adulta un lugar ideal para conversar y punto de reunión. El gasto promedio por cliente sería alrededor de S/20,00.
- **Pastipan**: ubicado en la Av. Mariscal Castilla con Benavides. Los principales productos que vende son de panadería y pastelería. Sus principales consumidores son adultos, lo que más valoran de este local es la calidad del producto; lo que más les incomoda es el mal servicio. El gasto promedio por cliente sería alrededor de S/30,00.
- **Cafetería del grifo**: ubicado en la cuadra 55 de la Av. Benavides. Los consumidores valoran la rapidez de atención, pero son conscientes de que la calidad de productos es baja.
- **Supermercado Wong y Metro**: ubicado en la Av. Benavides. Los principales productos que venden son los panes, pastelería y comidas congeladas. Sus clientes perciben los productos finales como de alta calidad.
- **Don Mamino**: ubicado en Av. Benavides con Velasco Astete; es una empresa dedicada al rubro de panadería, pastelería y cafetería. Actualmente cuenta con ocho locales en toda Lima. El gasto promedio por cliente es de S/50,00.
- **Mac Arthur (Fast Food)**: ubicado en la cuadra 57 de la Av. Benavides. Los principales productos que venden son diferentes hamburguesas, sándwiches y diferentes bebidas frías como gaseosas y jugos de frutas. El gasto promedio oscila entre 10 a 20 soles por persona.
- **Pollerías y chifas**: ambos restaurantes están ubicados en la cuadra 50 de la Av. Benavides. La mayoría de sus consumidores buscan comer algo de manera rápida, bastante y a precio bajo. El gasto promedio oscila entre 10 a 30 soles por persona.

**Gráfico 6. Mapa de ubicación de la competencia de Chantillí**



Fuente: Elaboración propia, 2015

### 1.7.2 Estrategia genérica

Según Porter, solo hay dos tipos de estrategia genéricas:

**Gráfico 7. Matriz de las estrategias genéricas de Porter**



Fuente: wikipedia.org/wiki/Estrategias\_genericas\_de\_Porter

Cuando analizamos a la competencia de Chantillí, encontramos que algunos competidores están aplicando las siguientes estrategias:



- **Liderazgo por costos**

Según Porter, la implantación de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipos de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Por lo tanto, esta estrategia es aplicada por grandes cadenas de chifas y restaurantes. Tener en cuenta que la mayoría de estos negocios buscan vender sus productos a precios bajos y mayor volumen.

- **Diferenciación**

Según Porter, esta estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Así la encontramos en Starbucks, Pastipan y Don Mamino. Cada una ellas trata de diferenciarse en el valor de marca y calidad de producto.

### 1.7.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de cada empresa competidora es distinta e intangible, pero a la vez, es una característica que la diferencia de manera positiva o negativa en el mercado. Según Kotler, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que satisfacen las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la propuesta de valor que podemos rescatar de nuestros competidores serían:

**Tabla 7. Evaluación de marca**

Atributos	Peso en %	Starbucks		Don Mamino		Pollería / Chifa		Pastipan		Fast Food	
		Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje	
Precio	18	3	0,54	3	0,54	7	1,26	3	0,54	5	0,9
Cercanía	12	6	0,72	4	0,48	7	0,84	4	0,48	7	0,84
Calidad de productos	28	7	1,96	6	1,68	3	0,84	7	1,96	5	1,4
Local cómodo	23	7	1,61	7	1,61	3	0,69	5	1,15	6	1,38
Buena atención	19	7	1,33	4	0,76	5	0,95	3	0,57	6	1,14
<b>Evaluación general</b>	<b>100</b>	<b>6,16</b>		<b>5,07</b>		<b>4,58</b>		<b>4,70</b>		<b>5,66</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 1.7.4 Medios relevantes para la comunicación

#### Tipos de medios utilizados

La mayoría de restaurante y cafeterías que quieren seguir manteniéndose y creciendo en el mercado, están haciendo uso de las redes sociales y plataformas comerciales; las que tienen más

poder adquisitivo hacen uso de los comerciales por TV y por radio. Mientras que los restaurantes “clásicos o conservadores”, hacen uso de volantes, *banners* de publicidad o contratan a los “jaladores” o “muñecos”, todo esto es con la finalidad de atraer más clientes.

## **Capítulo II. Análisis interno**

### **1. Historia y evolución**

La empresa Chantillí S.A., es una empresa familiar que se constituyó el 2 de octubre de 1992 en el distrito de Surco. La historia de la familia Cavagnaro comenzó ese día con un gran cóctel de inauguración donde se juntaron varios familiares, amigos y vecinos. Todos los invitados disfrutaron de algunos platos de la tradicional carta, así como pasteles, postres clásicos y panes. En el ambiente familiar de siempre, se abrirían las puertas un día después, en ese entonces, el país atravesaba una severa crisis, sin embargo, toda la familia Chantillí estaba convencida que el proyecto tenía que seguir para adelante.

El fundador, Federico Cavagnaro, junto a su esposa, Doña Estela, tenían ya una vasta experiencia desde el año 1961, donde habían fundado La Liguria, tradicional panadería con más de 50 años en el distrito de Breña que sigue deleitando al público con sus clásicas empanadas, jamones, panes, tortas, entre otras cosas ricas.

Fiel a su estilo emprendedor, Don Federico trabajó todos los días del año, repitiendo una frase que se la inculcó a todos sus colaboradores tanto en La Liguria y más adelante en Chantillí: “En los feriados mientras todos cierran y descansan, nosotros tenemos el gusto de atender al público, esos días son los mejores del año”.

### **2. Misión y visión**

“La misión principal de la empresa Chantilly es ofrecer un ambiente adecuado para que las familias puedan enriquecer sus relaciones, acompañadas de productos hechos como en casa, todos los días del año”.

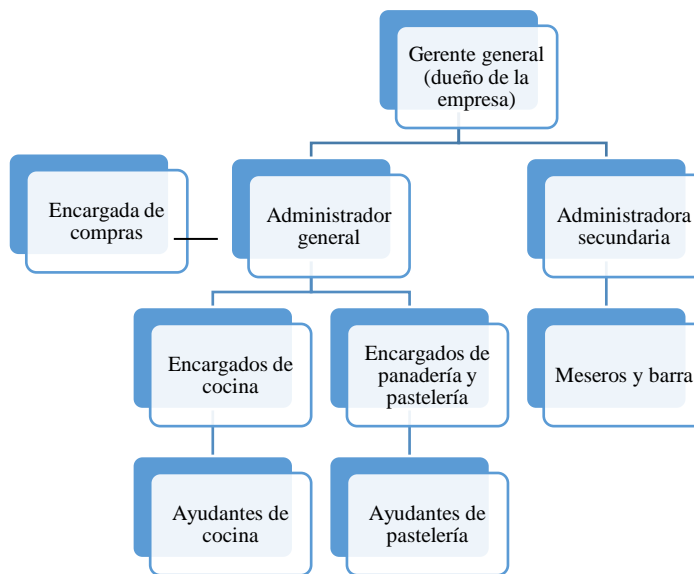
En este enunciado se puede observar que el café restaurant Chantillí busca brindar un ambiente familiar, desde ofrecer un producto casero hasta una atención amigable y familiar.

La visión principal de la empresa Chantillí es ser reconocidos como el café restaurante más tradicional y familiar que hace sentirte siempre, como en casa.

### 3. Organización y estructura

Actualmente, el café restaurante Chantillí tiene una estructura organizacional informal y sencilla, ya que la funciones de los diferentes colaboradores no ha sido definida mediante un manual de funciones. El hecho de no tener claro la estructura organizacional de la empresa donde se labora, a corto plazo genera diversas confusiones y problemas internos, los cuales no aportan para mejorar la productividad de la empresa, generando pérdida de tiempo y dinero<sup>8</sup>.

**Gráfico 8. Organigrama actual del Café Restaurante Chantillí**



Fuente: Elaboración propia, 2015

Debido a que el restaurante y cafetería Chantillí es una empresa familiar, las principales responsabilidades caen en el gerente general y administrador principal, siendo sus principales funciones lo siguiente:

- **Gerente general.** (fundador y dueño de la empresa): dirigir la empresa, velar por el tema financiero y asegurarse que se cumpla la rentabilidad de la empresa y la venta de los productos. Actualmente, está siendo asesorado por sus nietas en el tema de marketing, pero es algo que se está intentando implementar este año.
- **Administrador principal.** Tiene la función de supervisar las ventas diarias y el abastecimiento de las materias primas en coordinación con el Área de Compras. Además, está supervisando las funciones del área de cocina; tiene a su cargo la función de reclutar, contratar y entrenar a los administradores secundarios. Cabe resaltar que debe caracterizarse

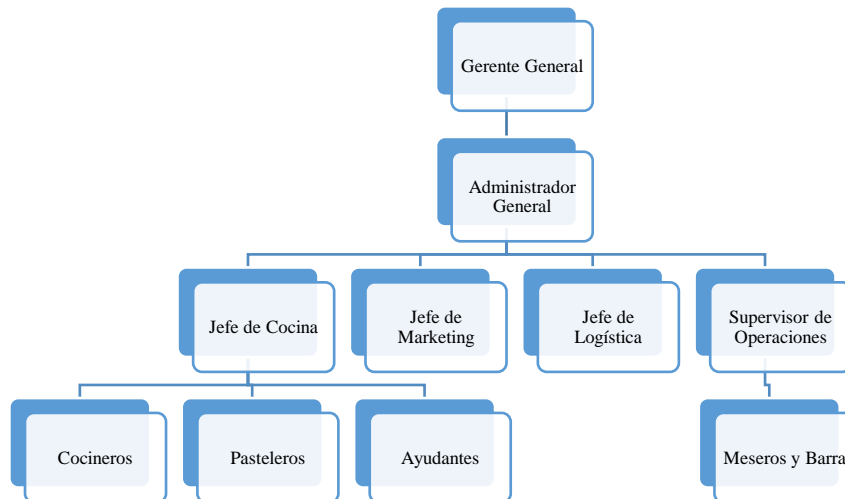
<sup>8</sup> <http://blog.conducetuempresa.com>

por tener la facilidad y rapidez en resolver problema que ocurran en la operatividad diaria del negocio, con la finalidad de hacer pasar un buen momento a los clientes.

- **Administrador secundario.** Es el encargado de supervisar el cumplimiento de funciones tanto de los meseros, como encargados de cocina y barra, en coordinación con la administradora principal. Además, es la persona encargada de cerrar la caja al cierre de local.
- **Encargado de logística.** Es la persona encargada de hacer el planeamiento de compras mensuales teniendo en cuenta la rotación y tiempo de vida de los ingredientes. Además, es la persona encargada de negociar con los proveedores y buscar nuevas alternativas de ahorro.
- **Encargado de cocina.** Es el encargado de organizar y dirigir la cocina. Además, su función principal es la preparación de platos y supervisar a los ayudantes de cocina.

Al analizar el organigrama actual, consideramos conveniente realizar una serie de reestructuraciones que permitan una mejor jerarquización, para ello planteamos una alternativa de estructura organizacional:

**Gráfico 9. Organigrama ideal para el Restaurante y Cafetería Chantillí**



Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 4. Producto y servicio

Según Brian Cooper, la comida es la atracción de la mayoría de restaurantes y la razón principal para que el cliente elija el suyo. El Café Restaurante Chantillí tiene claro esta premisa, por ello, siempre ha tenido como premisa evitar la rotación de los cocineros, mantiene sus cocineros

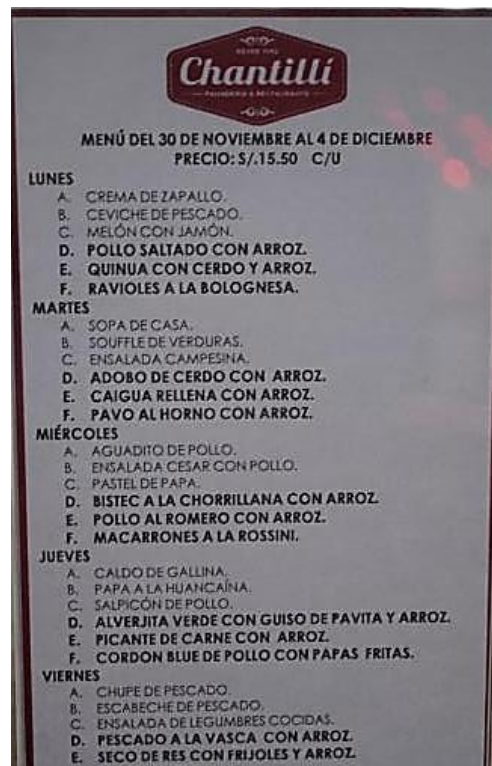
desde la inauguración del local. Actualmente, el café restaurante Chantillí cuenta con una carta muy extensa, variada y clásica, además, cuenta con la siguiente estructura:

- **Restaurante**

Chantillí maneja dos tipos de menú: a la carta y menú del día. Los platos no son muy sofisticados, pero la principal fortaleza es el sabor casero, los platos más vendiendo en el restaurante son:

- Lomo saltado.
- Las diferentes pastas.
- Pollo a la plancha con ensalada.
- Menú del día.

**Gráfico 10. Menú del día de Chantillí**



Fuente: Elaboración propia, 2015

Además, para acompañar cualquiera de los platos de la carta, el restaurante ofrece vinos españoles e italianos, gaseosas, diferentes tipos de café.

- **Cafetería**

- Empanadas: carne, de pollo y mixta.

- Sándwich de jamón y queso, pavo, lechón, triple.
- Bebidas que más se venden en la barra es la chicha morada y el café americano.
- Ensaladas.
- Pan con chicharrón.
- Jugos naranja y papaya.
- Café doble expreso, americano y capuchino.
- Pastelería: relámpago, torta de chocolate.

### Gráfico 11. Productos de cafetería



Fuente: Elaboración propia, 2015

## 5. Análisis de la cadena de valor

Según Michael Porter, la cadena de valor es una herramienta que sirve para identificar varias maneras de crear valor para el cliente. Por lo tanto, teniendo en cuenta el rubro de negocio, corresponde aplicar la cadena de valor de Porter:

### Gráfico 12. Cadena de valor actual de Chantillí



Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 5.1 Logística de entrada

Chantillí tiene dos tipos de proveedores:

- **Proveedores locales:** se viene trabajando con los proveedores más importantes: Alicorp y Laive, desde la apertura del local, esto ha generado confianza hacia ellos.
- **Pymes:** dentro de los proveedores locales, se intenta trabajar el café con productores de Oxapampa o el Vrae, debido a la calidad de producto final.

Se ha podido revelar que tienen una deficiencia en planificación de ventas y quiebres de *stock*; actualmente manejan pedidos diarios, en diferentes oportunidades se han visto en la necesidad de hacer compras urgentes en Wong, obteniendo así costos elevados en sus insumos.

## 5.2 Operaciones

Debido al rubro de negocio, la principal operatividad se encuentra en el área de cocina. Chantillí tiene mucha preocupación en mantener la sazón de casa y el sabor de sus platos, por este motivo se cuida mucho la rotación y cuidado en sus cocineros.

## 5.3 Servicios

El servicio está supervisado por el administrador principal, centra su atención en los meseros para lograr una buena calidad de atención a los comensales. La empresa considera una ventaja competitiva haber logrado una baja rotación de los meseros, posición que algunos clientes antiguos resaltan, pues han formado una relación de amistad con ellos y fidelidad a Chantillí. A pesar de ello, en la investigación de mercado, solo el 26% de clientes considera que la atención es muy buena. Luego de hacer un análisis de la posición actual en relación a la cadena de valor, consideramos pertinente ingresar una modificatoria, con la finalidad de lograr una óptima sinergia en el funcionamiento del Café Restaurante:

### Gráfico 13. Cadena de valor propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2015

En esta cadena estamos aumentando el eslabón de marketing y ventas. Aparte de ello estaríamos sugiriendo algunos cambios en el área de servicio. Las nuevas funciones que desempeñarían ambas áreas sería



## **5.4 Marketing y ventas**

El café restaurante Chantillí debería implementar esta área para trabajar el posicionamiento y recordación de marca, si bien es cierto, los resultados se ven a largo plazo, pero este tipo de cambio garantizará que el negocio tenga futuro. Esta área se encargará de hacer conocer, mediante diferentes tipos de publicidad, la calidad y el sabor de los platos y productos de Chantillí. Esto generará que muchos clientes potenciales de tránsito y los que viven alrededor del local, se interesen en ingresar al local y se sientan atraídos a consumir algún producto que vendan. Por lo tanto, si un consumidor nuevo va a visitar el café restaurante y tiene una buena experiencia de consumo, generará el efecto de boca a boca.

### **Servicio**

Uno de los otros puntos que Chantillí quiere empezar a diferenciarse es en el servicio y esto conlleva a mejorar toda la cadena de producción, para ello necesita invertir en un programa informático. Sin lugar a duda, el uso de la tecnología informática da pie a optimización de tiempo y resultados en la gestión, si traducimos esto al sector alimentarios, se debería poder:

- Manejar los inventarios de insumos y productos terminados.
- Manejar la cartera de proveedores y clientes.
- Permitirnos crear las fórmulas de los productos o platos a producir.
- Calcular automáticamente los costos indirectos y establecer una estructura de costos.
- Sugerir el precio de venta para manejar una estructura de precios en tiempo real, alineada a tu estrategia de ventas.
- Los procesos de compra, producción y ventas igualmente deben dar siempre lecturas altamente confiables de los inventarios.
- Operar un adecuado manejo de gastos indirectos para conocer el estado de ingresos y gastos al momento.

Los negocios modernos que buscan optimizar su gestión deben dejar atrás los procesos manuales que tienen altos márgenes de error y consumen demasiado tiempo en crear, mantener y analizar sus datos a través de plataformas informáticas, más aun en el rubro de restaurante, cafetería o afines (Revista Panera – 2011).

## 6. Situación financiera

Tabla 8. Chantillí. Estado de ganancias y pérdidas

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014	
Ventas	S/. 1,873,876.00
Costo de ventas	S/. -1,478,490.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 395,386.00</b>
Gastos de ventas	S/. -
Gastos de administración	S/. -302,588.00
<b>Resultado operativo</b>	<b>S/. 92,798.00</b>
Gastos Financieros	S/. -303.00
Otros ingresos gravados	S/. 5,708.00
Gastos diversos	S/. -6,968.00
Resultado antes de participación	S/. 91,235.00
Distribución legal de la renta	S/. -9,123.00
<b>Resultado antes del impuesto</b>	<b>S/. 82,112.00</b>
Impuesto a la renta	S/. -26,724.00
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>S/. 55,388.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 7. Definición del problema

El café restaurante Chantillí se encuentra en etapa de “madurez del negocio”, como es propio de este período, la empresa se mantiene funcionando y generando utilidad con los clientes que actualmente mantiene, sin embargo, consideramos que su problema latente es que **la empresa no está considerando un plan de acción para lograr la sostenibilidad en el tiempo**; debería tomar acciones y reestructuraciones, con el fin de lograr un “relanzamiento” de marca y un nuevo posicionamiento para lograr renovar sus clientes. Actualmente, los ingresos son generados en gran porcentaje por sus clientes “adulto mayor”, la realidad es que los mismos clientes se mantienen número y poco a poco irán reduciéndose. Se debe asegurar la sostenibilidad del negocio y buscar ampliar el mercado para incrementar su participación.

## **8. Definición de los objetivos de la empresa**

Los objetivos de la empresa serían:

- Ser reconocida como el mejor restaurante y cafetería de Surco.
- Incrementar las ventas en el mercado objetivo identificado.
- Posicionarse en el mercado de los niveles B y C.
- Identificar los medios de comunicación adecuado para cada segmento de clientes.
- Brindar un producto y servicio de primera calidad e introducir el servicio *delivery*.

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

El mercado de cafeterías en Lima ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años y Chantillí ha sido parte de este crecimiento. El distrito de Surco, donde Chantillí se encuentra ubicada, se caracteriza por tener zonas residenciales alternadas con zonas comerciales, combinación que favorece el crecimiento sostenido del mercado de cafeterías/restaurante.

#### **1. Objetivos de la investigación**

- Conocer los hábitos de consumo del público objetivo, incluyendo público de tránsito.
- Conocer los gustos y preferencias del consumidor, para poder enfocarnos en aquello que representa el diferencial para retener y atraer más clientes.
- Conocer si una renovación del local repercutiría en el incremento de ventas.

#### **2. Tipo de investigación**

Cuantitativa y estadísticamente representativa.

#### **3. Metodología y técnica utilizada**

Se usó la metodología de la entrevistas personal con un cuestionario estructurado.

#### **4. Tamaño y composición de la muestra**

Personas mayores de 18 años que debían ser clientes de Chantillí o transeúntes que pasan por la cuadra en que está ubicado el local, o personas que vivan en la zona de influencia del establecimiento. Se realizaron 386 encuestas distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 9. Investigación de análisis cuantitativo**

	N° de Encuestas	100%	386
TIPO DE ENCUESTA	Transeúntes	36.3%	140
	Hogar	25.9%	100
	Ciente	37.8%	146

	N° de Encuestas	100%	386
TIPO DE ENCUESTA	Transeúntes	36.3%	140
	Hogar	25.9%	100
	Ciente	37.8%	146

	N° de Encuestas	100%	386
TIPO DE ENCUESTA	Transeúntes	36.3%	140
	Hogar	25.9%	100
	Ciente	37.8%	146

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 5. Resultados

Tres de cada cinco personas encuestadas respondió que consumía en Chantillí, sin embargo, existen diferencias significativas en los segmentos evaluados. Solo tres de cada diez jóvenes de 18 a 24 años consumían en Chantillí; en el segmento de 35 a 44 años, cuatro de cada cinco consumen en Chantillí; en el caso de los transeúntes, el nivel de consumo cae hasta tres de cada diez. En los segmentos por edad encontramos quienes consumen con mayor frecuencia son las personas de 55 años a más. Con respecto al tipo de encuesta resulta coherente que la mayor frecuencia esté en los clientes y la menor entre los transeúntes (que tiene mayoría de personas de 18 a 24 años).

El principal atractivo para el consumidor de Chantillí es que pueda hallar los productos que le gusta, siendo la principal razón por la que acude a este establecimiento. El darse un gusto, la cercanía y/o el precio son las variables más significativas para elegir un determinado establecimiento. Los que no consumen en Chantillí tienen un nivel de gasto de 10 a 20 soles por vez. Llama la atención que las personas que más gastan son el segmento de 35 a 54 años y las personas que viven cerca de Chantillí (hogares) quienes consumen, en promedio, 50 soles por visita.

Las principales razones por las que no se ha consumido en Chantillí apuntan a que no es considerada una propuesta atractiva o que este establecimiento no ha desarrollado ninguna actividad destinada a atraer clientes.

Competencia: los gustos que transmiten los establecimientos preferidos apuntan a la compra al paso: grifo (13,1%); Mac Arthur (12,3%), o Wong (10%), de productos de costo intermedio o un gusto más gourmet como Starbucks (26,9%), o en menor medida Pastipan (6,9%) y Don Mamino (3,1%).

Con relación a las preferencias, el sándwich triple (10%), las empanadas mixta y de carne (14,6%), un café que se diferencie por su sabor/calidad (9,2%) y otros sándwiches (16,9%) como hamburguesas, butifarras, de chicharrón y *hot dog*, son los productos que estos no consumidores de Chantillí, suelen consumir. Esto debe tenerse en cuenta en cualquier estrategia que busque atraerlos.

Mayor rapidez en la atención (33,8%), implementar una estrategia de ofertas o combos (20,8%), y realizar una remodelación del local (24,6%), son los principales cambios sugeridos por los encuestados. Que se solicite una remodelación implica que algunos de los que no han consumido nunca en Chantillí, no lo hacen a pesar que conocen o han visto el establecimiento.

Con relación a la preferencia de publicidad, el 85% del público de tránsito prefiere recibir publicidad de las ofertas mediante volantes y *banners* llamativos en la puerta. Con respecto al público potencial que son residentes de surco, solo el 50% prefiere la publicidad de los volantes y *banners*.

## **6. Conclusiones**

Existe un segmento de posibles clientes, que actualmente no consumen en Chantillí, pero que pueden ser atraídos con productos de un costo medio y asociados a la comida al paso; sin embargo, la propuesta debe tener una presentación joven y llamativa. Estos posibles consumidores pueden tener un gasto promedio por persona, inferior a los actuales clientes, pero su frecuencia de consumo podría ser igual o mayor. Se debe activar una estrategia de marketing específica para atraer su atención y no esperar simplemente del efecto boca a boca. Es importante señalar que el segmento juvenil puede ser un consumidor de desayuno, almuerzo e, incluso, tardes o noches.

La información recabada en los actuales consumidores permite afirmar que si bien los productos pueden mejorarse, no son las principales características que es necesario mejorar o reestructurar. Las necesidades más inmediatas para reposicionar Chantillí son:

- Modernizar la decoración.
- Ampliar el local o generar más espacio para el público dentro del mismo local.
- Modernizar el mobiliario (hacerlo más llamativo).
- Cambiar el personal, incorporar personal más joven y ofrecer una atención no solo amable sino cálido y alegre
- Intensificar la iluminación.
- Incorporar nuevas variedades de los productos de más venta.
- Implementar una estrategia de marketing que atraiga al público estudiantil cercano.
- Si se desea conservar a los actuales clientes puede optarse por generar dos ambientes de atención, en el primer nivel los clientes actuales y crear una nueva oferta y ambiente en la parte superior.

## Capítulo IV. Estrategia comercial

La estrategia de marketing de Chantillí se basará en los siguientes cuatro pilares claves: conseguir nuevos clientes, retener los clientes existentes, conseguir incrementar el consumo de ticket promedio de los clientes y aumentar la frecuencia de visitas. También es importante lograr fortalecer una buena base de clientes leales ya que serán no solo quienes generen la mayor parte de las ventas, sino también brindarán referencias positivas que serán explotadas mediante el uso de redes sociales.

### 1. Definición de objetivo de MKT

Los objetivos de marketing deben guardar estrecha relación con los objetivos y estrategias corporativas de las empresas. Incluso, muchas estrategias corporativas se pueden convertir en objetivos de marketing (Alejandro Schnarch – 2005). Además, los objetivos de marketing se puede hacer teniendo en cuenta el corto, mediano y largo plazo, esto nos ayudara a tener mejor visión de adonde queremos ir.

**Tabla 10. Objetivos de marketing**

Objetivo de Marketing	Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo
	2016	2017	2018	2019	2020
Incremento de ingresos por ventas (anual)	50%	25%	25%	25%	25%
Conseguir nuevos clientes (incremento anual)	10%	10%	10%	10%	10%
Incrementar consumo ticket promedio de 11-30 (actual 53.9%)	55%	60%	65%	70%	75%
Aumentar frecuencia de visitas (30 % clientes frecuentes)	35%	40%	45%	50%	55%
Incrementar satisfacción de clientes (% de Satisfacción)	60%	65%	70%	75%	80%
Recuperación de la inversión realizada en rediseño y remodelación del local	10%	15%	20%	25%	30%
Reconocimiento dentro de mejores café restaurante de Surco	Top 20	Top 10	Top 5	Top 3	Top 3

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 2. Definición de objetivos financieros

- Incrementar el ingreso por ventas anual en 50% en el primer año y en los siguientes en 20% con respecto al año anterior.
- Lograr un margen de 15% en el primer año, y no menos de 20% en los años sucesivos.

### 3. Definición de mix comercial

Según Alejandro Schnarch, el marketing mix dice que se debe ofrecer al mercado meta el producto correcto, al precio adecuado, en el lugar conveniente y con una buena comunicación. Por lo tanto, en este punto empezaremos a definir los instrumentos tácticos que estaremos



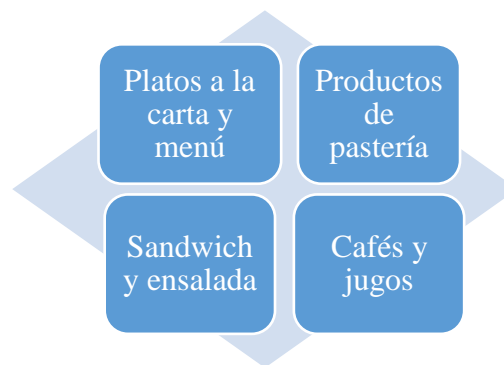
empleando para el producto, precio, promoción y distribución dentro de la empresa. La mezcla de la mercadotécnica consiste en un solo ensamblaje de todos aquellos elementos que ayudan a satisfacer al cliente y sus necesidades (Josep Alet – 2000).

#### 4. Estrategia de producto

Si bien es cierto, la mayoría de clientes de Chantillí considera que la calidad de productos es muy bueno (69%), hay un porcentaje que no es despreciable (30%) que considera que nuestro producto es regular, y si consideramos la opinión del público potencial que queremos atraer a nuestro local el 40,5% considera nuestro producto regular. Por lo tanto, podríamos decir que nuestros clientes potenciales y cautivos no están percibiendo la calidad de nuestro producto, que es el sabor tradicional.

Actualmente, Chantillí está trabajando con la siguiente categoría segmentando los productos que ofrece de la siguiente manera:

#### Gráfico 14. Segmentación de productos



Fuente: Elaboración propia, 2015

Con la finalidad de tener mejores resultados en las estrategias comerciales, se divide la comercialización de sus productos en dos unidades de negocio, las cuales son:

#### U.N. Restaurante

En esta unidad de negocio, se tiene dos productos básicos que son: menú del día y platos a la carta.

### **El menú del día**

Chantillí produce tres tipos de menú por día, y la carta de menú semanal aparece en todas las mesas de los clientes, por ello nuestros clientes cautivos tienen pleno conocimiento de los platos que se servirán esa semana. Además, el menú se sirve al medio día y se acaba en menos de dos horas, por tanto, se podría considerar que, por el momento este producto está siendo bien manejado. Tomando esa consideración, la estrategia que se va emplear a corto plazo para este producto será una estrategia de **retención** de clientes cautivos. Esta estrategia se basará en dar al cliente una tarjeta de consumo y, por cada menú que consuma, se le pondrá un sello, y cuando llegue al quinto sello, se le dará un menú gratis.

### **Platos a la carta**

Si bien es cierto, los días de semana el local está lleno a la hora del almuerzo, los fines de semana ocurre todo lo contrario, ya que hay muchos espacios vacíos, en especial el segundo nivel. Además, tener en cuenta que los clientes potenciales para este tipo de producto son diferentes a los clientes cautivos en la semana. Por lo tanto, considerando lo último mencionado, nuestra estrategia la basaremos en:

**Calidad e innovación:** se elaborará un cronograma de innovaciones de platos, teniendo cuenta las necesidades o tendencias del mercado, con ello, el consumidor final percibirá que siempre encontrará en el restaurante alguna novedad, sorpresa, promoción, mejora, etc.

**Rediseñar la carta:** una carta forma parte de la experiencia total que el cliente vivirá en su restaurante, la cual abarca la calidad y eficiencia del servicio, la comodidad que brinde su local, el ambiente y clima que se ofrezca y, sobre todo, el resultado de la relación precio/calidad. ([www.proveedoralacarta.pe/prv/7/18/la-carta-ideal-para-su-restaurante](http://www.proveedoralacarta.pe/prv/7/18/la-carta-ideal-para-su-restaurante))

Por lo tanto, la carta rediseñada de Chantillí, tendrá algunas fotos reales de los platos, además, se contará una pequeña historia para cada plato. Si logramos rediseñar de manera adecuada la carta, esto generará, en corto plazo, incremento en las ventas.

### **U.N Cafetería**

En esta unidad de negocio, el cliente cautivo valora el sabor de los productos, pero los clientes potenciales no conocen los productos que ofrece Chantillí. Por lo tanto, las estrategias que se van aplicar para la unidad de negocio serían:

**Nuevos desarrollos de productos:** estos nuevos productos tendrán que ir acompañados de una muy buena iluminación y ubicación dentro del local. También se tendrá estrategias similares para todos productos, entre ellas tenemos:

### **Implementar mejoras en el servicio**

Como se ha observado en la investigación de mercado, el servicio es uno de los factores clave que los clientes frecuentes aprecian como característica de Chantillí, pero esto no quiere decir que no se pueda mejorar aun más.

En este mercado que es altamente competitivo, la importancia de prestar un buen servicio es lo que puede hacer la diferencia con la competencia, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado, además, los clientes cada vez son más exigentes, ya no solo buscan precio y calidad, sino también una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido. Es importante, por tanto, reforzar el servicio: desarrollar un manual con políticas de servicio al cliente, teniendo en cuenta la bienvenida al restaurante; explicación del menú, estar atento ante cualquier necesidad del cliente y anticiparse de ser posible, así también la despedida del restaurante.

Para lograr esto es fundamental concientizar a los empleados sobre las metas de servicio, por tanto, se debe establecer un programa de entrenamiento anual para todo el personal. Asimismo, es clave una selección de personal que considere los objetivos planteados en esta propuesta, dentro de los perfiles del personal.

### **Promesa de marca**

El presidente de Métrica, Julio Luque, afirmó que: «Actualmente, los consumidores ya no satisfacen sus demandas solo con el bien personal, ahora buscan marcas realmente relevantes», (Diario Gestión – octubre 2015). Además, una promesa de marca viene a ser la unión que existe entre una marca y su cliente, y esta “unión” se hará más fuerte cuando el consumidor final compruebe el cumplimiento de la promesa.

Chantillí ofrece la promesa de marca que es “tradición y sabor de casa...”, pero haciendo la investigación cualitativa y cuantitativa no se notó que los consumidores se identificaran con lo mencionado, por lo tanto, mediante campañas de comunicación trataremos de hacer conocer el mensaje que quiere transmitir nuestra marca. También, en todos los envases se colocará el logotipo, con la finalidad de que poco a poco entremos en la mente del consumidor.

## **Posicionamiento**

Según la investigación de mercado cuantitativo, el 67% de transeúntes y el 62% de personas que viven en cuatro manzanas alrededor de Chantillí, no tiene conocimiento espontáneo de ella. Por lo cual, podemos darnos cuenta que Chantillí no tiene un posicionamiento en el cerebro de los consumidores cautivos y potenciales. Tener en cuenta que posicionamiento es la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor<sup>9</sup>.

Si bien es cierto, construir una identidad de marca no es algo que se haga en corto plazo, pero sí es posible construirlo en mediano y largo plazo, tener en cuenta que como empresa, la marca es nuestro principal activo. Chantillí, con todas las estrategias que va emplear en el transcurso del cambio, busca posicionarse en la mente del consumidor como un café restaurante que ofrece diferentes productos con un sabor de casa, en un ambiente tradicional, pero a la vez cómodo y acogedor. Que, a su vez, sea frecuentado por personas que gustan de un buen sabor de café en un ambiente relajante. Estos clientes varían en edad, desde jóvenes universitarios provenientes del campus de la Universidad Ricardo Palma, hasta personas mayores que residen en la zona.

## **5. Estrategia de precios**

La estrategia de precios de Chantillí considera ser una opción realmente competitiva dada la cantidad de alternativas que los clientes actuales y potenciales tienen en nuestra zona de operación. Asimismo, también se considera el margen esperado en función de los costos. Para productos como el café y las alternativas al paso que enfrentan mayor competencia y un público más sensible al precio, seguiremos una estrategia de equiparación de precios, estableciendo un nivel similar al de los competidores más cercanos.

Por el contrario, los productos de mayor demanda por parte de los clientes por el sabor y sazón característica de Chantillí como es el caso del “menú ejecutivo” y los platos del restaurante a la carta, incluidas las pastas en los cuales los clientes identifiquen un mayor valor en los mismos, fijamos para ellos un precio ligeramente superior, lo cual reforzará la percepción de mayor calidad.

---

<sup>9</sup> <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

## **6. Estrategia de comunicación**

Cuando se realizó la investigación de mercado, en el público objetivo se encontraron unos datos muy importantes:

- Solo el 38% de personas que viven en las cuatro manzanas alrededor del restaurante y cafetería Chantillí, conocía el negocio.
- Solo el 32,9% de personas de tránsito, conocía a Chantillí.

Estos resultados son un indicador de que la comunicación del restaurante con su público objetivo y cautivo, no está siendo bien direccionada. Además, tener en cuenta, que el marketing moderno requiere más cosas que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerle accesible a los consumidores. Las empresas deben transmitirlo a sus clientes actuales y potenciales y al público general, asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos. Por lo tanto, como la mayoría del público objetivo no conoce el producto, Chantillí tendría que enfocarse, en primera instancia, en incrementar la notoriedad dentro de su público objetivo y con el público que conoce Chantillí, pero no es un cliente fiel; se tiene que empezar a construir una preferencia o se tiene que transmitir las características positivas de los productos o servicios que ofrece Chantillí.

### **Definición de mensaje**

Según Kotler, la tarea del comunicador consistirá en desarrollar un mensaje efectivo. Este debe conseguir atención, desarrollar interés, provocar deseo y acción. Por lo tanto, el mensaje que transmitirá Chantillí será: “Tradición y sabor de casa”. Con este mensaje estamos resaltando las ventajas del producto final, como sabor tradicional y delicioso, ambiente hogareño, servicio de calidad y ambiente tradicional y cómodo, como en casa.

### **Definición de medios**

En todo negocio es importante seleccionar los medios adecuados de comunicación, ya que con ello garantizaremos que nuestro público objetivo conozca y se identifique con el mensaje. Según Schnarch, existen varias formas alternativas por la cuales se puede expresar la comunicación. Entre ellas podemos mencionar: comunicación masiva (publicidad), venta personal, mercadeo directo, relaciones públicas y otras formas. Por lo tanto, con el objetivo de

transmitir de manera adecuada el mensaje, Chantillí utilizará los siguientes medios de comunicación:

- **Comunicación masiva (publicidad).** Como gran parte de público objetivo no conoce el negocio, se distribuirá *flyers* a las diferentes oficinas, casas, centro de estudios, etc., se repartirá alrededor de 2.000 volantes promocionando los principales productos que vende Chantillí; asimismo, se colocarán *banners* de publicidad en puntos estratégicos donde se encuentren la mayor parte del público objetivo, como por ejemplo, paraderos de metropolitano y buses de Surco; todo esto se realiza con el objetivo de generar interés de compra en el consumidor final.
- **Mercadeo directo.** También se conoce como promociones de ventas, por lo cual, al inicio, estarán dirigidas al consumidor potencial, con el objetivo de atraer su atención y convertirlo en un cliente cautivo. Como parte de este mercadeo, Chantillí entregara tarjetas de promoción, con ella, por cada S/12,00 de consumo se pondrá un sello, y cuando tenga cinco sellos se le obsequiará un café de cualquier tipo. Esta promoción se estaría ejecutando a mitad de año del 2016.
- **Marketing digital.** En la actualidad, las redes sociales se están expandiendo rápidamente y tiene que ser normal que las empresas empiecen a explorar esta nueva área de comunicación. Chantillí, inicialmente, se creará una cuenta de Facebook, con el objetivo principal de atraer al público de jóvenes y jóvenes adultos que se encuentran en diferentes centros de estudio / trabajo alrededor del local. Esto ayudará a atraer y mejorar la comunicación con sus clientes y, como consecuencia, los fidelizará. También, se armará una base de datos de los clientes cautivos y potenciales, con sus respectivos correos electrónicos, teléfonos, fechas de cumpleaños, etc., esta data tiene que ser lo más completa y bien diseñada, de lo contrario estaríamos perdiendo la oportunidad de conocer a fondo a nuestros clientes. En un futuro cercano, esta data nos ayudará a crear un programa de lealtad, con la cual se genera más ventas, además, al tener los correos electrónicos se podrá enviar promociones, información de nuevos productos y, en general, cualquier acontecimiento de Chantillí. Posteriormente, se implementara una página web, donde los clientes podrán tener información general de todos los productos y servicios que se ofrece, incluso, se instalará una plataforma comercial, con la finalidad de que el cliente realice sus pedidos a domicilio.

## Presupuesto de comunicación

El presupuesto de marketing se calculará teniendo en cuenta el bajo conocimiento que tiene el público objetivo; los cambios planteados se llevarán a cabo desde el 2016 hasta el 2018.

**Tabla 11. Presupuesto de marketing**

Comunicación Masiva	Año		
	2016	2017	2018
Volantes	S/. 1,600.00	S/. 800.00	S/. 400.00
Banners	S/. 1,800.00	S/. 900.00	S/. 450.00
<b>Mercadeo directo</b>			
Promoción de ventas	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00	
Tarjeta de promoción	S/. 500.00	S/. 1,000.00	
<b>Marketing digital</b>			
Facebook	S/. -	S/. -	S/. -
Página web			S/. 15,000.00
<b>Diseño y Elaboración de la carta</b>			
Diseño	S/. 250.00		
Impresión	S/. 3,750.00		
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 11,416.00</b>	<b>S/. 7,717.00</b>	<b>S/. 17,868.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 7. Estrategia de canales de distribución

Actualmente, Chantillí tiene un solo punto de venta, que es el local ubicado en la cuadra 40 de la Av. Benavides, a pocas cuadras del campus de la Universidad Ricardo Palma, en un vecindario de clase media alta del distrito de Surco

Este local se encuentra en una excelente ubicación dentro de una importante zona comercial y residencial. Asimismo, es importante resaltar el alto tránsito que se observa debido, principalmente, a la cercanía de la universidad Ricardo Palma. El local consta de dos pisos y un sótano. En el primer piso se brinda el servicio de restaurante, cafetería, pastelería y barra. En el segundo piso se atiende también el servicio de restaurant y en el sótano funciona la cocina y el horno. En el largo plazo, Chantillí tendrá una tienda virtual, esto servirá como un punto de venta de todos los productos.

## Remodelación de la infraestructura

Según la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, Chantillí tiene un diseño viejo y obsoleto que no transmite el mensaje que se quiere difundir. Además, tener en cuenta que uno de los primeros contactos con el público es la infraestructura, el diseño y la iluminación, ya que

de eso depende que los consumidores potenciales se sientan atraídos y entren a conocer los productos que se ofrecen.

Según Brian Cooper, en la mayoría de los buenos restaurantes el ambiente no es accidental. Mucho tiempo y esfuerzo se ha dedicado a elegir los colores y la decoración adecuada, lo mismo que el mobiliario, la vajilla y los cubiertos que los complementen. La iluminación es un elemento vital del diseño, y su adecuada disposición realzará todos los esfuerzos que se hayan hecho. Los cambios que se harán, serán de manera pausada, con la intención de no afectar la comodidad de los clientes y en fechas que las ventas históricas sean bajas.

**Tabla 12. Remodelación del local**

<b>Remodelación</b>	<b>Gastos por año 2016 (S/.)</b>
Mobiliaria	S/. 85,000.00
Pintura	S/. 6,000.00
Menaje	S/. 4,000.00
Iluminación	S/. 5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 100,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015



## Capítulo V. Finanzas y presupuestos

**Tabla 13. Flujo de caja de inversiones (en soles)**

	2015	2016	2017	2018	2019	Liquidación
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		S/. 2,810,814.00	S/. 3,513,517.50	S/. 4,391,896.88	S/. 5,489,871.09	
<b>EGRESOS</b>						
Inversión						
- Terreno						5,000
- Edificaciones						1,000
- Muebles	-84,000					
- Equipos	-5,000					
Costos de Fabricación		-1,478,490	-1,508,060	-1,538,221	-1,568,985	
Gastos Administrativos		-302,588	-308,640	-314,813	-321,109	
Gastos de Marketing y Ventas	-11,000	-11,416	-7,717	-17,868		
Impuesto a la Renta		-26,724	-32,069	-38,483	-46,179	
<b>FC ECONOMICO</b>	<b>-100,000</b>	<b>991,596</b>	<b>1,657,032</b>	<b>2,482,513</b>	<b>3,553,598</b>	<b>6,000</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
- Préstamo	80,000					
- Amortización		-16,021	-18,424	-21,188	-24,366	
- Intereses		-12,000	-9,597	-6,833	-3,655	
- Escudo Fiscal		3,600	2,879	2,050	1,096	
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>-88,000</b>	<b>967,175</b>	<b>1,631,890</b>	<b>2,456,541</b>	<b>3,526,673</b>	<b>6,000</b>

IR	30%
Kd	15%
COK	25.0%

WACC 13.40%

	0	1	2	3	4
FCE	-100,000	991,596	1,657,032	2,482,513	3,559,598
FCF	-20,000	967,175	1,631,890	2,456,541	3,532,673

TIR E	1055.8%
VAN E	\$4,482,835
B/C E	45.83
Periodo de Recupero E	0.10 años

TIR F	4904.0%
VAN F	\$4,502,882
B/C F	226.14
Periodo de Recupero F	0.02 años

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Es importante tener en cuenta que en un negocio, con muchos años en el mercado, se preste atención a factores críticos como la estructura organizacional interna, la cadena de producción, el manual de funciones de los colaboradores, etc. Todo esto ayudará a no tener problemas de desempeño en todo el proceso productivo.

Los cambios propuestos para el café restaurante Chantillí tienen altas probabilidades de éxito, tal como demuestra los análisis realizados. La inversión que se hará al inicio del proyecto se recuperará en un máximo de 3 años.

La rentabilidad del negocio rediseñado se mantendrá en el tiempo como consecuencia del buen manejo de los recursos de la empresa, mediante la mejora de la calidad de los productos y el servicio al cliente.

Una empresa con tantos años en el mercado necesita mantenerse acorde con las tendencias, no centrarse solo en los clientes que ya mantiene.

En un negocio como Chantillí, con una ubicación privilegiada y unos productos de buena calidad, tiene gran potencial de crecimiento en el público de tránsito, las estrategias planteadas están enfocadas en cubrir este segmento.

### **Recomendaciones**

Contratar un arquitecto de interiores para el rediseño del local, enfocado en brindar el mensaje del posicionamiento, mayor comodidad y mejor distribución.

Contratar un chef con estudios en escuelas de gastronomía de prestigio, que asesore con nuevas ideas para la carta y que realice propuestas de mejora en la presentación y sabor de los productos que no tienen mucha aceptación.

Realizar en un corto plazo un pequeño *focus group* con los alumnos de la Universidad Ricardo Palma, para comprobar la aceptación de los cambios que realizaremos en Chantillí.

## Bibliografía

Banco BCP (2015). Informe Semestral Macroeconómico. Lima: BCP.

Castro, Raúl. (2015). “Gastón Acurio: Abriremos nuestra pollería y hamburguesería popular” Sección empresas. En Diario Gestión. 16 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 16/09/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/abriremos-nuestra-primera-polleria-y-hamburgueseria-popular-2142889>>

Cooper, Brian. (2002). “Cómo iniciar y administrar un restaurante”. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Molinería, Panadería y Pastelería Panera. (2011). “Aplicativos informáticos para el sector” *Molinería Panadería y Pastelería Panera*. Lima. Nro. 27. P. 15 -18

Panadería y Pastelería Peruana. (2011). “Innovación de pastelería y panadería”. *Panadería y Pastelería Peruana*. Lima. Vol. 25. Nro. 169. p.20 -25

Philip Kotler, Dionisio Cámara, Ildefonso Grande, Ignacio Cruz. (2000) “Dirección de Marketing”. Décima edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2014). América Económica: Estas son las mejores universidades del Perú. Sección economía. En Diario El Comercio. 28 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2015. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/este-ranking-14-mejor-universidades-peru-noticia-1767213>>

Schnnarch Kirberg, Alejandro. (2005) “Desarrollo de Nuevos Productos: cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado”. Cuarta edición. Bogotá, D.C. McGraw-Hill, 2005.

Sociedad Nacional de Industrias (2015). Página web institucional. Fecha de consulta 15 de septiembre del 2015. Disponible en: <<http://www.sni.org.pe>>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Cuestionario de encuesta Chantillí**

Cuestionario para hogares, cliente o transeúntes

(A transeúntes o en hogares)

### **1. ¿Conoce usted o ha consumido productos del Café Restaurante Chantillí?**

- a. Sí
- b. No

(Si contesta no, señalar el Café Restaurante Chantillí (si la encuesta es en hogares: mostrar foto)

### **2. ¿Alguna vez ha consumido un producto del Café Restaurante de Chantillí?**

- a. Sí
- b. No

(A los que contestan No)

### **3. ¿A qué se debe que nunca haya consumidor productos en Chantillí? ¿Alguna razón más?**

- a. Nunca ha pasado por allí.
- b. Entró, pero no encontró / vio nada que le gustara.
- c. Sus precios son muy altos.
- d. No le atrae el local
- e. No se ve limpio
- f. Prefiere otro local de café
- g. Prefiere otro local de restaurante
- h. Mala atención
- i. Otro motivo (especificar)

### **4. ¿En qué local o locales de la zona suele consumir productos de cafetería o restaurante?**

- a. Starbucks
- b. Pastipan
- c. Don Mamino
- d. La casa de violetas
- e. La Cafetería del Grifo
- f. Juguería Sándwich
- g. Otro establecimiento

**5. ¿Por qué prefieres este o estos establecimientos?**

- a. Por los precios
- b. Sus productos son ricos
- c. Tienen buena atención
- d. Me queda más cerca
- e. Su local es más moderno y mejor cuidado
- f. Su local tiene wifi
- g. Su local es más cómodo
- h. Tienen mejor presentación de sus productos
- i. Otro motivo

**6. ¿Cuáles son los productos que más suele consumir en el café restaurante?**

- a. Pan
- b. Empanadas
- c. Sándwiches triples
- d. Otros tipos de sándwich
- e. Pastel de acelga
- f. Relámpago
- g. Otros dulces o pasteles
- h. Chicha morada
- i. Otros productos

**7. ¿Cuánto suele gastar cuando visita locales a las cuales asiste con mayor frecuencia?**

**8. ¿Qué podría hacer Chantillí para que usted decidiera consumir sus productos?**

- a. No me queda cerca.
- b. Hacer ofertas, bajar los precio
- c. Tener mejores productos
- d. Modernizar el local
- e. Tener mejor atención, más rápido.
- f. Otro motivo

(A los transeúntes o en hogares que contestan si han contestado)

(A los clientes de Chantillí)

**9. ¿Usted es un consumidor muy frecuente, frecuente, poco frecuente o solo ha consumido una o dos veces en Chantillí?**

- a. Muy frecuente
- b. Frecuente
- c. Poco frecuente
- d. Una o dos veces

(A los que contestan 3 o 4)

**10. ¿Por qué no consume productos de Chantillí con mayor frecuencia?**

- a. No suele pasar por ahí
- b. Está alejado de su casa/ trabajo / centro de estudio
- c. Suele entrar pero no encuentra o ve nada que le guste
- d. Sus precios son muy altos
- e. Prefiere otra cafetería
- f. Prefiere otros restaurantes
- g. Mala atención (lenta o poco amable)
- h. Otro motivo

(A los que contestaron 1 o 2)

**11. ¿A qué se debe que consuma con frecuencia los productos de Chantillí?**

- a. Pasa frecuentemente por el lugar
- b. Tiene buenos precios / ofertas
- c. Le gusta especialmente alguno de sus productos: ¿cuál o cuáles?
- d. Le gusta el local
- e. Es una costumbre
- f. Buena atención
- g. Ya me conocen
- h. Otro motivo

(A todos los que consumen en Chantillí)

**12. ¿Cuáles son los productos que más suele consumir en Chantillí?**

- a. Empanada
- b. sándwiches triples
- c. Otros tipos de sándwich
- d. Pastel de acelga

- e. Relámpago
- f. Chicha morada
- g. Otros refrescos
- h. Otro productos

**13.¿Cuánto suele gastar cada vez que visita Chantillí?**

- a. Menos de 10 soles
- b. De 11 a 30 soles
- c. De 31 a 50 soles
- d. Más de 50 soles

**14.¿Qué otro productos le gustaría que ofrezca Chantillí?**

**15.¿En una escala del 1 al 5, donde uno es muy mala y cinco es muy buena. ¿Qué calificativo le pone a Chantillí por...?**

- a. El ambiente
- b. Las sillas y mesas
- c. La iluminación
- d. La atención
- e. Sus productos

(En los calificativos o menos preguntar)

**16.¿Por qué da esa calificación?**

**17.Si hablamos de cambios que debería introducir Chantillí en sus servicios, ¿qué cambios debería con respecto a...?**

**18. De acuerdo con las características que tiene hoy en día el establecimiento y los servicios que brinda Chantillí, usted diría que está dirigido principalmente a .**

- a. Adolescentes
- b. Jóvenes
- c. Adultos jóvenes
- d. Adultos mayores



(En cuestión de la comunicación)

**19. ¿Cómo te enteras de las ofertas de cafeterías y restaurante?**

- a. Volantes
- b. *Banners*
- c. Redes sociales
- d. TV
- e. Radio

## Anexo 2. Ficha técnica de la encuesta cuantitativa

### Universo

Personas mayores de 18 años que debían ser o clientes de Chantillí, transeúntes que circulan por la cuadra en que está ubicada Chantillí, o personas que viven en la zona de influencia del establecimiento.

### Tamaño y características de la muestra

Se realizaron 386 encuestas distribuidas de la siguiente manera:

	N.º de Encuestas	100%	386
TIPO DE ENCUESTA	Transeúntes	36,30%	140
	Hogar	25,90%	100
	Cliente	37,80%	146

### Metodología

Se utilizó la metodología de la entrevista personal empleando un cuestionario estructurado, previamente aprobado por el cliente.

### Fecha del trabajo de campo

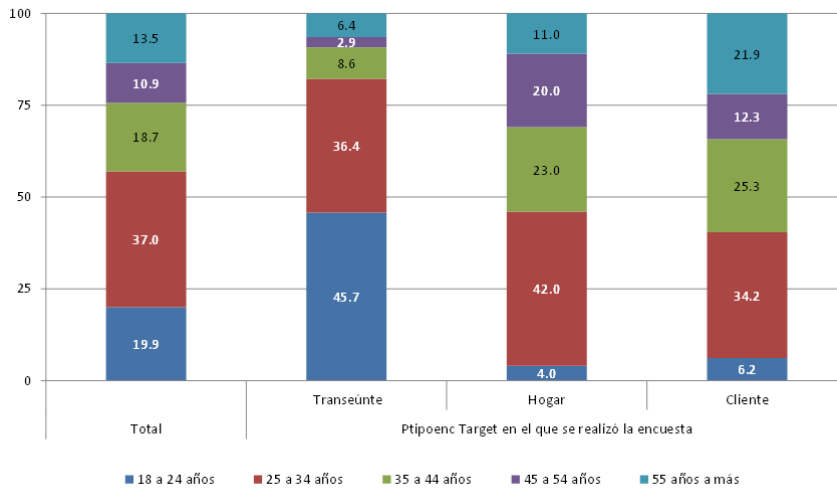
Se realizó en el mes de julio de 2015

	N.º de Encuestas	100%	386
EIDADES	18 a 24 años	19,9%	77
	25 a 34 años	37,0%	143
	35 a 44 años	18,7%	72
	45 a 54 años	10,9%	42
	55 años a más	13,5%	52

	N.º de Encuestas	100%	386
SEXO	Femenino	50,3%	194
	Masculino	49,7%	192

## La composición por edad de cada tipo de encuesta

**Segmentos de edad según el tipo de encuesta**



Resulta significativo observar que la muestra de transeúntes está principalmente conformada por personas de 18 a 34 años, lo cual nos remita a los estudiantes universitarios cercanos y a oficinistas jóvenes. La muestra de clientes, en cambio, muestra el mayor volumen del segmento de 55 años a más.

## Principales competidores en la zona

**P4\_1 ¿En qué local o locales, de la zona, suele consumir productos de cafetería, pastelería o panadería?**

	TOTAL	Edad del encuestado					Target encuesta	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años a más	Transeúnte	Hogar
Starbucks	26,9%	38,8%	25,5%	20,0%	8,3%		31,7%	18,8%
Pastipan	6,9%		5,9%	40,0%	16,7%		2,4%	14,6%
Cafetería del grifo	13,1%	18,4%	11,8%		8,3%	12,5%	15,9%	8,3%
Juquería Sándwich	8,5%	6,1%	15,7%				8,5%	8,3%
E. Wong	10,0%	12,2%	5,9%		25,0%	12,5%	9,8%	10,4%
Mac Arthur	12,3%	16,3%	11,8%	10,0%		12,5%	17,1%	4,2%
Don Mamino	3,1%	2,0%	3,9%			12,5%	4,9%	
Otros establecimientos	18,5%	4,1%	19,6%	30,0%	41,7%	50,0%	8,5%	35,4%
No consume este tipo de productos	0,8%	2,0%					1,2%	
BASE	130	49	51	10	12	8	82	48

Los gustos que transmiten los establecimientos preferidos apuntan a la compra al paso (grifo, Mac Arthur o Wong), de productos de costo intermedio o un gusto más gourmet (Starbucks o, en menor medida, Don Mamino).

## Cercanía y precio los principales motivos

### P5\_1 ¿Por qué prefiere este o estos establecimientos?

	TOTAL	Edad del encuestado					Target encuesta	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años a más	Transeúnte	Hogar
Por los precios	16,2%	24,5%	11,8%	10,0%	16,7%		18,3%	12,5%
Sus productos son ricos	27,7%	28,6%	31,4%	10,0%	33,3%	12,5%	26,8%	29,2%
Tienen buena atención	7,7%		9,8%	20,0%	16,7%	12,5%	1,2%	18,8%
Me queda más cerca	20,8%	18,4%	17,6%	20,0%	16,7%	62,5%	24,4%	14,6%
Su local es moderno, bien cuidado	3,8%	2,0%	5,9%		8,3%		4,9%	2,1%
Su local tiene wi fi	10,8%	18,4%	9,8%				14,6%	4,2%
Su local es más cómodo	8,5%	6,1%	9,8%	30,0%			7,3%	10,4%
Tiene la mejor presentación de sus productos	3,1%		3,9%		8,3%	12,5%		8,3%
No responde	1,5%	2,0%		10,0%			2,4%	
BASE	130	49	51	10	12	8	82	48

El darse un gusto, la cercanía y/o el precio son las variables más significativas para elegir un determinado establecimiento

## Productos preferidos

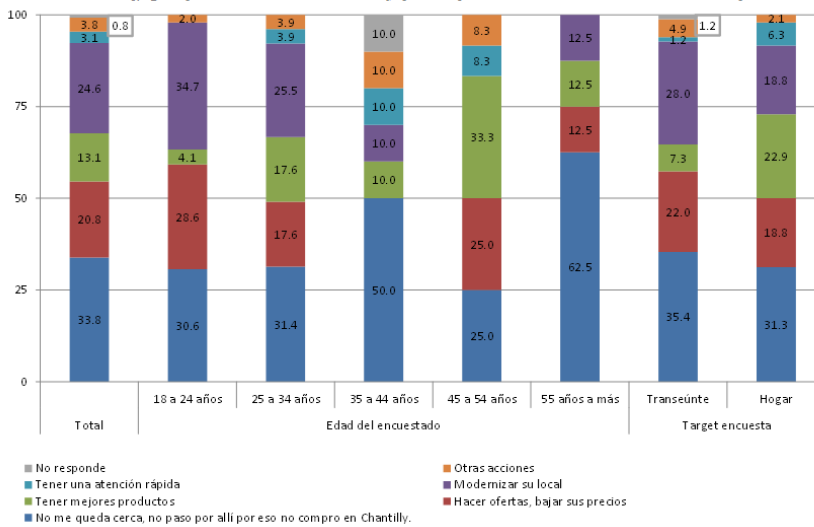
### Pregunta 6 ¿Cuáles son los productos que más suele consumir en la panadería o cafetería que visita con mayor frecuencia?

	TOTAL	Edad del encuestado					Target encuesta	
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años a más	Transeúnte	Hogar
Otros tipos de sándwich	16,9%	16,3%	17,6%	30,0%	8,3%	12,5%	17,1%	16,7%
Empanadas	14,6%	16,3%	11,8%	0,0%	25,0%	25,0%	19,5%	6,3%
Sándwich triple	10,0%	10,2%	13,7%	0,0%	8,3%	0,0%	9,8%	10,4%
Cappuccino	10,0%	10,2%	9,8%	10,0%	16,7%	0,0%	12,2%	6,3%
Café, café con leche	9,2%	6,1%	9,8%	0,0%	8,3%	37,5%	11,0%	6,3%
Frapuccino	7,7%	10,2%	7,8%	10,0%	0,0%	0,0%	8,5%	6,3%
Jugos	7,7%	2,0%	15,7%	0,0%	0,0%	12,5%	8,5%	6,3%
Otros dulces o pasteles	7,7%	2,0%	7,8%	20,0%	8,3%	25,0%	2,4%	16,7%
Pan	6,9%	4,1%	7,8%	20,0%	8,3%	0,0%	3,7%	12,5%
Otros refrescos	4,6%	4,1%	3,9%	10,0%	8,3%	0,0%	3,7%	6,3%
Otros productos	26,2%	32,7%	17,6%	10,0%	41,7%	37,5%	26,8%	25,0%
No responde	1,5%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	12,5%	2,4%	0%
BASE	130	49	51	10	12	8	82	48

El sándwich triple, las empanadas mixta y de carne, un café que se diferencie por su sabor/calidad y otros sándwiches como hamburguesas, butifarras, de chicharrón, y hot dog son los productos que estos no consumidores de Chantillí, suelen consumir. Esto debe tenerse en cuenta en cualquier estrategia que busque atraerlos,

## Cambios sugeridos

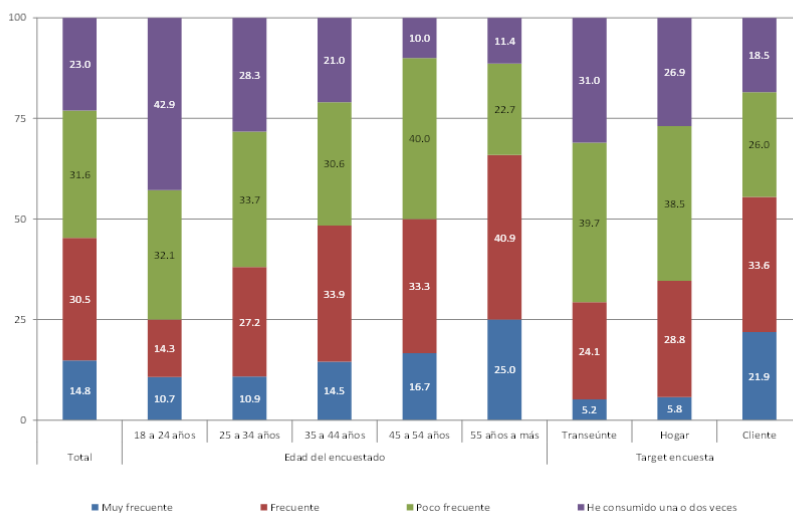
**P8 ¿Qué podría hacer Chantilly para que usted decida consumir sus productos de panadería,**



Implementar una estrategia de ofertas o combos, y realizar una remodelación del local son dos de los principales cambios sugeridos por los encuestados. Que se solicite una remodelación implica que algunos de los que no han consumido nunca en Chantilly, no lo hacen a pesar que conocen o han visto el establecimiento,

## Frecuencia de consumo

**P9 ¿Usted es un consumidor muy frecuente, frecuente, poco frecuente o de una o dos veces?**



En los segmentos por edad encontramos que las personas de 55 años a más es donde se encuentra los consumidores con mayor frecuencia, Con respecto al tipo de encuesta resulta coherente que la mayor frecuencia este en los clientes y la menor entre los transeúntes (que tiene mayoría de personas de 18 a 24 años),

## Razones de un consumo frecuente

P11\_1 ¿A qué se debe que consuma con frecuencia los productos de Chantilli?

	TOTAL	Edad del encuestado					Target encuesta		
		18 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 años a más	Transeúnte	Hogar	Cliente
Paso frecuentemente por el lugar	9,4%	10,7%	8,7%	11,3%	6,7%	9,1%	6,9%	5,8%	11,6%
Tiene buenos precios y ofertas	3,9%		3,3%	3,2%	3,3%	9,1%			6,8%
Le gusta especialmente algunos de sus productos	16,4%	7,1%	8,7%	22,6%	23,3%	25,0%	6,9%	15,4%	20,5%
Le gusta el local	1,2%			1,6%		4,5%		1,9%	1,4%
Es una costumbre	7,8%	3,6%	6,5%	8,1%	6,7%	13,6%	5,2%	3,8%	10,3%
Buena atención	2,7%		4,3%		3,3%	4,5%	5,2%	5,8%	0,7%
Ya me conocen	2,3%		3,3%	1,6%	6,7%		1,7%	1,9%	2,7%
Queda cerca al trabajo	0,8%		2,2%				1,7%		0,7%
No responde	0,8%	3,6%				2,3%	1,7%		0,7%
No aplica	54,7%	75,0%	63,0%	51,6%	50,0%	31,8%	70,7%	65,4%	44,5%
BASE	130	49	51	10	12	8	82	48	146

Que pueda hallar los productos que le gusta es el principal atractivo del consumidor de producto de Chantilli, y es la principal razón por la que acude a este establecimiento

### Anexo 3. Fotos del Café Restaurante Chantillí

#### Exteriores de Chantillí



#### Barra de Chantillí



## Primer y segundo piso de Chantillí





## **Nota biográfica**

### **Brendy Milena Saavedra Flores**

Nació en Piura el 12 de abril de 1986. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Piura – UDEP Campus Piura. Cuenta con más de siete años de experiencia en el sistema financiero y bancos. Actualmente se desempeña como subgerente adjunta ENALTA del área de Gestión de Patrimonios en el Banco de Crédito del Perú – BCP brindando asesoría financiera y de inversiones a una cartera de cliente del segmento más importante de banca personas, manejando las cuentas y gestionando la rentabilidad de la posición de sus clientes.

### **Yenny Delgado Rimas**

Nació en Lima el 14 de enero de 1980. Bachiller de Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria la Molina. Cuenta con más de 7 años de experiencia en el Área Comercial de Insumos Alimentarios. Actualmente se desempeña como ejecutiva de Cuentas Corporativas de la empresa Frutarom Perú S.A, brindando asesoría técnica y desarrollando nuevas fórmulas de sabores e ingredientes para empresas importantes como Alicorp.

### **Fabian Eduardo Zapata Ríos**

Nació en Lima el 04 de diciembre de 1974. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Cuenta con más de diez años de experiencia en negocios internacionales en empresas de sectores Agroindustrial, Pesca y Consumo Masivo. Actualmente se desempeña como jefe de Ventas Internacionales en la empresa Vínculos Agrícolas S.A.C. teniendo a cargo la gestión del desarrollo comercial de la empresa y del posicionamiento de la marca en Norteamérica, Europa, Medio Oriente y Asia.