



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE CHIFA  
EXPRESS MÓDULOS DE COMIDA RÁPIDA AL PASO EN  
*RETAILS*”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. José Augusto Baltodano Vásquez  
Srta. Patricia Pardo Delgado**

**Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes**

**2014**

A nuestras familias, por su comprensión y apoyo incondicional durante todo el periodo dedicado a la maestría.

A nuestro asesor, el Profesor José Díaz por su orientación, dedicación y valiosas recomendaciones en el desarrollo del presente plan estratégico.

A los propietarios y colaboradores de la empresa Chifa Express que nos brindaron su valioso tiempo e información para el presente trabajo.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene por finalidad elaborar un plan estratégico para la empresa Chifa Express, que actualmente cuenta con el modelo de negocio de restaurantes, pero siendo el deseo de los accionistas el generar crecimiento incursionando en nuevas oportunidades de negocio, eligiendo como opción los **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**, ya que el crecimiento de los centros comerciales va en aumento, a la par del poder adquisitivo de los consumidores, quienes tienden a preferir la comida rápida debido al vertiginoso ritmo de vida en nuestro país.

A pesar de que la finalidad es crear una cadena de comida rápida, para efectos del presente plan estratégico los accionistas decidieron la apertura del plan piloto en el centro comercial Minka, ubicado en el Callao, donde el público objetivo son hombres y mujeres de los niveles socio económicos (NSE) B, C y D que viven, transitan o trabajan por la zona.

La estrategia genérica a seguir será la de diferenciación amplia, elegida a partir de que la competencia actual no cubre las necesidades de los clientes. Se buscará brindar un servicio único con un valor superior al de otras opciones en el mercado.

En relación con las estrategias de crecimiento, la empresa planea aplicar una estrategia de penetración de mercado para aprovechar la demanda insatisfecha en cuanto a comida rápida tipo chifa; y una estrategia de desarrollo de mercado, ya que tenemos como objetivo crecer a ritmo de los centros comerciales en diferentes segmentos de mercado.

La inversión requerida para este proyecto es de S/. 198.757, la que será financiada al 100% por capital propio, respetando las políticas del Grupo Grameco. En el escenario esperado, el valor actual neto (VAN) financiero es de S/. 3.752.257; asimismo, la tasa interna de retorno (TIR) financiero es de 201% y el COK de 20%. Así, los flujos de caja permitirán recuperar la inversión, el costo de oportunidad del accionista y tener rentabilidad a partir del segundo trimestre del segundo año.

A continuación, a través del desarrollo de cada uno de los capítulos se presenta el íntegro del análisis efectuado para validar la viabilidad de la unidad de negocio **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”** de la empresa Chifa Express, garantizando una rentabilidad para los accionistas.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del macroentorno .....	5
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales .....	12
2.2 Factores críticos de éxito.....	13
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>15</b>
1. Cadena de valor.....	15
2. Análisis de recursos y capacidades .....	16
3. Estructura organizacional.....	19
<b>Capítulo IV. Investigación de mercado .....</b>	<b>20</b>
1. Formulación del problema .....	20
1.1 Objetivo general .....	20
1.2 Objetivos específicos .....	20
2. Determinación del diseño de investigación .....	21
2.1 Investigación secundaria .....	21
2.2 Investigación primaria.....	21
3. Demanda potencial.....	24
<b>Capítulo V. Formulación de estrategias.....</b>	<b>28</b>
1. Identidad de la empresa Chifa Express. ....	28
1.1 Misión.....	28
1.2 Visión.....	28
1.3 Valores y cultura organizacionales .....	28
2. Objetivos a largo plazo .....	28
3. FODA cruzado.....	28

4. Estrategia genérica .....	29
5. Estrategias de negocio.....	30
5.1 Penetración de mercado .....	30
5.2 Desarrollo de mercado .....	30
<b>Capítulo VI. Plan de Marketing .....</b>	<b>31</b>
1. Objetivos de <i>marketing</i> .....	31
2. Estrategias de <i>marketing</i> .....	31
2.1 Segmentación de mercado.....	32
2.2 Público objetivo.....	32
2.3 Posicionamiento .....	33
2.4 Postura y estrategia competitiva.....	33
3. Mezcla de <i>marketing</i> .....	34
3.1 Producto.....	34
3.2 Precio.....	38
3.3 Plaza.....	40
3.4 Promoción.....	40
3.4.1 Publicidad.....	40
3.4.2 Promoción de ventas.....	41
3.4.3 Relaciones públicas.....	41
3.4.4 <i>Marketing</i> directo.....	41
3.5 Personas .....	42
3.6 Procesos .....	42
3.7 Proactividad al consumidor.....	43
4. Presupuesto de <i>marketing</i> .....	43
<b>Capítulo VII. Plan de Operaciones.....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos de Operaciones .....	44
2. Estrategia de Operaciones.....	44
3. Diseño de producto .....	45
4. Diseño del servicio.....	45
5. Diseño del proceso.....	46
5.1 Mapeo de procesos.....	46
6. Diseño de instalaciones.....	47
7. Actividades pre-operativas.....	47

8. Estimación de costos.....	48
<b>Capítulo VIII. Organización y Recursos Humanos .....</b>	<b>49</b>
1. Estructura organizacional.....	49
2. Objetivos de Recursos Humanos .....	49
3. Estrategias de Recursos Humanos .....	50
4. Políticas.....	50
5. Descripción de puesto .....	50
6. Sistema de gestión humana.....	52
<b>Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....</b>	<b>54</b>
1. <i>Stakeholders</i> .....	54
2. Recursos.....	54
3. Gobierno y dirección.....	54
4. Valores y principios .....	54
5. Procesos.....	55
6. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	55
7. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.....	56
<b>Capítulo X. Plan Financiero.....</b>	<b>57</b>
1. Objetivos del Plan Financiero .....	57
2. Metodología para la evaluación financiera .....	57
3. Supuestos y políticas financieras .....	58
4. Fuentes de inversiones .....	59
5. Punto de equilibrio .....	60
6. Estados financieros .....	60
7. Análisis de sensibilidad.....	63
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>64</b>
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Plan de contingencia .....	65
<b>Bibliografía.....</b>	<b>66</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>88</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo PASTEL - Variables políticas y ambientales .....	5
Tabla 2.	Modelo PASTEL - Variables socio-culturales y tecnológicas .....	6
Tabla 3.	Modelo PASTEL - Variables económicas y legales.....	7
Tabla 4.	Del entorno específico .....	9
Tabla 5.	Factores críticos de éxito (restaurantes de comida rápida).....	14
Tabla 6.	Recursos y capacidades .....	17
Tabla 7.	Ventaja competitiva (aplicación del modelo de recursos y capacidades).....	17
Tabla 8.	Distribución de personas según NSE Lima Metropolitana.....	24
Tabla 9.	Distribución de personas según NSE Zona 10 Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla).....	25
Tabla 10.	Determinación del mercado disponible .....	25
Tabla 11.	Determinación del público objetivo .....	25
Tabla 12.	Estimación de la demanda .....	26
Tabla 13.	Estimación de la demanda proyectada a 5 años.....	26
Tabla 14.	Estacionalidad y demanda mensual.....	27
Tabla 15.	Demanda semanal.....	27
Tabla 16.	FODA cruzado.....	29
Tabla 17.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	31
Tabla 18.	Clasificación de los criterios de segmentación.....	32
Tabla 19.	Precios de productos ofertados en Chifa Express Minka .....	39
Tabla 20.	Presupuesto de <i>Marketing</i> .....	43
Tabla 21.	Objetivos de Operaciones.....	44
Tabla 22.	Estrategia de Operaciones .....	45
Tabla 23.	Presupuesto de actividades pre-operativas .....	48
Tabla 24.	Objetivos de Recursos Humanos.....	49
Tabla 25.	Descripción del puesto.....	51
Tabla 26.	Condiciones de cada puesto de trabajo.....	52
Tabla 27.	Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	55
Tabla 28.	Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	56
Tabla 29.	Objetivos de Plan de Financiero.....	57
Tabla 30.	Datos generales para el plan estratégico.....	58
Tabla 31.	Supuestos para el Plan Financiero .....	59
Tabla 32.	Política financiera .....	59

Tabla 33.	Inversiones.....	59
Tabla 34.	Punto de equilibrio de la empresa Chifa Express .....	60
Tabla 35.	Flujo de caja esperado de la empresa Chifa Express .....	61
Tabla 36.	Balance general de la empresa Chifa Express (del 2014 al 2018).....	62
Tabla 37.	Estado de resultados de la empresa Chifa Express (del 2014 al 2018).....	63
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad .....	63
Tabla 39.	Plan de contingencia.....	65

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Futura cartera de productos y servicios .....	2
Gráfico 2.	Las 5 fuerzas de Porter .....	11
Gráfico 3.	Mapa de grupos estratégicos de comida rápida .....	13
Gráfico 4.	Cadena de valor (ventaja competitiva de diferenciación).....	16
Gráfico 5.	Evaluación hipotética de los recursos y capacidades de Chifa Express .....	18
Gráfico 6.	Estructura organizacional de Chifa Express .....	19
Gráfico 7.	Niveles de un producto: La jerarquía de valor para el cliente .....	35
Gráfico 8.	Logo de Chifa Express .....	36
Gráfico 9.	Envase y empaque de los productos ofertados en Chifa Express Minka.....	36
Gráfico 10.	Flor del servicio de Chifa Express Módulos de “comida rápida al paso en <i>retails</i> ” .....	37
Gráfico 11.	Chifa Express Módulo comercial de “comida rápida al paso en <i>retails</i> ” .....	38
Gráfico 12.	Estructura organizativa de Chifa Express.....	49
Gráfico 13.	Sistema de gestión humana.....	53
Gráfico 14.	División de gastos.....	58

## Índice de anexos

Anexo 1.	Estructura organizativa de la Unidad Estratégica Gastronómica.....	71
Anexo 2.	Tendencia de consumo y gastronomía.....	71
Anexo 3.	El Perú en el <i>ranking</i> de competitividad global de <i>retails</i> .....	71
Anexo 4.	Principales indicadores de los centros comerciales del Perú.....	72
Anexo 5.	Encuesta a expertos .....	72
Anexo 6.	Entrevistas a expertos .....	73
Anexo 7.	Crecimiento de la comida al paso en <i>retails</i> .....	74
Anexo 8.	Tabulación final, análisis de resultados cuantitativos.....	75
Anexo 9.	Árbol de factores de decisión de compra.....	76
Anexo 10.	Alineamiento estratégico .....	77
Anexo 11.	Atributos SERVQUAL.....	78
Anexo 12.	Especificaciones técnicas del producto .....	79
Anexo 13.	Mapeo de procesos de Chifa Express Minka.....	80
Anexo 14.	Descripción de procesos .....	81
Anexo 15.	Diagrama de flujo de compra en el módulo comercial de Chifa Express.....	82
Anexo 16.	Plano del módulo comercial de Chifa Express .....	83
Anexo 17.	Proforma - Implementación del Módulo Chifa Express - Minka .....	84
Anexo 18.	Estimación de costos .....	85
Anexo 19.	Financiamientos (accionistas y banco) .....	85
Anexo 20.	Endeudamiento financiero .....	85
Anexo 21.	Saldo contable .....	86
Anexo 22.	Tasa de depreciación y amortización.....	86
Anexo 23.	Determinación IR .....	86
Anexo 24.	Ratios financieros .....	87

## Capítulo I. Introducción

Para una mejor comprensión de la empresa a la cual contribuiremos con la elaboración de un plan estratégico, describiremos lo siguiente:

### Situación del grupo económico

Chifa Express pertenece al Grupo Americano de Comercio S.A.C (Grameco) fundado en 1994, cuyos accionistas son Javier Pardo, Ernesto Koller y Jorge Arteta. Grameco se caracteriza por ser líder e innovador en el medio, ofreciendo a sus clientes fidelización y confianza en sus pedidos, brindándoles el mejor servicio. En la actualidad cuenta con empresas a nivel nacional e internacional.

Entre las empresas que conforman el grupo tenemos a: **Rosatel**, que es una empresa que ofrece al público en general los servicios de envío de arreglos florales y otros productos. La expansión de Rosatel se ha logrado otorgando franquicias en el Perú, México y Chile. Bajo la dirección del Sr. Javier Enrique Pardo Barber, la empresa viene manteniendo el liderazgo en el mercado de flores durante 20 años<sup>1</sup>. La situación financiera de la empresa es muy favorable: ha cerrado el año 2013 con una facturación superior a los S/. 32 millones y sus proyecciones de crecimiento para este año son por encima del 20% de las ventas<sup>2</sup>.

Como parte de la Unidad Estratégica Gastronómica (ver el anexo 1) se tiene a Mr. Sushi, Dulces Envíos y Chifa Express, empresas que están bajo la dirección del Sr. Ernesto Kohler, y que detallaremos a continuación: **Mr. Sushi** es un restaurante especializado en comida japonesa: *sushi, rolls, sashimis, nigiri y makis*.. Se desenvuelve en el sector de comida japonesa oriental principalmente en los segmentos A y B y a personas jóvenes.

**Dulces Envíos** actualmente trabaja como una empresa interna y anexa a Rosatel. Se dedica a la elaboración y envío de postres y desayunos. Las proyecciones de la empresa es que se convierta en una cadena de pastelería en el país.

**Chifa Express** es un restaurante que combina la perfección de la comida oriental con una decoración vanguardista y con un servicio de alta calidad, tanto en sus locales como en el servicio de *delivery*. Los locales se encuentran ubicados en los distritos de Miraflores, La Molina, y Playa

---

<sup>1</sup> Flores (2012).

<sup>2</sup> PerúRetail (2013).

Asia en temporada. Chifa Express tiene 7 años en el mercado y está dirigido principalmente a los segmentos A y B de todas las edades.

El Grupo Grameco, con el objetivo de seguir diversificando su cartera, considera importante invertir en la empresa Chifa Express debido a que en nuestro país la comida tipo chifa es la tercera alternativa donde las personas suelen acudir a comer fuera de casa<sup>3</sup> lo que se convierte en una oportunidad para el grupo.

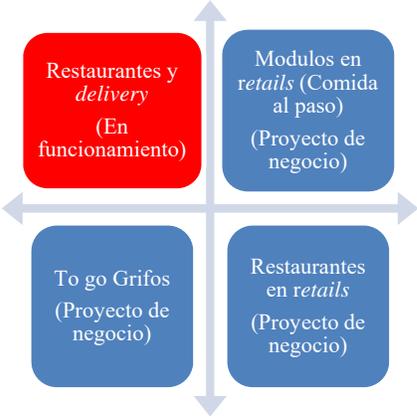
**Situación de la empresa Chifa Express**

Fue creada por la pareja de esposos Chu y los accionistas de la empresa Rosatel. Después de siete años, los accionistas de la empresa Rosatel decidieron comprar el íntegro de las acciones de Chifa Express, convirtiéndola en una empresa más del Grupo Grameco. En la actualidad, Chifa Express cuenta con tres restaurantes ubicados en los distritos de Miraflores, La Molina y Playa Asia en temporada.

Con una visión innovadora los accionistas siguen incursionando en nuevas oportunidades de negocio, por ello han considerado analizar la factibilidad de las siguientes alternativas de negocio: a) To Go Grifos (ofrecer sus productos en estaciones de servicio), b) Restaurantes en *retails* y c) Módulos al paso en *retails*.

En el gráfico 1 se detalla cómo estaría compuesta la nueva cartera, donde lo resaltado en rojo es el negocio ya en funcionamiento y lo resaltado en celeste son negocios aún por evaluar.

**Gráfico 1. Futura cartera de productos y servicios**



Fuente: Elaboración propia 2014.

<sup>3</sup> Arellano Marketing (2013).

Debido al panorama positivo del 2013 que permitió que el Perú se convirtiera en la tercera economía con mayor expansión en la región gracias a su Producto Bruto Interno (PBI), con la expectativa de que se mantenga esta proyección de mejora para los próximos años, según el Banco Central de Reserva del Perú, los accionistas del Grupo Gramco procedieron a realizar un análisis de los nuevos modelos de negocio alternativos que se plantearon; para ello exploraron cada uno de ellos abordando diversas preguntas claves (Sinfield 2012), siendo las principales: ¿Qué nueva oportunidad de negocio tenemos?, ¿cuál de las unidades de negocio es la más viable? y ¿lo podemos llevar a cabo con el actual modelo de negocio?

Luego de este análisis, los accionistas han optado por elegir como nueva unidad de negocio de Chifa Express los **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**. Tomando en cuenta que:

- En el año 2013, las inversiones en proyectos de *retails* (centros comerciales) superaron los 414 millones de dólares según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento (ACCCEP) y se espera se mantenga un incremento constante de inversiones en inauguraciones de centros comerciales para los próximos años debido a que aún existe una gran oportunidad para su desarrollo en todos sus formatos a nivel nacional.
- Actualmente los consumidores tienen mayor capacidad adquisitiva, son más sofisticados y globalizados y han contribuido a que las ventas a través de los centros comerciales aumenten.
- El ritmo de vida acelerado en el país, debido al horario laboral y el estrés diario, con el cual conviven tanto hombres y mujeres. Cada vez se tiene menos tiempo para comer o cocinar, por estas razones el consumo de la comida rápida (“*fast food*”) hoy en día ha aumentado.

### **Objetivo de la investigación**

El objetivo general del presente trabajo es elaborar un plan estratégico para la unidad de negocio de Chifa Express (Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”), el cual consiste en generar el crecimiento del negocio tomando en cuenta la viabilidad económica, ambiental y social, ofreciendo una nueva propuesta a la oferta de servicios de restaurantes de comida rápida (“*fast food*”) que responda a las nuevas tendencias y costumbres de consumo.

La estructura del trabajo es la siguiente: En el capítulo II se explica el análisis externo, considerando el macro y microentorno. En el capítulo III se explica el análisis interno basado en el análisis de la cadena de valor, análisis de recursos y capacidades, y la estructura organizacional. En el capítulo IV se presenta la problemática, el diseño, la metodología y los resultados de la investigación de mercado realizada.

En el capítulo V se presenta la misión, visión, valores y cultura organizacional, los objetivos estratégicos y el FODA cruzado. Se presenta también la formulación de la estrategia genérica y las estrategias de negocio. En los capítulos VI, VII, VIII y IX se presentan los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social, respectivamente. En el capítulo IX se presenta la evaluación económico-financiera del plan de negocios, donde se realiza un análisis y proyección financiera con un horizonte a cinco años.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como el Plan de Contingencia ante posibles cambios en el entorno.

Dentro de las limitaciones encontradas durante el desarrollo del presente trabajo se puede mencionar la falta de información accesible respecto al mercado de comida rápida ("*fast food*"), no pudiéndose así determinar las participaciones de mercado promedio de algunos competidores posibles.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno

El propósito de este análisis es identificar los cambios que se esperan tendrán en el futuro las variables del macroentorno (variables políticas, ambientales, socio-culturales, tecnológicas, económicas y legales). Para analizar dichas variables se empleó la herramienta “PASTEL”, según el siguiente procedimiento:

- Reconocimos las tendencias de las variables, a través de información de fuentes secundarias.
- Establecimos cómo afectarán los cambios esperados de estas a los clientes de la industria.
- Estimamos cómo ese cambio pronosticado podría finalmente afectar a la empresa.

En la tabla 1 se muestran las variables políticas y ambientales que afectan al macroentorno:

**Tabla 1. Modelo PASTEL - Variables políticas y ambientales**

VARIABLES	TENDENCIA	CLIENTES	NEGOCIO
<b>POLÍTICAS</b>	<p>La política agraria del gobierno de Ollanta Humala busca generar un agro inclusivo, eficiente y moderno, que mejore la calidad de vida de las familias del campo. Esta política, enfocada en innovación agraria, inversión en infraestructura y provisión de servicios y financiamiento viene dando resultados: La agricultura peruana hoy día es la de mayor crecimiento de la región. (1)</p> <p>Tendencia creciente a promover el desarrollo de la actividad gastronómica como medio propulsor del desarrollo económico, cultural y social; así como establecer una política de apertura, desarrollo y evolución de mercados para la gastronomía. (2)</p>	<p>Garantizar materias primas (insumos) de calidad.</p> <p>Incremento del consumo a nivel nacional e internacional.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Mayor cantidad de proveedores de insumos de calidad.</p> <p>Incremento en la demanda de variedad de comidas.</p>
<b>AMBIENTALES</b>	<p>Los organismos internacionales como la ONU y los consumidores consideran importante que las empresas brinden información sobre el impacto ambiental de sus actividades. (3)</p> <p>La incidencia en el Perú en los desastres naturales, es el doble que en todo América Latina, debido a su ubicación geográfica en una de las áreas más afectadas por las condiciones atmosférica y oceánicas causadas por el Fenómeno del Niño. (4)</p>	<p>Minimizar los principales problemas ambientales asociados al sector gastronómico (residuos sólidos y líquidos y emisión de olores molestos).</p> <p>Incremento en los costos de materias primas (insumos).</p> <p>Falta de abastecimiento de insumos principales como el arroz y verduras.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Las mayores exigencias ambientales (control de los impactos que conllevan a un mal manejo de los residuos) para mejorar la calidad de vida humana, favorecen los negocios de las empresas formales.</p> <p><b>AMENAZA</b></p> <p>Incremento de costos por la falta de insumos que además conllevaría a no cumplir con la atención a los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia 2014.

(1) Presidencia de la República del Perú (2013).

(2) Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) (2012)..

(3) Panel de ONU (2013).

(4) Andina (2013).

En la tabla 2 se observan las variables socio-culturales y tecnológicas que influyen en el entorno:

**Tabla 2. Modelo PASTEL – Variables socio-culturales y tecnológicas**

VARIABLES	TENDENCIA	CLIENTES	NEGOCIO
<b>SOCIO-CULTURAL</b>	Los centros comerciales representan en promedio un 64% de la tendencia de personas que asisten a zonas comerciales, teniendo una frecuencia de casi 2 veces al mes. (1)	A los consumidores les gusta visitar los centros comerciales, ya sea por entretenimiento y/o para realizar compras.	<b>OPORTUNIDAD</b> Mayor asistencia de las personas a los <i>retails</i> .
	Según el presidente de la empresa consultora Arellano Marketing, Rolando Arellano, esta situación no solo se refleja en acudir a un restaurante o <i>fast food</i> como parte de momentos de esparcimiento, sino que también se trasladó a la vida cotidiana. (2)	La cultura de comer fuera de casa se viene incrementando debido a los cambios culturales y el estilo de vida de las personas, esto hace que este sector sea un importante eje de la economía.	
	Los lugares a los que las personas suelen acudir para divertirse son: restaurantes de la ciudad con un 50% y los <i>retails</i> con un 40%. (1)		
	Diversos factores han determinado el incremento en el consumo de alimentos fuera del hogar: el aumento del tiempo dedicado a la diversión, la necesidad de movilidad laboral, la publicidad, la mercadotecnia y la capacidad adquisitiva; pero sobre todo el ingreso de la mujer al ámbito laboral, quien estaba destinada (en diversas sociedades) al cuidado de los hijos y a realizar las labores del hogar, entre ellas cocinar. Lo que derivó en la disminución del tiempo a las actividades del hogar y sobre todo a cocinar y a comer. (3). (Ver anexo 2).		Incremento de comer fuera de casa.
	La tendencia de los consumidores que visitan los <i>retails</i> se viene incrementando, mostrando una variación anual promedio 2006 - 2011 de un 12% . (4)	Los desplazamientos urbanos y las largas distancias, sumadas al poco tiempo con el que cuenta la gente y al afán característico del mundo de hoy, se convirtieron en la principal razón para que las personas decidan consumir menos en su casa.	Un buen número de personas comen chifa al paso.
	Los lugares que las personas van cuando salen a comer es un 28% a chifas y un 16% a restaurantes de comida rápida. En Lima y Huancayo son los lugares en que más se come chifa con un 35%, mientras que las provincias de Arequipa, Cuzco, Juliaca y Cajamarca son las que menos comen chifa con un promedio de 7%. (1)	Hay chifas de todas las características: muy lujos y otros que ofrecen al público platos "al paso".	Preparar productos homogéneos nos permite utilizar economías de escala.
	El objetivo del <i>fast food</i> es preparar comida 'homogénea', que sea lo más parecida posible en cualquier parte del mundo, que sea exactamente igual y lo más barata posible de preparar. (5)	En la mayoría de restaurantes de comida rápida es homogéneo tanto el producto como el servicio.	Brindar servicios heterogéneos nos permite obtener la fidelidad de nuestros clientes.
Debido a la cantidad de información que manejan, a las referencias que obtienen de otros consumidores, y a la cantidad de productos ofertados en el mercado, los consumidores modernos son cada vez más exigentes, no solo buscan cada vez más productos de excelente calidad, sino que también quieren un excelente servicio. (6)	La medida de la calidad ha resultado ser particularmente compleja en el ámbito de los servicios, debido a la dificultad derivada de la naturaleza que caracteriza los servicios (la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, heterogeneidad). (7)		

Fuente: Elaboración propia

(1) Arellano Marketing (2013).

(2) El Peruano (2013).

(3) Universidad Interamericana para el desarrollo (UNID), s.f.

(4) Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) (2013).

(5) Marco VG (2012).

(6) Elías (2011).

(7) Gestión y estrategia (2013)

En la tabla 3 se exponen las variables económicas y legales que pueden afectar al entorno:

**Tabla 3. Modelo PASTEL - Variables económicas y legales**

VARIABLES	TENDENCIA	CLIENTES	NEGOCIO
<b>TECNOLÓGICAS</b>	<p>La tendencia en el uso de <i>software</i> especializado en cuanto al manejo eficiente de insumos como parte de la eficiencia y la operatividad del sistema de gestión para un restaurante.</p> <p>Incremento del uso de redes sociales como Twitter, Facebook, You tube, blocks y google plus.(1)</p>	<p>Permite un mejor control de <i>stock</i> de los insumos, ya que se establece los modelos de composición de los diferentes platos que conforman la oferta.</p> <p>El uso de las redes sociales se vuelve una herramienta estratégica para llegar a los clientes.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Nos permitirá un control total de los restaurantes con eficiencia y operatividad del sistema de gestión.</p> <p>Creciente presencia en las redes sociales con la finalidad de establecer un diálogo con los clientes.</p>
<b>ECONÓMICAS</b>	<p>La clasificadora Moody's elevó la clasificación soberana de Perú a A3+ debido a la fortaleza de nuestra economía, ratificando la confianza de los inversionistas. (2)</p> <p>Para el periodo 2014-2016 el PBI seguirá creciendo con un ritmo más moderado entre 5,8% - 6,3%, el consumo privado tendrá un crecimiento promedio de 5,4% y se espera que la inflación se encuentre dentro del rango meta del BCR. (3)</p> <p>Asimismo, se señala que la alta inversión en el Perú (más del 27% del PBI) deberá mantener un crecimiento del PBI per cápita por encima del 4% anual durante el periodo 2014 -2016. (3)</p> <p>El PBI de restaurantes y hoteles se ha incrementado de 4,20% 2012 a 6,00% en el tercer periodo del 2013. (3)</p> <p>El 65% de empresas de servicios, comercio e industria incrementarán sueldos en 2014. (5)</p>	<p>La inversión en centros comerciales será favorecida por la estabilidad económica, crecimiento continuo del sector y la confianza por parte de los inversionistas extranjeros.</p> <p>Mantener un crecimiento del PBI per cápita traerá beneficios incrementando el poder adquisitivo de las personas, las cuales podrán destinar un 8% de sus gastos a actividades de diversión. (4)</p> <p>Se estima un crecimiento en el sector de restaurantes, debido al aumento de las personas que en su tiempo libre prefieren salir a comer fuera de casa (32%), de los cuales un 10% les gusta ir a restaurantes de comida rápida. (4)</p> <p>Las empresas del sector de servicios se verán afectadas por un incremento del costo operativo, generando una reducción en sus utilidades.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Mayor probabilidad en el incremento de los <i>retails</i> y restaurantes.</p> <p>Aumento del poder adquisitivo de las personas.</p> <p><b>AMENAZA</b></p> <p>Este incremento ocasionaría un aumento en los costos fijos.</p>
<b>LEGAL</b>	<p>Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571), tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos. (6)</p> <p>El Congreso aprobó el proyecto de Ley (N° 03594) que declaró como política de Estado la promoción y el desarrollo de la gastronomía nacional. (7)</p> <p>De acuerdo a la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento (Ley N° 28976), todas las empresas deberán solicitar dicha licencia en cada municipalidad. (8)</p>	<p>Los principales aspectos de la ley a tener en cuenta son: la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y establecimientos afines; también es importante la inocuidad y calidad de los alimentos.</p> <p>A través de la promoción de la gastronomía el consumo a nivel nacional e internacional se incrementará.</p> <p>Las barreras burocráticas en la obtención de las licencias de funcionamiento obstaculiza la rapidez en la implementación y apertura de locales.</p>	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Mayor tendencia a mantener la homogeneidad en los productos y en el servicio que se ofrece.</p> <p>Mayor incentivo en el consumo a nivel nacional e internacional.</p> <p><b>AMENAZA</b></p> <p>No existe uniformidad en la aplicación de la Ley N° 28976, ya que cada municipalidad establece las ordenanzas para su jurisdicción.</p>

Fuente: Elaboración propia 2014.

(1) Diario TI (2013).

(2) Diario Gestión (2014).

(3) Ministerio de Economía y Finanzas (2013).

(4) Arellano Marketing (2013).

(5) Diario Gestión, (2013), "El 65% de empresas de servicios, comercio e industria incrementará sueldos en 2014". Fecha de consulta: 17.12.2013.

Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/deloitte-peru-65-empresas-servicios-comercio-industria-incrementara-sueldos-2014-2083793>

(6) Sistema Peruano de Información Jurídica (xxxx).

(7) Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) (2012).

(8) Congreso de la República (xxxx).

### **Síntesis del análisis del macroentorno**

En líneas generales **el entorno es favorable para la empresa**. La economía peruana muestra un crecimiento sostenido a finales del año 2013 y se prevé una mejora para los próximos años. Aunado a ello, la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) estima un crecimiento sostenido del número de centros comerciales del 18% anual hasta el 2017 y estima un aumento promedio anual de visitas a los centros comerciales del Perú del 20%, siendo la proyección al 2013 de 45.854 visitas mensuales, lo que conlleva a un mayor volumen de ventas, con un crecimiento sostenido de la cuota de mercado de los centros comerciales (anexos 3 y 4).

Los cambios socio-culturales que se están dando, sumados al *boom* de la gastronomía peruana y al poco tiempo con que cuenta la gente, fortalece el crecimiento de las personas que consumen fuera del hogar; se ha vuelto cotidiano y con buenas perspectivas de crecimiento. El consumidor actual es cada vez más exigente a la hora de elegir los alimentos, lo que supone enfocar los esfuerzos hacia una venta de productos de mayor calidad, mejor presentados y brindar un buen servicio.

Todas estas grandes expectativas de los clientes han hecho que el sector de restaurantes esté en constante cambio y evolución, atento a la búsqueda de nuevos conceptos que llenen de emoción a los clientes exigentes y cada vez más conocedores. Es por ello que nuestra propuesta de **Chifa Express** cuenta con un gran potencial para desarrollarse.

### **2. Análisis del microentorno**

El análisis de la industria es un proceso que intenta captar los factores que definen las perspectivas de rentabilidad de la industria a largo plazo, así como identificar y determinar la conducta de los competidores más significativos. El análisis del sector se realizó con reuniones semanales con el gerente (Ernesto Koller) y/o con el *controller*, además de revisar fuentes secundarias.

Para analizar el atractivo del sector específico de “comida rápida al paso en *retails*” hemos utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria (Hax y Majluf 2004).

De la lista de elementos de la estructura de la industria: cinco fuerzas de Porter (Porter 2008), seleccionamos los factores que pueden tener un mayor impacto en el sector específico que estamos analizando.

Posteriormente procedimos a calcular las cifras sobre la base del siguiente método:

- El rango considerado va de 1 a 5, donde 1 es No atractivo y 5 es Muy atractivo.
- Se consideran límites inferiores y superiores de acuerdo a cómo cada variable afecta la atraktividad del sector.
- Luego procedimos a puntuar cada una de las variables de acuerdo a nuestro criterio y del análisis del modelo PASTEL.
- Una vez realizada la puntuación, procedimos a promediar los resultados por cada uno de los participantes (competidores, clientes, sustitutos, competidores potenciales / barreras de entrada y proveedores.)
- La selección de los factores que tienen un mayor impacto en el sector y la puntuación dada a cada uno de ellos han sido debidamente corroboradas por las personas de la empresa.

**Tabla 4. Análisis del entorno específico**

	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Total
		No Atractiva	Medianamente Atractiva	Neutral	Moderadamente Atractiva	Muy Atractiva		
<b>COMPETIDORES</b>								
Número de competidores iguales	Alto						Bajo	5.00
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	4.50
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto	3.00
Tendencia a partir en la industria	Bajo						Alto	4.50
Barreras para salir	Alto						Bajo	2.50
Costo de almacenaje y costo fijo	Alto						Bajo	3.00
<b>PROMEDIO</b>								<b>3.75</b>
<b>CLIENTES</b>								
Clientes diversificados	Bajo						Alto	4.50
Posicionamiento de marca	Bajo						Alto	3.00
Costo de cambiar servicios	Alto						Bajo	5.00
<b>PROMEDIO</b>								<b>4.17</b>
<b>SUSTITUTOS</b>								
Número de servicios sustitutos satisfactorios	Alto						Bajo	3.00
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto						Bajo	3.50
<b>PROMEDIO</b>								<b>3.25</b>
<b>ENTRADA</b>								
Economías de escala en el sector	Bajo						Alto	3.00
Requisitos para ingresar en centros comerciales	Alto						Bajo	2.50
Diferenciación del servicio (Fidelización)	Alto						Bajo	3.00
<b>PROMEDIO</b>								<b>2.83</b>
<b>PROVEEDORES</b>								
Número de proveedores	Bajo						Alto	5.00
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	4.00
Costo de pedir mejora de productos a los proveedores	Alto						Bajo	3.00
Posibilidad de sustitutos	Bajo						Alto	2.00
<b>PROMEDIO</b>								<b>3.50</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>								<b>3.50</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2004)

Como se observa en la tabla, el promedio total obtenido es de 3,50 lo cual determina que la industria de comida rápida es medianamente atractiva. Si bien la rivalidad entre competidores es alta, para nuestro tipo de comida rápida en específico (chifa) solo tenemos un competidor directo

del cual Chifa Express se diferenciará. En cuanto a los clientes, a pesar de tener una alta cantidad de opciones, debemos preocuparnos por cubrir la brecha en lo que respecta al posicionamiento de marca y la diferenciación del servicio (fidelización). En el caso de servicios y/o productos sustitutos la calificación obtenida es muy similar, pues todas las empresas dependen de la decisión de compra del cliente.

Es importante tener presente que ante el vertiginoso crecimiento de los centros comerciales la principal barrera de entrada a superar para todos los competidores potenciales es la negociación con los propietarios de los *retails*, ya que son estos los que establecen las condiciones y requisitos necesarios para el alquiler del local.

A través del análisis efectuado del atractivo de la industria de “comida rápida al paso en *retails*”, hemos podido elaborar en detalle las 5 fuerzas de Porter de la empresa a la cual estamos evaluando (gráfico 2):

**Gráfico 2. Las 5 fuerzas de Porter**

**Barredas de entrada: Alta**

Las principales barreras de entrada son: por **calidad del servicio (fidelización)** y/o por volumen de venta (economía de escala) o por una combinación de ambas. También se considera como barreras de entrada las negociaciones con los propietarios de los *retails*, la localización estratégica de los módulos y elevados costos de implementación.

**Negociación con los proveedores: Baja**

Los principales productos que los restaurantes de comida rápida necesitan abastecer son la materia prima y suministros. En el sector existe una diversidad de proveedores que ofrecen dichos productos a diferentes precios y calidad. Asimismo existe una variedad de empresas que brinda diferentes servicios.



**Negociación con los clientes: Media**

La oferta de los negocios de la comida rápida está creciendo con mayor rapidez, incrementando la cantidad de nuevos locales y la variedad de tipo de comida, los consumidores pueden escoger libremente entre uno u otro establecimiento según sea su necesidad. Por otro lado, los clientes se han vuelto más selectivos, informados y buscan calidad en el servicio.

**Rivalidad de competencia: Alta**

La competencia está conformada por los establecimientos de comida rápida que ofrecen platos de comida oriental siendo nuestro principal competidor China Wok.

**Amenaza de los productos sustitutos: Media**

Los productos indirectos son los restaurantes de comida rápida (KFC, Bembos, Burger King, Mc Donalds, entre otros), otros tipos de restaurantes son pollerías, cebicherías, pizzerías, restaurantes campestres, picanterías, restaurantes típicos y cafeterías, los cuales no cuentan con un servicio donde el producto se prepare de manera rápida.

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2002).

### **Síntesis de las cinco fuerzas de Porter**

En síntesis, la industria de “comida rápida al paso en *retails*” es atractiva. La rivalidad de competidores es alta ya que solo tenemos un competidor directo que es “China Wok”, quien es reconocido a nivel nacional e internacional además pertenece al Grupo Interbank.

Se observa que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una variedad de empresas que ofrecen los insumos y servicios requeridos. En el caso del poder de negociación de los clientes es medio porque depende de la decisión de compra del consumidor.

Por otro lado, la amenaza de la barrera de entrada es alta porque es difícil mejorar la economía de escala de las empresas existentes, así como cambiar la mente de los clientes fidelizados; además se tiene que tener en cuenta la dependencia de las condiciones en las negociaciones con los propietarios de los *retails*. La amenaza de los productos sustitutos es media porque son productos similares, pero con diferentes servicios (competidor indirecto).

### **2.1 Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales**

La técnica de ubicación de grupos estratégicos (Thompson *et al.* 2013) nos ayuda a averiguar la posición en el mercado de los competidores de la industria de “Comida rápida al paso en *retails*”, además de revelarnos qué empresas son competidoras directas y cuáles indirectas.

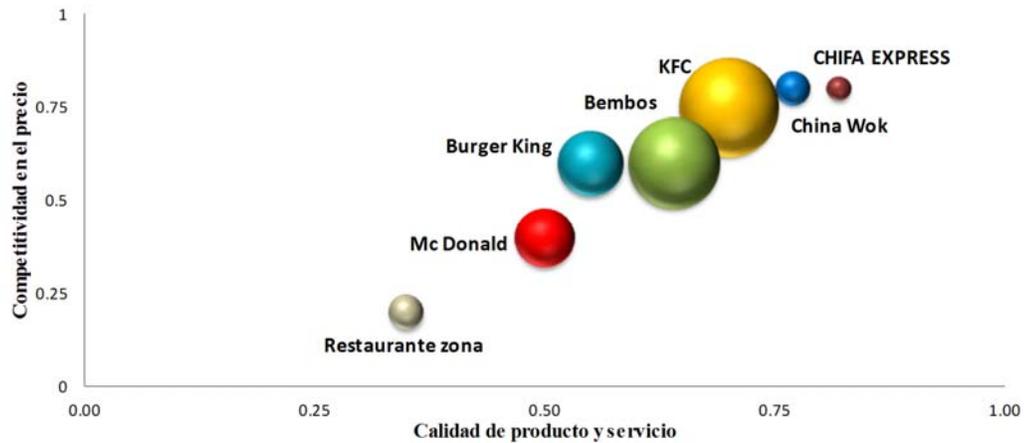
Para la elaboración de nuestra gráfica bidimensional hemos considerado las variables estratégicas de calidad de producto y servicio como eje horizontal y la competitividad en el precio como eje vertical, ya que en el sector de comidas rápidas priman estas variables.

La ponderación de ambos ejes son de elaboración propia; para el caso de la competitividad en el precio nos hemos basado en la comparación de precios de cada una de las cadenas de comida rápida, y en cuanto a la calidad del producto y servicio hemos ponderado a nuestro criterio basados en nuestras experiencias, así como la de familiares y amigos, además de los comentarios de los diversos consumidores en las redes sociales.

El tamaño de las burbujas está basado en los porcentajes en que acuden a comer regularmente los limeños, según el estudio nacional del consumidor peruano elaborado por Arellano Marketing (2013).

A continuación se muestra el gráfico 3:

**Gráfico 3. Mapa de grupos estratégicos de comida rápida**



Fuente: Elaboración propia basada en Arellano Marketing (2013).

Como se observa en el gráfico, nuestro principal rival es China Wok en donde ambos tienen el mismo precio pero Chifa Express tiene una mejor calidad. La empresa con mayor posicionamiento en el sector es KFC, siendo este un rival indirecto para la empresa.

Con el análisis obtenido del mapa de grupos estratégicos, inferimos que lo primero que tenemos que aplicar es la inteligencia competitiva, que consiste en tener buena información sobre las estrategias, acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderar de los ejecutivos del competidor directo China Wok, y de esta manera quitarle participación de mercado, así como también ir ganando mercado a nuestros competidores indirectos.

## 2.2 Factores críticos de éxito

Una vez analizadas las cinco fuerzas de la industria de “comida rápida al paso en *retails*”, procedimos a identificar claramente los factores críticos de éxito, que son los elementos fundamentales que debe tener toda empresa que desea competir en dicho sector. Esto nos permitirá identificar claramente las fortalezas y debilidades de la empresa Chifa Express.

Al existir diferencias en el nivel de rentabilidad de las empresas competidoras en la industria de “Comida rápida al paso en *retails*”, nosotros consideramos necesario incluir la evaluación de los factores críticos, asimismo debemos tener en cuenta que no todos los factores tienen la misma importancia.

Los factores críticos de éxito (Grant 2006) varían de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, ya que los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos, es

por ello que para el caso de la industria que estamos evaluando nosotros, conjuntamente con los directivos de Chifa Express a través de varias reuniones, consideramos como más valiosos los siguientes factores:

**Tabla 5. Factores críticos de éxito (restaurantes de comida rápida)**

¿Qué quieren los clientes?	¿Cómo sobreviven las empresas?	F.C.E.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor del producto.</li> <li>• Desarrollo y promoción de nuevos productos.</li> <li>• Rapidez en la atención.</li> <li>• Simplificar el proceso de compra.</li> <li>• Servicio personalizado.</li> <li>• Ubicación, infraestructura y diseño de los lugares de atención, que permitan una rápida identificación.</li> <li>• Altamente sensible al precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de entrada para nuevos competidores.</li> <li>• Gran variedad y disponibilidad de productos sustitutos.</li> <li>• Diversidad de proveedores.</li> <li>• Estandarización de los procesos para aumentar eficiencia y permitir homogeneidad en los productos.</li> <li>• Heterogeneidad en el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar promociones (combos) de sus productos a precios competitivos.</li> <li>• La diferenciación requiere estar basada en un producto de alta calidad, servicio personalizado y posicionamiento (imagen y reputación) en la mente de los clientes.</li> <li>• Entrega de los productos debe hacerse con gran rapidez.</li> <li>• Módulos de atención de diseño atractivo y moderno.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de Grant (2006).

En conclusión, en el sector de “comida rápida al paso en *“retails”* los factores críticos para el éxito son:

- Desarrollar promociones (combos) de productos a precios competitivos.
- La diferenciación requiere estar basada en un producto de alta calidad, servicio personalizado y posicionamiento (imagen y reputación) en la mente de los clientes.
- La entrega de los productos debe hacerse con gran rapidez.
- Módulos de atención de diseño atractivo y moderno.

Chifa Express apuntará a ser distintivamente mejor que China Wok (competidor directo) tal vez en uno o en todos estos factores críticos de éxito, lo que dependerá de la estrategia que formulemos.

### Capítulo III. Análisis interno

#### 1. Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa es la mejor forma de describir el negocio, pues mediante este instrumento se identifican las principales actividades que generan valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas (Thompson y Strickland 2004).

Además, la cadena de valor es el principal instrumento del análisis del costo estratégico que nos permitirá comparar nuestros costos unitarios con los de nuestros competidores clave en el sector, actividad por actividad, con lo que podemos revelar cuáles de las actividades internas que realizamos nos da origen a una ventaja o desventaja de costo. Michael Porter propuso el concepto de “cadena de valor” para identificar formas de generar más beneficio al consumidor y con ello obtener la ventaja competitiva.

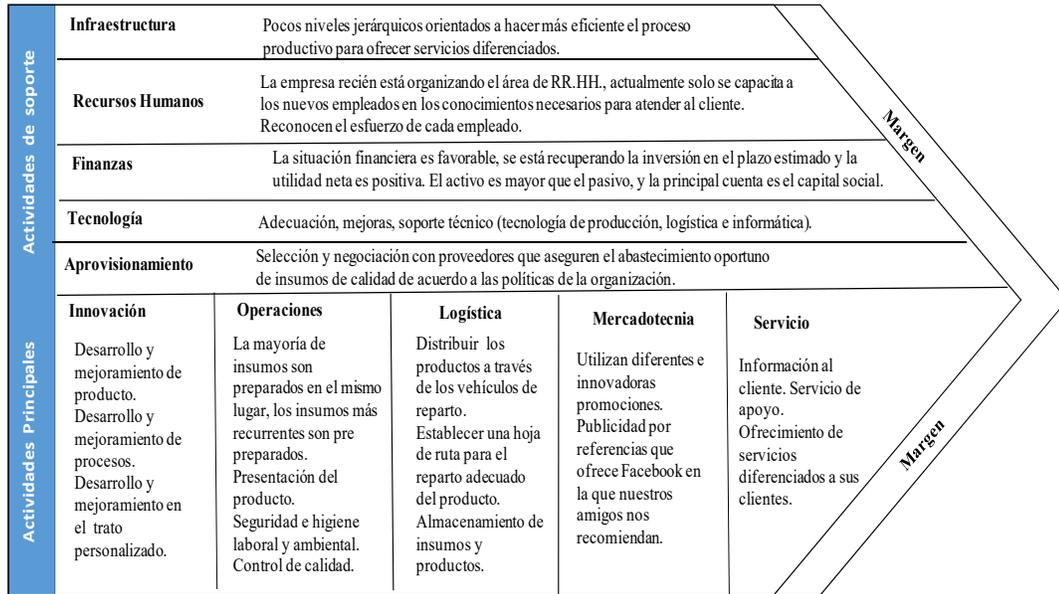
Si bien en el negocio de comidas rápidas se ofertan productos y servicios para los cuáles las cadenas de valor difieren, hemos optado por enfocarnos en la cadena de valor de servicio, ya que el modelo de servicio contempla un proceso de transformación en donde el insumo y producto final son los clientes. Asimismo, este proceso está conformado por una planta y un trabajo, en donde el aspecto más importante es el valor agregado que aportan los métodos y procedimientos que buscan satisfacer las necesidades del mercado, a través de los atributos del producto. Aunado a ello el objetivo de la empresa es lograr ventajas competitivas sostenidas a través de brindar un servicio diferenciado.

Las actividades han sido clasificadas en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo, como se puede visualizar en el gráfico 4.

Debido a que la empresa evaluada es netamente emprendedora, lo que le permite promover con mayor rapidez la puesta en marcha de mejoras en las distintas áreas, es fundamental resaltar como actividad primaria la innovación que es impulsada por el emprendimiento; siendo ello una ayuda permanente en el diseño de una empresa ágil, estable y globalmente competitiva.

Tanto las actividades primarias como las de apoyo son realizadas por la empresa con la finalidad de brindar un mayor valor al cliente; aunado a ello, la empresa aplica la herramienta analítica del *benchmarking* lo que le permite tomar medidas para mejorar la competitividad, tras identificar y mejorar las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación (Fred 2013).

**Gráfico 4. Cadena de valor (ventaja competitiva de diferenciación)**



Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2002).

## 2. Análisis de recursos y capacidades

La forma en que una compañía administra sus actividades en la cadena de valor en relación con sus competidores le da la posibilidad de desarrollar y fortalecer competencias y capacidades valiosas, de tal manera que lleguen a convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

Son los recursos y capacidades los elementos diferenciadores críticos de una compañía para mantener una ventaja competitiva sostenible y asegurar su éxito en el mercado, siempre que los rivales no los posean o no puedan igualarlos.

Es importante la distinción entre los recursos y capacidades de la empresa: Por recursos entendemos los activos productivos de la empresa; y las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer. Los recursos por sí solos no generan ventaja competitiva, deben trabajar en forma conjunta para crear una capacidad organizativa que permita a la compañía lograr resultados superiores.

Procederemos a identificar, clasificar y analizar las características de los recursos y capacidades en las cuales se requiere trabajar al diseñar la estrategia competitiva. Para ello procederemos desde la perspectiva de la demanda partiendo de los factores claves del éxito y en qué recursos y capacidades se fundamentan estos factores.

**Tabla 6. Recursos y capacidades**

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO (FCE)	RECURSOS REQUERIDOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
•Desarrollar promociones (combos) de sus productos a precios competitivos.	•Crédito y capital de trabajo. •Planta y equipamiento. •Reservas de materias primas. •Mano de obra de bajo costo.	Promoción y realización eficaces de ventas. Desarrollo de productos innovadores. Acceder a la M.P. de alta calidad a los mejores precios del mercado. Gran capacidad de planta y economías a escala.
•La diferenciación requiere estar basada en un producto de alta calidad, servicio personalizado y posicionamiento (imagen y reputación) en la mente de los clientes.	Cultura organizacional. Vendedores hábiles y empáticos. Valor de la marca. Compromiso y lealtad de los empleados. Ubicación geográfica privilegiada.	Gestión de la calidad. Calidad y eficacia del servicio al cliente. Promoción de la reputación de calidad. Gestión de marcas. Capacidad de desarrollo de relaciones comerciales estratégicas.
•La entrega de los productos debe hacerse con gran rapidez.	Vendedores hábiles y empáticos. Ubicación geográfica privilegiada. Flexibilidad de la planta y el equipo.	Mejora continua en el proceso productivo con cortos tiempos de entrega. Capacidad logística de manejar inventarios de M.P. y P.T. que aseguren un adecuado suministro a los clientes.
•Módulos de atención de diseño atractivo y moderno.	Ubicación geográfica privilegiada.	Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado. Capacidad de diseño.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Grant (2006).

También creemos conveniente hacer un análisis de los recursos y capacidades sobre la base de su grado de importancia basados en la valoración del potencial de generación de beneficios (tabla 7) y a través del *benchmarking* hacer una valoración cuantitativa de la actuación de una empresa respecto a su competidor, estableciendo la fortaleza relativa (cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles) en relación con China Wok (competidor directo) e indirectos.

**Tabla 7. Ventaja competitiva (aplicación del modelo de recursos y capacidades)**

RECURSOS	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS	COMENTARIOS
<b>RECURSOS TANGIBLES</b>			
R1 INSTALACIONES	9	7	Módulos de atención, bien ubicados en <i>malls</i> con alta afluencia de público, propician la visita de los clientes.
R2 PLANTA Y EQUIPOS	8	4	Planta de producción propia y moderna, con alta inversión en equipos.
R3 FINANZAS	8	4	La alta inversión afectó la liquidez, el negocio aún necesita de inversión de capital.
R4 RESERVAS DE MATERIA PRIMA	9	7	Diversidad de proveedores con buenas relaciones.
R5 INFORMÁTICA	5	3	Están en proceso de mejora en cuanto a la integración de los sistemas de información para un buen control de costos de acuerdo a la demanda.
<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>			
R6 FUNCIONES DIRECTIVAS	6	7	Gerencia fortalecida con la nueva estructura del grupo Gramoco.
R7 SERVICIO AL CLIENTE	7	6	Falta capacitación a los vendedores y jefes de oficina.
R8 HUMANOS	9	7	Altos cargos cuentan con personal cualificado, pero falta mejorar en otras áreas como <i>marketing</i> y
R9 IMAGEN DE MARCA	9	3	Falta más inversión en publicidad.
R10 TECNOLÓGICOS	9	4	Página web no satisface lo que demandan los consumidores.

CAPACIDADES	IMPORTANCIA	FORTALEZAS RELATIVAS	COMENTARIOS
C1 DESARROLLO DE PRODUCTOS	9	5	Constante análisis de las preferencias de los consumidores para poder crear promociones atractivas.
C2 LOGÍSTICA	7	6	Buen manejo de los procedimientos de compras.
C3 EFICIENCIA PRODUCTIVA	7	4	Mejora de procesos en planta de producción.
C4 DISEÑO DE MÓDULOS	9	8	Fortaleza en el diseño de los módulos atractivos a los clientes.
C5 CONTROL DE CALIDAD	9	7	Estrictos controles de calidad para sus productos garantizando su buen estado.
C6 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	9	4	Se necesita mayor inversión para llegar a <i>top of mind</i> de los consumidores.
C7 MARKETING	9	5	Deficiencia en la promoción de la imagen de la compañía. Mediana capacidad de respuesta a las tendencias del mercado.

Escala: 1 (muy bajo) 10 (muy alto)

Los recursos de Chifa Express los comparamos con los del competidor directo China Wok e indirectos.

El valor 5 representa paridad con China Wok y competidores indirectos.

Los valores están basados en nuestros criterios.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Grant (2006).

Sobre la base de este análisis que nos permite poner juntos los criterios de importancia y fortaleza relativa, obtendremos nuestras fortalezas y debilidades fundamentales de la compañía.

Basados en la clasificación de recursos y capacidades procedemos a elaborar el gráfico 5 donde hacemos la evaluación subjetiva de los recursos y capacidades de Chifa Express.

Es en los cuadrantes de la derecha (fortalezas clave y debilidades clave) donde centramos nuestra atención con la finalidad de:

- Explotar nuestras fortalezas clave donde somos más fuertes en relación con nuestro competidor que es el atractivo del diseño de nuestros restaurantes y así poder formular nuestra estrategia de manera que estos recursos produzcan los mayores efectos; y,
- Gestionar las debilidades importantes, pues de manera inmediata debemos cubrir esa carencia de recursos, e invertir en la mejora de aquellos recursos y capacidades en que se está en desventaja con nuestro competidor directo.

Debemos destacar nuestra fortaleza en el diseño de nuestros restaurantes, nuestra buena relación con proveedores y el fortalecimiento de la nueva estructura organizacional del Grupo Grameco.

**Gráfico 5. Evaluación hipotética de los recursos y capacidades de Chifa Express**



Fuente: Elaboración propia basada en Grant (2006).

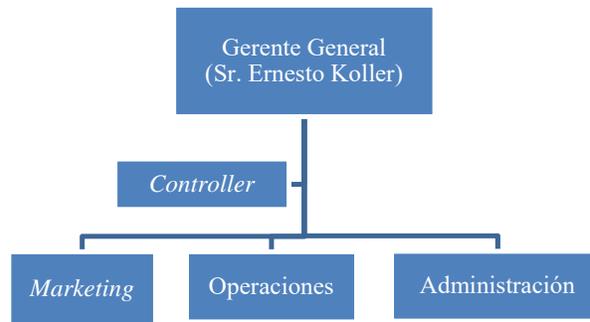
También debemos formular una estrategia que transforme nuestras debilidades importantes en lo que respecta al servicio al cliente. Asimismo se debe gestionar la parte financiera para poder invertir en una nueva planta con equipos de alta tecnología.

### 3. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el marco en que se desenvuelve la organización, de acuerdo con esta las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos; comprende tanto la estructura formal como la informal.

Consideramos que la estructura organizacional de la empresa es una “estructura emprendedora” (gráfico 6), ya que sus accionistas están buscando constantemente nuevas ideas y proyectos innovadores para satisfacer las necesidades del mercado, llevándolos a la práctica. A continuación se muestra la estructura organizacional de Chifa Express:

**Gráfico 6. Estructura organizacional de Chifa Express**



Fuente: Elaboración propia 2014.

Donde cada área funcional tiene el siguiente desempeño:

**Marketing** es el área encargada del desarrollo de las promociones, publicidad en los puntos de contacto con los clientes, participación en eventos, etcétera. Cuenta actualmente con una sola persona a cargo y es apoyado por el Gerente General.

**Operaciones** es el área que se encarga de los procesos logísticos, cocina interna en el local principal (centro de producción de pre-preparados), mantenimiento de locales y almacén. Está a cargo de un jefe de operaciones, pero cuenta con el apoyo total del *controller*.

**Administración** es el área que tiene como función principal proveer los recursos financieros en forma oportuna a las demás áreas de la empresa para que estas puedan desempeñar sus funciones de la manera más eficiente posible. Asimismo se encarga de todo lo relacionado al personal interno (oficina principal) y externo (módulos). El responsable es el Gerente General, pero es manejado en conjunto con el *controller*.

## Capítulo IV. Investigación de mercado

Si bien el segmento de comidas rápidas viene creciendo a la par con la construcción de los nuevos *retails*, para nuestro negocio en particular la información es escasa. Es por ello que optamos por recurrir a diferentes técnicas de investigación y para ello seguiremos el siguiente procedimiento:

- Formulación del problema, objetivos de la investigación y necesidades de información (¿qué información necesitamos?).
- Determinar el diseño de la investigación (entrevistas, elaboración de las encuestas, tamaño de muestra, análisis de datos y resultados).
- Demanda potencial.

### 1. Formulación del problema

Chifa Express como empresa netamente emprendedora y que aparece gracias a la experiencia previa del Grupo Grameco en el restaurante Mr. Sushi, aún desconoce sobre los hábitos y tendencias de consumo, poder adquisitivo, participación de mercado y preferencias por la comida rápida estilo chifa de los consumidores que llegan a los *retails*.

#### 1.1 Objetivo general

Evaluar el nivel de aceptación del público objetivo en relación con la nueva unidad de negocio de **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**.

La información recolectada nos servirá para brindar el soporte a la toma de decisiones y ayudar a justificar la ventaja competitiva que haga que la diferenciación sea sostenible en el tiempo con la finalidad de lograr un crecimiento sostenido de la empresa.

#### 1.2 Objetivos específicos

- Establecer claramente el perfil del consumidor.
- Reconocer y entender a nuestro público objetivo.
- Determinar los hábitos de consumo del consumidor.
- Determinar cuáles son las características más valoradas (propuesta de valor y factores claves) por los consumidores en cuanto al servicio a ofrecer.
- Determinar la demanda potencial del producto chifa.
- Determinar el nivel de aceptación de nuestro principal competidor directo: China Wok.
- Determinar el tipo de publicidad y promociones que le gustaría a los consumidores.

## 2. Determinación del diseño de investigación

La determinación del diseño de investigación la hemos dividido en dos partes:

### 2.1 Investigación secundaria

La investigación de fuentes secundarias se divide en dos puntos:

a) Fuentes internas

La información interna es brindada por la propia empresa según su modelo de negocio actual (restaurantes) como por ejemplo volúmenes de ventas, rentabilidad de los restaurantes, cómo son sus clientes, etc.

b) Fuentes externas

Las fuentes externas son toda información que tenga relación con nuestro competidor directo, China Wok, otros competidores indirectos, etc.

### 2.2 Investigación primaria

La investigación de fuentes primarias se divide en dos puntos:

a) Entrevistas a profundidad que se hacen a los expertos (cualitativa).

Son entrevistas personales que utilizan la indagación exhaustiva para lograr que el encuestado hable libremente y exprese sus creencias y sentimientos sobre un tema, permitiéndonos obtener información más detallada; para nuestro estudio consideramos realizarla a 8 expertos, uno a la vez. Decidimos realizarla al gerente general, jefe de producto y *controller* de la empresa, además de a 5 expertos *chef* especializados en temas de restaurantes y servicios de diferentes tipos de comida.<sup>4</sup>

La encuesta cualitativa utilizada se adjunta en el anexo 5.

Resultados de la investigación cualitativa.

A través de las entrevistas a profundidad hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la oferta de chifa como comida rápida los expertos señalan que es una buena alternativa para personas que gustan de este tipo de comidas y que valoran el tiempo del que disponen para comer, sobre todo a la hora del almuerzo, además de considerarla una comida de rápida digestión.
- Entre los atributos más valorados del chifa como comida rápida, los entrevistados coinciden en mencionar la rapidez en la atención, la calidad en el servicio, la limpieza y el sabor.

---

<sup>4</sup> Ver el anexo 6. Entrevista a expertos.

- Estiman que de las personas que consumen chifa el 80% lo hace a través de los chifas tradicionales y el 20% a través de China Wok.
- Sobre nuestro competidor China Wok consideran que el sabor no es bueno y que debe mejorar su servicio; consideran que la forma de servir los platos es muy desordenada.
- Los especialistas estiman en 15% el crecimiento del consumo de comida rápida en los centros comerciales.
- Destacan como procesos críticos la rapidez en la atención al cliente, la limpieza y el sabor.
- La inversión en la comunicación de valor es muy importante y debe ser mayor el primer año con un 5% de las ventas y manteniendo un 3% los siguientes años.
- Señalan una mayor participación en las redes sociales y actualizadas constantemente.
- Debido a que en este tipo de negocio la rotación de personal es elevada, se recomienda una inversión de 3% en la capacitación del personal, sobre todo en atención al cliente.

b) Investigación descriptiva-cuantitativa (entrevista tipo encuesta)

Con la finalidad de describir las características y funciones del segmento del mercado en el cual deseamos desarrollar nuestro plan piloto de la nueva unidad de negocio de Chifa Express los **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**.

Los directivos de Chifa Express decidieron establecer el plan piloto en el centro comercial Minka, aprovechando la buena relación con los directivos del centro comercial y las buenas condiciones económicas para implementar este nuevo formato de comida.

Utilizaremos la siguiente metodología (García 2010):

- **Técnica:** Cuantitativa a través de encuestas personales en el centro comercial.
- **Instrumento:** Cuestionario estructurado y estandarizado. El formato de la encuesta realizada se adjunta en el anexo 7.
- **Universo:** Hombres y mujeres de los distintos NSE, de 15 a más años de edad, que acuden al centro comercial Minka ubicado en el Callao.
- **Muestra:** Para determinar la muestra de la investigación era necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:
  - Un nivel de confianza de 95% (variable normalizada  $Z = 1,96$ ).
  - El margen de error a considerar será de 5% ( $e = 0,05$ ).
  - Población infinita, para lo cual la probabilidad de éxito  $p = 0,5$  (50%) y como la probabilidad de fracaso  $q = 1-p = 0,5$  (50%).

Por lo tanto:

$$n = \frac{Z^2 \times (p \times q)}{e^2} = 384 \rightarrow \text{Total mínimo de personas a encuestar.}$$

- En los días programados para las encuestas se logró dirigirlas a una muestra de 523 personas.
- **Despliegue:** Las encuestas se realizaron en el mes de noviembre del 2013.

### Resultados de la investigación cuantitativa

El detalle de las encuestas realizadas se puede observar en el anexo 8.

Los resultados de las encuestas<sup>5</sup> se muestran a continuación:

- De las personas que acuden al centro comercial Minka, el rango de edades sigue la siguiente distribución, entre los 25 y 34 años (25%), entre 35 y 44 años (43%), entre 45 y 59 años (21%), entre 15 y 24 años (19%) y mayores de 60 años (12%).
- Cabe destacar que entre los 25 y 59 años representan el (70%), siendo hombres (55%) y mujeres (45%).
- En lo referente al rango de ingreso promedio mensual familiar tenemos como resultado: NSE C (52%), NSE B (35%), NSE D (11%), NSE A (2%).
- Al realizar la pregunta qué tipo de comida prefiere cuando está en un centro comercial los resultados fueron que prefieren la comida rápida (38%) y restaurantes (62%).
- La frecuencia de visitas al centro comercial para comer sigue la siguiente distribución: fines de semana (40%), una vez al mes (27%), cada quince días (17%), todos los días (10%), otras ocasiones (6%).
- Con respecto a la frecuencia con que decide consumir el tipo de comida chifa los resultados siguen la siguiente distribución: una vez al mes (38%), cada quince días (32%), fines de semana (18%), otras ocasiones (9%), todos los días (3%).
- Motivo del porqué las personas regresan a un mismo lugar para comer: buen sabor (58%), buena atención (31%), buen ambiente (11%). Debemos señalar que los que prefieren una buena atención son los hombres (58%) y las mujeres (42%).
- Al realizar la pregunta qué le parece el chifa como comida rápida los resultados siguen la siguiente distribución: bueno (48%), regular (34%), muy bueno (10%), malo (6%), muy malo (2%).
- Respecto a la preferencia por el competidor, se tiene como resultado que prefieren otros chifas (71%) y China Wok (29%).
- Sobre el precio que están dispuestos a pagar por un combo resultó: Entre S/. 16 y S/. 20 (33%),

---

<sup>5</sup> Ver el anexo 8, Tabulación final, análisis de resultados cuantitativos.

menos de S/. 15 (32%), entre S/. 21 y S/. 25 (22%), entre S/. 26 y S/. 30 (9%), más de S/. 30 (4%). Además debemos resaltar que son los hombres los que más dispuestos están a pagar un mejor precio.

- Referente a la disposición para visitar un nuevo local de chifa al paso en los centros comerciales al precio elegido los resultados fueron: Sí (57%), tal vez (31%) y No (13%).
- Sobre un servicio excelente consideran: Presentación (29%), cordialidad (26%), seguridad (22%), accesibilidad (11%), empatía (8%), respuesta (5%).
- Respecto a la pregunta qué elementos deben mejorarse en los establecimientos de comida rápida se obtuvo el siguiente resultado: Limpieza (32%), rapidez en la atención (26%), variedad de productos (18%), presentación (13%), descuentos (7%), cantidad (5%).
- En cuanto a los que señalan como elemento a mejorar a la rapidez en la atención son los hombres (56%) y mujeres (44%). En tanto que a la limpieza las mujeres (52%) y los hombres (48%).

### 3. Demanda potencial

**Tabla 8. Distribución de personas según NSE Lima Metropolitana**

<b>Total de Personas</b>	9,600,114 *
<b>NSE</b>	<b>Porcentaje</b>
A	5.10%
B	17.10%
C	37.70%
D	30.90%
E	9.20%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia basada en Apeim (2013) Data Enaho (2012).

\* Proyecciones INEI.

Para realizar el pronóstico de la demanda se ha tomado como base la población total de Lima Metropolitana y Callao, que de acuerdo a los últimos datos asciende a más de nueve millones de habitantes (ver la tabla 8).

Asimismo, tomamos en cuenta que Lima Metropolitana y Callao están divididos en 10 zonas.

Con el objetivo de evaluar el plan piloto de la nueva unidad de negocio de **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**, que se ha decidido establecer en el Callao, se ha considerado la Zona 10 compuesta por los distritos de Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla que agrupan a los habitantes de los niveles socioeconómicos que detallamos en la tabla siguiente:

**Tabla 9. Distribución de personas según NSE Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)**

Total de Personas		903,030 *	
NSE	Porcentaje		
A	0.80%	}	<b>85.90%</b> 775,703
B	13.50%		
C	42.10%		
D	30.30%		
E	13.30%		
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en Apeim (2013), Data Enaho (2012).

\* Proyecciones INEI.

Considerando que el 98% de las personas encuestadas en el centro comercial Minka son de los NSE B, C y D, ello conlleva a que nuestra oferta vaya dirigida a estos niveles socio económicos de la Zona 10, es decir 775.703 personas.

Una vez estimada esta cifra procedimos a aplicarle los filtros correspondientes (personas que asisten a los centros comerciales, personas que consumen comida chifa) y con ello se obtuvo el mercado disponible: **192.762** personas.

**Tabla 10. Determinación del mercado disponible**

(Base)	Personas de los NSE B, C y D de la Zona 10 de Lima Metropolitana y Callao	775,703
(Filtro 1)	Personas que asisten a los centros comerciales (71%)	550,749
(Filtro 2)	Personas que consumen comida chifa (35%)	192,762
	<b>MERCADO DISPONIBLE</b>	192,762

Fuente: Elaboración propia basada en Apeim (2013) y Arellano Marketing (2012).

Luego de definido nuestro mercado disponible, precedemos a calcular el público objetivo aplicando los filtros de la encuesta realizada obteniendo un público objetivo: **52 007** personas

**Tabla 11. Determinación del público objetivo**

	<b>MERCADO DISPONIBLE</b>	192,762
(Filtro 3)	Personas que consumen comida rápida (38%)	73,250
(Filtro 4)	Personas que no consumen en china wok (competidor) (71%)	52,007
	<b>PUBLICO OBJETIVO</b>	52,007

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta descriptiva.

Luego de determinar el público objetivo, se procedió a evaluar cómo los factores decisivos indispensables (precio, producto y servicio) con sus respectivos componentes generan valor para el cliente; para ello utilizamos el método del árbol de factores de decisión de compra y así poder hallar el porcentaje de captación (ver el anexo 9).

**Tabla 12. Estimación de la demanda**

PUBLICO OBJETIVO	52,007
MEDIA	0.340002466
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.020713875
NIVEL DE CONFIANZA	0.95
Z	1.96

ESCENARIO	FACTOR	DEMANDA	Número de clientes al año
PESIMISTA	0.299403272	15,571.14	
<b>ESPERADO</b>	<b>0.340002466</b>	17,682.59	
OPTIMISTA	0.380601661	19,794.04	

Fuente: Elaboración propia 2014.

El porcentaje de captación de Chifa Express como **Módulo de “comida rápida al paso en *retails*”** es de 34%.

Finalmente procedemos a determinar la estimación anual de la demanda y para ello utilizaremos algunos valores hallados previamente y que detallamos en la tabla 11. Tomando como base un crecimiento del 5,5% anual, determinamos la estimación de la demanda proyectada a 5 años (ver detalle de cada escenario en la tabla 13):

**Tabla 13. Estimación de la demanda proyectada a 5 años**

AÑO	ESCENARIO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
2014	15571.14	<b>17682.59</b>	19794.04
2015	16427.55	<b>18655.13</b>	20882.71
2016	17331.07	<b>19681.16</b>	22031.26
2017	18284.27	<b>20763.63</b>	23242.98
2018	19289.91	<b>21905.63</b>	24521.35

Tasa de crecimiento: 5.5% anual

Fuente: Elaboración propia 2014.

Considerando los índices de estacionalidad mensual y el de frecuencia de consumo de chifa al mes obtenido de la encuesta cuantitativa, se estimó la demanda mensual.

**Tabla 14. Estacionalidad y demanda mensual**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Índice de estacionalidad	8%	7%	8%	7%	10%	8%	11%	7%	7%	7%	9%	11%	100%
Frecuencia consumo chifa x mes*	3												
DEMANDA MENSUAL													
Demanda (personas)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
PESIMISTA	3,737.07	3,269.94	3,737.07	3,269.94	4,671.34	3,737.07	5,138.48	3,269.94	3,269.94	3,269.94	4,204.21	5,138.48	46713.41
ESPERADO	4,243.82	3,713.34	4,243.82	3,713.34	5,304.78	4,243.82	5,835.25	3,713.34	3,713.34	3,713.34	4,774.30	5,835.25	53047.77
OPTIMISTA	4,750.57	4,156.75	4,750.57	4,156.75	5,938.21	4,750.57	6,532.03	4,156.75	4,156.75	4,156.75	5,344.39	6,532.03	59382.13

\* Resultados encuesta cuantitativa.

Fuente: Elaboración propia 2014.

A continuación desagregamos la demanda en semanas de acuerdo al patrón de estacionalidad semanal:

**Tabla 15. Demanda semanal**

	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sáb	Dom	
Índice de estacionalidad	8.0%	11.9%	11.4%	11.8%	14.2%	23.3%	19.4%	100%
DEMANDA SEMANAL (referente al mes de mayo)								
Demanda (personas)	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sáb	Dom	
PESIMISTA	374	556	533	551	663	1088	906	4671
ESPERADO	424	631	605	626	753	1236	1029	5305
OPTIMISTA	475	707	677	701	843	1384	1152	5938

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Capítulo V. Formulación de estrategias

### 1. Identidad de la empresa Chifa Express<sup>6</sup>

#### 1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes la mejor opción de comida peruano-oriental en un ambiente moderno, con un servicio rápido, personalizado y una alta calidad.

#### 1.2 Visión

Ser considerados el mejor local de comida rápida especializado en comida peruano-oriental, difundiendo una cultura de diversidad e integración.

#### 1.3 Valores y cultura organizacionales

Los principales valores y cultura de la empresa son los siguientes:

- Fomenta el trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Honrar los compromisos asumidos.
- Promueve la colaboración mutua.

### 2. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo de la empresa los hemos dividido en tres puntos.

#### Rentabilidad

- Incrementar el margen de rentabilidad.

#### Crecimiento

- Incrementar su participación en el mercado en los centros comerciales de Lima y provincias.

#### Sostenibilidad

- Lograr la sostenibilidad a largo plazo en el mercado de “comida rápida en *retails*”.

### 3. FODA cruzado

La matriz FODA es una importante herramienta de adecuación de los factores internos y externos claves que nos permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-

---

<sup>6</sup> Ver el anexo 10. Alineamiento estratégico.

amenazas), estrategias DA (debilidades-amenazas); así como comparar y proyectar dichas estrategias para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (David 2013).

**Tabla 16. FODA Cruzado**

FORTALEZAS (Utilizar)		DEBILIDADES (Superar)			
F1	Módulos de atención, bien ubicados en <i>malls</i> con alta afluencia de público, propician la visita de los clientes.	D1	Están en proceso de mejora en cuanto a la integración de los sistemas de información para un buen control de costos de acuerdo a la demanda.		
F2	Diseño de los módulos atractivos a los clientes.	D2	Falta más inversión en publicidad.		
F3	Buena relación con sus proveedores, aprovecha sinergias con Mr. Sushi.	D3	Planta de producción propia y moderna, con alta inversión en equipos.		
F4	Gerencia fortalecida con la nueva estructura del Grupo Grameco.	D4	Mejora de procesos en planta de producción.		
F5	Buen manejo de los procedimiento de compras.	D5	Se necesita mayor inversión para llegar al <i>top of mind</i> de los consumidores.		
OPORTUNIDADES (Aprovechar)		Estrategia FO (Explorar)		Estrategia DO (Buscar)	
O1	Promoción de la gastronomía peruana, incentiva al incremento en el consumo nacional e internacional.	O1-O2/F1	Promocionar nuestro producto y servicio diferenciado en los módulos de atención. (PENETRACIÓN DE MERCADO)	O1 / D2	Invertir en publicidad destacando nuestra diferenciación del servicio. (DESARROLLO DE MERCADO)
O2	Un producto uniforme con servicio diferenciado.				
O3	Mayor asistencia a los <i>retails</i> .				
O4	Incremento de la comida fuera de casa.	O3-O4-O5 / F2	Captar la atención de los clientes que asisten a los <i>retails</i> a través de excelentes diseños y ubicación de nuestros módulos. (DESARROLLO DE MERCADO)	O3-O4 / D3-D4	Optimizar los procesos de producción e invertir en nuevos equipos. (DESARROLLO DE MERCADO)
O5	Un buen número de personas comen <i>chifa</i> al paso.				
O6	Creciente presencia en las redes sociales y en las herramientas tecnológicas.	O6 / F5	Incrementar la participación en las redes sociales. (PENETRACIÓN DE MERCADO)	O6 / D1	Actualizar constantemente nuestro sistema de información. (PENETRACIÓN DE MERCADO)
				O6 / D5	Alcanzar al <i>top of mind</i> de los consumidores. (DESARROLLO DE MERCADO)
AMENAZAS (Evitar)		Estrategia FA (Confrontar)		Estrategia DA (Evitar)	
A1	Incremento de los costos utilizados. (MATERIA PRIMA)	A1-A2 / F3	Minimizar gastos a través de sinergias con las otras empresas del grupo. (PENETRACIÓN DE MERCADO)	A1 - A2 / D3	Establecer un mejor control de los costos operativos. (DESARROLLO DE MERCADO)
A2	Incremento de costos fijos. (SUELDOS)				
A4	Diferenciación del servicio. (FIDELIZACIÓN)	A4 / F4	Fortalecer la marca <i>Chifa Express</i> . (DESARROLLO DE MERCADO)	A4 / D5	Incrementar la fidelización de los consumidores. (PENETRACIÓN DE MERCADO)

Fuente: Elaboración propia basada en David (2013).

#### 4. Estrategia genérica

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia genérica toma acciones ofensivas o defensivas para una única posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

La estrategia genérica es de **diferenciación amplia**, es decir, brindar un servicio único o exclusivo, con un valor superior al de otras opciones en el mercado. Asimismo, ofreceremos características diferentes a la competencia con la finalidad de cubrir ampliamente las necesidades de los clientes. Cabe resaltar, que tenemos presente que diferenciación no significa ignorar los costos, simplemente este no es el objetivo estratégico de la empresa.

Para desarrollar la estrategia genérica por diferenciación hemos considerado las siguientes fuerzas

competitivas:

- Servicios complementarios.
- Respaldo del Grupo Grameco, ya que todas las empresas del grupo busca reconocimiento y fidelidad de sus clientes.
- Desarrollar relaciones de confianza con los clientes.
- Tener una innovación constante.

## 5. Estrategias de negocio

La matriz de Ansoff nos permite analizar las distintas opciones estratégicas de combinación entre los principales componentes producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Las estrategias que se van utilizar son las siguientes:

### 5.1 Penetración de mercado

La estrategia consiste en incrementar la venta del producto y servicio existente al segmento de mercado existente sin modificación alguna del servicio, es decir, buscar más participación de mercado para los productos y servicios actuales, en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de *marketing*. Al existir un solo competidor, China Wok, que ofrece comida oriental en los *food court* y solo tiene el 3% de participación en el mercado de comida rápida da a la empresa una gran oportunidad de incrementar su venta en este mercado al existir una demanda insatisfecha.

### 5.2 Desarrollo de mercado

La estrategia es identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para el mismo servicio, ya que vamos a crecer al ritmo del crecimiento de los *retails*, sustentado en el incremento de personas que visitan centros comerciales<sup>7</sup> así como en la tendencia de las personas a comer fuera de casa<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Arellano Marketing (2013).

<sup>8</sup> Universidad Interamericana para el desarrollo (UNID) s.f.

## Capítulo VI. Plan de *Marketing*

En el presente capítulo se definen de una forma sistemática y estructurada los objetivos de *marketing* y se desarrollan las estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos propuestos en el plazo previsto; ello implicará la especificación de un plan de acciones detallado sobre la mezcla de *marketing* que nos permita poder brindar a nuestros clientes un producto y servicio diferenciado y de calidad. Finalmente, se detallarán las asignaciones financieras (presupuesto de *marketing*) necesarias para la implementación de los planes de acción.

### 1. Objetivos de *marketing*

El objetivo del *marketing* es diseñar y administrar relaciones redituables con los clientes mediante la creación de valor para ellos y su captación de valor a cambio (Kotler y Armstrong 2007). En la siguiente tabla se muestran los objetivos para el corto, mediano y largo plazo, tanto del punto de vista cualitativo como cuantitativo.

**Tabla 17. Objetivos de *marketing***

Objetivo	Corto Plazo (1 año) 2014	Mediano Plazo (3 años) 2015 - 2017	Largo Plazo (5 años) 2018	Indicador
Incrementar el volumen de venta		5%	10%	Ventas soles
Aumentar el margen promedio de rentabilidad		35%	45%	ROE ( <i>Return on equity</i> )
Creer en participación de mercado	3%	10%	15%	<i>Benchmark share</i>
Fortalecer la imagen de marca	4%	15%	25%	<i>Top of mind</i>
Ingresar a nuevos segmentos		7%	12%	Ingreso de nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia 2014.

### 2. Estrategia de *marketing*

Las estrategias de *marketing* para lograr los objetivos antes mencionados se encuentran alineadas con la decisión estratégica corporativa.

En el caso de Chifa Express nos centraremos en un determinado público objetivo. Es por ello que se requieren tres pasos fundamentales:

1. Identificar y analizar el perfil de los distintos grupos de compradores con necesidades y preferencias diferentes (segmentación de mercado).
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado a los que atender (selección del público objetivo).
3. Establecer y comunicar las ventajas distintivas del producto de la empresa para cada segmento (posicionamiento del producto y servicio en el mercado) (Kotler y Keller 2006).

## 2.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Para Chifa Express recurrimos al *micromarketing* a través del *marketing* de segmentos, ya que el producto y servicio están enfocados en el mercado de consumo, concentrándose en aquellos clientes o potenciales clientes que mantienen una posición semejante y que de acuerdo a la encuesta cuantitativa sus preferencias son difusas en cuanto a los atributos del tipo de comida que consumen.

Procedimos a segmentar el mercado teniendo en cuenta las variables que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Clasificación de los criterios de segmentación**

Criterios	Generales	Clasificación
Objetivos	Geográfico	- Corto y media plazo: Callao y Lima Metropolitana - Largo plazo: Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura y Tacna
	Demográfico	- Edad: 15 a 60 años - Sexo: Hombres y mujeres - Ingreso promedio familiar mensual: De 1001 a 3500 soles
	Socioeconómica	- NSE: B, C y D
Subjetivos	Personalidad	- Progresistas y adaptados.
	Estilo de vida	- Visitan centros comerciales: Personas que buscan satisfacer sus necesidades de compra o entretenimiento. - Cultura de comer fuera de casa - Hegemonía de la clase trabajadora - Poco tiempo libre para comer, buscan atención rápida y de calidad. - Comida variada

Fuente: Elaboración propia adaptada de Frank, Massy y Wind (1972) y Wedel y Kamakura (2000).

## 2.2 Público objetivo

De acuerdo Philip Kotler, «A la hora de valorar los diferentes segmentos de mercado, la empresa debe fijarse principalmente en dos factores: el atractivo general del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa» (Kotler y Keller 2006: 273).

Para desarrollar el análisis de los factores mencionados en el párrafo anterior, utilizamos información primaria llegando a la siguiente conclusión: el público objetivo de la nueva unidad de negocio de Chifa Express **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**, está representado por el modelo de especialización de producto y servicio, ya que consiste en brindar un producto y servicio determinado a diferentes segmentos.

### 2.3 Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores (Kotler y Keller 2006).

Nuestro posicionamiento estará basado en destacar los siguientes atributos de la relación producto- servicio:

- Buen sabor.
- Rapidez y buena atención.
- Buena calidad relación producto-servicio.
- Precios competitivos.

La propuesta de valor de Chifa Express es que inspirados en la fusión de la cocina peruano-china desarrollamos cuidadosamente la carta, seleccionando los ingredientes del más alto nivel y aceite 100% vegetal, basada en la combinación de la perfección de la comida oriental con una decoración vanguardista y con un servicio de alta calidad.

El posicionamiento de la nueva unidad de negocio de Chifa Express **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**, se comunicará a través de la siguiente declaración de posicionamiento:

“Para las personas que asisten a los centros comerciales y que no disponen de mucho tiempo para comer, Chifa Express es la comida rápida al paso en *retails* que las atiende con rapidez, buen sabor y servicio de calidad al precio que están dispuestas a pagar y que cualquier otro no puede igualar”.

Este posicionamiento irá acompañado del *selling line* (razón para creer en nuestro producto y servicio): “Vive la experiencia Chifa Express”.

### 2.4 Postura y estrategia competitiva

Para establecer la postura competitiva de Chifa Express, incluimos en la encuesta cuantitativa una pregunta sobre la cuota de preferencia de nuestro competidor directo China Wok, los consumidores que mencionaron al competidor fue el 29%; basados en ello es que determinamos la postura competitiva de Chifa Express como una empresa retadora, ya que va alineada al objetivo estratégico de incremento de cuota de mercado.

Como retador se ha decidido atacar a China Wok aplicando la estrategia de ataque de flancos en

los dos ámbitos estratégicos: el geográfico y el de segmentos (Kotler y Keller, 2006). Sustentados en la evaluación de las debilidades observadas como resultado de nuestra investigación de mercado (limpieza, rapidez en la atención y presentación), las cuales determinarán los aspectos que Chifa Express deberá atacar con determinación.

Como señala Philip Kotler, una empresa no debe dedicar todo su tiempo a pensar en la competencia ya que este es un modelo demasiado reactivo, por el contrario, debe buscar el equilibrio con una estrategia centrada en la orientación al cliente que permite identificar nuevas oportunidades y establecer estrategias que aseguren la obtención de beneficios a largo plazo; es por ello que Chifa Express se esforzará para alcanzar y satisfacer lo que consideran los clientes un servicio excelente, basados en los resultados de nuestra investigación de mercado (presentación, cordialidad y seguridad).

### **3. Mezcla de *marketing***

#### **3.1 Producto**

El producto es la combinación de bienes y servicios que Chifa Express ofrece al público objetivo.

Los **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”** de Chifa Express ofrecerá productos estandarizados y de calidad inspirados en la fusión de la cocina peruano-china, respetando los sabores originales de la comida oriental. El cliente es quien elige la combinación de su pedido entre una lista de productos, opción versátil que se acomoda al gusto del cliente.

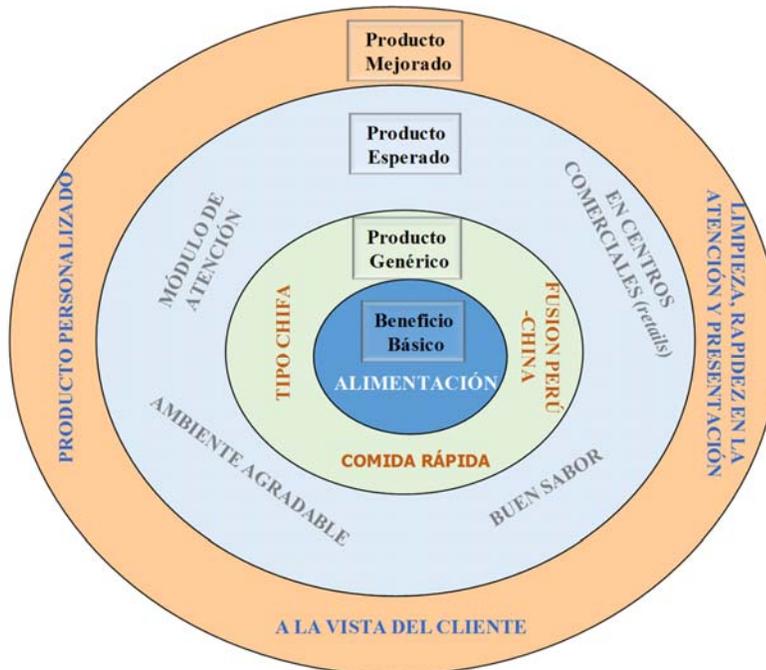
Para este primer piloto en el centro comercial Minka, la carta estará conformada por productos preparados a base de carne, pollo y cerdo. Además de complementos característicos de la comida oriental y refrescantes bebidas.

Como su nombre lo indica **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”** es una opción que si bien se puede disfrutar en el módulo o su alrededor dentro del centro comercial, también se puede llevar a casa, oficina o donde el cliente prefiera, ya que la comida se sirve en prácticas y coloridas cajitas especiales que la conservan caliente y deliciosa.

#### **Niveles del producto**

A continuación se presenta la descripción de los productos y servicios ofrecidos por Chifa Express:

#### **Gráfico 7. Niveles de un producto: La jerarquía de valor para el cliente**



Fuente: Elaboración propia adaptada de Kotler y Armstrong (2007).

## Marca

La estrategia de marca que aplicaremos será una extensión de línea que significa utilizar la misma marca para la nueva unidad de negocio dirigida a un nuevo segmento de mercado (Kotler y Keller 2006).

Seremos consistentes y mantendremos el nombre de la empresa Chifa Express que es una entidad perceptiva arraigada en la realidad y que refleja las percepciones e incluso las idiosincrasias de los consumidores peruanos, ya que chifa es la denominación que aparece como tal y aceptada en el lenguaje cotidiano de los peruanos, durante la tercera década del siglo XX. Los peruanos escuchaban a los migrantes chinos pronunciar la expresión “chifan”, que significa ir a comer arroz, o simplemente un llamado para acercarse a la mesa a merendar y ese fue el origen de la palabra que hoy se utiliza<sup>9</sup>. La comida china se ha expandido en todos los sectores sociales de nuestro país. Y el término en inglés Express que como adjetivo significa rápido y que se relaciona con el deseo de una atención en el menor tiempo posible.

## Logo

<sup>9</sup> Rodríguez (2006).

## Gráfico 8. Logo de Chifa Express



Fuente: Grupo Grameco.

El logo de Chifa Express es lo más simple y directo posible. La tipografía refleja el carácter de la marca: moderna y juvenil.

Los colores rojo y negro están relacionados con la comida oriental, encienden el apetito y el comportamiento del consumidor, además de intentar transmitir energía, dinamismo y firmeza.

El oso panda, animal carismático que despierta la simpatía del público y que junto el bambú están muy ligados a la cultura China, además de ser símbolos de la lucha por la conservación del medio ambiente.

## Envase y empaque

### Gráfico 9. Envase y empaque de los productos ofertados en Chifa Express Minka



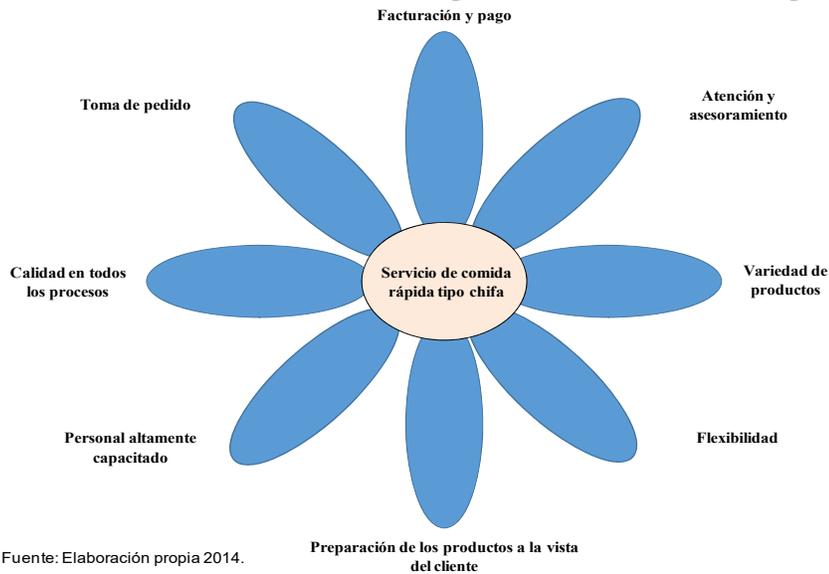
Fuente: Grupo Grameco.

Envases descartables de cartón, prácticos y resistentes, de color blanco con diseños de color rojo; con un material especial para mantener la temperatura, el sabor y la textura de los alimentos. Estos envases tendrán forma de cono truncado, con lengüetas para cerrar en caso el pedido sea para llevar y sin lengüetas en caso el pedido sea para comer en las mesas o en la barra del módulo; estos conos tendrán una capacidad de 500 gr para los combos y porciones, así como bandejas de cartón para las entradas, para la sopa wantan se utilizará un envase de tecnopor con tapa. Se entregarán cubiertos y vasitos de plástico descartables, estos serán de color transparente.

El empaque serán bolsas de papel grueso color blanco con el logo y el *selling line* VIVE LA EXPERIENCIA impresos.

## Servicio

**Gráfico 10. Flor del servicio de Chifa Express Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**



En el caso de nuestro modelo de negocio **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”** es importante distinguir si lo que ofertamos es un bien o un servicio, para ello una fácil prueba sugerida consiste en evaluar si más de la mitad del valor proviene de elementos intangibles (Love-lock y Wirtz 2009), es por ello que Chifa Express se considera un híbrido ya que los clientes habituales lo son tanto por la comida como por los servicios (Kotler y Keller 2006). Debido a que ofrecemos un producto físico donde no podemos diferenciarnos con facilidad de nuestro competidor China Wok, el éxito competitivo residirá en añadir servicios valiosos y mejorar su calidad.

Con la finalidad de identificar los principales factores de diferenciación de servicios complementarios de facilitación que se requieren para la prestación del servicio y de mejora que añaden valor al cliente, se procedió a elaborar la flor del servicio (Love-lock y Wirtz 2009) de Chifa Express (gráfico 10).

Chifa Express tiene por objetivo brindar un servicio de excelencia de tal manera que el servicio percibido supere al servicio esperado por el cliente y para ello la gestión de la calidad de los servicios será el atributo de mayor importancia, pues esta se pone a prueba en cada contacto con

los consumidores.

Chifa Express no se limitará a satisfacer a sus clientes sino que añadirá ventajas a las ofertas que los sorprendan y deleiten. Para ello nos enfocaremos en los cinco principales factores determinantes de la calidad del servicio (Kotler y Keller 2006): Fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, empatía y aspectos tangibles.

En cuanto a los aspectos tangibles que proyectarán una alta calidad, tomaremos en cuenta los atributos SERVQUAL (ver el anexo 11): Instalaciones visualmente atractivas (ver el gráfico 11), empleados con una apariencia elegante y profesional, equipamiento moderno y materiales de comunicación asociados con el servicio serán atractivos (por ejemplo, la música será de tipo instrumental, de tal manera que nos permita mantener la conectividad con el consumidor).

**Gráfico 11. Chifa Express Módulo comercial de “comida rápida al paso en *retails*”**



Fuente: Grupo Grameco.

### 3.2 Precio

Los precios establecidos son el resultado de una mezcla de factores:

**Resultados obtenidos en la investigación de mercado:** A través de las encuestas se obtuvo la disposición a pagar del público objetivo por el producto y servicio a ofertar, de los resultados lo más relevante es que un 32% de los encuestados están dispuesto a pagar menos de S/. 15, y un 33% de los encuestados pagaría más de S/. 16 soles pero menos de S/. 20 soles. <sup>10</sup>

**Precios de referencia:** Los consumidores suelen utilizar precios de referencia al analizar el precio

<sup>10</sup> Ver el anexo 8. Tabulación final, análisis de resultados cuantitativos.

de un producto o servicio determinado (Kotler y Keller 2006). Y uno de los precios de referencia son los precios de la competencia; es por ello que tomamos en consideración los precios de nuestro competidor directo China Wok.

**Estrategias de fijación de precios alternativos:** Con el objeto de influir sobre las percepciones de los consumidores, hemos decidido que para los platos principales se aplicará la táctica de los precios en números impares terminados en “9”, ya que según estudios dan la sensación de mayor descuento o rebaja, pues los consumidores no tienden a desarrollar un comportamiento de redondeo. Y para los complementos y bebidas precios acabados en cinco y cero ya que los consumidores los procesan y los recuperan de la memoria con mayor facilidad (Kotler y Keller 2006).

**Costos del negocio:** Se tomó en cuenta tanto los costos fijos como los costos variables (insumos) para establecer el precio de venta.

**Tabla 19. Precios de productos ofertados en Chifa Express Minka**

Descripción	Precio
<b>Porciones</b>	
Sopa wantan de pollo	S/. 4.90
Arroz chaufa de pollo	S/. 6.90
Tallarín saltado de pollo	S/. 7.90
Pollo con piña	S/. 5.90
Pollo Chijau-Kay	S/. 5.90
Pollo Tipa-Kay	S/. 5.90
Pollo con verduras	S/. 5.90
<b>Combos</b>	
Combo Arroz chaufa más wantan frito	S/. 7.90
Combo Arroz chaufa más pollo con verduras	S/. 9.90
Combo Arroz chaufa más pollo con piña	S/. 9.90
Combo Arroz chaufa más pollo Tipa-Kay	S/. 9.90
Combo Arroz chaufa más pollo Chijau-Kay	S/. 9.90
<b>Entradas</b>	
Piernitas al limón (1 unidad)	S/. 3.50
Wantan frito (3 unidades)	S/. 3.00
Spring roll tradicional (1 unidad)	S/. 3.00
Siumai clasico de chanco (2 unidades)	S/. 3.00
<b>Bebidas</b>	
Inca Kola / Diet de 410ml	S/. 2.50
Coca Cola / Zero de 500ml	S/. 2.50
Fanta de 500ml	S/. 2.50
Agua San Luis sin gas de 625ml	S/. 2.50

Fuente: Elaboración propia 2014.

En conclusión, de las encuestas tenemos como resultado que el precio de una combinación de

producto (combo más entrada o porciones con entradas más bebida) no puede ser superior a S/. 20; este precio se pondrá en práctica a través de la estrategia denominada precio de penetración de mercado que guarda relación con el objetivo de corto plazo que es maximizar la cuota de mercado; además, estos precios serán ligeramente menores a los del competidor directo.

A mediano y largo plazo se establecerán precios más altos debido a que nuestra política de precios deberá ser coherente y consistente con la estrategia de diferenciación y el objetivo de aumentar el margen promedio de rentabilidad; pero siempre tomando en cuenta los costos, los precios y las posibles reacciones de nuestros competidores directo e indirectos.

### **3.3 Plaza**

En lo referente a distribución, no se refiere a la distribución en sí del producto, ya que este representa un servicio de alimentación en el cual el comensal es el que pasa por el proceso el cual es brindado en el mismo módulo de comida rápida. El plan piloto descrito estará ubicado estratégicamente en el “paseo chalaco” del centro comercial Minka donde se encuentra su público objetivo. Este contará con todo lo necesario para cumplir con la normativa establecida y satisfacer plenamente al consumidor.

### **3.4 Promoción**

La estrategia de comunicación que Chifa Express utilizará para llegar al público objetivo y atraerlos al módulo de atención será a través del *mix* de comunicación de *marketing*, destacando las herramientas de comunicación principales para el mercado de consumo: Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y *marketing* directo (Kotler y Keller 2006).

#### **3.4.1 Publicidad**

La publicidad es fundamental en la etapa de dar a conocer el negocio, es por ello que:

- Se realizará una corta campaña de intriga antes de la apertura del módulo.
- La apertura del módulo contará con una ceremonia de inauguración especial para los clientes del centro comercial Minka.
- Utilizaremos carteles al interior del centro comercial Minka, pero también en la entrada para que sea visible al exterior.
- Elaboraremos volantes (*flyers*) donde se comunique la existencia del negocio.
- En la parte posterior del módulo se colocarán impresiones a color de imágenes sugestivas y provocativas para atraer el deseo del consumidor por la comida chifa.
- Debido a que el centro comercial constantemente elabora encartes mensuales, serán partícipe

de estos con una tira publicitaria donde publicaremos el nuevo concepto de Chifa Express.

### **3.4.2 Promoción de ventas**

Es la etapa de dar a conocer el negocio, necesitan generar respuestas más rápidas y más intensas por parte de los consumidores, es por ello que se apoyarán en la promoción de ventas a través de cupones de descuento, los cuales se entregarán en el mismo módulo de Chifa Express a los clientes; esto se realizará el primer mes de inaugurado el módulo, pasado este periodo la entrega será esporádicamente en época de baja concurrencia.

En el mediano plazo se espera realizar un acuerdo con los diferentes bancos que poseen el sistema de cuenta sueldo para que nos consideren en la cuponera de descuento que le entregan a sus clientes, esto debido a que en el centro comercial Minka acuden muchos trabajadores de la zona industrial del Callao.

En la parte frontal superior del módulo se colocarán imágenes de los combos promocionales a ofrecer, lo cual además de atraer, facilitará el proceso de elección para el cliente. Elaborarán un lote de *merchandising* (útiles de oficina como pelotas anti-estrés, lápices y lapiceros con el logo de Chifa Express).

### **3.4.3 Relaciones públicas**

La inauguración del módulo de Chifa Express en el centro comercial Minka es el evento más importante de la empresa; por este motivo se seleccionará a los invitados, y entre ellos incluiremos a periodistas, líderes de opinión y algún artista famoso del medio.

Aprovecharán la presencia de estos periodistas y líderes de opinión para lograr notas de prensa y publrreportajes sobre la nueva idea de negocio de Chifa Express. Se les entregará aleatoriamente vales de consumo.

Con lo expuesto anteriormente se busca lograr un *marketing* boca a boca a través de las recomendaciones de los consumidores satisfechos que difundan el servicio de alta calidad.

### **3.4.4 Marketing directo**

Con la finalidad de fidelizar y atraer a los consumidores estableceremos un *marketing* más personalizado, inmediato e interactivo (Kotler y Keller 2006). Para ello se utilizará:

**Página web:** Aprovecharán la página web de Chifa Express para promocionar el nuevo local en

el centro comercial Minka, así como la carta que se ofrece y las promociones del momento.

**Redes sociales:** A través de las páginas de Chifa Express en Facebook publicaremos las fotos del módulo; esta herramienta será como un medio de comunicación donde los usuarios podrán dejar sus comentarios respecto a las características del producto y servicio, lo cual servirá como un medio de publicidad gratuito.

**Correo directo:** En el mediano plazo, cuando se tenga una demanda establecida y con el objetivo de fidelizar al consumidor, aplicaremos el *marketing* relacional, que consiste en utilizar herramientas tecnológicas como el *Customer relationship management* (CRM) para establecer una base de datos de los clientes que más concurren al local; es a estos a quienes se enviarán correos electrónicos con novedades e información importante de la empresa. Además establecerán como norma enviar una tarjeta virtual con un saludo personalizado por su cumpleaños.

### **3.5 Personas**

El factor de las personas será de vital importancia para alcanzar el éxito en la implementación del **Módulo**, por ello será necesario determinar las competencias que necesitan desarrollar en el personal. Chifa Express gestionará que prevalezca una excelente relación de amistad y compañerismo entre todos los que conforman el equipo, para contar con un personal motivado con *empowerment*, ágil y que cuente con las habilidades necesarias para prestar el servicio, de tal forma que esto se refleje en las relaciones con los consumidores, pues es a través del personal que los clientes perciben el servicio y la imagen de la empresa.

Todos los colaboradores estarán alineados con la visión, misión y valores de la empresa; se los capacitará para que tengan el nivel comunicativo adecuado para la interacción con los clientes de acuerdo a la cultura empresarial de Chifa Express. Más detalles en el Plan de Recursos Humanos.

### **3.6 Procesos**

Para Chifa Express es fundamental brindar un servicio de alta calidad y para ello se buscará estandarizar el proceso de preparación del producto, de manera que la oferta de valor sea la misma siempre. Además, también se optimizará este proceso estableciendo estándares y tiempos de preparación para todas las opciones, con la finalidad de que el cliente vea la preparación y la rapidez con que se lleva a cabo. El detalle será desarrollado en el Plan de Operaciones.

### **3.7 Proactividad al consumidor**

Según los resultados de la encuesta cuantitativa realizada, los clientes perciben un servicio

excelente a través de la presentación y la cordialidad<sup>11</sup>; en cuanto a la cordialidad pondrán atención en dar las comodidades a los clientes, brindándoles una atención ágil y un trato amable y agradable.

En el caso de la presentación tomarán en cuenta:

**Evidencia física esencial:** Módulos de atención de diseño moderno (ver el gráfico 11), adecuada iluminación, música de tipo instrumental a volumen moderado.

**Evidencia física periférica:** Uniformes para todo el personal de acuerdo a las funciones, logo en envases, uniformes, volantes y *merchandising*, la carta de los platos y bebidas será plastificada.

#### 4. Presupuesto de *marketing*

En la siguiente tabla se puede observar la descripción y el monto para cada fase del presupuesto de *marketing*:

**Tabla 20. Presupuesto de *marketing***

PRESUPUESTO DE <i>MARKETING</i>	Periodo 0	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
	dic-13	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PUBLICIDAD</b>						
Diseño de folletos de intriga	S/. 1,000.00					
Impresión de folletos de intriga	S/. 1,500.00					
Volanteo en el centro comercial Minka		S/. 400.00	S/. 450.00	S/. 500.00	S/. 550.00	S/. 600.00
Diseño y fabricación de carteles para la parte interna y externa	S/. 4,000.00					
Diseño e impresión de volantes y volanteo		S/. 1,800.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Participación en los encartes mensuales del centro comercial Minka	S/. 1,500.00	S/. 750.00	S/. 800.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00
Diseño y colocación de las imágenes en la parte posterior del módulo	S/. 150.00	S/. 50.00	S/. 300.00	S/. 450.00	S/. 500.00	S/. 550.00
<b>PROMOCIÓN DE VENTAS</b>						
Diseño e impresión de los cupones de descuento	S/. 450.00	S/. 350.00	S/. 500.00	S/. 550.00	S/. 550.00	S/. 550.00
Diseño y colocación de las imágenes de combos en el módulo	S/. 150.00	S/. 50.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00
<i>Merchandising</i>	S/. 1,250.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>						
Vales de consumo para periodistas y líderes de opinión.		S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00
Degustación de los invitados en la inauguración		S/. 1,500.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00	S/. 900.00
<b>MARKETING DIRECTO</b>						
Página Web de Chifa express (incorporación y mantenimiento)	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00
Redes sociales (Facebook)	S/. 750.00	S/. 750.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
Incorporación de herramienta tecnológica CRM					S/. 3,000.00	S/. 1,500.00
<b>Total</b>	<b>S/. 11,500.00</b>	<b>S/. 7,000.00</b>	<b>S/. 7,050.00</b>	<b>S/. 7,400.00</b>	<b>S/. 10,500.00</b>	<b>S/. 9,100.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

<sup>11</sup> Ver el anexo 8. Tabulación final, análisis de resultados cuantitativos.

## Capítulo VII. Plan de Operaciones

En este capítulo se describen los objetivos, estrategias y principales procesos del área de producción de la unidad de negocio de Chifa Express **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**.

Debido a que la función de producción y operaciones es clave para el logro de la ventaja competitiva, Chifa Express se propone fundamentalmente la tarea de incrementar la calidad y productividad del servicio para lograr crear mayor valor, tanto para los clientes como para la empresa; a través de un modelo de gestión de procesos de calidad total (TQM), el cual involucra a toda la organización en el compromiso de mejorar la calidad en todos los procesos.

### 1. Objetivos de operaciones

En el tabla 21 se detallan los cuatro objetivos comunes denominados también prioridades competitivas de las operaciones (calidad, entrega, costos y flexibilidad) (Schroeder *et al.* 2011).

**Tabla 21. Objetivos de Operaciones**

Objetivo	Herramienta	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo	Indicador	
		2014	2015	2016	2017	2018		
Calidad	Satisfacción del cliente respecto a la calidad del producto.	Encuestas	88%	90%	94%	96%	98%	Nº de clientes satisfechos con los combos ofrecidos / Nº total de clientes.
	Satisfacción del cliente respecto al servicio (atención del personal y rapidez).		86%	88%	90%	92%	96%	Nº de clientes satisfechos con el servicio / Nº total de clientes.
	Satisfacción del cliente respecto a la infraestructura (ambientación del local).		88%	90%	92%	94%	96%	Nº de clientes satisfechos con la infraestructura / Nº total de clientes.
	Reducir el número de quejas de los consumidores.		8%	6%	5%	3%	2%	Nº de clientes que se quejan / Nº total de clientes.
Entrega	Entrega adecuada de los pedidos.	Reporte interno	5%	4%	4%	4%	3%	Nº total de pedidos devueltos / Nº de pedidos
	Tiempo promedio en cola para ser atendido.		6 min	5'45" min	5'30" min	5'15" min	5 min	Tiempo promedio entre que llega el cliente a la cola y es atendido (minutos).
	Tiempo promedio en la entrega del pedido.		4 min	3'45" min	3'30" min	3'30" min	3'15" min	Tiempo promedio entre que se toma el pedido del cliente y se le entrega (minutos)
Costos	Eficiencia de costos operativos.	Reporte de costos	66%	64%	62%	60%	58%	Costos operativos/costos totales.
	Adecuado control de mermas y desperdicios.	Observación	8%	6%	5%	4%	3%	% reducción de mermas y desperdicios
Flexibilidad	Reducir el número de problemas operativos.	Control de productos	90%	94%	96%	97%	99%	Nº de problemas operativos resueltos / Nº total de problemas operativos.
	Renovación periódica de la carta.		1	2	2	2	2	Nº total de combos nuevos introducidos por año.
	Introducción paulatina de nuevos ingredientes y salsas.		2	2	2	2	2	Nº de ingredientes introducidos por año.

Fuente: Elaboración propia 2014.

### 2. Estrategias de Operaciones

Las decisiones estratégicas deben indicar la manera en que se lograrán los objetivos de las operaciones, es decir, establecen las políticas y planes generales para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo (Chase *et al.* 2009).

**Tabla 22. Estrategia de Operaciones**

Estrategias	Objetivos			
	Calidad	Entrega	Costos	Flexibilidad
Comunicación y <i>feedback</i> constante con los clientes.	X			
Capacitaciones, motivaciones e incentivos permanentes al personal.	X	X	X	X
Proceso detallado de contratación de personal sobre la base de competencias.	X	X		
Implementación de metodología HACCP.	X	X	X	
Implementación del sistema interno de control de calidad.		X	X	X
Control exhaustivo y permanente de la limpieza e higiene en las instalaciones de la cocina y del módulo en general.	X	X	X	
Control de calidad y uniformidad en la elaboración de los productos.	X	X		X
Estandarizar los procesos de producción mediante manuales de procedimiento (preparación, limpieza del módulo, atención al cliente y resolución de quejas).	X	X		X
Control de inventarios <i>Just in time</i> (JIT), considerando <i>stock</i> de seguridad y gestión diaria de compras de insumos.	X	X	X	
Mantener un adecuado inventario para imprevistos.	X	X		X
Planificación de la demanda semanal de platos y bebidas.	X	X	X	
Encuestas de satisfacción: cada tres meses se realiza una encuesta a los comensales.	X			
Cliente incógnito mensual: conocedor de los estándares de servicios.	X	X		
Innovación periódica de la carta.	X			X
Mantenimiento mensual de las instalaciones y semanal de los equipos.	X	X		
Evaluación y selección adecuada de proveedores (calidad de insumos y abastecimiento).	X		X	
Hacer concursos entre los empleados para asegurar tiempos de entrega.		X	X	
Implementación de tecnologías (rapidez en la recepción y preparación de los pedidos).	X	X	X	X
Control de los tiempos de atención durante los primeros 6 meses y diariamente.	X	X		
Relación duradera con proveedores para garantizar la calidad de los insumos.	X		X	

Fuente: Elaboración propia 2014

### 3. Diseño del producto

El diseño del producto se desprende del desarrollo de una estrategia de negocios que incluirá una proposición de valor que defina el público objetivo, la diferenciación del producto y la razón por la cual el cliente debería comprar dicho producto. A través de la cooperación cercana entre operaciones, *marketing* y otras funciones, puede integrarse el diseño del producto con las decisiones estratégicas relacionadas con el proceso, la calidad, la capacidad y el inventario (Chase *et al.* 2009).

El diseño de producto para la unidad de negocio de Chifa Express estará dado por las especificaciones de cada cliente, quien personalizará su orden. Las recetas son estándares siguiendo las especificaciones técnicas establecidas por la empresa. En el anexo 12 se detallan las especificaciones de los principales productos.

### 4. Diseño del servicio

Cabe destacar que Chifa Express, de acuerdo a la clasificación de las empresas según sus operaciones, se ubica en la producción de servicios, pues brinda un servicio de bienestar (alimentación); acompañado de una atmosfera agradable dada por la decoración del lugar y la música, así como la atención personalizada y amable que brinda el personal a los clientes.

Antes de que se diseñe el proceso para el suministro del servicio de bienestar que brinda Chifa Express como restaurante de comida rápida, definimos el paquete servicio-producto, el cual consta de tres elementos (Chase *et al.* 2009).

- El servicio tangible (**servicio explícito**): Los clientes esperan que sea rápido y exacto.
- Los beneficios intangibles o psicológicos del servicio (**servicio implícito**): Se refieren a los sentimientos del consumidor acerca de la interacción y de la amenidad del entorno.
- Los bienes físicos (**la expedición de bienes**): Expedición del alimento, descrito en el diseño del producto.

## 5. Diseño del proceso

Para definir el tipo de proceso que eligieron para la unidad de negocio de Chifa Express utilizarán la clasificación del proceso definiendo si se fabrica para existencias o si se fabrica para pedidos. Fabricar para pedidos solo se activa en respuesta a un pedido colocado y fabricar para existencias es un enfoque de gran volumen en donde ya se tienen productos preparados y almacenados para entregárselos de inmediato a los clientes (Chase *et al.* 2009).

Para Chifa Express los procesos a utilizar serán híbridos, ya que combinan las características de fabricar para pedido y de fabricar para existencias; es decir, un producto genérico es fabricado y almacenado en algún punto del proceso. A continuación estas unidades genéricas son terminadas mediante un proceso final que se basa en los pedidos colocados. Con ello lograrán desarrollar un proceso que responde con suma rapidez. El producto es fresco, se entrega con rapidez y se prepara siguiendo las especificaciones exactas del cliente.

Es importante señalar que la producción varía de acuerdo con el comportamiento de la demanda (flujo de intervalos intermitentes) y se da cuando un mismo proceso produce diferentes productos. Los restaurantes de comida rápida se ubican en la producción masiva, pues el volumen de productos iguales es significativamente mayor, los equipos son de carácter especializado y no requieren operarios altamente calificados (Schroeder *et al.* 2011).<sup>12</sup>

### 5.1 Sistema de gestión de la calidad

Según ISO 9000:2000, calidad es un conjunto de características que tiene una entidad, integrada en todos sus procesos que le permiten generar productos que satisfagan las necesidades de sus

---

<sup>12</sup> Ver el anexo 13. Mapeo de procesos de Chifa Express Minka. También ver el anexo 14. Descripción de procesos. Asimismo, el anexo 15. Diagrama de flujo de compra en el módulo comercial de Chifa Express.

clientes.

Con la finalidad de asegurar la satisfacción de los clientes se establece un sistema de gestión de la calidad. Para ello, se debe contar con información recopilada en forma constante para generar el producto de acuerdo con los requerimientos del consumidor y así poder alcanzar el objetivo de brindar un servicio de calidad.

En cuanto a los procedimientos de higiene y seguridad alimentaria, se seguirá el Código Internacional Recomendado de Prácticas y Principios Generales de Higiene en los Alimentos del Codex Alimentarius (última revisión año 2003), que establece las disposiciones de higiene. Asimismo, Chifa Express apunta a cumplir con las especificaciones técnicas de la certificación del sistema de Análisis de Peligros y Puntos críticos de control (Hazard Analysis Critical Control Point-HACCP), que implica el asegurar la inocuidad de los alimentos desde los proveedores y se trabajará según Reglamento de Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (aprobado por D.S. N°007-98-SA) y las normas sanitarias de funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Con ello se espera reducir los peligros y el riesgo de contaminación de alimentos para así brindar seguridad a los clientes.

## **6. Diseño de instalaciones**

La distribución del módulo comercial de Chifa Express, según el flujo de trabajo, será por procesos. En esta se ubican los equipos que sirven para ejecutar una misma actividad en forma agrupada y el cliente pasa por estos procesos.

En el anexo 16 se muestra la distribución del módulo comercial de Chifa Express con un área total de 20 m<sup>2</sup> y con una capacidad para 4 personas.<sup>13</sup>

## **7. Actividades pre-operativas**

En la tabla 23 podemos ver que el monto de las actividades pre-operativas es de S/. 198.757.

---

<sup>13</sup> Ver el anexo 16. Plano del módulo comercial de Chifa Express.

**Tabla 23. Presupuesto de actividades pre-operativas**

Concepto	A Diciembre 2013	Enero 2014
Maquinario y equipo (Ver anexo 17)	S/. 74,208	APERTURA
Equipo de cómputo	S/. 12,600	
Muebles y Enseres	S/. 11,860	
Intangibles	S/. 5,000	
Gastos Preoperativos	S/. 65,090	
Capital de Trabajo	S/. 30,000	
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>S/. 198,757</b>	

Fuente: Elaboración propia 2014.

### **8. Estimación de costos**

El método utilizado para la estimación de costos es el método de costeo por producto (porciones, entradas y combos).<sup>14</sup>

---

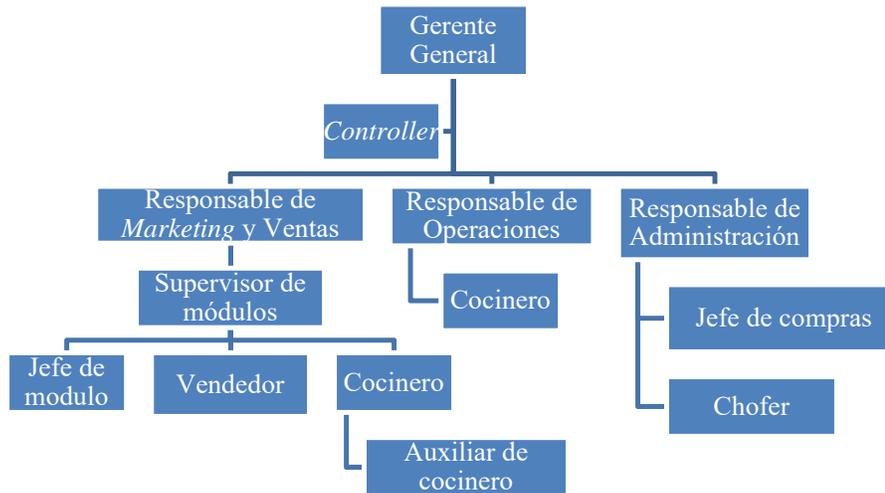
<sup>14</sup> Ver el anexo 18. Estimación de costos.

## Capítulo VIII. Organización y Recursos Humanos

### 1. Estructura organizacional

Chifa Express tiene una estructura organizacional plana, ya que existen muy pocos niveles de mando, lo cual le permite tener una comunicación fluida con los diferentes responsables de cada unidad (*Marketing* y Ventas, Operaciones y Administración). A continuación se muestra la estructura organizacional de la empresa.

**Gráfico 12. Estructura Organizacional de Chifa Express**



Fuente: Elaboración propia 2014.

Cabe resaltar que la empresa terceriza tanto el servicio de contabilidad como el de asesoría legal.

### 2. Objetivos de Recursos Humanos

En la tabla 24 se detallan los objetivos de la empresa Chifa Express.

**Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos**

Objetivo	Corto Plazo (1 año) 2014	Mediano Plazo (3 años) 2015 - 2017	Larzo Plazo (5 años) 2018	Indicador
Disminuir el nivel de rotación del personal	25%	17%	10%	Número de empleados entrantes - Número de empleados que salen. Total de empleados.
Mejorar la gestión de desempeño	15%	20%	30%	Porcentaje de empleados con un puntaje mayor al 60%.
Generar un buen clima laboral	60%	70%	80%	Número de empleados comprometidos con la empresa. Total de empleados.

Fuente: Elaboración propia 2014.

### **3. Estrategias de Recursos Humanos**

Las estrategias de recursos humanos para lograr los objetivos antes mencionados son:

- Construir una cultura organizacional que permita a los individuos mostrar su mejor potencial, lo que conlleva una planificación del desarrollo de los empleados.
- Generar una cultura de alto desempeño a través de la promoción por logro de objetivos, priorizar la conducta de los líderes, una revisión constante de los talentos y políticas de sucesión.
- Promocionar el *networking* interno y facilitar herramientas de colaboración.

### **4. Políticas**

Las políticas de recursos humanos constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la empresa. A continuación se detallan las políticas:

- Definir las políticas de administración de personal sobre la base de la legislación vigente, así como a las normas y procedimientos correspondientes.
- Velar por la adecuada cobertura de puestos y desarrollo profesional del personal mediante la aplicación de entrevistas de adaptación del puesto, competencias.
- Asegurar que la remuneración del personal tenga equidad interna, manteniéndose competitiva en el mercado.
- Velar por el proceso de nómina, utilidades, CTS, pago de horarios especiales y otros conceptos.
- Llevar el control de los pagos efectuados a los empleados y los descuentos correspondientes, manteniendo el control de las planillas de remuneraciones y los legajos de los empleados activos y cesantes.
- Velar por un buen clima laboral.
- Gestionar la evaluación de los candidatos y gestión de los contratos del personal seleccionado.
- Empezar programas específicos de formación sobre la base de las necesidades del negocio.
- Promover la capacitación de su personal para mejorar su competencia y establecer la pauta que seguirán su línea de carrera.

### **5. Descripción de puesto**

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

En el tabla 25 se detalla el cargo, requisitos y funciones para cada puesto.

**Tabla 25. Descripción del puesto**

Cargo	Requisitos	Competencias para el puesto	Funciones
Gerente General	Titulado en la carrera de Administración o carreras afines. Con 2 años de experiencia en puestos de Gerente de área.	- Liderazgo - Capacidad de decisiones - Orientado a resultados - Creatividad	Encargado de la toma estratégica de las decisiones del negocio. Dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Representar a la empresa frente a terceros.
Controller	Titulado en la carrera de Administración o carreras afines. Con 2 años de experiencia en puestos de jefatura.	- Desarrollo del equipo - Habilidad de control - Orientado a resultados - Resolución de problemas	Encargado de hacer el seguimiento a las actividades generales de mercadotecnia, recursos humanos y administración. Apoyo en el desarrollo de planes de acción para alcanzar los objetivos de la empresa, evalúa las actividades gerenciales a través de revisiones periódicas.
Responsable de Marketing y Ventas	Titulado en la carrera de Administración o carreras afines. Con 1 años de experiencia en marketing.	- Orientado al servicio. - Planificación y organización. - Relaciones públicas	Encargada del manejo de promoción y publicidad, control de ventas, optimización del servicio brindado y gestión de los indicadores de la empresa.
Supervisor de módulos	Titulado en la carrera de Administración o carreras afines. Con 6 meses de experiencia en marketing.	- Calidad de servicio. - Atención al cliente - Delegación	Encargado de la operación y administración de los módulos. Asimismo dar el seguimiento a los objetivos y estrategia táctica de la empresa y brindar el apoyo tanto a nivel operativo como administrativo de lo requiera cada módulo.
Jefe de módulo	Estudios de secundaria completa. Con 6 meses de experiencia en puestos similares.	- Calidad de servicio. - Integridad - Responsabilidad	Encargado del funcionamiento adecuado del módulo, atender la caja registradora y entregar los productos, servir y entregar las bebidas y salsas. Así como atender la caja registradora
Vendedor modulo	Estudios de secundaria completa. Con 6 meses de experiencia en puestos similares.	- Integridad - Responsabilidad - Atención al cliente	Encargada de dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.
Cocinero	Técnico en la carrera de Gastronomía. Con 2 años de experiencia en puestos similares.	- Calidad de servicio - Integridad - Responsabilidad	Encargado de la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.
Auxiliar de cocina	Técnico en la carrera de Gastronomía. Con 6 meses de experiencia en puestos similares.	- Calidad de servicio - Integridad - Responsabilidad	Encargado de apoyar al cocinero en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.
Responsable de Operaciones	Técnico en la carrera de Gastronomía. Con 1 año de experiencia en puestos similares.	- Delegación - Planificación y organización - Resolución de problemas	Encargado de coordinar y dirigir los esfuerzos entre el personal de cocina y los que trabajan en el módulo. Asimismo sostiene las operaciones diarias haciendo inventarios pedidos y de suministros. También deben mantener los estándares de calidad y limpieza.
Cocinero	Técnico en la carrera de Gastronomía. Con 2 años de experiencia en puestos similares.	- Calidad de servicio - Integridad - Responsabilidad	Encargado de la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.
Responsable de Administración	Grado técnico en administración. Con 1 año de experiencia en puestos similares.	- Orientado al resultados - Planificación y organización - Resolución de problemas	Encargado de asistir en todos los procesos administrativos relacionados con la logística, pago de nóminas, control del personal y revisión de los estados financieros remitidos por la empresa tercerizada.
Jefe de Compras	Grado técnico en administración. Con 1 año de experiencia en puestos similares.	- Responsabilidad - Integridad - Organización	Encargado de vigilar y controlar la correcta realización de todo lo que tiene que ver con la compra de materia prima en cantidad, calidad y tiempo requerido al menor costo posible. Asimismo la distribución de los productos a los diferentes módulos.
Chofer	Estudios de secundaria completa. Con 6 meses de experiencia en puestos similares. Licencia de conducir A-I.	- Integridad - Responsabilidad - Compromiso	Encargado de distribuir los productos según ruta de entrega, realizar un informe diario de entregas realizadas, consumo de combustible y el estado del vehículo.

Fuente: Elaboración propia 2014.

A continuación en la siguiente tabla (26) se desarrolla un detalle de las condiciones consideradas para cada puesto:

**Tabla 26. Condiciones de cada puesto de trabajo**

Cargo	Salario	Personas Requeridas	Horario de trabajo
Gerente General	S/. 5,000 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
<i>Controller</i>	S/. 2,500 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Responsable de <i>Marketing</i> y	S/. 1,500 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Supervisor de módulo	S/. 1,100 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Jefe de módulo	S/. 950 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Domingo con un día de descanso 11.pm - 10.pm
Vendedor modulo	S/. 800 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Domingo con un día de descanso 11.pm - 10.pm
Cocinero	S/. 1,000 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Domingo con un día de descanso 11.pm - 10.pm
Auxiliar de cocinero	S/. 850 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Domingo con un día de descanso 11.pm - 10.pm
Responsable de Operaciones	S/. 1,500 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Cocinero en la Oficina Principal	S/. 1,000 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Responsable de Administración	S/. 1,500 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Jefe de compras	S/. 1,100 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm
Chofer	S/. 1,000 tiempo competo, más beneficios de acuerdo a ley	1	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:00 pm

Fuente: Elaboración propia 2014.

Al personal de ventas (módulos), cocineros y chofer se les proporcionará el uniforme de la empresa, el cual deberá utilizar todos los días.

Las condiciones utilizadas se han realizado sobre la base de la información actual de la empresa, está información variará en el transcurso de los meses, ya que dependerá de la fluctuación de la demanda.

## 6. Sistema de gestión humana

El Grupo Grameco les brinda el servicio de todos los puntos relacionados al sistema de gestión humana; en el gráfico adjunto se detalla cada punto.

### Gráfico 13. Sistema de gestión humana



Fuente: Grupo Grameco. Elaboración propia.

Cabe resaltar, que dependerá de Chifa Express solicitar alguno de los servicios que ofrece el Grupo. Los más comunes son:

- Reclutamiento y selección.
- Programas de formación.
- Celebraciones y actividades de integración.

## **Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Chifa Express, como una de las unidades estratégicas de negocios del Grupo Grameco, el cual considera como elementos clave de su éxito el factor humano y la responsabilidad social, adoptará el siguiente modelo integrado de gestión responsable que considera:

### **1. Stakeholders**

Se identifican 6 grupos de interés externos e internos para Chifa Express:

- Externos:

La sociedad (local y regional donde se ubiquen nuestros módulos); empresas proveedoras (de insumos y servicios); y la clientela.

- Internos:

Los accionistas o propietarios, personal trabajador y dirección o gerencia.

Chifa Express plantea aplicar prácticas socialmente responsables de manera que no afecten a ninguno de sus grupos de interés. Al contrario, que en lo posible mejore su calidad de vida.

### **2. Recursos**

Se toma en cuenta la mano de obra, mercadería, instalaciones e infraestructura, el uso de energía eléctrica y agua potable, los insumos y la tecnología a través de la cadena de abastecimiento.

### **3. Gobierno y dirección**

La gerencia tiene como tareas específicas:

- Promover en la empresa la interiorización de los valores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad.
- Asegurar la integración de la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad en la formulación e implantación de la estrategia a las actividades principales y secundarias del negocio, mostradas en la cadena de valor.
- Considerar, revisar, evaluar y supervisar el seguimiento de las políticas relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad y los resultados obtenidos en estos ámbitos.
- Promover en la empresa el diálogo con los grupos de interés y participar activamente en él.

### **4. Valores y principios**

La organización declara los principios que guían su operación, sin embargo, implementará lineamientos para los grupos de interés más cercanos, a través de la implementación de:

- Código de conducta, lineamientos generales de ética para el personal.
- Guía de ética para proveedores.
- Guía de la política de privacidad y ética con los clientes.

## 5. Procesos

La innovación de los principales procesos y actividades nos permitirán detectar oportunidades sociales, basados en la gestión responsable de la cadena de valor, buscando optimizar los procesos y los procedimientos para minimizar los recursos empleados (materiales, tiempo, etc.), que junto al desarrollo sostenible orientan a la empresa a una mejora continua.

## 6. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Los objetivos de Chifa Express para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial para el periodo 2014-2018 son los siguientes:

**Tabla 27. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

<b>Objetivo general</b>
Apoyar y coordinar la búsqueda de mejores prácticas en cuanto a gestión responsable se refiere, identificando y ampliando las oportunidades; y alertando sobre las decisiones o situaciones que pongan en peligro la coherencia de la gestión del Grupo Grameco hacia la sustentabilidad.
<b>Objetivos específicos</b>
<p><b>En el aspecto laboral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las políticas internas del Grupo Grameco, contribuyendo con el bienestar, el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.</li> </ul> <p><b>En el aspecto ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar adecuadamente la utilización de los recursos naturales y el manejo de los residuos, vertidos y emisiones derivados del desarrollo de la actividad empresarial, teniendo en cuenta la legislación y normativas vigentes.</li> </ul> <p><b>En el aspecto social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienestar de la sociedad: Apoyar actividades encaminadas a incorporar el compromiso social a favor de las comunidades vulnerables, buscando optimizar el esfuerzo en programas que apoyan el medio ambiente, la salud, la nutrición, la educación y la cultura de la sociedad.</li> </ul> <p><b>En el aspecto comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercio justo.</li> </ul> <p><b>En aspectos de gobierno corporativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones con los accionistas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2014.

## 7. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial

**Tabla 28. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

<b>Estrategias</b>
<p><b>En el aspecto ambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Buscar que todo el personal esté comprometido e implicado activamente con el medio ambiente en un esfuerzo conjunto a través del entrenamiento en buenas prácticas medioambientales.</li><li>- Identificar en los módulos los puntos de mejora en cuanto a ahorro de energía (sistema de iluminación, decoración, materiales utilizados en el mobiliario).</li><li>- Implementar un sistema de filtros en todos los módulos para controlar la emisión de humo en la cocina, contribuyendo así ecológicamente a no contaminar el medio ambiente y deterioro de la capa de ozono.</li><li>- Implementar tachos para la eliminación de residuos orgánicos e inorgánicos (plásticos y papel); con la finalidad de reciclar los desperdicios.</li><li>- Ayudar a mejorar la salud y nutrición de los consumidores, a través de mejorar la calidad de la comida ofrecida a través de Chifa Express, así como promover estilos de vida saludable en los lugares de trabajo y las comunidades. Todo ello en el marco de la estrategia mundial de la Organización Mundial de la Salud (OMS-2004).</li></ul> <p><b>En el aspecto social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participar de forma proactiva como parte del Grupo GRAMECO en los proyectos de las Aldeas Infantiles SOS.</li><li>- Buscar alianzas con la liga peruana de lucha contra el cáncer, para que en las fechas de colecta se coloque una lata al lado de la caja para que cliente realice donaciones de manera voluntaria.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Debemos señalar que asumiremos que las iniciativas descritas en el tabla 28 no tienen un costo relevante para Chifa Express.

## Capítulo X. Plan Financiero

Después de haber evaluado los diferentes planes funcionales de la empresa, en este capítulo se analizará la viabilidad del modelo de negocio desde un punto de vista económico-financiero.

### 1. Objetivos del Plan Financiero

A continuación se detallan los objetivos del plan a corto, mediano y largo plazo

**Tabla 29. Objetivos de Plan de Financiero**

Objetivo	Corto Plazo (1 año) 2014	Mediano Plazo (3 años) 2015 - 2017	Larzo Plazo (5 años) 2018	Indicador
Alcanzar un Grado de Propiedad de:	80%	70%	70%	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total de Activos}}$
Lograr una Rentabilidad Neta sobre las ventas de:	3%	10%	20%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Lograr un Retorno sobre los activos (ROA) de:	2%	15%	30%	$\frac{\text{Utilidad antes de Interés e Impuestos}}{\text{Total de Activo}}$

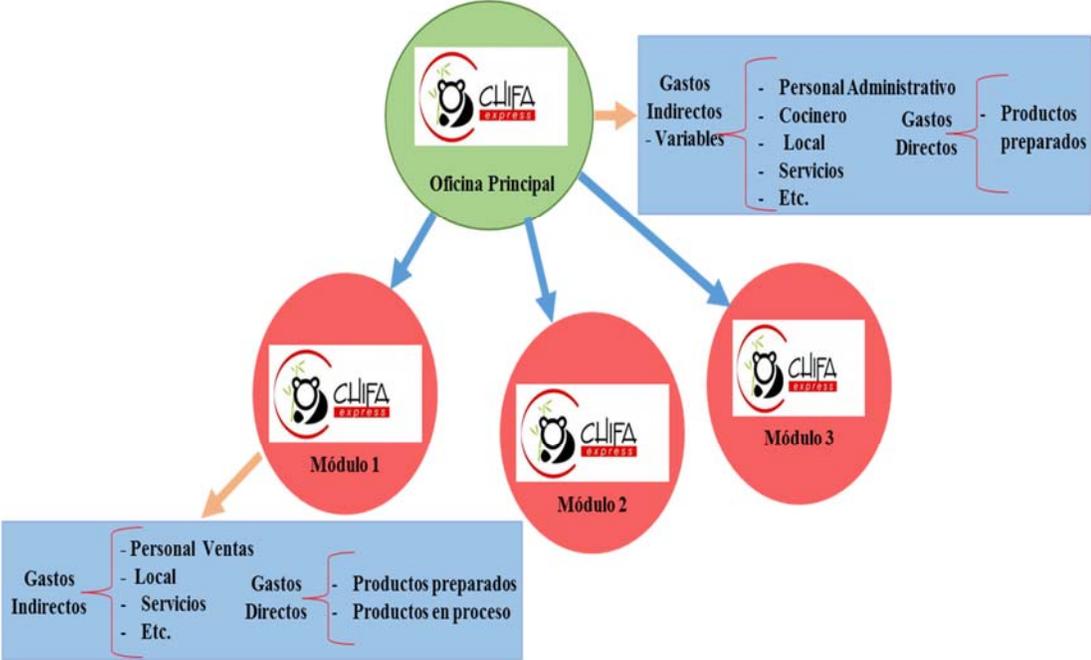
Fuente: Elaboración propia 2014.

### 2. Metodología para la evaluación financiera

Los módulos de comida rápida es una unidad estratégica de China Express, la que cuenta con una oficina principal que se encarga de la administración, *marketing* y operaciones de todos los módulos que se inauguren entre los años 2014-2018.

El personal destacado en los módulos es el que tiene la relación directa con el cliente, por ello los gastos en los que incurren son independientes de la oficina matriz (ver el gráfico 14).

**Gráfico 14. División de gastos**



Fuente: Elaboración propia 2014.

**3. Supuestos y políticas financieras**

A continuación se detallan todos los datos, supuestos y políticas para el plan contable-financiero para todo el periodo de análisis (2014-2018):

<b>Tabla 30. Datos generales para el Plan Estratégico</b>
1. El impuesto a las ventas es del 18%.
2. El impuesto a la renta es del 30%.
3. Todos los empleados solo tienen EsSalud que es el 9%.
4. El costo de oportunidad (COK) de los accionistas es del 20%.
5. El reparto de los platos pre-preparados se realizan 2 veces a la semana.

Fuente: Elaboración propia 2014.

<b>Tabla 31. Supuestos para el Plan Financiero</b>	
1. El periodo de evaluación es de 5 años.	
2. Se considera como módulo piloto - Minka	
3. El tipo de cambio se mantiene constante en S/. 2.80.	
4. Se asume estabilidad económica, política y tributaria para los siguientes años.	
5. No se ha considera el nivel de inflación en la proyecciones.	
6. Se asume un crecimiento de la demanda del 5.50% para los siguientes 5 años.	
7. Para el primer año se considera la variación de las ventas mensuales proyectas por persona que figura en la estimación de la demanda.	
8. A partir del segundo año se considera un porcentaje promedio de 8% para la estimación de la demanda	
9. Se considera una rotación promedio por persona de 3 veces al mes	
10. El precio de venta promedio del combo es de:	S/. 17.30 escenario esperado S/. 15.90 escenario pesimista S/. 19.80 escenario optimista
11. Los costos variables están conformados por:	
Costo promedio del producto (Combos)	28% de las ventas
Costo promedio del entrada (Pre preparado)	5% de las ventas
Comisión por venta - Centro comercial	5% de las ventas
12. Se considera para el primer año un aporte de accionistas del 100%.	
13. A partir del segundo año las inversiones serán: 30% aporte de accionista y 70% préstamo bancario	
14. Las inversiones se realizarán en el mes de enero de cada año.	
15. Se asume una TEA del 10% para los créditos bancarios.	
16. Cantidad de módulos por año a ingresar a los diferentes centros comerciales:	
Para el año 2014 se asume un solo módulo para los tres escenarios	
A partir del segundo año se considera	3 módulos por año en el escenario esperado 2 módulos por año en el escenario pesimista 4 módulos por año en el escenario optimista
17. En el primer año se alquilará una camioneta y se solicitará el servicio de un chofer	
18. En el segundo año se comprará una camioneta a un precio de US\$ 6,500 y el chofer ingresará a la planilla de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia 2014.

<b>Tabla 32. Política Financiera</b>
1. Todas las compras y ventas se realizarán al contado.
2. En los primeros 6 años no habrá reparto de dividendos.
3. Todos los sueldos fijos son fijos y se pagarán al fin de mes.
4. Las vacaciones de los empleados se realizarán al siguiente año.

Fuente: Elaboración propia 2014.

#### 4. Fuentes de inversiones

De acuerdo a las proyecciones de la demanda se necesita realizar inversiones anuales para la implementación de los nuevos módulos. A continuación se detallan las inversiones anuales:

**Tabla 33. Inversiones**

<b>(Incluye IGV)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>dic-13</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Maquinario y equipo	74,208	222,623	222,623	222,623	222,623
Equipo de cómputo	12,600	5,400	5,400	5,400	5,400
Vehículos de Transporte	0	18,200	0	0	0
Muebles y Enseres	11,860	33,181	33,181	33,181	33,181
Intangibles	5,000	14,999	14,999	14,999	14,999
<b>Total de Activos Fijos e Intangibles</b>	<b>103,667</b>	<b>294,403</b>	<b>276,203</b>	<b>276,203</b>	<b>276,203</b>
Gastos Preoperativos	65,090	339,270	339,270	339,270	339,270
Capital de Trabajo	30,000	90,000	90,000	90,000	90,000
<b>Total Inversión</b>	<b>198,757</b>	<b>723,673</b>	<b>705,473</b>	<b>705,473</b>	<b>705,473</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Como se mencionó en los supuestos, la inversión inicial (primer año 2014) será asumida totalmente como aporte de los accionistas. El segundo año hacia delante se considera que un 30% de la inversión será asumida por parte de los accionistas y la diferencia como préstamos bancarios.

## 5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio está determinado por los ingresos necesarios que requiere la empresa para cubrir todos los gastos fijos. A continuación se detalla los puntos de equilibrio necesarios para cada año.

**Tabla 34. Punto de equilibrio de la empresa Chifa Express (expresado en soles)**

<b>Variables</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Costos Fijos	399,638	866,653	1,258,998	1,680,943	2,062,988
Costos Variables	348,736	1,339,146	2,343,506	3,347,866	4,352,226
Ventas Totales	917,726	3,524,069	6,167,122	8,810,174	11,453,226
<b>Punto de Equilibrio (En Soles)</b>	<b>644,577</b>	<b>1,397,827</b>	<b>2,030,642</b>	<b>2,711,198</b>	<b>3,327,400</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

## 6. Estados financieros

Con la finalidad de evaluar y analizar la factibilidad del plan estratégico se han elaborado los siguientes estados financieros: Flujo de caja esperado (Tabla 35), Balance general proyectado (tabla 36) y Estados de resultados proyectados (tabla 37).<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Ver el anexo 19. Financiamientos (accionistas y banco).  
Ver el anexo 20. Financiamiento bancario.

Tabla 35. Flujo de caja esperado de la empresa Chifa Express

	2014 al 2018												2014	2015	2016	2017	2018
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13					
<b>INVERSION INICIAL</b>																	
Maquinario y equipo	74,208													222,623	222,623	222,623	222,623
Equipo de cómputo	12,600													5,400	5,400	5,400	5,400
Vehículos de Transporte	0													18,200	0	0	0
Muebles y Enseres	11,860													33,181	33,181	33,181	33,181
Intangibles	5,000													14,999	14,999	14,999	14,999
Gastos Preoperativos	65,090														339,270	339,270	339,270
Capital de Trabajo	30,000													90,000	90,000	90,000	90,000
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>198,757</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>294,403</b>	<b>429,270</b>	<b>276,203</b>	<b>429,270</b>
<b>INGRESOS</b>																	
Ventas		62,219	54,441	62,219	54,441	77,773	62,219	85,551	54,441	54,441	54,441	69,996	85,551	777,734	2,986,500	5,226,374	7,466,249
IGV		11,199	9,799	11,199	9,799	13,999	11,199	15,399	9,799	9,799	9,799	12,599	15,399	139,992	537,570	940,747	1,343,925
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>73,418</b>	<b>64,241</b>	<b>73,418</b>	<b>64,241</b>	<b>91,773</b>	<b>73,418</b>	<b>100,950</b>	<b>64,241</b>	<b>64,241</b>	<b>64,241</b>	<b>82,595</b>	<b>100,950</b>	<b>917,726</b>	<b>0</b>	<b>3,524,069</b>	<b>6,167,122</b>	<b>8,810,174</b>
<b>EGRESOS</b>																	
<b>COSTOS VARIABLES</b>																	
Costo promedio del producto		17,421	15,244	17,421	15,244	21,777	17,421	23,954	15,244	15,244	15,244	19,599	23,954	217,766	836,220	1,463,385	2,090,550
Costo promedio Pre preparado		3,111	2,722	3,111	2,722	3,889	3,111	4,278	2,722	2,722	2,722	3,500	4,278	38,887	149,325	261,319	373,312
Comisión por ventas		3,111	2,722	3,111	2,722	3,889	3,111	4,278	2,722	2,722	2,722	3,500	4,278	38,887	149,325	261,319	373,312
IGV		4,256	3,724	4,256	3,724	5,320	4,256	5,852	3,724	3,724	3,724	4,788	5,852	53,197	204,277	357,484	510,691
<b>TOTAL DE COSTOS VARIABLES</b>	<b>27,899</b>	<b>24,412</b>	<b>27,899</b>	<b>24,412</b>	<b>34,874</b>	<b>27,899</b>	<b>38,361</b>	<b>24,412</b>	<b>24,412</b>	<b>24,412</b>	<b>31,386</b>	<b>38,361</b>	<b>348,736</b>	<b>1,339,146</b>	<b>2,343,506</b>	<b>3,347,866</b>	<b>4,352,226</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>																	
<b>Gastos Módulos</b>																	
Gasto Local Modulo																	
Alquiler del local		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	192,000	336,000	480,000
Servicios Generales		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	12,000	21,000	39,000
Mantenimiento		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	14,400	25,200	36,000
<b>Total de Gastos Local Modulo</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>4,550</b>	<b>54,600</b>	<b>218,400</b>	<b>382,200</b>	<b>546,000</b>
Gastos de Remuneraciones Módulo																	
Sueldos		3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	46,800	187,200	327,600	468,000
Essalud - Sueldo			351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	351	3,861	16,848	29,484	42,120
CTS					1,517									2,275	3,792	18,200	45,500
Gratificación							3,900						3,900	7,800	31,200	54,600	78,000
Essalud							351						351	702	2,808	4,914	7,020
Vacaciones														0	17,004	29,757	42,510
Total de Remuneraciones		3,900	4,251	4,251	4,251	5,768	4,251	8,502	4,251	4,251	4,251	6,526	8,502	62,955	273,260	478,205	683,150
<b>Total de Gastos Fijos Modulo</b>	<b>8,450</b>	<b>8,801</b>	<b>8,801</b>	<b>8,801</b>	<b>10,318</b>	<b>8,801</b>	<b>13,052</b>	<b>8,801</b>	<b>8,801</b>	<b>8,801</b>	<b>11,076</b>	<b>13,052</b>	<b>117,555</b>	<b>491,660</b>	<b>860,405</b>	<b>1,229,150</b>	<b>1,597,895</b>
<b>Gastos Oficina</b>																	
Gastos de Administración		14,440	15,394	15,394	15,394	19,516	15,394	26,948	15,394	15,394	15,394	21,577	26,948	217,188	245,193	245,193	245,193
Gastos de Ventas		1,883	2,000	2,000	2,000	2,506	2,000	3,417	2,000	2,000	2,000	2,759	3,417	27,985	71,992	95,592	148,792
Gastos de Operaciones		2,480	2,678	2,678	2,678	3,534	2,678	4,095	2,678	2,678	2,678	3,961	4,095	36,911	57,808	57,808	57,808
<b>Total de Gasto Fijos Oficina</b>	<b>18,803</b>	<b>20,072</b>	<b>20,072</b>	<b>20,072</b>	<b>25,556</b>	<b>20,072</b>	<b>34,460</b>	<b>20,072</b>	<b>20,072</b>	<b>20,072</b>	<b>28,297</b>	<b>34,460</b>	<b>282,083</b>	<b>374,993</b>	<b>398,593</b>	<b>451,793</b>	<b>465,093</b>
<b>TOTAL DE GASTOS FIJOS</b>	<b>27,253</b>	<b>28,873</b>	<b>28,873</b>	<b>28,873</b>	<b>35,873</b>	<b>28,873</b>	<b>47,512</b>	<b>28,873</b>	<b>28,873</b>	<b>28,873</b>	<b>39,373</b>	<b>47,512</b>	<b>399,638</b>	<b>866,653</b>	<b>1,258,998</b>	<b>1,680,943</b>	<b>2,062,988</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>55,152</b>	<b>53,285</b>	<b>56,772</b>	<b>53,285</b>	<b>70,747</b>	<b>56,772</b>	<b>85,873</b>	<b>53,285</b>	<b>53,285</b>	<b>53,285</b>	<b>70,760</b>	<b>85,873</b>	<b>748,374</b>	<b>2,205,799</b>	<b>3,602,504</b>	<b>5,028,809</b>	<b>6,415,214</b>
DEPRECIACION Y AMORTIZACION		-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-20,177	-76,010	-128,202	-180,395
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16,584	9,275	14,964	9,275	19,344	14,964	13,395	9,275	9,275	9,275	10,154	13,395	149,175	1,242,260	2,436,415	3,600,970
IMPUESTO A LA RENTA																	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		16,584	9,275	14,964	9,275	19,344	14,964	13,395	9,275	9,275	9,275	10,154	13,395	149,175	1,242,260	2,436,415	3,600,970
DEPRECIACION Y AMORTIZACION		1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	1,681	20,177	76,010	128,202	180,395
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-198,757</b>	<b>18,266</b>	<b>10,956</b>	<b>16,646</b>	<b>10,956</b>	<b>21,026</b>	<b>16,646</b>	<b>15,077</b>	<b>10,956</b>	<b>10,956</b>	<b>10,956</b>	<b>11,836</b>	<b>15,077</b>	<b>169,352</b>	<b>-723,673</b>	<b>1,318,270</b>	<b>-705,473</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>																	
Aporte de Accionistas														723,673	705,473	705,473	705,473
Préstamo Bancario														203,700	402,276	600,853	595,730
Amorización														153,043	317,540	498,488	493,831
Intereses														50,657	84,736	102,365	101,899
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-198,757</b>	<b>18,266</b>	<b>10,956</b>	<b>16,646</b>	<b>10,956</b>	<b>21,026</b>	<b>16,646</b>	<b>15,077</b>	<b>10,956</b>	<b>10,956</b>	<b>10,956</b>	<b>11,836</b>	<b>15,077</b>	<b>169,352</b>	<b>-723,673</b>	<b>1,114,570</b>	<b>-705,473</b>

Tabla 36. Balance general de la Empresa Chifa Express (del 2014 al 2018)

Concepto	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>																		
Caja y Bancos	30,000	40,389	44,453	53,222	57,285	68,465	77,234	81,480	85,544	89,607	93,671	96,645	100,891	100,891	840,601	2,080,935	3,820,383	6,284,201
Credito IR		933	1,750	2,683	3,500	4,666	5,600	6,883	7,700	8,516	9,333	10,383	11,666	11,666	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>30,000</b>	<b>41,322</b>	<b>46,203</b>	<b>55,905</b>	<b>60,785</b>	<b>73,131</b>	<b>82,834</b>	<b>88,363</b>	<b>93,243</b>	<b>98,124</b>	<b>103,004</b>	<b>107,028</b>	<b>112,557</b>	<b>112,557</b>	<b>840,601</b>	<b>2,080,935</b>	<b>3,820,383</b>	<b>6,284,201</b>
Activo No Corriente																		
Inmuebles, maquinaria y equipos																		
* Maquinaria y equipo	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	74,208	296,830	519,453	742,075	964,698
* Equipo de computo	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	18,000	23,400	28,800	34,200
* Vehiculos de Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,200	18,200	18,200	18,200
* Muebles y enseres	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	11,860	45,041	78,222	111,403	144,584
Intangibles	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	19,999	34,998	49,997	64,996
(-) Depreciación Amortización Acumulada		-1,681	-3,363	-5,044	-6,726	-8,407	-10,089	-11,770	-13,452	-15,133	-16,815	-18,496	-20,177	-20,177	-96,187	-224,390	-404,784	-634,221
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>103,667</b>	<b>101,986</b>	<b>100,304</b>	<b>98,623</b>	<b>96,941</b>	<b>95,260</b>	<b>93,579</b>	<b>91,897</b>	<b>90,216</b>	<b>88,534</b>	<b>86,853</b>	<b>85,171</b>	<b>83,490</b>	<b>83,490</b>	<b>301,883</b>	<b>449,883</b>	<b>545,691</b>	<b>592,456</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>133,667</b>	<b>143,308</b>	<b>146,507</b>	<b>154,528</b>	<b>157,727</b>	<b>168,391</b>	<b>176,412</b>	<b>180,260</b>	<b>183,459</b>	<b>186,658</b>	<b>189,857</b>	<b>192,199</b>	<b>196,047</b>	<b>196,047</b>	<b>1,142,484</b>	<b>2,530,818</b>	<b>4,366,074</b>	<b>6,876,657</b>
<b>PASIVO</b>																		
Tributos por pagar																		
* IGV														0	0			
* Impuesto a la Renta															11,666			
Préstamo bancario parte CP																		
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>0</b>	<b>11,666</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>													
Préstamo bancario parte LP															353,528	529,819	525,161	525,161
Préstamo accionistas LP																		
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>353,528</b>	<b>529,819</b>	<b>525,161</b>	<b>525,161</b>													
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>365,194</b>	<b>529,819</b>	<b>525,161</b>	<b>525,161</b>													
<b>PATRIMONIO</b>																		
Capital Social	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	198,757	415,859	627,501	839,142	1,050,784
Resultados Acumulados	-65,090	-65,090	-55,449	-52,250	-44,229	-41,030	-30,366	-22,345	-18,497	-15,298	-12,099	-8,901	-6,558	-6,558	-2,710	373,097	1,373,499	3,001,770
Resultados del Ejercicio	-65,090	9,641	3,199	8,021	3,199	10,665	8,021	3,848	3,199	3,199	3,199	2,343	3,848	3,848	364,141	1,000,402	1,628,272	2,298,941
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>133,667</b>	<b>143,308</b>	<b>146,507</b>	<b>154,528</b>	<b>157,727</b>	<b>168,391</b>	<b>176,412</b>	<b>180,260</b>	<b>183,459</b>	<b>186,658</b>	<b>189,857</b>	<b>192,199</b>	<b>196,047</b>	<b>196,047</b>	<b>777,290</b>	<b>2,000,999</b>	<b>3,840,913</b>	<b>6,351,496</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>133,667</b>	<b>143,308</b>	<b>146,507</b>	<b>154,528</b>	<b>157,727</b>	<b>168,391</b>	<b>176,412</b>	<b>180,260</b>	<b>183,459</b>	<b>186,658</b>	<b>189,857</b>	<b>192,199</b>	<b>196,047</b>	<b>196,047</b>	<b>1,142,484</b>	<b>2,530,818</b>	<b>4,366,074</b>	<b>6,876,657</b>

Elaboración Propia

**Tabla 37. Estado de resultados de la empresa Chifa Express (del 2014 al 2018)**

Concepto	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas		62,219	54,441	62,219	54,441	77,773	62,219	85,551	54,441	54,441	54,441	69,996	85,551	777,734	2986500	5226374	7466249	9706123.5
(-) Costo de ventas y/o servicios		-23,643	-20,688	-23,643	-20,688	-29,554	-23,643	-32,509	-20,688	-20,688	-20,688	-26,599	-32,509	-295539	-1474140	-2325292	-3176445	-4027596.9
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>38,576</b>	<b>33,754</b>	<b>38,576</b>	<b>33,754</b>	<b>48,220</b>	<b>38,576</b>	<b>53,041</b>	<b>33,754</b>	<b>33,754</b>	<b>33,754</b>	<b>43,398</b>	<b>53,041</b>	<b>482,195</b>	<b>1512360</b>	<b>2901082</b>	<b>4289804</b>	<b>5678527</b>
(-) Gastos módulos	-65,090	-8,450	-8,801	-8,801	-8,801	-10,318	-8,801	-13,052	-8,801	-8,801	-11,076	-13,052	-117,555	-491,660	-860,405	-1229150	-1597895	
(-) Gastos de administrativos		-14,440	-15,394	-15,394	-15,394	-19,516	-15,394	-26,948	-15,394	-15,394	-21,577	-26,948	-217,188	-245,193	-245,193	-245,193	-245,193	
(-) Gastos de ventas		-1,883	-2,000	-2,000	-2,000	-2,506	-2,000	-3,417	-2,000	-2,000	-2,000	-2,759	-3,417	-27,985	-71,992	-95,592	-148,792	
(-) Gastos de operaciones		-2,480	-2,678	-2,678	-2,678	-3,534	-2,678	-4,095	-2,678	-2,678	-2,678	-3,961	-4,095	-36,911	-57,808	-57,808	-57,808	
(-) Depreciación		-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-1,681	-20,177	-76,010	-128,202	-180,395	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-65,090</b>	<b>9,641</b>	<b>3,199</b>	<b>8,021</b>	<b>3,199</b>	<b>10,665</b>	<b>8,021</b>	<b>3,848</b>	<b>3,199</b>	<b>3,199</b>	<b>3,199</b>	<b>2,343</b>	<b>3,848</b>	<b>62,380</b>	<b>569,697</b>	<b>1513882</b>	<b>2428467</b>	<b>3386101</b>
Gastos Financieros															-50,657	-84,736	-102,365	-101,899
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-65,090</b>	<b>9,641</b>	<b>3,199</b>	<b>8,021</b>	<b>3,199</b>	<b>10,665</b>	<b>8,021</b>	<b>3,848</b>	<b>3,199</b>	<b>3,199</b>	<b>3,199</b>	<b>2,343</b>	<b>3,848</b>	<b>62,380</b>	<b>519,040</b>	<b>1429146</b>	<b>2326102</b>	<b>3284202</b>
Impuesto a la Renta															-154,899	-428,744	-697,830	-985,261
<b>Utilidad / pérdida neta</b>	<b>-65,090</b>	<b>9,641</b>	<b>3,199</b>	<b>8,021</b>	<b>3,199</b>	<b>10,665</b>	<b>8,021</b>	<b>3,848</b>	<b>3,199</b>	<b>3,199</b>	<b>3,199</b>	<b>2,343</b>	<b>3,848</b>	<b>62,380</b>	<b>364,141</b>	<b>1000402</b>	<b>1628272</b>	<b>2,298,941</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

### Ratios financieros

La empresa tiene un capital de trabajo significativo, lo que le permite afrontar deudas a corto plazo. El grado de propiedad es sólido, ya que en promedio un 70% es financiado por los accionistas. En el ratio de utilidad neta / ventas se observa que la rentabilidad se incrementa durante todos los años de evaluación pasando de un 8% en el 2014 hasta llegar a un 24% en el 2018. En el ratio EBITDA / gastos financieros se aprecia un crecimiento constante lo que nos indica que la empresa puede afrontar los gastos financieros sin ningún problema. Se observa un ROA promedio de 34%, lo que nos dice que la empresa gana S/. 0,34 por cada S/. 1,00 de activos; con ello podemos corroborar que la empresa está utilizando adecuadamente los activos para la generación de ingresos. En conclusión, el análisis de los ratios financieros describe a Chifa Express como un plan estratégico saludable, el cual reeditarán flujos consistentes a los accionistas (Ver el anexo 24).

### 7. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad hemos decidido modificar dos variables que son: el precio de venta y la cantidad de demanda por persona.

**Tabla 38. Análisis de sensibilidad**

Escenario Pesimista		Escenario Esperado		Escenario Optimista	
Variables: Previo de Venta: S/. 15,90 Cantidad demanda por persona: 15,571		Variables: Previo de Venta: S/. 17,30 Cantidad demanda por persona: 17,683		Variables: Previo de Venta: S/. 19,80 Cantidad demanda por persona: 19,794	
TEA	10%	TEA	10%	TEA	10%
COK	20%	COK	20%	COK	20%
VAN Económico	2,863,241	VAN Económico	4,655,688	VAN Económico	13,031,196
VAN Financiero	2,757,977	VAN Financiero	3,752,257	VAN Financiero	11,818,764
TIR Económico	168%	TIR Económico	227%	TIR Económico	419%
TIR Financiero	158%	TIR Financiero	201%	TIR Financiero	399%

Fuente: Elaboración propia 2014.

Como se puede apreciar, el modelo de negocio es viable ya que en los tres escenarios se muestra un VAN y TIR positivo tanto en los flujos económicos y financieros.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- La nueva unidad de negocio de Chifa Express los **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**, surge en un entorno macroeconómico favorable para su desarrollo, respaldada en el incremento del número de proyectos de construcción de nuevos centros comerciales en Lima y provincias; así como el vertiginoso ritmo de vida que experimenta la sociedad peruana que conlleva a un cambio en los hábitos de consumo de comer fuera de casa y sumándose a ello la preferencia peruana por la comida china.
- Chifa Express responde a las nuevas tendencias y costumbres de consumo de los NSE B, C y D; a través de su estrategia genérica de diferenciación ampliada que se sostiene en la integración innovadora de los atributos más valorados por los consumidores (producto de alta calidad, servicio rápido y personalizado, de confianza y a un precio competitivo).
- La nueva unidad de negocio de Chifa Express es viable en términos económicos-financieros, así como a niveles de aceptación del mercado meta. El VAN y el TIR económicos y financieros son positivos en todos los escenarios. El periodo de recuperación descontado del Flujo de caja económico es de 1 año y dos meses, aproximadamente, y para el Flujo de caja financiero es de 1 año y tres meses, aproximadamente. Como se demuestra, el proyecto es una excelente alternativa para el crecimiento de la empresa.
- La viabilidad ha sido evaluada tomando como base el flujo de caja resultado del estudio de mercado realizado como plan piloto en el centro comercial Minka. El flujo de caja se ha proyectado a una mayor cantidad de años considerando que estos mismos resultados se replicarán en los diferentes centros comerciales, previo a ello se tendrán que realizar los estudios de mercado necesarios.

## Recomendaciones

- Debido a las conclusiones anteriores creemos que la incertidumbre se ha reducido lo suficiente como para tomar la decisión de llevar a cabo las estrategias planteadas en este trabajo de investigación. Se recomienda a los directivos de la empresa la implantación de la nueva unidad de negocio de Chifa Express **Módulos de “comida rápida al paso en *retails*”**.
- En el caso se presenten algunas situaciones desfavorables, se deberá tomar en cuenta el siguiente plan de contingencia:

**Tabla 39. Plan de contingencia**

Circunstancia	Acción a tomar
No cumplir con el mínimo de ventas esperadas	- Se ejecutará una campaña agresiva con promociones atractivas de combos para el público objetivo - Bajar el precio del producto - Ampliar el público objetivo, buscando ir a provincias
Problemas con proveedores de materia prima	- Se procederá a elegir a otros similares en el mercado, a fin de evitar que el suministro se interrumpa, manteniendo los mismos o superiores niveles de calidad.
Ingreso al mercado de nuevos competidores	- Se incrementará la cantidad de alternativas innovadoras en cuanto a platos y promociones (combos) - Se fortalecerán las relaciones con los centros comerciales que no tienen relación con los competidores
Concepto no tiene acogida esperada	- Se evaluarían otras oportunidades de negocio: Restaurantes en <i>retails</i> .

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Bibliografía

Andina (2013). “Economía peruana pierde US\$ 73 millones cada año desastres naturales”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/economia-peruana-pierde-us-73-millones-cada-ano-desastres-naturales-2071065>>

Arellano Cueva, Rolando (2013). *Los estilos de vida en el Perú: Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. 10ª ed. Lima: Consumidores y Mercados S.A.

Arellano Marketing (2013). *Estudio nacional del consumidor peruano*. Lima: Arellano Marketing.

Asociación de centros comerciales en el Perú (ACCEP) (2013). “Los centros comerciales en el Perú”. [En línea]. Fecha de consulta: 07/05/2014. Disponible en: <<http://www.accep.org.pe/centrocomerciales2013.pdf>>

Chase, Richard; Jacobs, Robert; y Aquilano, Nicholas (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. 12ª ed. México: McGraw-Hill.

Congreso de la República (2007). “Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Ley N° 28976”.

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Diario Gestión (2014). “Moody’s sube calificación Perú A3 con perspectiva estable”. Fecha de consulta: 10/07/2014. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/moodys-sub-calificacion-peru-a3-perspectiva-estable-2101943>>

Diario Gestión (2013). “El 65% de empresas de servicios, comercio e industria incrementará sueldos en 2014”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/deloitte-peru-65-empresas-servicios-comercio-industria-incrementara-sueldos-2014-2083793>>

Diario TI (2013). “Fuerte incremento en el uso corporativo de las redes sociales en Latinoamérica”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://diarioti.com/estudio-de-burson-marsteller-revela-el-crecimiento-del-uso-corporativo-de-las-redes-sociales-en-latinoamerica/60552>>

El Peruano (2013). “Peruanos gastan 35% de sus ingresos en alimentos”. Fecha de consulta:

17/12/2013. Disponible en: <[http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-peruanos-gastan-35-sus-ingresos-alimentos-2019.aspx#.U36Zo\\_l5OSo](http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-peruanos-gastan-35-sus-ingresos-alimentos-2019.aspx#.U36Zo_l5OSo)>

Elías, Arturo (2011). “12 tendencias en los consumidores modernos”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://rdmercadeo.com/articulos/tendencias/518-12-tendencias-en-los-consumidores-modernos.html>>

Flores, Katherine (2012). “Dilo con detalles... Rosatel”. *Pensando en Marketing*. Fecha de consulta: 22/06/2014. Disponible en: <<http://pensandoenmkt.blogspot.com/2012/11/dilo-con-detalles-rosatel.html>>

García Vega, Emilio (2013). *Investigación de mercados para pymes y empresas que recién empiezan*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Gestión y estrategia (2013). “Comida Rápida: Calidad del Servicio y Fidelidad del Cliente en Franquicias y Negocios Familiares en Aguascalientes”. *Gestión y estrategia*. Departamento de Administración. Núm. 43. p. 95-113.

Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; y Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Grant, Robert M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. España: Thomson Civitas.

Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolás S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Edición Granica.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. 11ª ed. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. Madrid: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación.

Marquina, Percy (2010). *Bembos, un icono del sabor peruano y de la estrategia empresarial*. 1ª ed. Perú: Producciones Cantabria S.A.C.

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). *Marco Macroeconómico Multianual 2014-16*. Lima: MEF.  
Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2012). *Generación de modelos de negocio*. 5ª ed. Barcelona: Deusto.

ONU (2013). “Panel de ONU recomienda que grandes empresas informen su impacto”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/panel-onu-recomienda-que-grandes-empresas-informen-su-impacto-ambiental-noticia-1583074>>

PerúRetail (2013) “Rosatel proyecta una facturación superior a los S/. 32 millones”. Categoría: Nacionales, Retail. Fecha de consulta: 22/06/2014. Disponible en: <<http://www.peru-retail.com/noticias/rosatel-proyecta-una-facturacion-superior-a-los-s32-millones.html>>

Porter, Michael (2009). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. España: Deusto.

Porter, Michael (2008). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 15ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael (1997). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 24ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Presidencia de la República del Perú (2013). “Mensaje a la Nación del Presidente de la República, Ollanta Humala Tasso, por el 192º Aniversario de la Independencia Nacional”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://www.presidencia.gob.pe/mensaje-a-la-nacion-del-senor-presidente-constitucional-de-la-republica-ollanta-humala-tasso-con-motivo-del-192d-aniversario-de-la-independencia-nacional>>

Rodríguez, Humberto (2006). “La pasión por el chifa”. Fecha de consulta: 16/12/2013. Disponible en: <[http://www.nuso.org/upload/articulos/3352\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3352_1.pdf)>

Sainz de Vicuña Ancín, José (2012). *El plan de marketing en la práctica*. 17ª ed. Madrid: ESIC Editorial.

Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill.

Schroeder, Roger; Meyer, Susan; y Rungtusanathan, Johnny (2011). *Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.

Sinfield, Joseph; McConnell, Bernard; Calder, Edward; y Colson, Steve (2012). “Cómo descubrir nuevos modelos de negocio”. *Harvard Deusto Business Review*, vol. 212, p. 11-22.

Sistema Peruano de Información Jurídica (2010). *Código de Protección y Defensa del Consumidor*.

Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) (2012). “Gastronomía Peruana al 2021, Lineamientos para un Programa de Desarrollo de la Gastronomía Peruana en el Marco del Plan Bicentenario”. 2ª ed. En: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). 1 de febrero de 2012. Fecha de consulta: 15/12/2013. Disponible en: <<http://www.ceplan.gob.pe/documentos/2da-edici%C3%B3n-del-documento-trabajo-lineamientos-un>>

Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, Jhon y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. 18ª ed. México: McGraw-Hill.

Thompson, Arthur y Strickland III, A. (2004). *Administración estratégica, textos y casos*. 13ª ed. México: McGraw-Hill.

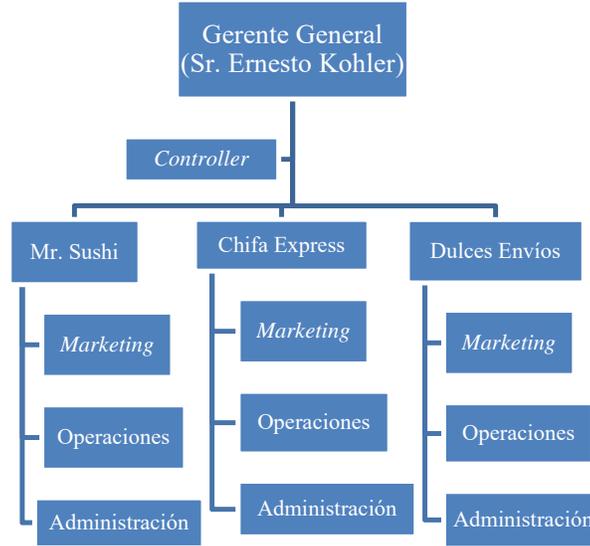
Tong Chang, Jesús (2011). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 1ª ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Universidad interamericana para el desarrollo (UNID) s.f. “Introducción a la gastronomía”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <[http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdI/ADI/GT/IG/IG03/IG03Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ADI/GT/IG/IG03/IG03Lectura.pdf)>

VG, Marco (2012). “Slow food y slow fitness”. Fecha de consulta: 17/12/2013. Disponible en: <<http://fitnessrevolucionario.com/2012/03/24/slow-food-y-slow-fitness/>>

## **Anexos**

### Anexo 1. Estructura organizativa de la Unidad Estratégica Gastronómica



Fuente: Elaboración propia 2014.

### Anexo 2. Tendencia de consumo y gastronomía

Pasado	Futuro
• Cliente poco conocedor y poco exigente.	• Clientes más exigentes, conocedores y experimentados
• Competencia relativa	• Competencia cualitativa, cuantitativa y en aumento
• Escasa innovación y tecnología	• Innovación y desarrollo de la tecnología
• Modelo de gestión simple	• Gestión profesionalizada
• Escasos diseños de establecimiento	• Concepto y diseño integral
• Personal poco informado	• Demanda de personal profesional
• Clientes fieles	• Dificultades para lograr la fidelidad del cliente
• Escasa creatividad culinaria	• Nuevas tendencias culinarias

Fuente: Elaboración propia basada en la UNID (s.f.).

### Anexo 3. El Perú en el ranking de competitividad global de *retails*

AÑO	PUESTO	CAMBIO	PUNTAJE	COMENTARIO
2007	22	-	55	"Lower priority"
2008	14	+8	55	"To consider"
2009	18	-4	48	"To consider"
2010	9	+9	54,9	"On the radar screen"
2011	8	+1	58,2	"On the radar screen"
2012	10	-2	57,4	"On the radar screen"
2013	12	-2	56,5	"To consider"

Fuente: Elaboración propia basada en AT Kearneys Global Retails Development Index.

#### Anexo 4. Principales indicadores de los centros comerciales del Perú A/

INDICADOR	2011	2012	2013 <sup>1/</sup>	2014 <sup>2/</sup>
Ventas brutas de los centros comerciales (Millones de Dólares)	4.453	5.285	6.183	6.668
Población atendida por los centros comerciales (Millones de personas)	6,3	8,4	9,0	10,9
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (Millones de personas)	32,7	36,5	42,9	51,3
Evolución del área arrendable (miles de m2)	1.454	1.662	2.013	2.118
Tasa de vacancia (en porcentaje)	4,1	3,8	3,3	2,5
Número de centros comerciales	45	51	63	65
Número de tiendas	3.903	4.874	5.512	6.331

Elaboración Propia  
A/ Información de los asociados de ACCEP  
1/ Estimación  
2/ Proyección  
Fuente: PRODUCE-DIGECOMTE-Dirección de Estudios Económicos, ACCEP

#### Anexo 5. Encuesta a expertos

Buenos días/tardes/noches. Estamos realizando una encuesta sobre el crecimiento de la comida al paso en *Retails*. Le garantizamos que la información que nos brinda será tratada de forma confidencial y para usos de nuestra investigación. Gracias por su colaboración.

1. ¿Qué nos puede decir sobre la actitud de los clientes ante el formato de un Chifa de comida rápida?

2. ¿Porqué irías a un chifa de comida rápida y qué atributos buscarías?

3. ¿Cuánto conoce sobre la calidad del chifa que se vende a través del formato de comida rápida?

4. ¿Cuál cree que es la percepción de la calidad del formato de comida rápida para chifa?

5. ¿Cuál es el estilo de vida de los clientes que compran comida rápida?

6. ¿Cómo se divide el mercado, que porcentaje de participación tiene China Wok con respecto a los otros chifas?

7. ¿Cuál cree que será el crecimiento porcentual de las ventas en los food court durante los tres siguientes años?

8. ¿Cuáles son los procesos críticos en el servicio en la atención al cliente?

9. ¿Cuál es la inversión en porcentaje de ventas que se hace en comunicación de valor (promociones, publicidad de ventas, etc)?

10. ¿Cuánto es el porcentaje de inversión que se hace en capacitación del personal?

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 6. Entrevistas a expertos

Experto	Cargo	Empresa	Experiencia
Israel Velarde Cumpa	Propietario y Gerente de Marketing	"Wasabi Sushi & Rolls "	05 años en el sector de restaurantes, fusión asiática - Japonesa
Carmen Yohani Peña Rueda	Propietario y Gerente General	"Sabor Tumbesino"	25 años en el sector de restaurantes, especialidad pescados y mariscos.
Pedro Ascencios Najarro	Controller	"Chifa Express"	10 años en el sector de restaurantes, comida italiana, pollo, chifa, etc
Jaime Enrique Orozco Pomar	Jefe de Producto	"Chifa Express"	15 años en el sector de restaurantes
Ernesto Kohler	Propietario y Gerente General	"Mr. Sushi" y "Chifa Express"	05 años en el sector de restaurantes.
Emento Tominaga Takahashi.	Propietario y Gerente General	"Chinchen"	Más de 30 años en el sector de restaurantes, especialidad en comida criolla.
Kelli Li Loo	Propietario y Gerente General	"YAOYIE"	15 años en el sector de restaurantes, especialidad Chifa
Carlos Quispe Blanco	Propietario y Gerente General	"Papi Chicken Restaurant"	06 años en el sector de restaurantes, especialidad en pollo a la brasa.

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 7. Crecimiento de la comida al paso en *retails*

**Encuesta "Crecimiento de la Comida al Paso en *Retails*"**

Buenos días/tardes/noche. Estamos realizando una encuesta sobre el crecimiento de la comida al paso en *Retails*. Le garantizamos que la información que nos brinda será tratada de forma confidencial y para usos de nuestra investigación. Gracias por su colaboración.

Edad  Sexo  F  M

**Rango de Ingreso promedio familiar mensual**

NSE A (Más de 3500)  NSE D (Entre 1001 a 1750)   
 NSE B (Entre 2501 a 3500)  NSE E (Menos de 1000)   
 NSE C (Entre 1751 a 2500)

**1. ¿Qué tipo de comida prefiere cuando esta en un centro comercial?**

Comida Rápida  Restaurantes

**2. ¿Con qué frecuencia asiste a los *retails* para comer?**

Todos los días  Los fines de semana   
 Cada quince días  Un vez al mes   
 Otras ocasiones

**3. ¿Con que frecuencia comes comida chifa?**

Todos los días  Los fines de semana   
 Cada quince días  Un vez al mes   
 Otras ocasiones

**4. ¿Por qué decides regresar a un mismo lugar para comer?**

Buen sabor  Buena atención   
 Buen ambiente  Otro motivo

**5. ¿De las comidas rápidas que le parece el chifa?**

Muy Bueno  Bueno  Regular  Malo  Muy Malo

**6. ¿Cuál es de tu preferencia?**

China Wok  Otros Chifas

**7. ¿Qué precio está dispuesto a pagar?**

Menos de S/. 15  Entre S/. 17 y S/. 25   
 Entre S/. 16 y S/. 20  Entre S/. 26 y S/. 30   
 Más de S/. 30

**8. ¿Estadía dispuesto a ir a un nuevo local de chifa al paso en los *Retails* al precio que usted a elegido?**

Si  No  Tal vez

**9. ¿Qué considera Ud. Un servicio excelente?**

Accesibilidad  Presentación   
 Seguridad  Respuesta   
 Empatía  Cordialidad

**10. Sobre los establecimientos de comida rápida. ¿Qué elementos considera que deberá mejorarse en estos locales?**

Presentación  Rápidez en la atención   
 Limpieza  Cantidad   
 Descuentos  Variedad de productos

Fuente: Elaboración propia 2014.

**Anexo 8. Tabulación final, análisis de resultados cuantitativos**

Edad	Nº
15 - 24	98
25 - 34	132
35 - 44	121
45 - 59	111
60 años a más	61
<b>Total</b>	<b>523</b>

Rango de Ingreso promedio familiar mensual	Nº
NSE A (Más de 3500)	9
NSE B (Entre 2501 a 3500)	182
NSE C (Entre 1751 a 2500)	272
NSE D (Entre 1001 a 1750)	58
NSE E (Menos de 1000)	0
<b>Total</b>	<b>521</b>

Sexo \ Edad	15-24	25-34	35-44	45-59	60 A MÁS
Femenino	54	61	46	48	31
Masculino	42	62	66	59	30
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>123</b>	<b>112</b>	<b>107</b>	<b>61</b>

**Pregunta 1: ¿Qué tipo de comida prefiere cuando esta en un centro comercial?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Comida Rápida	26	20	26	23	22	27	18	15	9	4
Restaurantes	28	22	35	39	24	39	30	44	22	26
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>48</b>	<b>59</b>	<b>31</b>	<b>30</b>

**Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia asiste a los retails para comer?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Todos los días	5	6	5	7	1	8	5	9	2	1
Los fines de semana	33	16	30	32	13	18	14	26	11	7
Cada quince días	8	8	14	9	10	17	5	6	3	6
Una vez al mes	6	10	10	11	21	18	18	17	11	11
Otras ocasiones	2	1	2	3	1	5	5	2	3	4
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>29</b>

**Pregunta 3: ¿Con que frecuencia comes comida chifa?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Todos los días	2	3	4	2	1	0	0	2	0	0
Los fines de semana	15	8	7	17	6	10	7	9	4	7
Cada quince días	15	12	23	18	17	22	12	23	9	7
Una vez al mes	17	14	23	21	17	28	21	21	13	11
Otras ocasiones	5	4	4	4	5	6	7	3	4	4
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>47</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>29</b>

**Pregunta 4: ¿Por qué decides regresar a un mismo lugar para comer?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Buen sabor	45	29	47	37	27	47	42	37	23	22
Buen ambiente	7	5	13	9	3	10	3	11	2	2
Buena atención	14	18	17	32	21	22	17	26	11	13
Otro motivo (Limpieza)	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>52</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>51</b>	<b>80</b>	<b>62</b>	<b>74</b>	<b>36</b>	<b>37</b>

**Pregunta 5: ¿De las comidas rápidas que le parece el chifa?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Muy Bueno	6	9	4	5	6	8	5	4	2	1
Bueno	28	19	31	29	26	27	24	27	10	15
Regular	13	11	24	26	12	26	15	23	11	8
Malo	6	3	1	1	1	3	2	2	7	6
Muy Malo	1	0	1	1	1	2	0	1	1	0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>31</b>	<b>30</b>

**Pregunta 6: ¿Cuál es de tu preferencia?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
China Wok	22	13	14	15	19	12	14	17	7	7
Otros Chifas	32	29	47	47	27	54	33	43	19	18
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>26</b>	<b>25</b>

**Pregunta 7: ¿Qué precio está dispuesto a pagar?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Menos S/. 15	16	12	20	16	20	18	19	16	12	11
Entre S/. 16 y S/. 20	24	14	26	20	11	21	14	17	7	9
Entre S/. 21 y S/. 25	9	8	10	18	7	17	8	16	9	8
Entre S/. 26 y S/. 30	3	6	4	6	5	7	5	7	1	2
Más de S/. 30	2	2	1	2	3	3	2	2	1	0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

**Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a ir a un nuevo local de chifa al paso en los Retails al precio que usted a elegido?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Sí	34	25	34	41	23	38	29	30	12	16
No	4	2	7	5	8	9	4	9	7	7
Tal vez	16	15	20	16	15	19	13	19	12	7
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>31</b>	<b>30</b>

**Pregunta 9: ¿Qué considera Ud. Un servicio excelente?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Accesibilidad	8	9	8	11	6	9	7	6	6	2
Presentación	15	14	31	26	18	22	23	25	11	9
Seguridad	10	13	13	11	19	17	20	17	9	13
Respuesta	4	9	2	5	2	2	3	1	1	1
Empatía	8	10	8	8	3	3	4	6	0	1
Cordialidad	23	5	24	27	17	25	11	16	12	11
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>60</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>65</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>39</b>	<b>37</b>

**Pregunta 10: ¿Sobre los establecimientos de comida rápida. ¿Qué elementos considera que deberá mejorarse en estos locales?**

	Sexo		F		M		F		M	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Presentación	12	8	14	13	2	12	9	11	5	3
Rápidez en la atención	16	14	26	25	14	23	14	27	10	13
Limpieza	24	11	21	26	22	28	29	24	18	16
Cantidad	2	3	4	3	3	5	3	6	0	3
Descuentos	8	6	6	0	7	5	2	8	1	2
Variedad de productos	10	14	14	15	9	12	18	13	10	7
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>56</b>	<b>85</b>	<b>82</b>	<b>57</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>44</b>	<b>44</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 9. Árbol de factores de decisión de compra

ENCUESTAS	523 PERSONAS
-----------	--------------

PREDISPOSICION	68%
----------------	-----

PRECIO	68%
--------	-----

ATRIBUTOS	74%
-----------	-----

CAPTACION MUESTRA	34.000%
DESVIACION ESTANDAR	0.0207139

Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a ir a un nuevo local de chifa al paso en los Retails al precio que usted a elegido?

	Sexo												PESO	%CAPTACION	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M					
Si	34	25	34	41	23	38	29	30	12	16	282		57%	0.90	51%
No	4	2	7	5	8	9	4	9	7	7	62		13%	0.10	1%
Tal vez	16	15	20	16	15	19	13	19	12	7	152		31%	0.50	15%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>496</b>		100%	1.50	68%

Pregunta 7: ¿Qué precio está dispuesto a pagar?

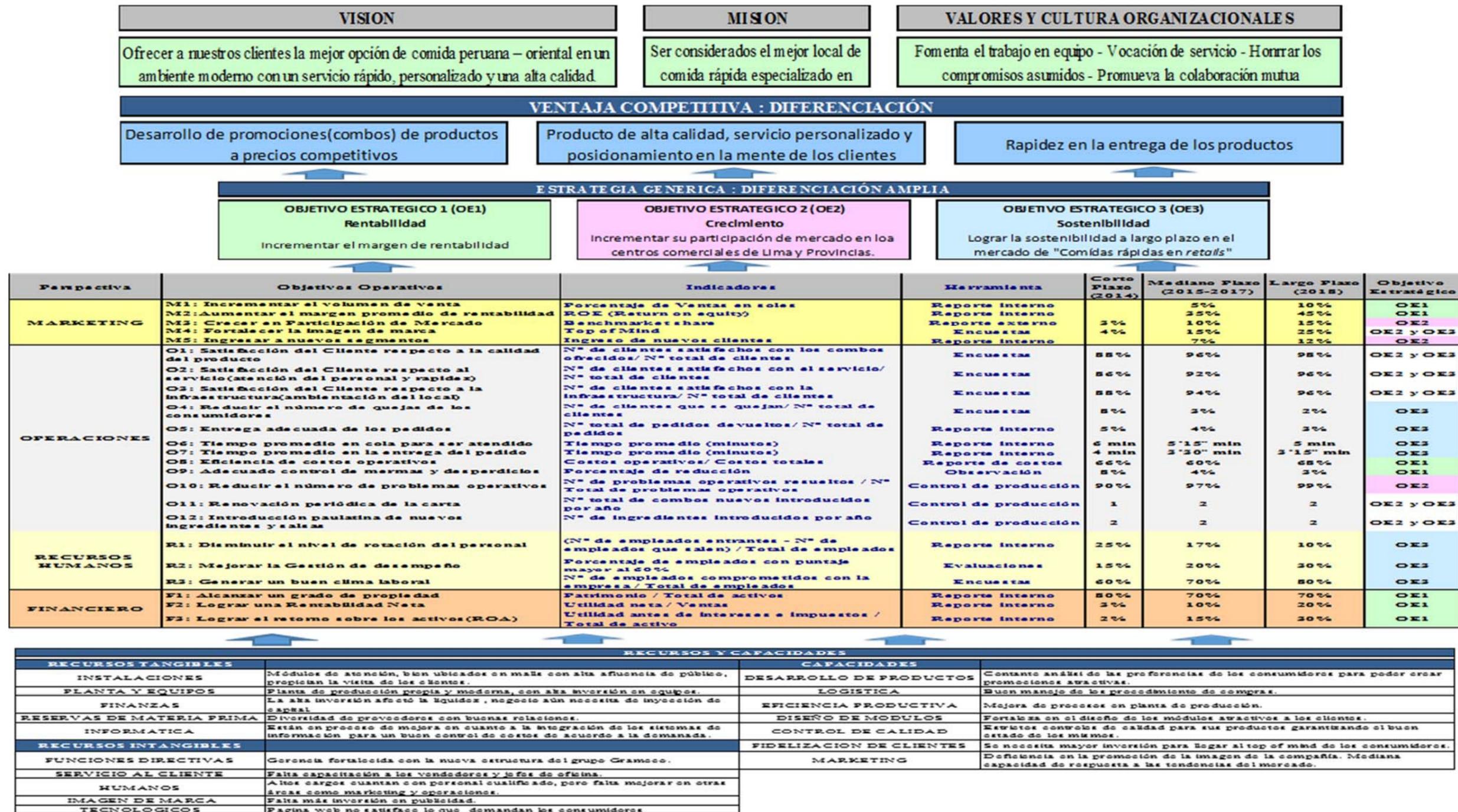
	Sexo										TOTAL	Frecuencia relativa	PESO	PRECIO	CAPTACION
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M					
Menos S/. 15	16	12	20	16	20	18	19	16	12	11	160	Anexo XXX: Deman		1.300	68%
<b>Entre S/. 16 y S/. 20</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>163</b>		<b>33%</b>	<b>1.500</b>	<b>68%</b>
Entre S/. 21 y S/. 25	9	8	10	18	7	17	8	16	9	8	110		22%	2.000	35%
Entre S/. 26 y S/. 30	3	6	4	6	5	7	5	7	1	2	46		9%	1.900	13%
Más de S/. 30	2	2	1	2	3	3	2	2	1	0	18		4%	1.700	4%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>66</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>497</b>		68%		

Pregunta 10: ¿Sobre los establecimientos de comida rápida. ¿Qué elementos considera que deberá mejorarse en estos locales?

	Sexo												PESO	%CAPTACION	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M					
Presentación	12	8	14	13	2	12	9	11	5	3	89		12.92%	0.9	12%
Rápidez en la atención	16	14	26	25	14	23	14	27	10	13	182		26.42%	0.9	24%
Limpieza	24	11	21	26	22	28	29	24	18	16	219		31.79%	0.9	29%
Cantidad	2	3	4	3	3	5	3	6	0	3	32		4.64%	0.5	2%
Descuentos	8	6	6	0	7	5	2	8	1	2	45		6.53%	0.5	3%
Variedad de productos	10	14	14	15	9	12	18	13	10	7	122		17.71%	0.25	4%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>56</b>	<b>85</b>	<b>82</b>	<b>57</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>689</b>		100.00%	3.95	74%

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 10. Alineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 11. Atributos SERVQUAL

Atributos SERVQUAL	
<b>Confiabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Prestar el servicio según lo prometido.</li><li>■ Administrar los problemas de servicio de los clientes con consistencia.</li><li>■ Prestar los servicios bien desde el primer momento.</li><li>■ Prestar los servicios en el momento prometido, sin retrasos.</li><li>■ No cometer errores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Los empleados deben ser corteses en todo momento.</li><li>■ Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para responder a las preguntas de los clientes.</li></ul>
<b>Receptividad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Mantener informado al cliente sobre cuándo se prestará el servicio.</li><li>■ Atender rápidamente a los clientes.</li><li>■ Voluntad para ayudar a los clientes.</li><li>■ Disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes.</li></ul>	<b>Empatía</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Prestar atención individual a cada cliente.</li><li>■ Los empleados que tratan con los clientes deben preocuparse por ellos.</li><li>■ Hay que comprender a fondo los intereses del cliente.</li><li>■ Los empleados deben entender las necesidades de los clientes.</li><li>■ Horario comercial conveniente.</li></ul>
<b>Competencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Los empleados deben inspirar confianza a los clientes.</li><li>■ Los clientes deben sentirse seguros con cada transacción.</li></ul>	<b>Aspectos tangibles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Equipo moderno.</li><li>■ Instalaciones visualmente atractivas.</li><li>■ Empleados con una apariencia impecable y profesional.</li><li>■ Los materiales asociados con el servicio deben ser atractivos.</li></ul>

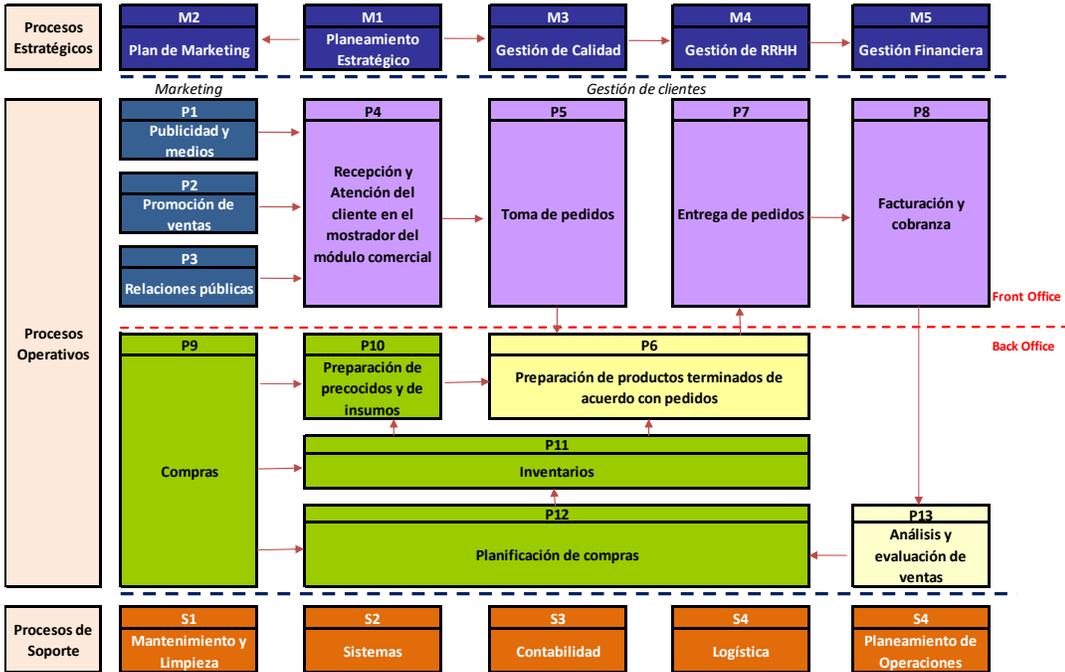
Fuente: Elaboración propia basada en Kotler y Keller (2006).

**Anexo 12. Especificaciones técnicas del producto**

	Ingredientes	Cantidad	
<b>Receta 1:</b> Tallarín saltado de pollo(450 gr.)	Fideo Tallarin	180	gramos
	Pollo en trozos para tallarín	60	gramos
	Col china procesada	60	gramos
	Frijol chino	25	gramos
	Holantao procesado	10	gramos
	Pimiento Rojo procesado	26	gramos
	Brocoli procesado	50	gramos
	Ajos pelados procesados	5	gramos
	Sal de mesa	3	gramos
	Ajinomoto	5	gramos
	Azucar blanca	4	gramos
	Sillao oscuro	20	gramos
	Salsa Ostion	20	mililitros
	Fondo de ave (caldo)	80	mililitros
Chuño	10	gramos	
Aceite Vegetal	30	gramos	
<b>Receta 2:</b> Arroz chaufa de pollo(440 gr.)	Pollo entrozos para chaufa	40	gramos
	Arroz Blanco preparado	400	gramos
	Sillao claro	15	mililitros
	Sillao oscuro	5	mililitros
	Cebolla china procesada	5	gramos
	Aceite Vegetal	30	mililitros
<b>Receta 3:</b> Chijau Kay(145gr.)	Piernas de pollo fritas	100	gramos
	Salsa Ostion procesada	60	mililitros
	Cebolla china	1	gramos
<b>Receta 4:</b> Tipa Kay(175gr.)	Pollo (pierna con encuentro)	100	gramos
	Sal de mesa	5	gramos
	Ajinomoto	3	gramos
	Pisco	5	mililitros
	Salsa Tamarindo	60	mililitros
	Brocoli	25	gramos
	Chuño	15	gramos
	Aceite Vegetal	30	mililitros
<b>Receta 5:</b> Pollo con piña(200gr.)	Pollo en trozos	60	gramos
	Holantao	7.5	gramos
	Pimiento rojo procesado	18	gramos
	Cebolla china procesada	10	gramos
	Piña procesada	30	gramos
	Cebolla roja procesada	20	gramos
	Salsa Tamarindo	60	mililitros
	Aji Amarillo procesado	3	gramos
	Brocoli procesado	25	gramos
	Chuño	5	gramos
Aceite Vegetal	30	mililitros	
<b>Receta 6:</b> Pollo con verduras(190gr.)	Pollo en trozos	60	gramos
	Holantao	7.5	gramos
	Pimiento rojo procesado	18	gramos
	Cebolla china procesada	10	gramos
	Tausi	10	gramos
	Cebolla roja procesada	20	gramos
	Salsa Ostion	20	mililitros
	Aji Amarillo procesado	3	gramos
	Brocoli procesado	25	gramos
	Kion procesado	4	gramos
	Sal de mesa	3	gramos
	Ajinomoto	5	gramos
	Azucar	4	gramos
	Sillao	10	mililitros
	Fondo de ave (caldo)	60	mililitros
Chuño	5	gramos	
Aceite Vegetal	30	mililitros	
<b>Receta 7:</b> Sopa wantan de pollo	Pollo en trozos	50	gramos
	Fideo Tallarin	50	gramos
	Wantan para sopa	50	gramos
	Col china procesada	15	gramos
	Fondo de ave (caldo)	750	mililitros
	Cebolla china procesada	1	gramos
	Aceite de ajonjolí	5	mililitros

Fuente: Elaboración propia 2014.

**Anexo 13. Mapeo de procesos de Chifa Express Minka**

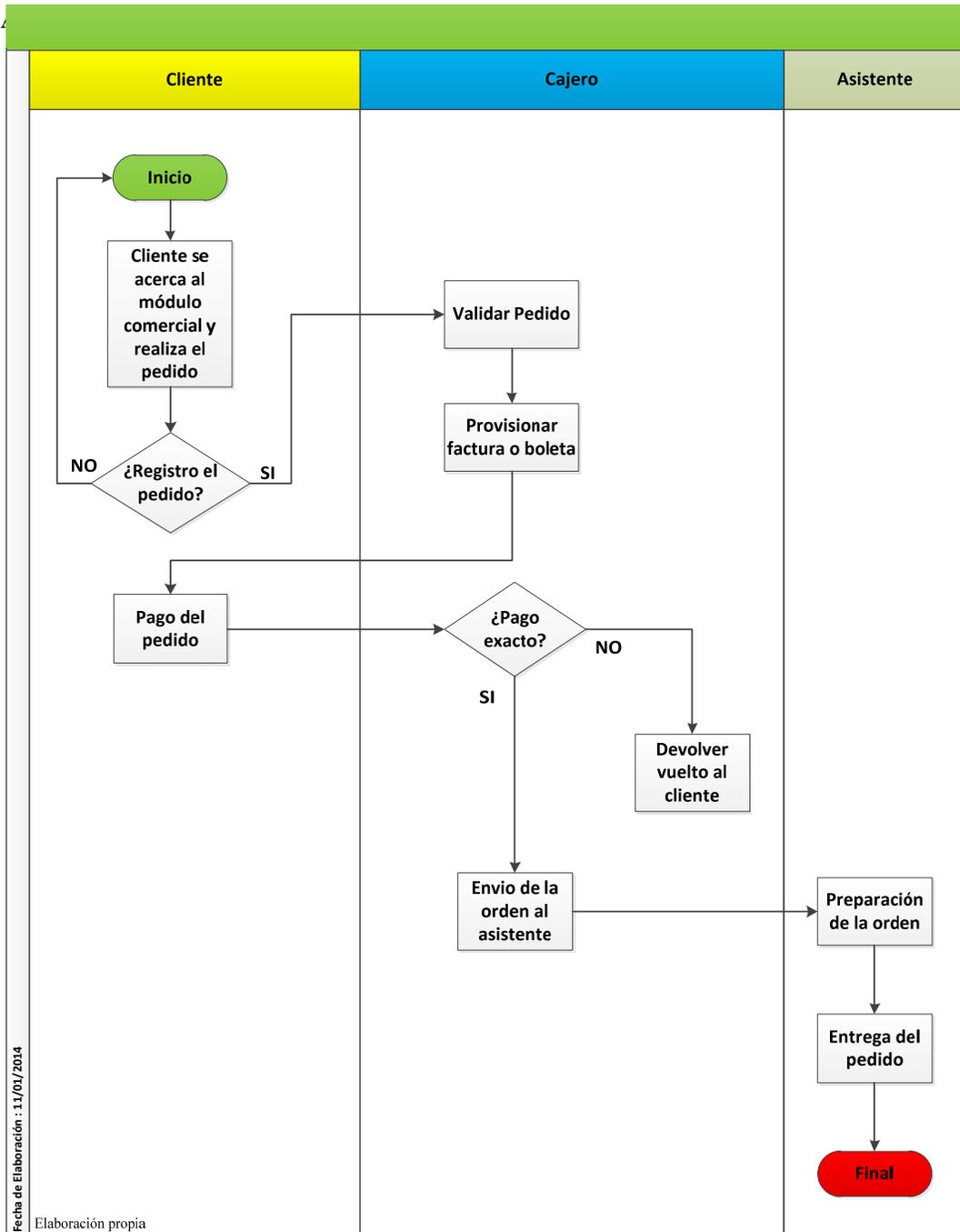


Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 14. Descripción de procesos

N°	Procesos	Descripción de procesos
M1	Proceso de Planeamiento Estratégico	Planeamiento de las actividades de la empresa, presupuesto del año y control de objetivos estratégicos.
M2	Proceso de Planeamiento de <i>Marketing</i>	Planeamiento de las campañas del año, presupuesto de <i>marketing</i> anual y evaluación de las campañas.
M3	Proceso de Gestión de la Calidad	Proceso de control de la calidad de todos los insumos recibidos, de los productos precocidos. De la elaboración del pedido y de la presentación del personal. Asegurando que el producto final sea de calidad.
M4	Proceso de Gestión de RR. HH.	Proceso de selección, inducción, capacitación y administración del personal.
M5	Proceso de Gestión Financiera	Consolidación de los presupuestos funcionales, búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y control de gestión.
P1	Procesos de publicidad y medios	Utilización de carteles al interior y en la entrada del centro comercial Minka, publicidad en los encartes del centro comercial. Asimismo se encarga de la Administración y lanzamiento en las redes sociales: página web y facebook.
P2	Proceso de promoción de ventas	Planificación, programación y ejecución de la entrega de cupones de descuento en el módulo.
P3	Proceso de Relaciones Públicas	Gestión de la imagen institucional a través de notas de prensa y publirreportajes; captación de clientes a través de las relaciones públicas con las diferentes empresas cercanas al centro comercial Minka.
P4	Proceso de recepción y atención del cliente en el mostrador	El colaborador saluda y muestra la carta asesorando al cliente en la forma de elegir los productos.
P5	Toma de pedidos	El cliente realiza la elección de su pedido y el colaborador toma el pedido y explica la secuencia de elaboración de su producto.
P6	Proceso de preparación de productos terminados de acuerdo con pedidos	El ayudante de cocina recibe las órdenes de tipo de producto, cantidad e ingredientes para el producto deseado.
P7	Entrega de pedidos	El colaborador revisa la comanda y hace entrega del pedido junto con los cubiertos, servilletas y mondadientes.
P8	Proceso de facturación y cobro	El cajero es quien le indica el monto a cancelar y hace la entrega del comprobante de pago correspondiente. El cliente es el que ejecuta el pago según la elección de su pedido.
P9	Proceso de compras	El supervisor del módulo, teniendo en cuenta las cantidades en inventario, realizará los requerimientos de productos a la casa matriz.
P10	Proceso de preparación de precocidos e Insumos	El ayudante de cocina lava, corta y prepara los insumos para así dejarlos listos para el proceso de preparación del pedido durante la jornada diaria.
P11	Proceso de inventarios	El supervisor del módulo controlará los inventarios de los productos.
P12	Proceso de planificación de compras	El asistente de logística planificará las compras sobre la base de los resultados que obtiene del proceso de análisis y evaluación de las ventas.
P13	Proceso de análisis y evaluación de las Ventas	El asistente de logística realizará la estimación de la demanda semanal, mensual y anual.
S1	Proceso de mantenimiento y limpieza	Proceso diario de limpieza del módulo, mesas, sillas y pisos; buen funcionamiento de los equipos de cocina, refrigeración y artefactos, mantenimiento y colocación de las mesas y sillas. Así como aspectos relacionados con la decoración del módulo.
S2	Proceso de soporte de sistemas	Proceso de actualización de sistemas de operación, mantenimiento de la red del sistema, refacción y mantenimiento de equipos de cómputo.
S3	Procesos contables	Proceso contable diario de las cuentas, pago mensual de tributos y obligaciones contraídas con las instituciones financieras, municipios, proveedores, etc. Asimismo, es la responsable de elaborar los estados financieros y proyectar los flujos futuros de efectivo.
S4	Proceso de logística	Planeamiento de las necesidades de abastecimiento; recibir y conservar los insumos necesarios para la preparación de los alimentos; considerando la naturaleza de los insumos, estableciendo un manejo diferente para los perecederos y no perecederos. Está en interconexión constante con el proceso de gestión de la calidad.
S5	Proceso de Planeamiento de Operaciones	Planeamiento de operaciones mensuales y anuales, elaboración de actuales flujos de procesos y revisión y modificación de estos a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia 2014.





## Anexo 17. Proforma - Implementación del Módulo Chifa Express - Minka



SR. ERNESTO KOHLER

Presupuesto N° AA - 033

Según lo coordinado y en atención al expediente proporcionado, presentamos nuestra propuesta

REVISIÓN : GAB 001

UBICACIÓN: C.C. MINKA

OBRA : IMPLEMENTACION MODULO CHF-TO

FECHA: 2-dic-13

ESPECIALIDAD : ARQUITECTURA

Partida	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unit.	Sub Total	Total x partida
<b>1.00</b>	<b>TRABAJO VARIOS</b>					S/. 4,570.00
	Trazo y replanteo	global	1	S/. 230.00	S/. 230.00	
	Traslado de equipos y herramientas	global	1	S/. 420.00	S/. 420.00	
	Cerramiento de local con triplay y banner impreso a color	global	1	S/. 1,350.00	S/. 1,350.00	
	Enchape de piso porcelanato y cerámico con maya tipo gallinero. Mano de obra	global	1	S/. 1,520.00	S/. 1,520.00	
	Suministro e instalación de tablero de granito para barra	global	1	S/. 1,050.00	S/. 1,050.00	
<b>2.00</b>	<b>DRYWALL</b>					S/. 3,790.00
	Tabiquerías de drywall con estructura reforzada	global	1	S/. 3,790.00	S/. 3,790.00	
<b>3.00</b>	<b>INSTALACIONES SANITARIAS</b>					S/. 1,215.00
	Instalación de desagüe de red principal	global	1	S/. 70.00	S/. 70.00	
	Instalación de puntos de desagüe	und	3	S/. 90.00	S/. 270.00	
	Instalación de agua de red principal	und	1	S/. 60.00	S/. 60.00	
	Instalación de medidor de agua	und	1	S/. 150.00	S/. 150.00	
	Instalación de llaves compuertas	und	1	S/. 60.00	S/. 60.00	
	Instalación de puntos de agua	und	3	S/. 95.00	S/. 285.00	
	Instalación de lavaderos	und	1	S/. 80.00	S/. 80.00	
	Instalación de griferías	und	3	S/. 80.00	S/. 240.00	
<b>4.00</b>	<b>INSTALACIONES ELECTRICAS</b>					S/. 2,600.00
	Instalación de tableros y llaves	global	1	S/. 320.00	S/. 320.00	
	Entubado, cableado e instalación de tomacorrientes	und	16	S/. 70.00	S/. 1,120.00	
	Entubado, cableado e instalación caja para teléfono	und	1	S/. 70.00	S/. 70.00	
	Entubado, cableado e instalación caja para red	und	1	S/. 70.00	S/. 70.00	
	Entubado, cableado e instalación de luz de emergencia	und	1	S/. 70.00	S/. 70.00	
	Entubado, cableado e instalación de pto de luz para letrero	und	1	S/. 70.00	S/. 70.00	
	Entubado, cableado e instalación de luminarias	und	10	S/. 70.00	S/. 700.00	
	Instalación de cocina y campana	global	1	S/. 180.00	S/. 180.00	
<b>5.00</b>	<b>LETREROS Y VINILES</b>					S/. 5,720.00
	Letrero de CIRCULAR DE PANDA en acrílico con iluminación led	global	1	S/. 1,430.00	S/. 1,430.00	
	Letrero de CHIFA en acrílico con iluminación led	global	1	S/. 760.00	S/. 760.00	
	Letrero de EXPRESS en acrílico con iluminación led	global	1	S/. 700.00	S/. 700.00	
	Letrero de TO-GO en acrílico con iluminación led	global	1	S/. 450.00	S/. 450.00	
	Letrero de CHIFA EXPRESS en MDF acabado en acrílico	global	1	S/. 980.00	S/. 980.00	
	Letrero de teléfono y pag. Web de MDF acabado en acrílico	global	1	S/. 910.00	S/. 910.00	
	Suministro e instalación de vinil según diseño en pared FRONTAL	global	1	S/. 490.00	S/. 490.00	
<b>6.00</b>	<b>CARPINTERIA DE MADERA Y METALICA</b>					S/. 26,305.00
	Estructura de plataforma de metal, columnas metálicas y vigas, con base sincromato y acabado en pintura mate a dos manos	global	1	S/. 9,045.00	S/. 9,045.00	
	Suministro e instalación de panel fenolico para piso de modulo	global	1	S/. 1,850.00	S/. 1,850.00	
	Estructura para mesada de tablero de granito en melamina color negro y filos de aluminio	global	1	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	
	Puerta contraplacada para ingreso de cocina	global	1	S/. 450.00	S/. 450.00	
	Mueble de caja de malamina de 18mm color blanco medidas según planos	global	1	S/. 690.00	S/. 690.00	
	Puerta de melamina 18mm con chapa tipo pomo en ingreso de modulo	global	1	S/. 200.00	S/. 200.00	
	Bandejas de melamina y repisas en mesada de atencion	und	2	S/. 155.00	S/. 310.00	
	Mueble de melamina de 18,mm con bandejas y repisas	und	1	S/. 650.00	S/. 650.00	
	Panel de madera machihembrada con marco de aluminio en rojo	global	1	S/. 2,450.00	S/. 2,450.00	
	Forrado de muro exterior de modulo en formica color negro y angulo de aluminio	global	1	S/. 4,100.00	S/. 4,100.00	
	Mueble de melamina 18mm color blanco para lockers	global	1	S/. 630.00	S/. 630.00	
	puerta de gas con rejilla de ventilacion	global	1	S/. 620.00	S/. 620.00	
	rejilla de ventilacion para cocina	global	1	S/. 860.00	S/. 860.00	
	techo de policarbonato	global	1	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	
	Sistema plegadiso para cierre	global	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	

## Anexo 18. Estimación de costos

	Ingredientes	Cantidad	Unidad de medida	Costo x Insumo	Costo x Producto
<b>Receta 1:</b> Tallarín saltado de pollo(450 gr.)	Fideo Tallarin	180	gramos	S/. 0.6102	<b>S/. 3.4230</b>
	Pollo en trozos para tallarín	60	gramos	S/. 0.9553	
	Col china procesada	60	gramos	S/. 0.2542	
	Frijol chino	25	gramos	S/. 0.0609	
	Holantao procesado	10	gramos	S/. 0.0989	
	Pimiento Rojo procesado	26	gramos	S/. 0.1217	
	Brocoli procesado	50	gramos	S/. 0.2031	
	Ajos pelados procesados	5	gramos	S/. 0.0609	
	Sal de mesa	3	gramos	S/. 0.0019	
	Ajinomoto	5	gramos	S/. 0.0383	
	Azucar blanca	4	gramos	S/. 0.0062	
	Sillao oscuro	20	gramos	S/. 0.1229	
	Salsa Ostion	20	mililitros	S/. 0.1781	
	Fondo de ave (caldo)	80	mililitros	S/. 0.0119	
Chufío	10	gramos	S/. 0.0315		
Aceite Vegetal	30	gramos	S/. 0.1502		
Caja roja	1	unidad	S/. 0.5169		
<b>Receta 2:</b> Arroz chaufa de pollo(440 gr.)	Pollo entrozos para chaufa	40	gramos	S/. 0.5803	<b>S/. 1.4465</b>
	Arroz Blanco preparado	400	gramos	S/. 0.6106	
	Sillao claro	15	mililitros	S/. 0.0661	
	Sillao oscuro	5	mililitros	S/. 0.0307	
	Cebolla china procesada	5	gramos	S/. 0.0086	
Aceite Vegetal	30	mililitros	S/. 0.1502		
<b>Receta 3:</b> Chijau Kay(145gr.)	Piernas de pollo fritas	100	gramos	S/. 1.6985	<b>S/. 1.8034</b>
	Salsa Ostion procesada	60	mililitros	S/. 0.1040	
	Cebolla china	1	gramos	S/. 0.0010	

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 19. Financiamientos (accionistas y banco)

	Dic 2013	2015	2016	2017	2018
Aportes de Accionistas	198,757	217,102	211,642	211,642	211,642
<b>Total de Aporte de Accionistas</b>	<b>198,757</b>	<b>217,102</b>	<b>211,642</b>	<b>211,642</b>	<b>211,642</b>
Endeudamiento 2015		203,700	203,700	203,700	
Endeudamiento 2016			198,577	198,577	198,577
Endeudamiento 2017				198,577	198,577
Endeudamiento 2018					198,577
<b>Total de Endeudamiento Financiero</b>	<b>-</b>	<b>203,700</b>	<b>402,276</b>	<b>600,853</b>	<b>595,730</b>
<b>Total de Financiamiento</b>	<b>198,757</b>	<b>420,801</b>	<b>613,918</b>	<b>812,495</b>	<b>807,372</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 20. Endeudamiento financiero

	Dic 2013	2015	2016	2017	2018
<b>Endeudamiento bancario</b>					
Amortización		153,043	317,540	498,488	493,831
Intereses		50,657	84,736	102,365	101,899
<b>Cuota</b>	<b>-</b>	<b>203,700</b>	<b>402,276</b>	<b>600,853</b>	<b>595,730</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

### Anexo 21. Saldo contable

	Dic 2013	2015	2016	2017	2018
Endeudamiento bancario					
Préstamo		506,571	847,359	1,023,650	1,018,992
Amortización		153,043	317,540	498,488	493,831
<b>Saldo contable</b>		<b>353,528</b>	<b>529,819</b>	<b>525,161</b>	<b>525,161</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

### Anexo 22. Tasa de depreciación y amortización

Bienes	Porcentaje anual máximo de depreciación o amortización
Equipos de cómputo.	25%
Vehículos de transporte.	20%
Maquinaria y equipos.	20%
Muebles y enseres.	10%
Edificios y construcciones.	3%
Intangible	20%

Fuente: Elaboración propia 2014.

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2009/oficios/i118-2009.htm>

[www.ccpl.org.pe/webadm/aporte/DepreciacionContableActivosFijos.pdf](http://www.ccpl.org.pe/webadm/aporte/DepreciacionContableActivosFijos.pdf)

### Anexo 23. Determinación IR

AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad	62,380	519,040	1,429,146	2,326,102	3,284,202
Perdidas Periodos Anteriores	-65,090	-2,710			
Base	-2,710	516,330	1,429,146	2,326,102	3,284,202
<b>IR</b>	-	<b>154,899</b>	<b>428,744</b>	<b>697,830</b>	<b>985,261</b>
Pagos a Cta IR	11,666	56,464	78,396	111,994	145,592
<b>Impuesto a Pagar IR</b>		<b>86,769</b>	<b>350,348</b>	<b>585,836</b>	<b>839,669</b>

Fuente: Elaboración propia 2014.

## Anexo 24. Ratios Financieros

<b>RATIOS:</b>					
Deuda financiera bruta (DFB)	0	353,528	529,818	525,161	525,162
Deuda financiera neta (DFN)	-100,891	-487,073	-1,551,117	-3,295,222	-5,759,038
Capital de trabajo	112,556	828,935	2,080,935	3,820,383	6,284,200
Cash flow	82,557	460,328	1,224,792	2,033,056	2,933,162
EBITDA	82,557	665,884	1,738,272	2,833,251	4,020,322
<b>DE ESTRUCTURA FINANCIERA</b>					
Patrimonio / Activo no cte.	235%	257%	445%	704%	1072%
(Patrimonio + Deuda LP )/Activo no cte.	235%	375%	563%	800%	1161%
Activo cte / pasivo cte	0.0	72.1	0.0	0.0	0.0
Días de existencias	0	0	0	0	0
Cobranza de clientes (días)	0	0	0	0	0
Deuda financiera bruta / patrimonio	0%	45%	26%	14%	8%
Patrimonio / Total activos	100%	68%	79%	88%	92%
Capital social / Patrimonio	101%	54%	31%	22%	17%
Pasivo total / patrimonio	0%	47%	26%	14%	8%
<b>DE ESTRUCTURA ECONOMICA</b>					
Variación de ventas	n.d.	284%	75%	43%	30%
Utilidad operativa / ventas	8%	19%	29%	33%	35%
Utilidad neta / ventas	8%	12%	19%	22%	24%
DFB / ventas	0%	12%	10%	7%	5%
Cash flow / ventas	11%	15%	23%	27%	30%
Gastos financieros / ventas	0%	2%	2%	1%	1%
ROE (Utilidad neta / patrimonio)	32%	47%	50%	42%	36%
ROA (Utilidad neta / activos)	32%	32%	40%	37%	33%
<b>Generación de Recursos</b>					
DFB / EBITDA	0.0	0.5	0.3	0.2	0.1
EBITDA / gastos financieros	0.0	13.1	20.5	27.7	39.5
DFB / cash flow	0.0	0.8	0.4	0.3	0.2
DFN / cash flow	-1.2	-1.1	-1.3	-1.6	-2.0

## **Notas biográficas**

### **José Augusto Baltodano Vásquez**

Nacido en Chepén, La Libertad, en 1971. Graduado en Ingeniería Mecánica en 1995 por la Universidad Nacional de Trujillo. Postgrado en Administración de Negocios (CADEM) - Escuela de Negocios para Ejecutivos - Universidad Cesar Vallejo de Trujillo (2002-2003). Caterpillar Certified Sales Professional - College of Marketing and Distribution - Caterpillar University (2007). Marine Sales Representative (DLMS) - Marine Power Performance Center - Caterpillar University (2008). Maestría en Administración de Negocios - Universidad del Pacífico (2011-2014).

Con más de 16 años de labor ininterrumpida en la Empresa Ferreyros S.A. perteneciente al holding Ferreyrcorp. Actualmente es Jefe de Cuenta Marino y Fluvial.

### **Patricia Pardo Delgado**

Nacida en Arequipa, en 1979. Graduada en Administración de Negocios en 2002 por la Universidad Católica San Pablo con mención en Finanzas y Marketing. Participación en la Sexta Conferencia Anual de Estudiantes (CADE) en el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) (2000). Programa Integral de Becarios en Micro finanzas en Mibanco (2003). Curso de Análisis Financiero con Aplicaciones en Excel en la Universidad de Lima (2004).

Ha sido funcionaria de negocios en Mibanco. Gestora Interna en Banca Empresa Corporativa en el BBVA Continental. Analista de Riesgos en el BBVA Continental. Ejecutiva de Cuentas Banca Empresa Corporativa en el BBVA Continental. Actualmente es analista de contabilidad de BBVA Continental.