



**“PLAN ESTRATÉGICO: ALINEAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL
HUMANO A LA ESTRATEGIA DEL GRUPO HOSAKA”**

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

Presentado por

**Sr. Jorge Alonso Chunga Castillo
Sr. Luis Alberto Francia Widdup
Sr. José Antonio Hernández Delgado
Sr. Norberto Miguel Hosaka Oshiro**

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell
[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

2020

Dedicatoria

Dedicado a nuestras familias, que nos acompañaron durante estos dos años con su apoyo incondicional, con paciencia, confianza y amor.

En un entorno económico marcado por la hipercompetencia y la expansión internacional, donde el activo intangible constituye, cada vez más, la base de ventaja competitiva y oportunidades de crecimiento, cualquier cosa por debajo de un óptimo rendimiento de la plantilla es no solo una oportunidad perdida, sino que en muchos casos es una amenaza directa para la propia supervivencia de la empresa.

Mark A. Huselid.

Resumen ejecutivo

En este trabajo de tesis se ha desarrollado un plan de recursos humanos para el Grupo Hosaka. Este grupo opera desde hace trece años en el sector gastronómico. Actualmente, se encuentra conformado por los restaurantes Hanzo, Wasabi, Tom Davis, Katsuya, Uptown y Delache. Este grupo ha venido experimentado un crecimiento en los últimos años y tiene como objetivo seguir creciendo sostenidamente. Para tal fin, necesita replantear la actual gestión que tiene de recursos humanos orientada a tareas administrativas a convertirse en un socio estratégico que ayude a conseguir los objetivos planteados.

La elaboración de este trabajo de tesis titulado: “Alinear la gestión del capital humano a la estrategia del Grupo Hosaka” se hizo en 2 etapas: en la primera etapa, se realizó un análisis de la empresa para realizar un correcto diagnóstico de su situación, lo que permitió conocer sobre los procesos de trabajo, la operatividad del negocio, las características de los clientes y la calidad del servicio que se ofrece. En la segunda etapa, se elaboró el plan de recursos humanos. El alcance del trabajo no incluye la implementación del mencionado plan debido a la limitante de tiempo.

Si se implementan correctamente las dos etapas mencionadas en el párrafo anterior, ayudará al Grupo Hosaka a contar con una ventaja competitiva sostenible y a conseguir los objetivos estratégicos planteados.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.	1
1. Identificación del problema	1
2. Justificación.....	1
3. Propuesta de solución.....	2
3.1Objetivo general.....	2
3.2Objetivos específicos	2
4. Alcance de la propuesta.....	3
5. Limitaciones de la propuesta	3
Capítulo II. Marco teórico	4
1. Marco teórico.....	4
1.1Reclutamiento y selección de personal	4
1.2Formación de los trabajadores	4
1.3Desarrollo (línea de carrera)	4
1.4Compensación.....	5
Capítulo III. Situación actual del Grupo Hosaka.....	6
1. La empresa.....	6
2. Las empresas del grupo	6
3. Valores en los que se basa el Grupo Hosaka	8
4. Visión.....	8
5. Misión.....	8
6. Objetivos estratégicos	8
7. Formulación estratégica	9
7.1Estrategia genérica	9
7.2Mapa estratégico del Grupo Hosaka	9
7.2.1 Perspectiva financiera.....	9
7.2.2 Perspectiva de clientes.....	9
7.2.3 Perspectiva de procesos internos.....	9
7.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	9

8. Objetivos específicos del Grupo Hosaka.....	10
Capítulo IV. Análisis del contexto	11
1. Factores del macroentorno	11
1.1 Análisis PESTEL.....	11
2. Factores del microentorno.....	14
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	14
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16
Capítulo V. Análisis interno.....	18
1. Modelo de negocio.....	18
1.1 Propuesta de valor.....	18
1.2 Clientes.....	18
1.3 Relaciones con los clientes.....	18
1.4 Canales.....	18
1.5 Alianzas estratégicas.....	18
1.6 Actividades claves.....	19
1.7 Recursos claves.....	19
1.8 Fuente de ingreso y gastos.....	19
1.9 Conclusiones del modelo Canvas del Grupo Hosaka.....	19
2. Cadena de valor	20
3. Análisis VRIO.....	21
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Capítulo VI. Diagnóstico actual de la gestión de personas.....	25
1. Descripción del capital humano.....	25
2. Análisis del proceso de selección, contratación y <i>onboarding</i>	25
3. Análisis del proceso de compensaciones.....	27
4. Análisis del proceso de capacitación.....	28
5. Análisis del proceso de comunicación interna.....	29
6. Análisis de la estructura de la organización	29
Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos.....	30
1. Análisis del macro y microentorno del área de Recursos Humanos	30
1.1 PESTEL del área de Recursos Humanos.....	30

1.1.1 Fuerzas políticas.....	30
1.1.2 Fuerzas económicas	30
1.1.3 Fuerzas socioculturales.....	30
1.1.4 Fuerzas tecnológicas	31
1.1.5 Fuerzas ecológicas	32
1.1.6 Fuerzas legales	32
1.2 Análisis FODA cruzado del área de Recursos Humanos.....	33
1.2.1 Fortalezas.....	33
1.2.2 Oportunidades.....	33
1.2.3 Debilidades.....	33
1.2.4 Amenazas.....	34
1.2.5 Estrategia ofensiva	34
1.2.6 Estrategia adaptativa	34
1.2.7 Estrategia defensiva	34
1.2.8 Estrategia de supervivencia	35
1.3 Declaraciones del área de Recursos Humanos.....	35
1.3.1 Visión de Recursos Humanos	35
1.3.2 Misión de Recursos Humanos	35
1.3.3 Valores de Recursos Humanos	35
1.3.4 Orientación de Recursos Humanos	35
2. Objetivos del plan de Recursos Humanos	35
2.1Objetivos generales	35
2.2Objetivos específicos	36
3. Propuestas de mejora.....	36
3.1Creación del área de Recursos Humanos	36
3.2Cambios en el organigrama del grupo.....	36
3.3Políticas y procesos de Recursos Humanos	37
4. Cronograma de implementación del plan de Recursos Humanos y costo financiero.....	44
5. Indicadores del plan de Recursos Humanos	44
6. Viabilidad financiera.....	45
Conclusiones y recomendaciones.....	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones	48

Bibliografía.....	49
Anexos.....	51
Notas biográficas.....	61

Índice de tablas

Tabla 1.	Tabla resumen de las 5 fuerzas de Porter	15
Tabla 2.	Matriz EFE del Grupo Hosaka.....	16
Tabla 3.	Modelo Canvas del Grupo Hosaka.....	19
Tabla 4.	Cadena de valor.....	20
Tabla 5.	Análisis VRIO del Grupo Hosaka	22
Tabla 6.	Matriz EFI del Grupo Hosaka	23
Tabla 7.	Cronograma de actividades.....	44
Tabla 8.	<i>Balanced Scorecard</i> de Recursos Humanos.....	45
Tabla 9.	Ingresos por restaurante del Grupo Hosaka.....	45
Tabla 10.	Estado de resultados 2019 y estado de resultados proyectado 2020.....	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Participación por ingresos.....	7
Gráfico 2.	Organigrama	29
Gráfico 3.	Organigrama del área de Recursos Humanos.....	36
Gráfico 4.	Organigrama matricial del Grupo Hosaka.....	36

Índice de anexos

Anexo 1.	Rotación.....	52
Anexo 2.	Satisfacción de los clientes	52
Anexo 3.	Aumento en el número de quejas de los clientes	52
Anexo 4.	Número de quejas en redes sociales 2015-2019.....	53
Anexo 5.	Diagrama de Gantt	53
Anexo 6.	Cuadro de remuneraciones por restaurante del Grupo Hosaka	54
Anexo 7.	Encuesta de clima laboral	57

Capítulo I. Introducción

1. Identificación del problema

Desde sus inicios, los restaurantes del Grupo Hosaka tuvieron una administración basada en el pensamiento y estilo de gestión del fundador. En efecto, el fundador del grupo creó una cultura de liderazgo tipo paternalista, desarrollando prácticas básicas que permitían mantener los primeros restaurantes con buen clima laboral y relaciones de confianza que luego se expresaban en la calidad del servicio y en la excelencia del producto que cada restaurante ofrecía. Este modelo de gestión sostuvo con éxito la primera etapa de posicionamiento del grupo.

Posteriormente, con el crecimiento en el número de restaurantes se empezaron a ver problemas que antes no existían: alta rotación de personal, disminución en la calidad del servicio brindado, aumento de quejas de los clientes y disminución de la rentabilidad del grupo fueron señales que la gestión de los recursos humanos no se encontraba alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Una de las ventajas competitivas que tenía el grupo era el compromiso que existía por parte de los trabajadores hacia la empresa. Este compromiso se había formado gracias a la fuerte conexión entre el fundador y sus trabajadores, y se fue perdiendo a través de los años producto del crecimiento de la empresa.

La manera inicial en que se gestionaba, organizaba y dirigía a los trabajadores dejó de tener validez para pasar a una etapa de sensación de caos y abandono. El problema identificado es que la gestión de personas dentro del Grupo Hosaka no genera actualmente a la organización una ventaja competitiva sostenible que ayude a la obtención de los objetivos estratégicos planteados por el fundador.

Es así que los planes de expansión del grupo hoy se encuentran condicionados en gran medida por esta dificultad y pone en riesgo la sostenibilidad del negocio a futuro.

2. Justificación

El presente trabajo de tesis busca crear un plan de recursos humanos que alinee la gestión del capital humano a la estrategia del Grupo Hosaka de tal manera que el capital humano se convierta en un activo intangible y genere una ventaja competitiva sostenible.

Diversos estudiosos del campo de recursos humanos han escrito sobre la importancia que tiene el capital humano en la generación de ventajas competitivas sostenibles para las empresas.

Lado y Wilson (1994: 699 y 727) afirman que «la rentabilidad superior obtenida por grandes compañías se ha atribuido a sus capacidades únicas para dirigir los recursos humanos y ganar ventaja competitiva. (...) Por el contrario, si los sistemas de recursos humanos inhiben la movilización de nuevas competencias y/ o destruyen las existentes, podría contribuir a la vulnerabilidad de la organización».

Además, Wright *et al.* (1995: 1052 y 1074) mencionan que: «El énfasis en el capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, entendiéndose los recursos humanos ya no únicamente como un recurso cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de clara naturaleza estratégica» y «Las rentas obtenidas por una empresa pueden deberse no exclusivamente a la posesión de los mejores recursos humanos, sino a que dichos recursos se han utilizado mejor que en las empresas de la competencia».

El crecimiento desordenado del grupo y el hecho de no contar con una gestión adecuada del capital humano ha frenado el crecimiento en el 2019 y se ha empezado a dar señales que de continuar el crecimiento de esta manera se puede poner en riesgo la sostenibilidad futura del grupo.

3. Propuesta de solución

3.1 Objetivo general

Formular un plan de recursos humanos que pueda alinear la gestión del capital humano con la estrategia del Grupo Hosaka, buscando asegurar que el proceso de crecimiento previsto por la organización cuente con el soporte necesario para su exitosa implementación y que además este plan genere ventajas competitivas de largo plazo.

3.2 Objetivos específicos

- Definir la misión y la visión del área de Recursos Humanos.
- Definir los valores de recursos humanos.
- Definir la orientación de recursos humanos.
- Definir una nueva estructura organizacional que permita optimizar la interacción de los miembros del grupo.
- Definir las políticas de recursos humanos: política de selección y contratación, política de capacitación, política de *onboarding*, política de compensaciones, política de evaluación de desempeño y política de *engagement*.

4. Alcance de la propuesta

El estudio abarca todos los restaurantes del grupo y las áreas de soporte.

5. Limitaciones de la propuesta

El presente trabajo no profundizará en temas de cultura organizacional ni en la implementación del plan de recursos humanos; esto debido a la complejidad de los temas que se van a tratar y por la limitación del tiempo planeado para este trabajo.

Capítulo II. Marco teórico

1. Marco teórico

En este capítulo nos centraremos en definir e interpretar los diferentes conceptos y teorías que nos ayuden a plantear un plan de recursos humanos para el Grupo Hosaka, con la finalidad de que se alinee la gestión de personas con la estrategia de la empresa.

1.1 Reclutamiento y selección de personal

Según Claver, Gascó y Llopis (1996: 137), «el reclutamiento supone atraer y escoger mediante diversas técnicas de comunicación, los candidatos que posean los requisitos mínimos para el puesto que se pretende cubrir y seleccionar entre los candidatos que se han reclutado, aquel o aquellos que tengan mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Tenemos que solucionar dos problemas: que la persona se adecue al puesto que tiene que desempeñar y que desarrolle un comportamiento eficiente».

Puede decirse que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas.

1.2 Formación de los trabajadores

Según Gómez Mejía (2008: 299), «la formación se centra en proporcionar a los empleados habilidades específicas y en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Los objetivos principales de la formación son: determinar cuándo hay que formar a los empleados, así como el mejor tipo de formación dadas las circunstancias de la empresa, reconocer las características que hacen que un programa de formación tenga éxito, ponderar los costes y beneficios de un programa de formación informatizado, diseñar ayudas laborales como complementos o alternativas a la formación y comprender como hay que socializar eficazmente a los nuevos empleados».

1.3 Desarrollo (línea de carrera)

Según Gómez Mejía (2008: 340-341), «el desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia, el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. Es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para la organización. Los objetivos son: establecer un proceso riguroso para ayudar a los empleados a desarrollar su carrera, comprender cómo desarrollar su propia carrera profesional e identificar los aspectos negativos derivados de dar demasiada importancia al desarrollo de la carrera».

1.4 Compensación

Según José Antonio Ariza (2004: 133), «[L]a compensación entendida como aquello que los empleados reciben a cambio de su trabajo (...) La política de compensación debería ser coherente con la misión, estrategias y ambiente cultural predominante en la organización».

Para Miguel Ángel Sastre (2003: 284), «[E]ntenderemos por retribución la compensación percibida por los empleados como consecuencia de factores tales como el puesto ocupado, la continuidad en el mismo y/o el desempeño alcanzado».

Capítulo III. Situación actual del Grupo Hosaka

1. La empresa

El Grupo Hosaka es un grupo que opera principalmente en el sector gastronómico. Se encuentra conformado por los restaurantes: Hanzo, Wasabi, Tom Davis, Katsuya, Uptown y Delache.

El primer restaurante se fundó en mayo del 2006 y a lo largo de trece años se han ido agregando nuevos restaurantes totalizando nueve restaurantes con un total de 320 empleados.

El crecimiento no se dio de manera orgánica, es decir, como un grupo consolidado que iba aprovechando las sinergias del crecimiento. El aumento de restaurantes se dio de manera individual como emprendimientos independientes del fundador. A inicios del 2019, la gerencia de la empresa decidió agrupar los restaurantes bajo una sola administración con la finalidad de aprovechar las sinergias que produce la operación de estos restaurantes.

2. Las empresas del grupo

Como se mencionó en el punto anterior, el Grupo Hosaka se encuentra conformado por nueve restaurantes. A continuación, el detalle breve de cada uno de ellos.

- **Hanzo**

El restaurante Hanzo fue fundado en mayo del 2006. Actualmente, operan bajo esta marca 2 locales en Lima: Surco y San isidro y 2 locales en el extranjero: Bolivia y Ecuador. En los locales de Lima se obtienen ventas anuales de 4 millones de soles, aproximadamente, y tienen 50 colaboradores cada uno.

Este restaurante se caracteriza por ofrecer una experiencia gastronómica de primera con una comida japonesa nikkei de vanguardia.

- **Wasabi**

El restaurante Wasabi fue fundado en diciembre del 2011. Actualmente, operan bajo esta marca 2 locales en los distritos de San Borja y Miraflores. Las ventas anuales superan los 3 millones de soles por local y tienen, aproximadamente, 50 colaboradores cada uno. Este restaurante se caracteriza por vender comida japonesa fusión en un ambiente distendido y en un formato “*All you can eat*”.

- **Tom Davis**

Tom Davis fue fundado en marzo del 2017. El concepto de este restaurante es de comida americana en formato “*All you can eat*” con estilo de restobar americano enfocado en los deportes. Este restaurante cuenta con 2 locales, ubicados en los distritos de Miraflores y Bellavista. En los locales laboran aproximadamente 30 colaboradores.

- **Uptown**

Este restaurante fue fundado en noviembre del 2017 y ofrece en un formato novedoso en donde los clientes pueden armar su propia ensalada con proteínas y sabores únicos. Este restaurante tiene un solo local ubicado en el séptimo piso del pabellón J dentro del Business School de la Universidad del Pacífico. Cuenta, aproximadamente, con 20 colaboradores.

- **Los Delache**

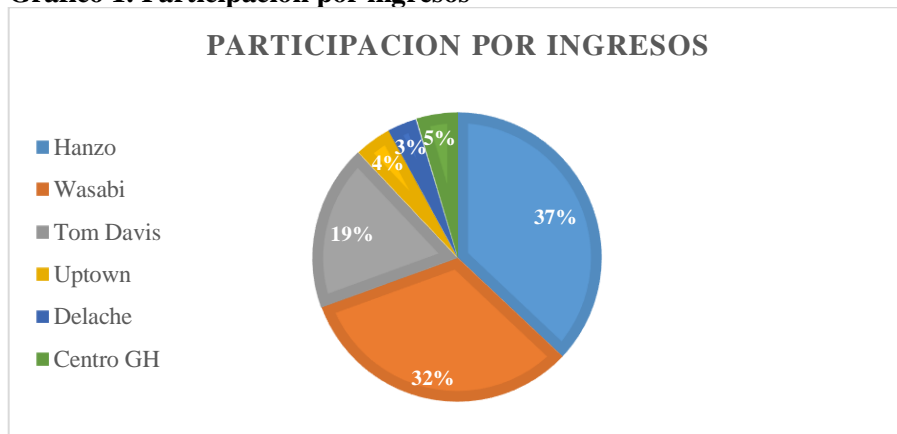
Este restaurante fue fundado en marzo del 2018. Ofrece a sus clientes pizzas, comida tipo menú, sándwiches, *poke bowls* y empanadas. Se encuentra ubicado dentro del pabellón H de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 19 colaboradores.

- **Centro GH**

A inicios del 2019 se decidió centralizar la administración, logística, producción y almacenamiento de todos los restaurantes en una empresa que provea todos estos servicios. Centro GH es la central que hace que se aprovechen las sinergias de contar con varios restaurantes.

En el siguiente gráfico se podrá observar la participación por ingresos en soles que aporta cada restaurante dentro del grupo.

Gráfico 1. Participación por ingresos



Fuente: Contabilidad del Grupo Hosaka. Elaboración propia 2020.

3. Valores en los que se basa el Grupo Hosaka

- **Pasión**

Pasión por lo que hacemos, cuidamos cada detalle para lograr la perfección.

- **Compromiso**

Comprometidos con los clientes sustento de la empresa.

- **Gratitud**

Somos agradecidos con los clientes por depositar la confianza en nuestra empresa, con nuestros colaboradores porque sin ellos no llegaríamos lejos y con los accionistas porque son los que marcan el camino a seguir

- **Honestidad**

No toleramos la falta de honestidad. La honestidad la entendemos cómo hacer las cosas bien sin perjudicar los intereses de terceros. La empresa y sus colaboradores siempre actuaran de manera correcta sin buscar el beneficio propio a costa de perjudicar a otros.

4. Visión

En el 2025, el Grupo Hosaka será un grupo importante del sector gastronómico. Sus restaurantes destacarán en cada una de las categorías donde compiten. Serán reconocidos debido a los conceptos propios que poseen, en donde se destaca la calidad de su comida y servicio al cliente.

5. Misión

Somos un grupo de restaurantes con conceptos propios en donde desarrollamos toda nuestra creatividad para combinar en el mismo lugar deliciosa comida, un buen servicio, un ambiente divertido y a un precio razonable. Asimismo, proporcionamos a nuestros colaboradores un ambiente de trabajo agradable con posibilidades de crecimiento.

6. Objetivos estratégicos

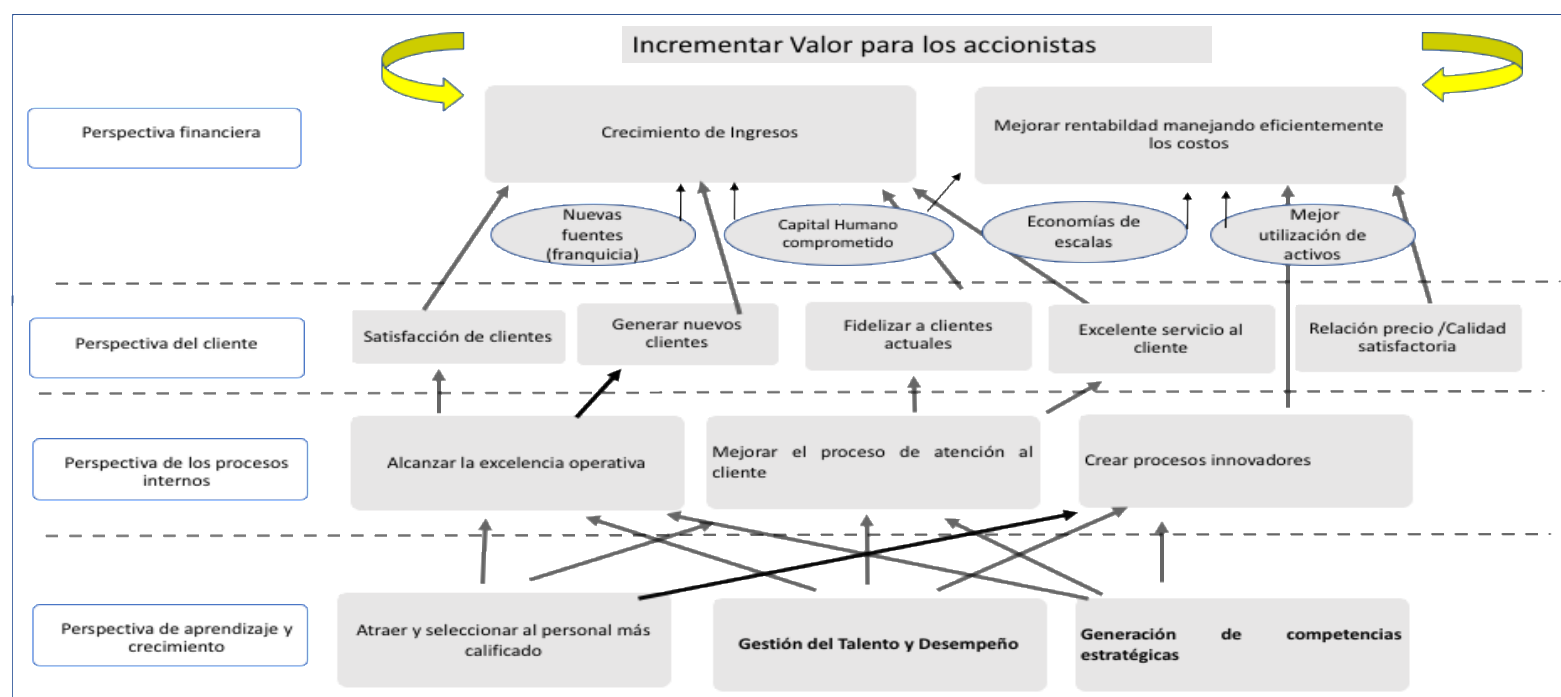
El Grupo Hosaka enfoca sus actividades en la estrategia de crecimiento por concentración, según lo desarrollado por Robbins y Coulter (2016). El crecimiento de la empresa se va a dar enfocándose en el sector gastronómico, buscando con los restaurantes actuales seguir una estrategia de penetración de mercados, desarrollar nuevos mercados a través de la apertura de más franquicias en el exterior y con el desarrollo de nuevos conceptos que traten de satisfacer a nuestros clientes actuales.

7. Formulación estratégica

7.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica del Grupo Hosaka es la de diferenciación, el grupo busca crear restaurantes distintos con conceptos creativos e innovadoras y la excelencia en la experiencia del cliente.

7.2 Mapa estratégico del Grupo Hosaka



7.2.1 Perspectiva financiera

El grupo busca incrementar los ingresos a través de la estrategia de crecimiento por concentración. Esto quiere decir que el grupo buscará enfocarse en el sector gastronómico buscando que cada restaurante tenga mayor participación de mercado en la categoría que compite. Además, se busca mejorar la rentabilidad optimizando los costos de operación.

- Crecimiento de ingresos en 15% anual.
- Margen bruto no sea menor al 59% sobre las ventas.
- Costo de la planilla no supere el 18% de las ventas.

7.2.2 Perspectiva de clientes

Todas las marcas buscarán satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un producto de calidad cuya relación con el precio sea óptima para el consumidor. Se buscará la fidelización de los clientes actuales y la generación de nuevos clientes para la consecución de los objetivos del grupo.

- Atender de la mejor manera a cada cliente para lograr su fidelización.
- Buscar nuevos canales y puntos de venta.
- Profundizar en el conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes para satisfacer de la mejor manera sus necesidades.

7.2.3 Perspectiva de procesos internos

En este punto buscamos tres logros: alcanzar la excelencia operativa, mejorar el proceso de atención al cliente y crear procesos innovadores:

- Alcanzar la excelencia operativa.
En cada proceso se busca la perfección, ya sea en: la producción, elaboración del plato final o en la atención del cliente. Se busca que todos los colaboradores tengan el mayor cuidado en los detalles más pequeños.
- Mejorar el proceso de atención al cliente.
En el Grupo Hosaka se busca brindar el mejor servicio posible buscando mejorar la manera de atender a los clientes.
- Crear procesos innovadores tanto en la producción como en la atención de clientes.
- Potenciar el área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos conceptos.
- Promover la eficiencia operativa de los procesos generales de la empresa.
- Mejorar el área de desarrollo de nuevas franquicias.
- Controlar de manera eficiente los inventarios de insumos.
- Rediseñar los procesos para minimizar el impacto de los restaurantes con el medio ambiente.

7.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Atraer y seleccionar al personal más calificado.

Lograr que el grupo sea un lugar donde las personas quieran trabajar (marca empleadora) para que de esa manera el proceso de selección sea más exitoso. Atrayendo a los mejores será mucho más fácil conseguir los objetivos planeados.

- Gestión del talento y desempeño.

Políticas de compensaciones acorde con el rendimiento de los trabajadores

Políticas de capacitación para potenciar al capital humano.

- Generación de competencias estratégicas.
- Compromiso con el personal alineándolos a los objetivos estratégicos del grupo.
- Generar *engagement* con la organización

8. Objetivos específicos del Grupo Hosaka

- **Corto plazo:**

- Apertura de 2 locales nuevos antes de finalizar el 2020.
- Incremento de ventas en todos los locales en 15% respecto al año anterior.
- Reducción de los costos de producción en 8 % respecto al costo de insumos del año anterior.
- Tener nivel de satisfacción de 4,5 estrellas en los clientes de los locales.
- Renovar las cartas del restaurante cada 3 meses.
- Disminuir en 50% el incidente de quejas y reclamos en los restaurantes.
- Disminuir en 50% en la utilización de productos descartables de un solo uso.
- Eliminar al 100% el uso de bolsas plásticas, cañitas y cubiertos de plástico.
- Disminuir en 50% el uso de papeles.
- Margen bruto no sea menor al 59% sobre las ventas.
- Costo de la planilla no supere el 18% de las ventas.

- **Mediano plazo:**

- Apertura de 5 locales nuevos en Lima y provincias.
- Incremento de ventas en todos los locales en 10% respecto al año anterior.
- Rentabilidad de 15% sobre la venta.
- Mantener el índice de satisfacción de los clientes en 4,8 estrellas.
- Tener un porcentaje de quejas de 1% del total de clientes que asistan a cada restaurante.
- Eliminar el uso de productos descartables de un solo uso.

- **Largo plazo:**

- Contar con 15 locales en el Perú.
- Creación de 4 nuevos conceptos.
- Tener un EBITDA de 15%.

Capítulo IV. Análisis del contexto

1. Factores del macroentorno

1.1 Análisis PESTEL

- **Fuerzas políticas**

El entorno político actual del país no invita al optimismo.

En efecto, en los últimos años, la sensación de precariedad y de inestabilidad institucional y política se mantiene y, por momentos, como el actual, se agudiza. Las recientes y crecientes denuncias de corrupción, que abarcan casi todos los ámbitos de nuestra sociedad, ocupan y condicionan la mayor parte de la agenda política.

En tal sentido, nos encontramos con una situación en la cual, el nivel de afectación y desgaste que alcanza a todas las instituciones de nuestro país, distrae la atención de los profundos problemas sociales y económicos que afronta gran parte de la población e incide directamente en la inacción y poco avance que evidenciamos para la atención de esta problemática. Todos los niveles y ámbitos institucionales se encuentran afectados por esta coyuntura.

Es así que tanto el Gobierno como las instituciones legislativas, administrativas y judiciales, ocupan sus esfuerzos en abordar y reestructurar procesos, actividades y estructuras, así como deslindar con esta trama de corrupción que las afecta, a fin de evitar mayores afectaciones institucionales (y personales en algún caso).

- **Fuerzas económicas**

Como consecuencia directa de lo señalado en el acápite previo, resulta evidente que el entorno económico aún se encuentre afectado y no termine de encontrar la orientación y fuerza adecuadas que fomenten el crecimiento macroeconómico e incida en sectores con enorme potencial como el que nos ocupa. Los esfuerzos individuales que pueden fomentar determinados sectores no alcanzan para poder encontrar el empuje que necesita nuestra economía y, a día de hoy, podríamos sostener sin ninguna duda que nuestra economía no logra las condiciones de competitividad que estamos obligados a garantizar.

A nivel macroeconómico, el 2019 fue un año de cierta complejidad para nuestro país. De acuerdo con lo comentado por la ministra de Economía y Finanzas, María Antonieta Alva, para la Agencia Peruana de Noticias citado por América Economía «las proyecciones al cierre de 2019 indican que el producto interno bruto (PIB) de Perú tuvo un crecimiento de 2,2%, debido a que su

economía fue severamente afectada por choques de oferta y el contexto externo desfavorable» (América Economía 2020: párr. 4). Continúa indicando la ministra que «a pesar de este menor crecimiento, en relación al 4% que se proyectó a inicios del año pasado, “la economía peruana es una de las más sólidas de la región” y cuenta con fundamentos macroeconómicos que le han permitido enfrentar el entorno adverso» (América Economía 2020: párr. 5).

De lo antes expuesto, tenemos que, en términos generales, los indicadores macroeconómicos muestran cierta estabilidad y se continúa con una línea de crecimiento aun cuando esta es menor a la esperada. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, detrás de esta relativa solidez que muestran nuestros indicadores y proyecciones económicas, se ha podido observar cómo nuestra economía es altamente susceptible de afectarse por factores externos al esconder una debilidad intrínseca dada su dependencia en relación con el desempeño, bonanza, desarrollo y afectaciones de otras economías y cómo cualquier cambio en ellas nos impacta de manera inmediata. Ciertamente es que no se prevén situaciones especialmente importantes o graves que afecten esta estabilidad, pero tampoco nos encontramos en una posición de desarrollo y crecimiento que nos invite al optimismo en relación con la mejora en las condiciones de competitividad.

- **Fuerzas socioculturales**

Resulta de especial interés y relevancia para nuestra organización, reflexionar en relación al contexto social y generacional predominante y las tendencias que de este contexto se desprenden. Si bien es cierto, debido a la importante oferta de restaurantes que forman parte de nuestro grupo, se abarcan diversos niveles demográficos, cada uno de ellos con características particulares que los definen y diferencian, podemos encontrar algunos elementos comunes a todos ellos.

En efecto, el nivel de exigencia del consumidor actual nos muestra de forma clara cuáles son las demandas que nuestro público objetivo requerirá y nos obliga a preparar acciones en consonancia con lo planteado. Así, a nuestro consumidor actual ya no le satisface un producto de calidad media con un precio asequible. Hoy, el consumidor demanda excelencia en todos y cada uno de los aspectos de su experiencia: infraestructura, atención y servicio al cliente, presentación y originalidad de los productos, calidad y diferenciación, así como otros aspectos que considera relevante. En resumen, lo que espera nuestro cliente es que le brindemos una experiencia de excelencia, experiencia impecable en cada etapa de ejecución y en su producto final.

- **Fuerzas tecnológicas**

Los medios tecnológicos con los que hoy contamos no solo nos permiten ser más eficientes en nuestros procesos de producción y gestión de negocio, sino que han adoptado una especial relevancia en lo que concierne a nuestro relacionamiento y posicionamiento con nuestro público objetivo.

En efecto, teniendo en cuentas las características propias de nuestro público objetivo, las redes sociales se han convertido en nuestro medio de comunicación por excelencia dado que la inmediatez y alcance de estos medios nos permite considerarlos como el medio idóneo para comunicar de manera ágil y oportuna nuestra oferta de valor.

- **Fuerzas ecológicas**

En un contexto donde la conciencia ecológica toma especial relevancia social, todas las empresas del Grupo Hosaka fomentan propuestas que estén en consonancia con nuestra responsabilidad con el entorno social en el cual nos gestionamos.

En tal sentido, nuestra organización valida su accionar en temas orientados a la protección del medio ambiente:

- Limitación en el uso de plásticos, a través de acciones destinadas a disminuir el uso de cañas y demás elementos que pueden perjudicar al medio ambiente.
- Uso de maquinaria especial que limpia los residuos que van al desagüe para que el impacto de la operación sea menor.
- Recolección del aceite usado para frituras con la finalidad de generar su tratamiento y un segundo uso responsable.

- **Fuerzas legales**

A la fecha, no se aprecia variación significativa en temas legales relacionados con la revisión y mejora de los distintos regímenes laborales y flexibilización en los procesos de constitución y formalización de la actividad empresarial.

En relación con lo antes planteado, en el ámbito laboral seguimos enfrentando una situación de claro proteccionismo hacia el trabajador, situación que genera una carga laboral bastante significativa y que nos resta competitividad. Esto es especialmente importante en un país como el nuestro, con un alto grado de informalidad y con situaciones en las que pareciera se penaliza la formalización dadas las características que hoy maneja.

Por otro lado, el aumento de inspecciones laborales y aseguramiento de procesos por parte de entidades administrativas como SUNAFIL, Defensa Civil, Ministerio de Salud y municipalidades entre otros, en lo referente a seguridad y salud en el trabajo, nos debe de llevar a poner especial cuidado en el cumplimiento de las normativas vigentes.

Conclusiones

La situación política del Perú no viene atravesando su mejor momento. La inestabilidad generada por la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski y el posterior cierre del Congreso ha ahuyentado a inversores extranjeros. El entrapamiento de los proyectos mineros ha desacelerado la economía. Los restaurantes del grupo no son ajenos a esta inestabilidad política y desaceleración de la economía. Sin embargo, el hecho que el país se haya posicionado como destino gastronómico ayuda a los empresarios del rubro a franquiciar sus marcas en el extranjero. Por el lado tecnológico, se puede observar que aplicaciones como Glovo y Rappi han generado un nuevo canal de ventas para los restaurantes.

2. Factores del microentorno

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En esta parte del trabajo analizaremos la atractividad del sector gastronómico en el Perú. Utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter para nuestro análisis.

- **Amenaza ante nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es alta. Este sector experimenta constantemente la aparición de nuevos actores abriendo restaurantes por todo el país. A los ya conocidos grupos gastronómicos como Delosi, Macha (Gastón Acurio) y NGR (Interbank) se van sumando nuevos grupos que invierten en el sector como el grupo Wiese o el grupo Chakana (Osaka restaurantes). El aumento del poder adquisitivo de la clase media, el aumento de egresados de escuelas culinarias y las pocas barreras de entrada hacen que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre los competidores del sector es alta. En los últimos años el país ha experimentado un reconocimiento a nivel internacional como mejor destino gastronómico. Restaurantes como Central, Maido, Astrid y Gastón e Isolina han sido galardonados con el premio 50 best de Latinoamérica. Esto ha conllevado que el sector gastronómico en el Perú se convierta altamente competitivo. Antiguamente se abrían restaurantes sin mucha investigación y solo con el hecho de contar con un buen cocinero. Actualmente el grado de profesionalización es tal, que los

restaurantes se abren luego de muchos meses de investigación, preparación e implementación. Ya no basta una buena comida ahora se necesita un concepto que englobe toda la experiencia del consumidor.

- **El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Al existir muchos proveedores ninguno tiene un alto poder de negociación sobre los restaurantes. Si pensamos en un proveedor único podría ser la empresa de cervezas Backus, pero sus productos se pueden comprar en cualquier empresa distribuidora mayorista como Makro o Mayorsa por lo que no se tendría problemas en obtener y comercializar sus productos, aunados al auge de las cervezas artesanales que debilitan la fuerza de Backus para negociar.






- **El poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo. Si bien es cierto que los clientes sustentan la sostenibilidad del negocio, al no estar organizados, independientemente no tienen mucho poder de negociación con los restaurantes.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es media alta por las siguientes razones: Los clientes buscan satisfacer sus necesidades de alimentarse y las cadenas de supermercados Wong, Vivanda, Metro y Plaza Vea han incursionado en la venta de comida preparada lista para calentar. Las tiendas de conveniencia como Tambo venden comida congeladas, hamburguesas, pollo a la brasa y pizzas. Todas estas iniciativas hacen que los restaurantes pierdan ventas.

Tabla 1. Tabla resumen de las 5 fuerzas de Porter

1	Amenaza de nuevos competidores	Alto	
2	Rivalidad entre competidores	Alto	
3	Poder de negociación de los proveedores	Bajo	
4	Poder de negociación de los clientes	Bajo	
5	Amenaza de productos sustitutos	Alto	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusiones

La atractividad del sector gastronómico es de grado medio. Es un sector donde la rivalidad entre los competidores actuales es muy fuerte, esto conlleva a que las empresas del sector se encuentren alertas ante la competencia. En los sectores a los cuales se dirige los restaurantes del grupo no se puede abrir un restaurante con una propuesta incompleta, se tiene que tener una buen concepto y una buena propuesta gastronómica. Asimismo, la amenaza de nuevos competidores se encuentra latente ya que es una industria que no requiere de mucha inversión y las barreras a la entrada son muy bajas.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que nos permite resumir y poder evaluar la información de los factores externos.

Tabla 2 Matriz EFE del Grupo Hosaka

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Apertura de restaurantes bajo el modelo de franquicias	11%	2	0,22
2.	Crecimiento del consumo a través de nuevas plataformas web y aplicaciones (APP) - Tecnología	15%	3	0,45
3.	El Gobierno impulsa la gastronomía (marca Perú)	7%	2	0,14
4.	Competitividad de los bancos en cuenta sueldo han encontrado a los restaurantes como aliados estratégicos	13%	3	0,39
5.	Aumento de clientes extranjeros por posicionamiento mundial de la gastronomía peruana (turismo gastronómico)	7%	3	0,21
6.	Estabilidad macroeconómica	7%	2	0,14
Amenazas				
1.	Entrada de nuevos competidores	7%	2	0,14
2.	Crecimiento de productos sustitutos	7%	2	0,14
3.	Aplicación de nuevas disposiciones legales (laborales, tributarios, administrativos) al negocio	6%	2	0,12
4.	Aumento de informalidad en el sector	2%	3	0,06
5.	Inseguridad - Aumento de la delincuencia	4%	2	0,08
6.	Aumento de tipo de cambio (alquileres de locales en dólares)	6%	2	0,12
7.	Factores externos al restaurante que afecten la imagen de la marca.	8%	2	0,16
Total		100%		2,37

Fuente: Elaboración propia 2020

Como se puede observar, el resultado de la matriz de evaluación es 2,37, siendo el valor de 1,55 las oportunidades y 0,82 el valor de las amenazas, esto nos indica que no estamos aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas. El grupo debe ser más agresivo buscando ampliar sus mercados a través del modelo de franquicias. Por otro lado, puede aprovechar aún más: las plataformas digitales de *delivery* (Glovo/ Rappi) para usarlas como medio para incrementar las ventas. Para evitar el tipo de cambio, el grupo debe buscar o comprar los locales en lugar de alquilarlos o alquilarlos en moneda nacional. En la amenaza de factores externos nos referimos a que algún insecto o roedor de la calle ingrese al establecimiento y se vea afectado la reputación del restaurante. El local deberá contar con medidas de seguridad, ventanas y puertas cortavientos, puertas sin rendijas para evitar el paso de estos insectos o animales al local.

Capítulo V. Análisis interno

1. Modelo de negocio

1.1 Propuesta de valor

El Grupo Hosaka ofrece a sus clientes una experiencia gastronómica única basada en 3 pilares:

- Propuesta gastronómica elaborada por cocineros comprometidos y con los mejores ingredientes.
- Ambientes temáticos diseñados para que nuestros clientes salgan de la rutina, se diviertan y se liberen del estrés del día a día.
- Personal orientado a ofrecer un servicio de excelencia.

1.2 Clientes

El Grupo Hosaka crea restaurantes para distintos grupos socioeconómicos, geográficos o con estilos de vida diferente. Ofrecemos diversas opciones para distintos segmentos. Actualmente, los restaurantes del grupo ofrecen una diversa propuesta que incluye: sushi, hamburguesas, pizzas, ensaladas, milanesas y comida criolla. Un ejemplo de la segmentación se encuentra en la tabla 3, modelo Canvas.

1.3 Relaciones con los clientes

La relación que tendremos con los clientes de los restaurantes del grupo será directa, esto quiere decir que nosotros brindamos el producto y servicio a los clientes. En cada visita de los clientes a los restaurantes del grupo tenemos que realizar el mayor esfuerzo para que los clientes reciban la mejor experiencia posible.

Somos conscientes que, en este sector los clientes no perdonan los errores y podemos perderlos si el servicio recibido por el cliente no es el esperado.

La atención que reciben nuestros clientes es personal y poco automatizado para que sientan que la experiencia es personalizada. Los clientes recibirán emails, correspondencia y noticias a través de nuestras redes sociales.

1.4 Canales

Los canales de atención son los locales de los restaurantes o por *delivery* (Glovo - Rappi).

1.5 Alianzas estratégicas

En este sector las alianzas con empresas proveedoras es sumamente importante para la operación de los restaurantes. En la tabla 3 se puede ver la lista de los principales aliados del grupo.

1.6 Actividades claves

Las principales actividades de los restaurantes del grupo son:

- Investigación y desarrollo de nuevos conceptos (conceptualización de la marca, propuesta gastronómica y diseño de infraestructura).
- Actividad de producción (preparación de insumos y distribución a cada local).
- Actividad de elaboración y preparación de platos.
- Actividad de atención a los clientes.
- Actividad de postventa (fidelización).

1.7 Recursos claves

Identificamos como el recurso clave más importante a las personas que laboran dentro del grupo y en un segundo plano los equipos, infraestructura e insumos utilizados para la elaboración de nuestros productos.

1.8 Fuente de ingreso y gastos

Las principales fuentes de ingresos y gastos se encuentran detallados en la tabla 3.

Tabla 3. Modelo Canvas del Grupo Hosaka

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	CLIENTES			
<ul style="list-style-type: none"> • DIAGEO (JHONNIE WALKER-CIROC – BAYLES). • BANCOS – PROGRAMA DE DESCUENTO CUENTA SUELDO. • GLOVO / RAPPI • VISA / MASTERCARD • COCA COLA • MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN • MUNICIPALIDADES • PRENSA ESPECIALIZADA 	<ul style="list-style-type: none"> • INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS CONCEPTOS (CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MARCA, PROPUESTA GASTRONÓMICA Y DISEÑO DE INFRAESTRUCTURA). • PRODUCCIÓN (PREPARACIÓN DE INSUMOS Y DISTRIBUCIÓN A CADA LOCAL). • ELABORACIÓN Y PREPARACIÓN DE PLATOS. • SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE. • POSTVENTA (FIDELIZACIÓN). 	<p>EL GRUPO HOSAKA OFRECE A SUS CLIENTES UNA EXPERIENCIA GASTRONÓMICA ÚNICA BASADA EN 3 PILARES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROPUESTA GASTRONÓMICA ELABORADA POR COCINEROS COMPROMETIDOS Y CON LOS MEJORES INGREDIENTES. • AMBIENTES TEMÁTICOS DISEÑADOS PARA QUE NUESTROS CLIENTES SALGAN DE LA RUTINA, SE DIVERTAN Y SE LIBEREN DEL ESTRÉS DEL DÍA A DÍA. • PERSONAL ORIENTADO A OFRECER UN SERVICIO DE EXCELENCIA. 	<p>LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES SERA DIRECTA, TRANSACCIONAL Y PERSONALIZADA.</p>	HANZO	<ul style="list-style-type: none"> • 30-60 AÑOS DE EDAD. • NIVEL SOCIOECONÓMICO A-B 		
	RECURSOS CLAVES				CANALES	WASABI	<ul style="list-style-type: none"> • 13-30 AÑOS DE EDAD. • NIVEL SOCIOECONÓMICO B-C
	<ul style="list-style-type: none"> • PERSONAL CALIFICADO Y ESPECIALIZADO • MAQUINARIAS Y EQUIPOS DE VANGUARDIA • INSUMOS DE CALIDAD • CENTRO DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAJE. 				<p>CANAL DIRECTO: VENTA DIRECTA EN LOS RESTAURANTES O <i>CANAL DELIVERY</i> (VÍA APLICACIÓN).</p> <p>CANAL DETALLISTA: ENTREGA AL LOCAL FRANQUICIADO DE INSUMOS.</p>	TOM DAVIS	<ul style="list-style-type: none"> • 20-50 AÑOS DE EDAD. • NIVEL SOCIOECONÓMICO B-C
FUENTE DE INGRESOS		FUENTE DE GASTOS					
<ul style="list-style-type: none"> • VENTA A CLIENTES DE RESTAURANTES • COBRO DE REGALÍAS DE FRANQUICIAS • VENTA DE INSUMOS A FRANQUICIA 		<ul style="list-style-type: none"> • ALQUILERES • PLANILLAS • ELECTRICIDAD • AGUA • COMISIONES DE TARJETA DE CRÉDITO • INSUMOS (COSTO DE VENTA) • IMPUESTOS • GAS • COMBUSTIBLE 					

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.9 Conclusiones del modelo Canvas del Grupo Hosaka

Este modelo Canvas ayuda al entendimiento del negocio del Grupo Hosaka. Resalta la importancia de las personas tanto en su propuesta de valor como en las actividades y recursos claves. Con este modelo queda claro que los diferentes restaurantes que componen el grupo se dirigen a diferentes públicos objetivo.

2. Cadena de valor

La cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio (*core business*) en las que puedan aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

La cadena de valor nos ayuda a determinar qué actividades del Grupo Hosaka son *core business* o competencias distintivas que nos permitan generar una ventaja competitiva en el mercado.

El enfoque del análisis de la cadena de valor es examinar a la empresa en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor.

Tabla 4. Cadena de valor

PROCESOS DE APOYO	Infraestructura de la empresa: Directiva: administración general, planeación, logística, <i>marketing</i> , finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad.				
	Recursos humanos: Actividades de RR.HH.: reclutamiento y selección de personal, capacitación, compensaciones y evaluación de desempeño				
	Desarrollo de tecnología: Departamentos: logística/compras, producción, <i>marketing</i> , finanzas, contabilidad y RR.HH. <i>Software</i> de ventas y registro de clientes, mejoramiento de procesos de producción, uso de internet para <i>marketing</i> digital y redes sociales.				
	Abastecimientos: Selección de proveedores, compra de insumos, recepción y almacenaje de insumos.				
PROCESOS PRINCIPALES	I&D	Producción	Cocina	Salón	Postventa
	Conceptualización de la marca. Trabajar las ideas de marca restaurante. Elaborar propuesta gastronómica por marca. Diseñar la Infraestructura física de cada local.	Preparar los insumos para la distribución a cada local. Distribuir los insumos preparados según el requerimiento de cada local.	Preparar los platos solicitados. Revisar la presentación de platos. Revisar la temperatura y el sabor de los platos.	Recibir a los clientes. Atender a los clientes. Servir los platos en mesa. Retirar los platos de la mesa. Cobrar la cuenta de cada cliente.	Invitar a eventos especiales a nuestros clientes. Enviar obsequios a clientes frecuentes. Enviar <i>mails</i> a clientes por cumpleaños. Administrar las redes sociales, página web y correo electrónico. Realizar activaciones para los clientes (promociones y degustaciones).

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los procesos que maneja el Grupo Hosaka están orientados a que los clientes tengan una excelente experiencia en cada uno de sus locales, así como un manejo responsable de los costos a controlar, por ello la estrategia de negocio de crecimiento del grupo se soporta en el flujo de la cadena de valor empezando por innovación y desarrollo, luego producción, cocina, salón, *marketing* y terminando en los servicios de postventa. En cada uno de estos pasos se identifican los factores de éxito que actualmente generan valor en cada uno de sus clientes.

Investigación y desarrollo (I&D), la generación de conceptos de marca y orientación del público objetivo al cual se dirige es una de las claves del éxito en este proceso, puesto que los miembros del equipo de esta parte de la empresa definen todos los detalles para el lanzamiento de un nuevo local y también la propuesta gastronómica de cada marca. Esto ha llevado al Grupo Hosaka a llegar a diferentes tipos de público, los conceptos de marca también definen a qué tipo de sector económico (A, B, C o D) se encuentra orientado, de tal manera que se alinea toda la propuesta de la marca, sea Tom Davis, Hanzo, Wasabi o Katsuya así como UP Town y Los Delache.

Producción, en este proceso definimos como factor de éxito de la cadena de valor el manejo del centro de distribución y el procesamiento de los insumos que las marcas del grupo utilizan para la oferta gastronómica. Es importante resaltar que la experiencia del servicio tiene que ir de la mano con la calidad de los productos ofrecidos, así como la reducción de costos al manejar compras al por mayor. Por otro lado, se garantiza el abastecimiento oportuno a cada uno de los restaurantes. De esta manera, el proceso garantiza la fórmula calidad + precio + tiempo de servicio.

El proceso de salón se encuentra definido específicamente por la experiencia de servicio de cliente directo, cuando cada uno de los clientes visita las diferentes marcas del grupo existe una idea en común: “calidad de servicio, no hay un no por respuesta”, esta filosofía permite al grupo fidelizar a sus clientes y resaltar sobre la competencia. Este es uno de los principales factores de éxito que genera un valor directo sobre el cliente.

En el proceso de *marketing* y postventa la interacción de las comunicaciones con los clientes se hace a través de redes sociales y correos a los clientes de las promociones que ofrece cada una de las marcas, asimismo, se realizan degustaciones o eventos que permitan conocer un poco más cada una de las marcas del grupo, aprovechando eventos que son de interés común para la gente como por ejemplo los partidos de la selección. La postventa se enfoca en eventos exclusivos para clientes, así como también los detalles con los clientes más asiduos y mensajes de cumpleaños personalizados.

3. Análisis VRIO

Para el presente análisis se consideran los recursos y capacidades más relevantes de los restaurantes en general, es decir, aquellos que podrían causar un impacto significativo en el Grupo Hosaka.

Tabla 5. Análisis VRIO del Grupo Hosaka

Recursos y capacidades	Evaluación de recursos y capacidades				Análisis competitivo		
	V	R	I	O	Implicancia competitiva	Resultado económico	Posición competitiva
Recursos financieros							
Facilidades de financiamiento	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Control de costos (fijos y variables)	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Control del flujo de caja	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Recursos físicos							
Ubicación estratégica del local	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Equipos modernos de preparación de alimentos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Arriba de lo Normal	Fortaleza competitiva distintiva
Calidad de productos	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Diseño y ambiente del local (infraestructura)	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Posicionamiento de marca	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Arriba de lo normal	Fortaleza competitiva distintiva
Experiencia del cliente	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Arriba de lo normal	Fortaleza competitiva distintiva
Recursos individuales							
Emprendimiento de la gerencia general	Sí	Sí	Si	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Arriba de lo Normal	Fortaleza competitiva distintiva
Elaboración de la propuesta gastronómica	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Personal directivo con experiencia en el sector	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Colaboradores con experiencia	No	Sí	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Recursos organizacionales							
Cultura organizacional	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Conceptualización de la marca	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
MKT y Admin. de redes sociales	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Mejora continua de procesos	Sí	No	No	Sí	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza

V = Valor, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización

VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, PC = Paridad Competitiva, DV = Desventaja Competitiva.

Fuente: Grupo Hosaka, 2019. Elaboración propia 2020.

En el análisis de recursos y capacidades solamente hemos podido encontrar una ventaja competitiva que tiene el grupo, el cual consiste en el emprendimiento de la gerencia general. La creatividad e innovación de los nuevos conceptos y restaurantes son producto del gerente general.

Es importante resaltar que el grupo podría rescatar una ventaja competitiva que fue perdiendo a través de los años. La satisfacción del cliente por el servicio recibido traducido esto a la “experiencia del cliente”.

Esta experiencia final del cliente (propuesta gastronómica y experiencia del cliente) se deriva de contar con un aliado estratégico dentro de la organización que es el capital humano. En la industria gastronómica si se logra conseguir la excelencia tanto en la propuesta gastronómica como en el servicio se logra una ventaja inimitable. Esto va a depender, obviamente de contar con un equipo de trabajo comprometido con el restaurante, conformado por todos los colaboradores del grupo: chefs, meseros, anfitrionas, *valets*, etc. que puedan desarrollar “la experiencia del cliente” de una manera espectacular

4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más importantes que se pueden presentar en las empresas del Grupo Hosaka.

A continuación, presentamos la Matriz de Evaluación de Factores Internos, que nos permite resumir y poder evaluar nuestras fortalezas y debilidades:

Tabla 6. Matriz EFI del Grupo Hosaka

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Centro de producción	8%	3	0,24
2.	Ahorros en costos por economía de escala del grupo	6%	3	0,18
3.	Marca empleadora del grupo	5%	3	0,15
4.	Staff de cocineros especializados	8%	4	0,32
5.	Equipamiento tecnológico de avanzada	8%	4	0,32
6.	Mejora continua de procesos	5%	3	0,15
7.	Capacidad de financiamiento con los proveedores	5%	3	0,15
8.	Gerencia emprendedora	5%	4	0,20
9.	Diversificación de unidades de negocios	6%	4	0,24
10.	Inversión en Investigación y Desarrollo (I&D)	6%	4	0,24
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	No se tiene implementado el área de recursos humanos	6%	2	0,12
2.	Falta definir perfil de competencias de jefes y supervisores	5%	2	0,10
3.	Alta rotación de personal operativo	5%	2	0,10
4.	Estructura organizacional no preparada para el crecimiento	5%	1	0,05
5.	Liquidez limitada para mayores inversiones	5%	1	0,05
6.	Falta de Políticas de RR.HH.	3%	1	0,03
7.	Falta de información contable en tiempo real	6%	1	0,06
8.	Puestos claves difíciles de reemplazar	6%	2	0,12
Total		100%		2,82

Fuente: Elaboración propia 2020.

Después de puntuar y ponderar los factores propuestos, obtenemos un puntaje acumulado de 2,82, el cual es superior a la media de 2,5, esto significa que el análisis interno es favorable para el desarrollo del negocio. Las razones las podemos observar en las principales fortalezas del grupo: centro de producción, staff de cocineros especializados y equipamiento tecnológico de avanzada. El centro de producción se convierte en una fortaleza importante dado que aquí se garantiza el estándar de calidad de los insumos y se logran las sinergias en eficiencia en las compras y el proceso de elaboración de los platos. El *staff* de cocineros especializados hace que los restaurantes tengan un elemento diferenciador al tener un producto final de calidad. El equipamiento tecnológico es otra fortaleza importante ya que conlleva a ahorros de tiempo y personal.

En las debilidades que hacen bajar el puntaje en esta matriz podemos observar: la falta del área de Recursos Humanos, falta de políticas de recursos humanos y puestos claves difíciles de reemplazar.

Esto justifica los objetivos de nuestro estudio, el cual pretende hacer que el grupo deje de tener estas debilidades en el corto plazo.

Capítulo VI. Diagnóstico actual de la gestión de personas

1. Descripción del capital humano

- El Grupo Hosaka cuenta con 320 empleados a la fecha.
- El 11% son mujeres y el 89% son hombres.
- El 89% de los trabajadores se encuentra entre los 20 y 25 años de edad.
- El 11% de los trabajadores es mayor a los 25 años y ninguno pasa los 44 años de edad.
- El 25% de las jefaturas son ocupadas por mujeres.

Durante el trabajo en campo, en las entrevistas con los jefes y empleados pudimos notar que no existe un compromiso de los trabajadores hacia el Grupo Hosaka. Los *insights* que obtuvimos mencionan que la gran mayoría de trabajadores laboran por el sueldo, las propinas y no tienen conocimiento de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. Para contrastar esta información recibida durante las entrevistas, levantamos una encuesta aplicada a todos los restaurantes del grupo, donde preguntamos acerca de estos temas. Los resultados fueron contundentes. El 95% de los trabajadores no conoce la visión, misión, valores y objetivos de la empresa. El 49% de los trabajadores no recomendaría a un amigo trabajar en el grupo. El 80% de los trabajadores dejaría su empleo actual por una mejor propuesta económica. El 95% de los encuestados manifestaron que no existe una buena comunicación entre las áreas del restaurante. El 81% de los colaboradores manifestaron que no conocen a ningún miembro de los otros restaurantes del grupo. Además de estos puntos que saltaron durante el trabajo de campo se pudieron identificar problemas de rotación de personal y una caída considerable en la satisfacción de los clientes.

Todo lo evidenciado en el párrafo anterior se debe al hecho que no se consideraba a la gestión de personas como una actividad clave dentro del grupo. Áreas como Finanzas, *Marketing* y Operaciones ha tenido mayor preponderancia en estos últimos años. El hecho de no contar con un área de recursos humanos que se dedique exclusivamente a la gestión de personas ha contribuido al deterioro del clima laboral dentro de la empresa.

A continuación, presentamos nuestros resultados a la auditoría a los subsistemas de recursos humanos.

2. Análisis del proceso de selección, contratación y *onboarding*

Durante la auditoría que realizamos al subsistema de selección de personal, encontramos los siguientes hallazgos:

- No existe una política clara establecida sobre selección de personal.
- No existe una debida planificación de las necesidades de personal.
- Falta de profesionalismo de los trabajadores del sector. El 65% de los trabajadores que cesaron no cumplieron con el requisito de los 30 días de aviso. Esto conllevó a contratar con urgencias a los reemplazos.
- El proceso de selección es llevado a cabo por los administradores del local y algunos no reúnen las competencias para realizar esta labor.
- No existe formalmente el proceso de selección. Al carecer de proceso cada administrador contrata de la manera que mejor le parece. Encontramos que en algunos de los restaurantes se utiliza terna de postulantes y en otros restaurantes se contrata sin terna.
- Solamente se evalúa habilidades duras para cubrir un puesto. No se toma en cuenta si el postulante va a calzar con la cultura de la empresa o si posee habilidades blandas requeridas para el puesto.
- No existe política de igualdad de género al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.
- No existe base de datos de postulantes por puestos de trabajo
- La única herramienta que se utiliza para la contratación de personal son las entrevistas.
- No existe documentos que respalden cómo se realizó la evaluación de personal (no hay *file* de trabajadores).
- Dentro del grupo no hay ninguna persona que se encargue específicamente de tareas de selección y contratación.
- La contratación la realiza el administrador de cada restaurante y el proceso formal lo lleva el área de Contabilidad.
- Según entrevista con el área de contabilidad, un problema frecuente que se encuentra es que los administradores contratan a personal nuevo y no dan aviso al área de contabilidad para hacer la firma del contrato de trabajo produciendo contingencias laborales.
- No existe proceso formal de *onboarding*. Cada administrador recibe al nuevo trabajador como mejor le parece. En entrevista con trabajadores de los restaurantes mencionaron que el primer día de trabajo fue de mucha tensión porque nadie los atendía o no sabían qué hacer.
- Cuando el trabajador recién empieza a trabajar, no le explican sus funciones, manuales, reglamento interno, visión, misión de la empresa, ni objetivos del restaurante

Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, podemos encontrar que el Grupo Hosaka presenta falencias en el proceso de selección. Siendo este proceso sumamente importante, ya que representa el inicio

del flujo de entrada de los recursos humanos a la empresa. Como podemos ver, un inadecuado proceso de selección afecta la contratación de personas idóneas para el grupo. Si no se tiene un flujo de entrada de personas adecuado que asegure que tanto la empresa como el trabajador calcen sus expectativas lo más probable que ocurra es que en el corto plazo el trabajador abandone el puesto de trabajo o la empresa termine despidiéndolo.

Durante las entrevistas que tuvimos con los trabajadores pudimos notar que el proceso de *onboarding* no se lleva de la mejor manera. Cuando un trabajador entra a laborar a la empresa no recibe capacitación, ni inducción alguna sobre la empresa. No sabe ni para quién trabaja, ni la visión, misión, ni objetivos de la empresa. Lo mencionado anteriormente no ayuda a generar un compromiso o *engagement* hacia la empresa; por estas razones, muchas veces no les cuesta abandonar el trabajo.

3. Análisis del proceso de compensaciones

- La estructura de remuneraciones para cada posición está basada en criterios empíricos.
- Las decisiones de modificación y otorgamiento de aumentos corresponden a la gerencia general del grupo no a un proceso de identificación, evaluación y valorización de los cargos de la organización.
- Existe disparidad en las remuneraciones asignadas a una misma posición sin que ello responda a criterios objetivos (ver cuadro comparativo de remuneraciones, anexo 6).
- La asignación de niveles de estructura salarial no se encuentra debidamente sustentados en criterios válidos y objetivos.
- Ejercicio comparativo con el mercado no se lleva a cabo a través de encuestas o estudios salariales formales
- Se realizan valoraciones informales por parte de los administradores y/o responsables de la dirección de la empresa.
- Las remuneraciones no logran ser competitivas en relación al mercado a pesar de contar con información (independiente que sean subjetivos) que nos brindan el marco referencial necesario. Esto nos resta capacidad de atracción y retención del talento.
- En relación con los incentivos y beneficios, no cuentan con una metodología clara de participación y se otorgan bajo condiciones que responden principalmente a valoraciones subjetivas o, en su defecto, a criterios objetivos de consecución, pero no de equidad.
- No se cuenta con una Política que establezca los lineamientos generales y el marco referencia para la gestión de los aspectos salariales.

Conclusiones

Las prestaciones y elementos básicos relacionados con el aspecto compensatorio del Grupo Hosaka son de estricto cumplimiento por parte de la organización. Sin embargo, en un contexto donde la disputa por el talento es cada vez más intensa, el cumplimiento de los básicos no asegura un alto grado de atracción para la captación de personal con un perfil adecuado a sus necesidades o para la retención del personal de alto potencial que ya laboré en la organización.

Para esto, es necesario realizar una propuesta orientada a responder las necesidades de equidad interna y competitividad externa, con una base en criterios objetivos y perfectamente identificables que plasme un paquete de compensación total que incluya beneficios e incentivos debidamente direccionados hacia nuestro público objetivo.

4. Análisis del proceso de capacitación

- El Grupo Hosaka no cuenta con una política de capacitación a sus trabajadores de manera formal. La manera como se capacita en las funciones que tienen que cumplir los trabajadores en cocina funciona como antiguamente entrenaba un maestro artesano a su discípulo.
- No se cuenta con manuales de operaciones. Esto quiere decir que no hay nada escrito sobre los procesos operativos y, por lo tanto, no hay manera de constatar objetivamente si un trabajador ha realizado adecuadamente su trabajo.
- No se cuenta con evaluaciones que midan el grado de aprendizaje o cumplimiento de los procesos de operaciones.
- El grupo no cuenta con un plan de sucesión. Cuando se tiene que reemplazar a un jefe se realiza el proceso de manera subjetiva y se analiza si algún miembro actual cumple con el “agrado” del gerente de no ser el caso se busca una persona externa a la organización.
- Los meseros reciben capacitaciones de los proveedores de manera esporádica, no programada y reciben la capacitación como un incentivo a que vendan un determinado producto mas no que ofrezcan un buen servicio.

Conclusiones

Consideramos que la falta de formalidad en el proceso de capacitación impacta directamente en la calidad de servicio que podemos ofrecer a los clientes del grupo, empezando por desarrollar los conocimientos que deben tener los miembros del equipo de restaurante para ofrecer una buena experiencia al cliente, esto impactara en la satisfacción que podemos brindar y reducción de las quejas en los locales.

5. Análisis del proceso de comunicación interna

- Los empleados se enteran de noticias sobre la empresa a través de sus jefes directos.
- La comunicación se realiza de manera verbal y pocas veces de manera escrita.
- En entrevistas con empleados operativos mencionan que nunca se enteran de noticias importantes de la empresa.
- Pocas veces reciben charlas sobre la empresa o *feedback* de su trabajo. Solamente en celebraciones de Navidad o fin de año

Conclusiones

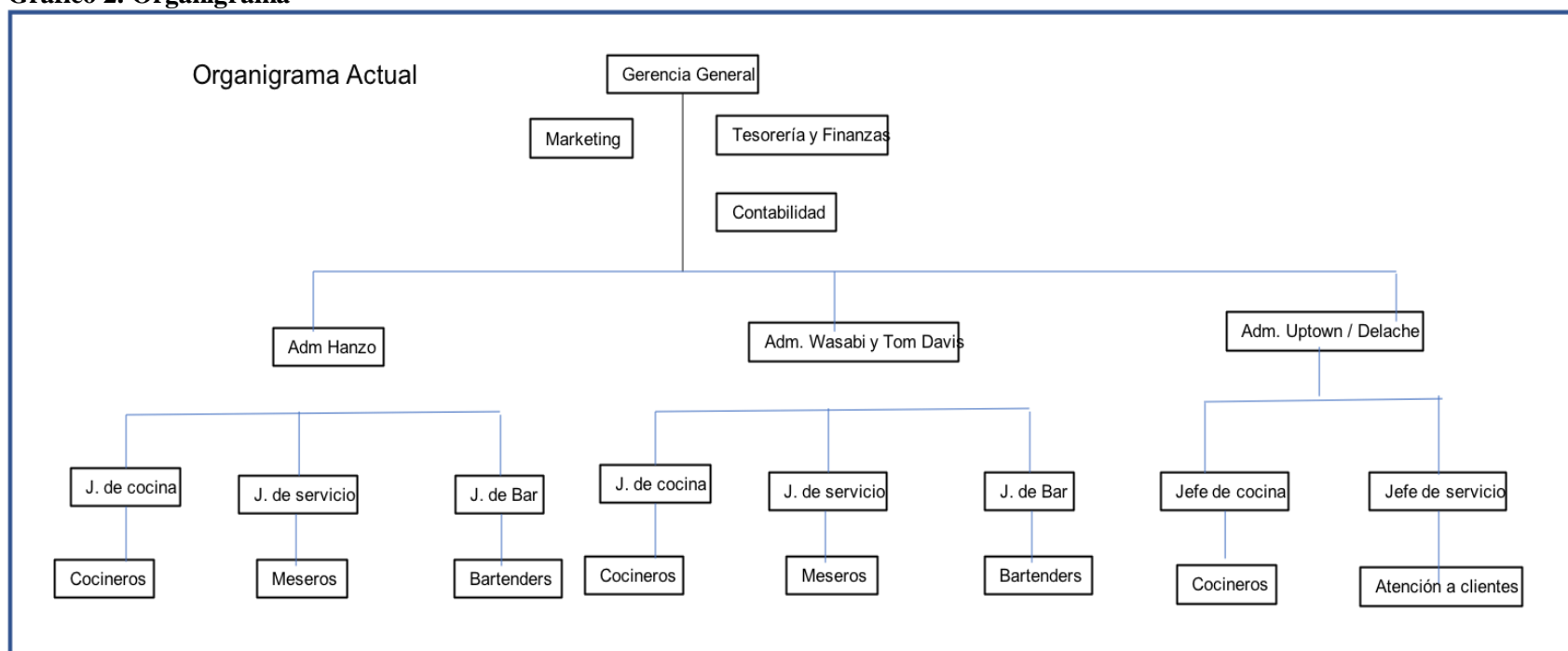
La inexistencia de un buen sistema de comunicación interna no facilita que el personal se integre y se comprometa con la organización.

6. Análisis de la estructura de la organización

En nuestro análisis de la estructura del Grupo Hosaka se puede observar que no aprovecha todas las sinergias que significa contar con una serie de restaurantes. En la actualidad, cada restaurante funciona como una empresa independiente una de la otra. Lo único que tienen en común es que el rol de gerente general lo desempeña la misma persona y una que otra área se encuentra operando de manera corporativa. A continuación, podrán observar los hallazgos más importantes en materia de cómo se encuentra estructurado el grupo.

- La administración de la operación se encuentra a cargo de cada administrador del local.
- Cada restaurante tiene jefaturas por puestos. Por ejemplo, jefe de cocina, jefe de bar, jefe de servicio.
- Los colaboradores no sienten identificación de trabajar para el Grupo Hosaka sino para el restaurante donde laboran.
- Las áreas que si se encuentran centralizadas son: *marketing* y tesorería.
- La comunicación entre jefaturas de los restaurantes es inexistente.

Gráfico 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2020.

Conclusiones

Cómo se puede observar en el organigrama actual, cada vez que se apertura un nuevo restaurante, se agrega una nueva jefatura con su equipo a la izquierda del organigrama. Esta estructura limita el crecimiento dado que la gerencia general tiene un límite de accionar y se aprecia que no existe sinergias de tener un grupo de restaurantes.

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

1. Análisis del macro y microentorno del área de Recursos Humanos

1.1 PESTEL del área de Recursos Humanos

1.1.1 Fuerzas políticas

En relación con el contexto político del país, podemos encontrar:

- Inestabilidad institucional y política, derivada de la temporalidad de las autoridades que gobiernan.
- Marcada dificultad de establecer planes a largo plazo que contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones y a abordar acciones destinadas a garantizar condiciones de accesibilidad y calidad en el trabajo.
- Esto adquiere mayor relevancia en el rubro gastronómico dada el potencial que tiene la industria y la mayor incidencia de esta problemática en el sector.

Lo antes comentado, condiciona y afecta tanto la estrategia del grupo como la gestión de los recursos humanos de la organización.

1.1.2 Fuerzas económicas

En nuestro análisis general hemos podido comentar como la inestabilidad política de nuestro país condiciona el crecimiento económico y las posibilidades de aumento de inversiones y planes de expansión de las empresas instaladas en el país. Esta misma coyuntura presenta debilidades intrínsecas propias de nuestra economía, dependiente del desempeño y afectaciones de otras economías por lo que cualquier situación que las afecte repercute directamente en la nuestra. Siendo este el contexto, estas afectaciones pueden trasladarse rápidamente a nuestro sector, en especial a nuestros restaurantes de gama media, los cuales podrían verse rápidamente afectados, obligándonos a tomar acciones drásticas que nos permitan mantener nuestra rentabilidad y pudiendo afectar en el proceso a nuestros trabajadores.

1.1.3 Fuerzas socioculturales

Es de especial relevancia para el área de Recursos Humanos entender el contexto social y generacional predominante, así como las tendencias que de él se desprenden para poder direccionar las actividades de los diversos subprocesos del área.

En efecto, el nivel de exigencia del consumidor actual y el enfoque predominantemente “aspiracional” que define y orienta sus acciones, condicionan, principalmente, las actividades de reclutamiento y selección de personal, así como la etapa formativa donde deben de consolidarse

los conocimientos y habilidades que diferencien a nuestros trabajadores y permitan brindar una experiencia gastronómica de excelencia, tanto en el producto final, como en el proceso de atención y servicio al cliente de nuestros comensales. Es de suma importancia conocer a cada uno de los colectivos de manera tal que gestionemos los medios y herramientas de comunicación y de motivación acordes con las características propias de cada uno de ellos.

Para Recursos Humanos, es fundamental entender las características de cada grupo de manera tal que nos permita articular de mejor forma cada subproceso. Por ejemplo, una correcta definición del perfil y posteriores entrevistas basadas en esta definición, nos permitirán contar con un personal no solo en competencias y habilidades blandas sino con el encaje necesario con nuestra cultura organizacional. Asimismo, para el caso de una gestión de atención y servicio al cliente de excelencia, es necesario que cada miembro del staff que tenga contacto directo con el cliente haya sido debidamente formado en dicho tema e interiorizado lo aprendido de manera tal que su ejecución sea la esperada.

1.1.4 Fuerzas tecnológicas

Existen dos líneas de acción por las cuales los factores tecnológicos afectan a la gestión de recursos humanos:

- Adopción de maquinarias y soluciones tecnológicas que pueden generar una disminución en las necesidades de personal, sobre todo, del tipo operativo.
- Uso de soluciones tecnológicas para la gestión de nuestros procesos de recursos humanos.

En el primer punto, la gestión del cambio organizacional, así como las necesidades de formación de personal, se condicionan de manera significativa por el impacto de las nuevas tecnologías que reducen la intervención operativa del personal. En tal sentido, una correcta gestión de estos procesos y necesidades será fundamental anticipando escenarios de reducción o movilización de trabajadores.

En el segundo punto, tomando como ejemplo el proceso de reclutamiento y selección, los medios clásicos de convocatorias de personal (avisos en diarios o en tablones) han perdido su efectividad de cara al uso de redes sociales y apps diseñadas para tal efecto. El universo de potenciales trabajadores hacia el cual nos dirigimos se muestra como usuarios de nuevas tecnologías de comunicación que hacen obsoletas a las tradicionales.

1.1.5 Fuerzas ecológicas

Uno de los aspectos de mayor auge en estos días, se encuentra relacionado con los temas de responsabilidad social corporativa altamente valorados a la hora de considerar a una empresa como atractiva para laborar.

Es en este contexto que todas las acciones que se gestionan desde la organización en el sentido antes expuesto afectan nuestra reputación como marca empleadora e influyen en los procesos de adquisición y retención del talento.

1.1.6 Fuerzas legales

Este es uno de los puntos que genera (o puede generar) mayor impacto de cara a la gestión de los recursos humanos y sus efectos sobre la rentabilidad del negocio.

El sistema laboral de nuestro país se caracteriza por su claro proteccionismo hacia el trabajador, mostrando poca flexibilidad en la formalización de las relaciones laborales con cargas sociales significativas que nos restan competitividad y que no es sustentable por muchas de las empresas que operan hoy en el país.

En este contexto de informalidad laboral extremadamente alta, que nuestra organización, cumplidora cabal de las normas socio laborales, se muestra como una empresa de referencia y con un importante grado de reputación al respecto. Esto impacta de manera positiva en nuestra imagen como Empleador y en nuestras relaciones con las autoridades laborales.

Sin embargo, existe un aumento progresivo de inspecciones laborales en temas de beneficios sociales y, de forma más reciente, en temas de seguridad ocupacional o equidad salarial, obliga a una mayor atención y dedicación de recursos adicionales para el aseguramiento de los diversos procesos laborales. Las multas por el no cumplimiento de cualquiera de las normas socio laborales pueden resultar muy onerosas y afectar el resultado de cualquier empresa incluida la nuestra.

Conclusiones:

- Los factores socioculturales de los grupos sociodemográficos a los cuales nos dirigimos, determinan en buena manera nuestras acciones de cara a la gestión de recursos humanos. Así, la estrategia organizacional planteada debe de considerar dichos factores de manera tal que los procesos de recursos humanos conversen con los mismos y el impacto de dichas acciones sea significativo para el negocio.

- Por otro lado, considerar las nuevas herramientas de comunicación y gestión tecnológica, nos permitirá tener el alcance de gestión e impacto adecuado de acuerdo con los grupos objetivos que son de nuestro interés.
- El desarrollo de acciones de responsabilidad social corporativa afecta de manera positiva en el grado de atraktividad que posee el Grupo Hosaka y generan un impacto en los procesos de recursos humanos que se relacionan con la marca empleadora.
- Temas como seguridad y salud en el trabajo, equidad salarial y protección contra el hostigamiento, deben de tenerse en cuenta dentro de la gestión de todos los equipos de recursos humanos, pero especialmente en un rubro como el nuestro. Posiciones de inobservancia a las normas, pueden generarnos contingencias económicas bastante altas que afectarán de forma significativa nuestra imagen.

1.2 Análisis FODA cruzado del área de Recursos Humanos

1.2.1 Fortalezas

- F1: grupo económico sólido.
- F2: marca empleadora en la industria.
- F3: buena reputación como empleador.
- F4: buena relación con las escuelas de cocina.
- F5: contar con infraestructura para realizar capacitaciones.
- F6: buena relación con dueños de restaurantes del exterior.

1.2.2 Oportunidades

- O1: aumento de personal calificado a través de las escuelas de cocina.
- O2: creación de asociaciones gastronómicas.
- O3: tecnología al servicio del área de RR.HH. para el proceso de selección y capacitación.
- O4: interés del Gobierno japonés por difundir su comida.
- O5: alianzas con otras empresas para programas de incentivos laborales.
- O6: apoyo de JICA¹ y JETRO² en la capacitación de cocineros.

1.2.3 Debilidades

- D1: horarios de trabajo poco convenientes.
- D2: puestos de trabajo de mucho estrés o presión.
- D3: no se cuenta con un área de Recursos Humanos
- D4: no existen políticas de recursos humanos definidas.

¹ Agencia de cooperación internacional del Japón

² Organización Oficial del Japón para el comercio exterior.

- D5: alta rotación.
- D6: estructura no favorece a la sinergia del grupo.

1.2.4 Amenazas

- A1: empresas con mayor capital o desconocimiento del sector ofrecen salarios fuera de la realidad.
- A2: agresividad de empresas rivales para llevarse a los trabajadores.
- A3: empresarios del exterior ofrecen oportunidades laborales en otros países.
- A4: el Estado cambie las reglas de juego y cambie legislación laboral.

1.2.5 Estrategia ofensiva

- F1-F2 F3-F4 / O1: aprovechar las fortalezas del grupo para atraer al mejor grupo humano posible.
- F5/O2: se pueden realizar capacitaciones generales con los miembros de las asociaciones gastronómicas.
- F2/O3: se aprovecharán los recursos tecnológicos existentes para el proceso de selección y capacitación.
- F5/O4-O6: se pueden realizar capacitaciones con chefs del Japón en los locales de la empresa.
- F2/O6: se repotencia la marca empleadora de la empresa al tener convenios de prácticas en el exterior.

1.2.6 Estrategia adaptativa

- D1-D2/O1: se creará un área de recursos humanos que pueda seleccionar y contratar adecuadamente al personal.
- D5/O1: se buscará bajar la rotación en el grupo realizando una mejor selección y programas de capacitación.
- D2/O5: se buscará hacer alianzas con otras empresas para tener un paquete de beneficios que puedan paliar el stress de los trabajadores.
- D6/O1: se planteará una nueva estructura en donde se pueda aprovechar las sinergias del grupo.

1.2.7 Estrategia defensiva

- F1-F2-F3/A1: generar compromiso con los colaboradores y demostrarles con hechos, la inviabilidad a largo plazo de los sueldos que se ofrecen.
- F1-F2-F3 /A2: generar *engagement* con los colaboradores ser proactivos tanto en el tema económico como el salario emocional.
- F6/A3: seguir fomentado las alianzas para hacer convenios de pasantías de nuestros cocineros en restaurantes del exterior.

1.2.8 Estrategia de supervivencia

- D1-D2/A1-A2-A3: contar con un plan de sucesión o una base de datos amplia para poder cubrir los puestos rápidamente.

1.3 Declaraciones del área de Recursos Humanos

1.3.1 Visión de Recursos Humanos

Recursos Humanos se encontrará comprometido al 100% con la visión y objetivos de la empresa: convertirse en un grupo importante del sector gastronómico. Nuestra área promueve una cultura de trabajo de excelencia, innovación y fuerte compromiso hacia la satisfacción del cliente.

1.3.2 Misión de Recursos Humanos

Atraemos a un grupo humano diverso y talentoso, los contratamos, desarrollamos y retenemos para convertirlos en la ventaja competitiva de largo plazo de la empresa con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos del grupo. A su vez, buscamos crear un ambiente de trabajo ético y productivo, donde la gente se sienta valorada, respetada y encuentre calzada sus objetivos personales con los de la empresa.

1.3.3 Valores de Recursos Humanos

- Enfocados en los objetivos estratégicos del grupo.
- Socios estratégicos de la alta gerencia.
- Difusores de la cultura de la empresa.
- Promotores de la visión y misión del grupo.
- Orientados a las personas que laboran en la empresa.
- Impulsadores del trabajo en equipo.
- Estudiosos de la realidad de la empresa.

1.3.4 Orientación de Recursos Humanos

Basados en la teoría “el eje de roles” de Dave Ulrich, el rol que tendrá recursos humanos estará ubicado en el cuadrante superior derecho, es decir, tendrá una atención centrada en el futuro estratégico de la empresa y orientada hacia las personas.

2. Objetivos del plan de Recursos Humanos

2.1 Objetivos generales

- Compromiso: el 100% de trabajadores se encontrará alineado con la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.

- Competencia: el 100% de nuestros colaboradores podrán desempeñar nuevos roles dentro del grupo. Contarán con la flexibilidad y actitud positiva para el aprendizaje.
- Congruencia: Recursos Humanos buscará que más del 90% de nuestros colaboradores encuentre una concordancia entre sus metas personales y las del grupo.
- Costo eficiente: el ratio costo de la planilla y sus beneficios sobre el nivel de ventas serán iguales o menores a ratio de la competencia (18-20%).

2.2 Objetivos específicos

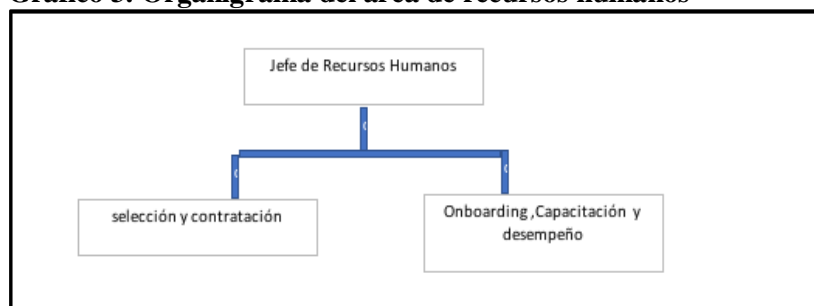
- Se contratará a un talentoso y diverso grupo humano comprometido con la organización.
- En los próximos 4 años se buscará equipar el porcentaje de hombres y mujeres en cada restaurante y en cada nivel organizativo del grupo.
- El proceso de selección y contratación deberá ser ágil, rápido y eficiente. En ninguno de los casos deberá exceder de los 30 días desde la fecha del requerimiento.
- Se tendrá un plan de capacitación que potencie al 100% el capital humano del grupo con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos.
- Rotación: en el plazo de 03 años, se llevará la rotación a los niveles obtenidos en el año 2015.
- Se realizarán evaluaciones anuales del rendimiento del personal

3. Propuestas de mejora

3.1 Creación del área de Recursos Humanos

Se plantea la creación de un área de Recursos Humanos conformado por 3 personas que puedan gestionar las 320 personas del grupo.

Gráfico 3. Organigrama del área de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia 2020.

Funciones del área

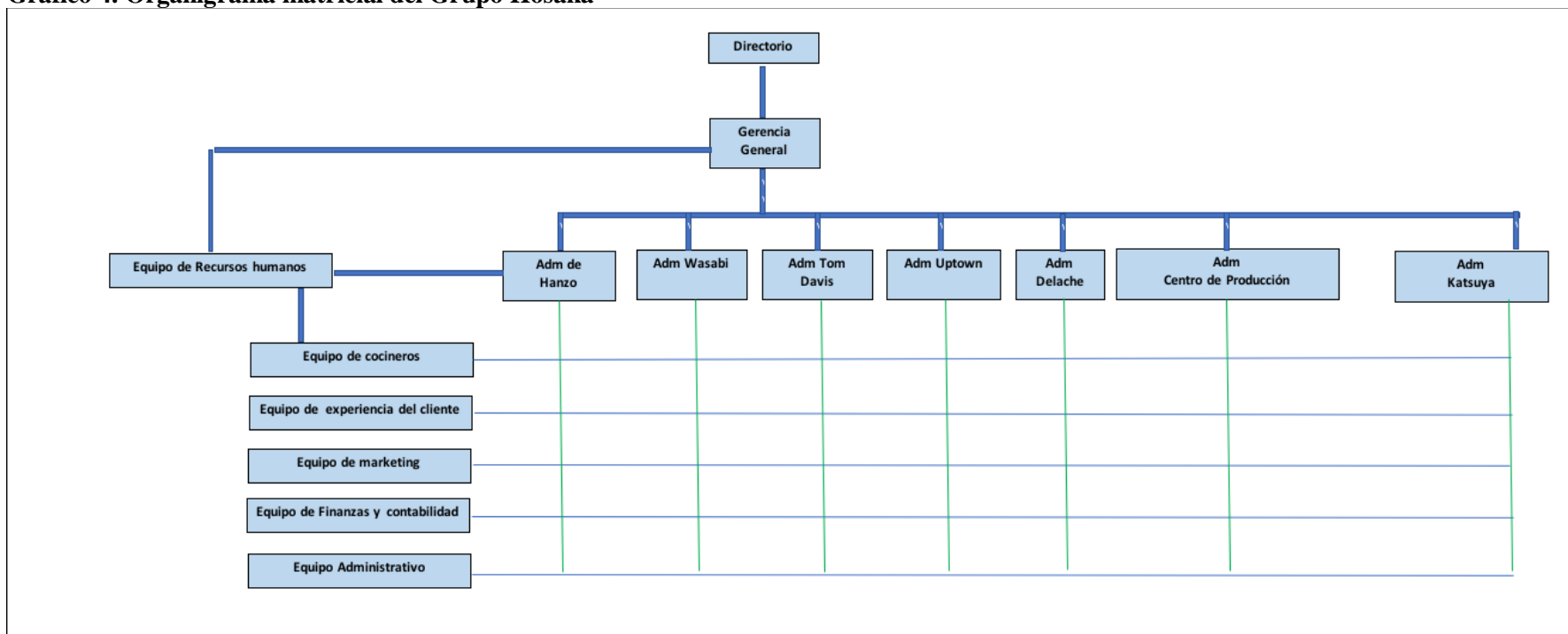
- Seleccionar y contratar al mejor personal posible.
- Realizar los planes de capacitación del personal.
- Realizar el proceso de *onboarding*.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Establecer junto a la gerencia general las políticas referidas a la gestión de personas.

3.2 Cambios en el organigrama del grupo

Nueva estructura organizacional

Lo que buscamos con esta propuesta es agrupar y articular, de una manera eficiente, los emprendimientos gastronómicos del fundador con la finalidad de gestionar el grupo bajo la figura de gobierno corporativo. Proponemos un híbrido de estructura “adhocrática” matricial, en donde los equipos respondan a proyectos y objetivos.

Gráfico 4. Organigrama matricial del Grupo Hosaka



Fuente: Elaboración propia 2020.

Los puntos más resaltantes de esta estructura son los siguientes:

- Cada equipo estará comandado por un jefe de equipo, quién se encargará de dotar a cada restaurante del equipo necesario para operar.
- Cada restaurante tendrá un administrador quién se encargará de coordinar y supervisar el trabajo de los equipos.
- Los administradores de cada restaurante tienen autonomía de decisión de la parte operativa.
- Se creará el equipo de recursos humanos quienes interactúan tanto con los equipos como con las gerencias de los restaurantes. Reporta directamente a la gerencia general.

3.3 Políticas y procesos de Recursos Humanos

a. Política de selección y contratación

- Objetivo general

Establecer los lineamientos bajo los cuales se debe realizar el proceso de selección y contratación con la finalidad de conseguir al mejor grupo humano posible para conseguir los objetivos estratégicos del grupo. Este proceso buscará contratar a las personas que cumplan con el perfil de competencia del puesto y además se adecúen a la cultura de la empresa.

- Objetivos específicos
 - Seleccionar y contratar al personal requerido un mes antes de la apertura de un nuevo local.
 - Asegurar que el 100% del personal nuevo reciba inducción y entrenamiento.
 - Lograr que el 95% de los empleados que ingresen desde el año 2020 logren una permanencia mayor al año en la empresa.
 - El 95% de los empleados nuevos cumplen con el perfil de competencias necesarias para el puesto a desempeñar.
 - La necesidad de personal operativo es cubierta en menos de 15 días.
 - La necesidad del personal de mandos medios y altos será cubierta en menos de 30 días.
- Disposiciones generales
 - Elaborar los perfiles de puestos de toda la organización que incluya habilidades duras y blandas (competencias) poniendo énfasis en los puestos críticos.
 - Elaborar e implementar el documento de requerimiento de personal para que cada jefe de equipo lo prepare y presente al área de recursos humanos, iniciando formalmente el proceso de selección.
 - Implementar cronograma de actividades (Gantt) para el requerimiento de personal para medir el nivel de cumplimiento.

- Ante un requerimiento de personal primero se realizará el reclutamiento interno para promover el crecimiento profesional de los colaboradores.
 - Profesionalizar el proceso de entrevistas de selección. Con la aplicación de test psicológicos, por ejemplo, el *test disc*.
 - Crear una base de datos de postulantes para las posiciones con alta rotación de esta manera reducimos el tiempo de reposición.
 - Difundir la política de selección a todos los administradores de los distintos restaurantes del Grupo Hosaka.
 - Evaluar las fuentes de reclutamiento actuales (referencias, páginas web, *hunting*) para determinar su efectividad.
 - Planificar con cada jefe de equipo las necesidades futuras de personas a cubrir por cada puesto de trabajo.
 - Promover activamente la igualdad de género al momento de cubrir los puestos de trabajo.
 - Acceder a las bolsas de trabajo de institutos de cocina como fuente de reclutamiento.
- Disposiciones innovadoras en el proceso de selección
 - Crear convenios con institutos y universidades en donde nuestros cocineros puedan enseñar algunos cursos especializados de manera gratuita. De tal manera que ellos puedan identificar a los nuevos talentos de la cocina y atraerlos antes que la competencia.
 - Crear concursos de cocina entre los estudiantes de los institutos donde el premio puede ser monetario y una pasantía dentro de los restaurantes del grupo. De igual manera que en el punto anterior, se busca atraer los nuevos talentos al restaurante.
 - Realizar una mejor planificación de los horarios de trabajo para mejorar la atraktividad de la marca empleadora.
 - Realizar actividades recreativas en los horarios de medio turno para mejorar la atraktividad de la marca empleadora para los restaurantes que cuenten con horario partido.
 - Implementar el método de *assessment center* para puestos claves (cocineros y meseros) para asegurar que el candidato posea las habilidades duras y blandas del puesto.

b. Política de capacitación

- Objetivo general

Capacitar a todos los trabajadores en las tareas del puesto a ocupar, con la finalidad de que puedan desempeñarse de una manera óptima, así como contar con un plan de formación para los trabajadores que demuestren un rendimiento superior y cuenten con las competencias para ascender a un cargo de mayor responsabilidad.

- Objetivos específicos
 - El 100% de los trabajadores conocerá la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
 - El 100% de los trabajadores habrá recibido una capacitación antes de iniciar sus labores.
 - El 80% de jefaturas recibirá por lo menos un curso de liderazgo al año para cubrir alguna brecha existente.
 - El 100% de los chefs involucrados en el proceso de innovación recibirán una capacitación o viaje de aprendizaje al año.

- Disposiciones generales
 - El programa de capacitación estará alineado a los objetivos específicos del Grupo Hosaka planteados en el capítulo tres.
 - De acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, el presente programa tomará en cuenta los temas relacionados al servicio al cliente y tratamiento de quejas y reclamos, capacitando de forma interna a todos los colaboradores del grupo.
 - Elaborar manuales de operaciones (cocina y atención al cliente) para aprobación por parte de la gerencia. Estos manuales deben incluir procedimientos, *check list* de evaluación del puesto, rendimientos y niveles de conocimiento.
 - Evaluación de las jefaturas, mandos medios y puestos operativos para identificar brechas de competencias que puedan existir.
 - Elaborar y presentar el programa formativo de servicio al cliente a la gerencia general.
 - Elaborar e implementar el programa de formación para los mentores del Grupo Hosaka.
 - Elaborar un plan formativo para los *high potential* del Grupo Hosaka.
 - Reunión con jefes responsables para revisar los temas de capacitación propuestos para las áreas de cocina, atención al cliente y administración.
 - El plan de capacitación contempla una formación en acciones de responsabilidad social corporativa.

- Disposiciones innovadoras
 - Realizar un programa de pasantías en el exterior, para que nuestros colaboradores tengan la posibilidad de seguir adquiriendo conocimientos en restaurantes de otros países y a su vez recibiendo a personal extranjero para que conozca nuestra gastronomía y aporte con sus conocimientos al restaurante.
 - Los chefs encargados de la innovación y creación de nuevos platos recibirán cursos de actualización en institutos del país o del extranjero, así como una pasantía para nutrirse de nuevas experiencias.

- Aprovechar los contactos con la embajada de Japón, JETRO y JICA para recibir la visita de chefs de Japón que puedan capacitar a los cocineros del grupo.
- Promover un convenio con JICA para la capacitación de los cocineros destacados del grupo en Japón.
- Se buscará expertos en el tema de especies marinas para que enseñen a los cocineros sobre la utilización de otras especies marinas, distintas a las populares para evitar su depredación.
- Se buscará que tanto los chefs como los proveedores claves lleven cursos sobre pesca sostenible, periodos de veda y especies en peligro de extinción.

c. Políticas de *onboarding*

- Objetivo general

Fidelizar al trabajador con el Grupo Hosaka desde el primer día de trabajo, incorporándolo y acompañándolo en su camino de inicio en la organización.

- Objetivos específicos

- El 100% de los trabajadores nuevos participarán del proceso de *onboarding* en el grupo.
- El 100% de los trabajadores nuevos conocerán la visión, misión, objetivos y valores del grupo.
- El 75% de los trabajadores que participaron en el proceso de *onboarding* se encontrarán comprometidos con la organización.

- Disposiciones generales

- Elaborar el proceso de *onboarding* y personas que participan del proceso.
- Durante el proceso de *onboarding* se hará entrega de los reglamentos y políticas internas del grupo.
- Se revisará la historia del Grupo Hosaka y los restaurantes que los conforman.
- Se hará una explicación de la cultura del Grupo Hosaka (visión, misión y valores).
- Se hace una revisión del manual de funciones de puesto y la expectativa de resultados.
- Se realiza la presentación del lugar de trabajo y puesto, así mismo, se presenta al equipo de trabajo y administrador responsable.
- El administrador presenta el local y las áreas de trabajo, coordina con el nuevo colaborador para su inicio a labores y capacitación.

- Disposiciones innovadoras

- Consideramos que la familia forma parte importante del proceso de incorporación del trabajador en la empresa por lo que se le realiza una invitación a la familia del nuevo

colaborador para que conozcan el lugar de trabajo y asimismo compartir nuestra experiencia con ellos, puesto que el restaurante será su segundo hogar.

- Se realizará un programa de *mentoring* o “hermano mayor” dónde se le asignará a un colaborador la labor de transmitirle la cultura al nuevo trabajador. Este mentor deberá acompañar

d. Políticas de compensaciones

- Objetivo general
 - Definir los criterios generales y uniformes que regulan el pago y aplicación de las remuneraciones y beneficios en la organización, buscando la equidad remunerativa interna, la adecuada competitividad remunerativa externa y el adecuado uso de los beneficios existentes.
 - Normar y proporcionar el marco regulatorio por el cual se determinan las remuneraciones en la organización.
- Objetivos específicos
 - Atraer, motivar y retener a los trabajadores disponibles más calificados, productivos y efectivos para la organización con el objetivo de cumplir las metas trazadas.
 - Proporcionar, bajo criterios objetivos, una remuneración equitativa y sostenible a los trabajadores de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades asignadas a cada puesto.
 - Lograr y mantener la equidad remunerativa interna y la competitividad remunerativa externa relacionada con el sector gastronómico.
 - Socializar a todos los trabajadores los lineamientos básicos que se utilizan para fijar las remuneraciones en la organización.
- Disposiciones generales
 - Diseñar la política salarial de la organización con la finalidad de contar con los lineamientos generales y el marco referencia para la gestión de las compensaciones.
 - Con relación a temas de equidad interna:
 - * Establecer criterios objetivos para definir la estructura remunerativa basada en evaluación de puestos.
 - * Asignar los niveles remunerativos correspondientes a cada posición de acuerdo con los criterios ya fijados.
 - * Definir una política de incrementos salariales que se determine sobre la base de criterios de evaluación de desempeño.

- * Gestionar la política salarial interna evitando disparidad en las remuneraciones asignadas a una misma posición o posiciones de similar grado valorativo.
- Relacionado a temas de competitividad externa:
 - * Llevar a cabo un estudio salarial de mercado a fin de determinar el posicionamiento de nuestros puestos en relación con el mercado.
 - * Identificar las posiciones claves y definir esquemas de compensación competitivos en relación al mercado que permitan retener a este personal.
- En cuanto a incentivos y beneficios:
 - * Definir una metodología clara, objetiva y equitativa de participación y otorgamiento.

e. Políticas de *engagement*

- Objetivo general

Generar el compromiso del trabajador hacia el Grupo Hosaka, de tal manera que el colaborador sienta a la empresa como suya y del 100% de sus capacidades en pos de conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

- Objetivos específicos

- Disminuir la rotación del personal a niveles de 2015.
- Lograr que el 95% de los trabajadores se sienta contento de laborar en la empresa.

- Disposiciones generales

- Énfasis en el proceso de *onboarding*.
- Celebración de cumpleaños del trabajador en la fecha que cumple años y no al fin de mes con los que cumplen años durante el mes.
- Celebración del día de la madre, padre, Fiestas Patrias, Navidad y año nuevo.
- Celebración de aniversario de los restaurantes.
- Programa de desarrollo de talentos.

- Disposiciones innovadoras

- Olimpiadas deportivas con los trabajadores del grupo. Formación de equipos multidisciplinarios que compitan a lo largo del año.
- Carnetización de los trabajadores del grupo con la finalidad de otorgarles descuentos corporativos para ser utilizados dentro de los restaurantes del grupo.
- Alianzas con empresas amigas al grupo para obtener mayores beneficios para los trabajadores.

- Evento artístico anual por el día del trabajador. Equipos de trabajadores competirán en una competencia por la gloria de ser los mejores.
- Celebración del día de la madre y padre dado que el 89% de los trabajadores son menores de 25 años se invitarán a los padres para que experimenten y evalúen el trabajo de sus hijos dentro del restaurante.
- A los encargados de los procesos de innovación y creación de nuevos platos se les brindará de viajes y experiencias en otros restaurantes para que puedan observar otras experiencias.
- Se celebrará convenios con aliados estratégicos para que puedan premiar a nuestros mejores meseros con viajes al exterior o premios monetarios.
- Se otorgarán vales de consumo a los mejores trabajadores que destaquen en el proceso de evaluación de desempeño.

f. Política de evaluación del desempeño

- Objetivo general

Fomentar la eficacia de los trabajadores de la empresa, estimulando su desarrollo profesional e identificando las fortalezas y oportunidades de mejora, siendo esta información de gran importancia para orientar los esfuerzos y recursos de la empresa al fortalecimiento de aquellas debilidades detectadas, con la finalidad de lograr mantener un equipo de alto desempeño.

- Objetivos específicos

- Definir los objetivos y competencias por cada puesto a evaluar.
- Premiar al trabajador que mejor se desempeña y corregir a los de menor desempeño.
- Estandarizar la metodología de gestión de desempeño a todas las empresas del Grupo Hosaka.
- Alinear a todos los colaboradores a la estrategia del grupo.

- Disposiciones generales

- Se realizará una evaluación de las brechas existentes en las jefaturas del grupo.
- Se realizará una evaluación de las brechas existentes en el personal de mando medio y operativo.
- Incorporar a la cultura del Grupo Hosaka las prácticas de rendición de cuentas y retroalimentación.
- Al aplicar esta política de evaluación de desempeño se incrementará la productividad de los colaboradores.
- Se incrementará el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores del grupo.

- Disposiciones innovadoras
 - La política de evaluación de desempeño se aplicará en 04 fases (autoevaluación, evaluación del jefe directo, *ranking* de desempeño y retroalimentación); de esta manera podemos conocer la percepción que tiene el colaborador sobre su trabajo frente a lo que percibe su jefe.
 - En la fase de *ranking* de desempeño se distribuirá de en 05 escalas según la calificación que obtenga el colaborador (No aceptable 5%, Necesita mejorar 10%, Consistente 60%, Alto desempeño 15%, Excelente desempeño 10%).

4. Cronograma de implementación del plan de Recursos Humanos y costo financiero

En la tabla 7 se pueden observar las acciones para implementar el plan de recursos humanos, los plazos y el costo por año.

Tabla 7. Cronograma de actividades

Acciones	plazo	costo por año
Creación del área de recursos humanos	2 meses (abril-mayo 2020)	S/.96,000.00
	1 mes (abril 2020)	S/.11,000.00
Cambio en la estructura organizacional	Junio del 2020	0
Sensibilización del cambio de estructura	abril, mayo y junio del 2020	S/.2,000.00
Implementación de políticas de RH		
Selección y contratación :		
Elaborar los básicos del área de selección y contratación	3 meses (abril-mayo-junio)	S/.0.00
Realizar una mejor planificación de los horarios de trabajo para mejorar la atraktividad de la marca empleadora	Julio del 2020	S/.0.00
Realizar actividades recreativas en los horarios de medio turno para mejorar la atraktividad de la marca empleadora para los restaurantes que cuenten con horario partido.	Agosto del 2020	S/.84,000.00
Firmar convenios con Institutos y Universidades en dónde nuestros cocineros puedan enseñar algunos cursos especializados en los centros educativos de manera gratuita. De tal manera que ellos puedan identificar a los nuevos talentos de la cocina y atraerlos antes que la competencia.	Octubre del 2020	S/.0.00
Implementar el método de Assessment Center para puestos claves (cocineros y meseros) para asegurar que el candidato posea las habilidades duras y blandas del puesto.	Diciembre del 2020	S/.9,000.00
Crear concursos de cocina entre los estudiantes de los institutos dónde el premio puede ser monetario y una pasantía dentro de los restaurantes del grupo. De igual manera que en el punto anterior se busca atraer los nuevos talentos al restaurante.	Enero del 2021	S/.12,000.00
Capacitación		
Elaboración de manuales de operaciones y documentos básicos que todo trabajador deba recibir	3 meses (abril-mayo-junio 2020)	S/.2,000.00
Elaboración y presentación del programa formativo del servicio de atención al cliente	2 meses (julio-agosto 2020)	S/.2,000.00
Elaboración del plan de capacitación de mentores del Grupo Hosaka	2 meses (julio-agosto 2020)	S/.2,000.00
Implementación del programa formativo del servicio de atención al cliente	octubre del 2020	S/.1,500.00
Programas de pasantías en el exterior	febrero del 2021	S/.16,700.00
Cursos de actualización por parte de chefs encargados de la innovación	setiembre del 2020	S/.9,000.00
Firmar convenios con embajada de japon, JETRO y JICA	noviembre del 2020	S/.0.00
Onboarding		
Elaborar el proceso de onboarding	abril-mayo del 2020	0
Implementar el proceso de onboarding	junio del 2020	0
implementación del programa de mentoring	agosto del 2020	0
Compensaciones		
Llevar a cabo estudio salarial del mercado	febrero del 2021	S/.11,690.00
Diseñar política salarial	marzo del 2021	0
Establecer los criterios de equidad interna	marzo del 2021	0
Definir metodología de incentivos	marzo del 2021	0
Engagment		
Aplicación de programas de incentivos	junio del 2020	S/.5,000.00
olimpiadas deportivas	marzo del 2021	S/.15,000.00
Actividad artística	mayo del 2021	S/.18,000.00
Desayuno semanal con el gerente del grupo	marzo del 2020	S/.17,280.00
Evaluación de desempeño		
Elaboración de plan de evaluación de desempeño	diciembre del 2020	S/.3,000.00
Evaluación de jefaturas para identificar brechas con el puesto	2021	S/.5,000.00
Evaluación de mandos medios y operativos para identificar brechas con el pue	2021	S/.5,000.00

Fuente:Elaboración propia 2020.

En el anexo 5 se encuentra el diagrama de Gantt de este plan de acción

5. Indicadores del plan de Recursos Humanos

La siguiente tabla muestra los indicadores que se utilizará para medir la efectividad del plan de Recursos Humanos propuestos.

Tabla 8. *Balanced Scorecard* de recursos humanos

Indicador	Unidad de medida del indicador	Frecuencia de medición	Descripción del indicador
Reducción del índice de rotación	%	Mensual	Índice de rotación Bajar los índices de rotación en un tiempo de 2 años a los niveles del 2015. (ver anexo cuadro de rotación)
Reducción del tiempo de reclutamiento y selección	Días	Semestral	Meta: personal operativo menos de 15 días hábiles. Jefaturas en menos de 30 días hábiles.
Tiempo medio por contratación	meses	Semestral	Meta: personal que labore mínimo un año en la empresa.
Puestos cubiertos con promoción interna.	%	Semestral	Dar prioridad de ascenso a los colaboradores del grupo según la evaluación de desempeño.
Número de horas de formación para los nuevos trabajadores.	%	Semestral	Mide la aplicación de la política <i>onboarding</i> .
Número de horas de formación para los trabajadores ya experimentados	%	Semestral	Mide la aplicación del proceso de formación y capacitación.
Cumplimiento del cronograma de capacitación	%	Trimestral	Asegurar la ejecución del proceso de capacitación. Meta: 100%
Encuesta de clima laboral	%	Anual	Índice de <i>engagement</i> Meta: 85%

Fuente: Elaboración propia 2020

6. Viabilidad financiera

La inversión que estamos planteando para el 2020 es de S/234.500. Esta inversión representa, el 1,44% de las ventas brutas del grupo.

Tabla 9. Ingresos por restaurante del Grupo Hosaka

	Ventas brutas 2019
Hanzo San Isidro	S/ 3.588.408,00
Hanzo Surco	S/ 3.360.000,00
Wasabi Miraflores	S/ 3.648.009,36
Wasabi San Borja	S/ 1.200.011,16
GH	S/ 972.731,88
Katsuta	S/ 1.095.012,00
Tom Davis	S/ 1.074.043,80
Up town	S/ 855.873,12
Delache	S/ 544.140,00
Total	S/ 16.338.229,32

Fuente: Contabilidad del Grupo Hosaka. Elaboración propia 2020.

Además, uno de los objetivos del grupo es de incrementar las ventas de los locales para el próximo año en 15%. Consideramos que la gestión actual no permitiría incrementar las ventas en ese porcentaje. De alinearse la gestión de recursos humanos al implementarse el plan propuesto y de obtenerse uno de los objetivos propuestos por el grupo, las ventas se incrementarían a S/18.878.000.

Tabla 10. Estado de resultados 2019 y estado de resultados proyectado 2020

	Estado de resultados del 2019 en soles		Estado de resultados proyectados del 2020	
Ingreso por ventas	S/	16.338.229,32	S/	18.788.963,72
Costo de insumos	-S/	7.352.203,19	-S/	7.703.475,12
Utilidad bruta	S/	8.986.026,13	S/	11.085.488,59
Gastos operativos				
Alquileres	-S/	2.205.660,96	-S/	2.205.660,96
Sueldos	-S/	2.859.190,13	-S/	3.002.149,64
Gastos generales	-S/	2.385.381,48	-S/	2.433.089,11
gastos financieros	-S/	735.220,32	-S/	764.629,13
Inversión de plan de RR.HH.			-S/	234.500,00
Utilidad antes de impuestos	S/	800.573,24	S/	2.445.459,76

Fuente: Contabilidad del Grupo Hosaka. Elaboración propia 2020.

En la tabla 10 se realizó la proyección del estado de resultados del grupo para el 2020. En esta proyección se puede observar que no se ve afectado los resultados antes de impuesto en relación con el año anterior. Es más, la proyección indica un crecimiento de la rentabilidad hecho que beneficiará a los accionistas del grupo. No estamos considerando el ahorro que se produciría en la disminución de la rotación de personal ni el de la capacitación del nuevo personal producto de esta rotación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Los síntomas que se han venido evidenciado como la rotación de personal, mala atención y baja en el índice de satisfacción de los clientes es producto de un crecimiento desorganizado en dónde no se construyeron adecuadamente las bases para sostener dicho crecimiento.
- Uno de los pilares fundamentales del crecimiento es la gestión del capital humano. Este tema fue dejado a un segundo plano trayendo consigo un “desalineamiento” de la gestión de personas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- El tipo de liderazgo “paternalista” del dueño es aplicable a un grupo reducido de personas. Al crecer el grupo a siete restaurantes, este modelo se hace inaplicable, produciendo una desmotivación por el alejamiento del dueño con sus colaboradores.
- El capital humano no era considerado como un activo importante que le dé la verdadera ventaja competitiva de largo plazo.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos mencionados en la cadena de valor se encuentra potenciado con los planes de capacitación planteados.
- La alta rotación que ha experimentado en los últimos años ha llevado tanto a que pierda talento como el dotar a la competencia con este personal.
- Al carecer de políticas de selección, contratación, *onboarding* y capacitación. No se obtiene un flujo de entrada adecuado de los trabajadores a la organización, ni el aprovechamiento de los talentos que se tienen, dado que la gestión actual del capital humano no se encuentra alineada con la estrategia del grupo.
- Lo importante es que tanto la gerencia como los accionistas se encuentran convencidos de la importancia e urgencia de tratar este tema, por lo que tienen toda la predisposición de implantar este plan de recursos humanos.
- Resulta importante para los *stakeholders* el implementar este plan para continuar con el objetivo estratégico de crecimiento. *Stakeholders* como: accionistas, empleados, proveedores y Estado se ven beneficiados económicamente con el crecimiento sostenido que pueda tener el grupo.
- El grupo directamente tiene a su cargo 320 empleados. Tiene que velar por que dentro de su organización se busque constantemente la igualdad de género y se luche contra la discriminación racial o de orientación sexual.
- El grupo puede ejercer presión para con sus proveedores para que luchen por los mismos principios arriba mencionados.
- Este plan contempla un plan de acción y capacitación para minimizar el impacto medioambiental que ocasiona las operaciones de las empresas.

- La inversión financiera que se necesita para implementar el presente plan de recursos humanos se encuentra respaldada por la situación económica del grupo.

2. Recomendaciones

- Recomendamos a la gerencia el aplicar este plan a la brevedad posible para que pueda alinear la gestión de los recursos humanos con la estrategia del grupo.
- Se deberá hacer un trabajo de desarrollo organizacional para hacerle frente a la resistencia al cambio. La principal resistencia que pensamos pueda obstaculizar el plan es el hecho que los trabajadores ya no pertenecen a un restaurante específico sino a un equipo que nutre a todos los restaurantes
- Recomendamos a los accionistas de la empresa incluir dentro de los valores del grupo uno con respecto al cuidado del medio ambiente. El impacto ambiental que genera los restaurantes del grupo son muchos como: manejo de residuos, manejo de plásticos o productos de un solo uso y la conservación de la fauna marina. Este plan de disminución del impacto con el medio ambiente no tiene por qué estar desasociado de los objetivos de la organización. Al trabajar en la disminución del impacto se llevará a ahorros que mejoraran la rentabilidad del grupo.
- El grupo deberá luchar contra el machismo dentro de la industria y ser un grupo que dé ejemplo en el tema de la igualdad de género.
- El área de recursos humanos tendrá que identificar y tratar de calzar los objetivos personales de cada trabajador con los objetivos de la empresa.
- Dada la situación económica del grupo pensamos que es el momento adecuado para implementar el plan. De no aplicarse se podría deteriorar la liquidez del grupo y aplicar el plan en esa situación sería más difícil.

Bibliografía

- América Economía (2020). “Tras un “complejo” 2019, Perú prevé un crecimiento económico de 4% durante 2020”. *América Economía*. Fecha de publicación: 20/01/2020. Fecha de consulta: 31/01/2020. <<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tras-un-complejo-2019-peru-preve-un-crecimiento-economico-de-4-durante>>
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: El factor humano*. 1º Edición. Lima: Universidad ESAN.
- Ariza Montes, José; Morales Gutiérrez, Alfonso; & Morales Fernández, Emilio (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Madrid España: Mc Graw Hill.
- Bueno Campos, Eduardo (2007). *Organización de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (2000). “Compensación (Administración de Salarios)”. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, pp. 407-457. 5ta. Edición. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Claver, Enrique; Gascó, José; y Llopis, Juan (1996). *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un enfoque Directivo*. 2da. edición. Madrid: Civitas Ediciones S.L.
- Dessler, G. (2000). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Gómez-Mejía, Luis; Balkin, David; y Cardy, Robert (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5º edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hamel, Gary (2007). *The future of management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Huselid, Mark A.; Becker, Brian E.; y Beatty, Richard W. (2005). *El cuadro de mando del capital humano*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). “Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective”. *Academy of Management Review*, vol. 19 (4), 699-727.
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. Lima: Cengage.
- McKinsey & Company (2001). *The War for Talent*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces S.A.
- Mintzberg, Henry (2009). *Managing*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010), *Generación de modelo de negocios*. New Jersey, USA: John Wiley & sons, INC.

- Porter, Michael (1985). *Competitive advantage*. New York, USA: The Free Press.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2016). *Administración*. Boston, USA: Pearson.
- Sastre, Miguel Ángel; y Aguilar, Eva (2003). *Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico*. Madrid: Mcgraw Hill.
- Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Ulrich, Dave (2010). *Recursos humanos champions*. 1ª edición. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, Dave (1998). *Evaluación de resultados*. Barcelona, España: Gránica.
- Ulrich, Dave; Losey, Michael R.; y Lake, Gerry (1997). *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Wright, P. M.; Smart, D. L; y McMahan, G. C. (1995). “Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams”. *Academy of Management journal*, vol. 38 (4), 1052-1074.
- Wright, P. M; y McMahan, G. C (1992). “Theoretical perspectives for strategic human resource management”. *Journal of management*, vol. 18 (2), 295-320.

Anexos

Anexo 1. Rotación

Rotación de personal en el Restaurante Hanzo 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Hanzo	5%	5%	22%	25%	28%
Wasabi	8%	10%	40%	45%	51%
Tom Davis	x	x	25%	28%	33%
Uptown	x	x	x	33%	41%
Delache	x	x	x	x	33%
GH	15%	18%	25%	39%	45%
Katsuya	x	x	x	12%	21%

Fuente: Grupo Hosaka.

Anexo 2. Satisfacción de los clientes

Encuesta de satisfacción del consumidor 2015-2019

Satisfacción del consumidor	2015	2016	2017	2018	2019
Hanzo	4,5	4,3	4,1	4,2	4,2
Wasabi	4	3,4	3,1	2,9	3
Tom Davis			4	3,4	3
Uptown / Delache				x	x

Fuente: Grupo Hosaka.

Anexo 3. Aumento en el número de quejas de los clientes

Número de quejas en el libro de reclamaciones 2015-2019

Número de quejas en el libro de reclamaciones	2015	2016	2017	2018	2019
Hanzo	3	4	5	4	3
Wasabi	7	10	15	17	20
Tom Davis			6	10	14
Uptown / Delache				1	0

Fuente: Grupo Hosaka (área community manager).

Anexo 4. Número de quejas en redes sociales 2015-2019

Número de quejas en redes sociales	2015	2016	2017	2018	2019
Hanzo	2	4	6	8	8
Wasabi	35	40	50	60	78
Tom Davis			5	25	45
Uptown / Delache				x	x

Fuente: Grupo Hosaka (área *community manager*).

Anexo 5. Diagrama de Gantt

Actividades para la implementación del plan de Recursos Humanos

DIAGRAMA DE GANTT	1T 2020	2T 2020	3T 2020	4T 2020	1T 2021	2T 2021	3T 2021	4T 2021
Creación del área de recursos humanos								
Cambio en la estructura organizacional								
Sensibilización del cambio de estructura								
Elaborar los básicos del área de selección y contratación								
Realizar una mejor planificación de los horarios de trabajo para mejorar la atraktividad de la marca empleadora								
Realizar actividades recreativas en los horarios de medio turno para mejorar la atraktividad de la marca empleadora para los restaurantes que cuenten con horario partido.								
Firmar convenios con Institutos y Universidades en dónde nuestros cocineros puedan enseñar algunos cursos especializados en los centros educativos de manera gratuita. De tal manera que ellos puedan identificar a los nuevos talentos de la cocina v atraerlos antes								
Implementar el método de Assessment Center para puestos claves (cocineros y meseros) para asegurar que el candidato posea las habilidades duras y blandas del puesto.								
Crear concursos de cocina entre los estudiantes de los institutos dónde el premio puede ser monetario y una pasantía dentro de los restaurantes del grupo. De igual manera que en el punto anterior se busca atraer los nuevos talentos al restaurante.								
Elaboración de manuales de operaciones y documentos básicos que todo trabajador deba recibir								
Elaboración y presentación del programa formativo del servicio de atención al cliente								
Elaboración del plan de capacitación de mentores del Grupo Hosaka								
Implementación del programa formativo del servicio de atención al cliente								
Programas de pasantías en el exterior								
Cursos de actualización por parte de chefs encargados de la innovación								
Firmar convenios con embajada de japon, JETRO y JICA								
Elaborar el proceso de onboarding								
Implementar el proceso de onboarding								
implementación del programa de mentoring								
Llevar a cabo estudio salarial del mercado								
Diseñar política salarial								
Establecer los criterios de equidad interna								
Definir metodología de incentivos								
Aplicación de programas de incentivos								
olimpiadas deportivas								
Actividad artística								
Desayuno semanal con el gerente del grupo								
Definir el plan de evaluación								
Evaluación de jefaturas para identificar brechas con el puesto								
Evaluación de mandos medios y puestos operativos para identificar brechas con el puesto								

Anexo 6. Cuadro de remuneraciones por restaurante del Grupo Hosaka

Hanzo

ÁREAS	CARGO	REMUNERACIÓN
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR	2000,00
ADMINISTRACIÓN	CONTABILIDAD	1500,00
ADMINISTRACIÓN	DUEÑO	5000,00
ADMINISTRACIÓN	JEFE	2000,00
PRODUCCIÓN	AYUDANTE DE COCINA	950,00
PRODUCCIÓN	JEFE DE BARMAN	1800,00
PRODUCCIÓN	BARMAN	930,00
PRODUCCIÓN	BARMAN	930,00
PRODUCCIÓN	CHEF COCINERO	3200,00
PRODUCCIÓN	CHEF COCINERO	6000,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	1400,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	1400,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	2000,00
PRODUCCIÓN	ENCARGADO DE ALMACEN	1500,00
PRODUCCIÓN	JEFE DE ITAMAE	3000,00
PRODUCCIÓN	ITAMAE	1500,00
PRODUCCIÓN	ITAMAE	1600,00
VENTAS	AYUDANTE DE ITAMAE	1100,00
PRODUCCIÓN	LAVAPLATOS	930,00
PRODUCCIÓN	LAVAPLATOS	930,00
PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO	1200,00
VENTAS	ANFITRIONA	930,00
VENTAS	ANFITRIONA	910,00
VENTAS	BARRA	1400,00
VENTAS	CAJERO	1000,00
VENTAS	CAJERO	850,00
VENTAS	COCINERO	930,00
VENTAS	COCINERO	1100,00
VENTAS	MESERO	1000,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	SEGURIDAD	1500,00
VENTAS	SUPERVISOR	3200,00
VENTAS	VALET PARKING	1200,00

Wasabi y Tom Davis

TIPO	CARGO	REMUNERACIÓN
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR	3500,00
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE CONTABLE	1000,00
ADMINISTRACIÓN	GERENTE GENERAL	3000,00
ADMINISTRACIÓN	GERENTE ADMINISTRATIVO	3000,00
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2000,00
ADMINISTRATIVO	CONTADORA	1000,00
ADMINISTRATIVO	GERENTE GENERAL	1500,00
PRODUCCIÓN	ASISTENTE DE BAR	1260,00
PRODUCCIÓN	COCINA	1260,00
PRODUCCIÓN	COCINA	930,00
PRODUCCIÓN	COCINA	465,00
PRODUCCIÓN	COCINA	930,00
PRODUCCIÓN	COCINA	930,00
PRODUCCIÓN	COCINA	1100,00
PRODUCCIÓN	COCINA	930,00
PRODUCCIÓN	COCINA	1100,00
PRODUCCIÓN	COCINA	1260,00
PRODUCCIÓN	ITAMAE	1000,00
PRODUCCIÓN	ITAMAE	1100,00
PRODUCCIÓN	JEFE DE COCINA	1400,00
PRODUCCIÓN	ALMACEN	930,00
PRODUCCIÓN	ALMACEN	930,00
PRODUCCIÓN	CHEF CORPORATIVO	7000,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	1300,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	980,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	1100,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	1500,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	980,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	2000,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	930,00
VENTAS	ANFITRIONA	930,00
VENTAS	ITAMAE	930,00
VENTAS	LAVAPLATOS	950,00
VENTAS	LAVAPLATOS	475,00
VENTAS	LIMPIEZA	930,00
VENTAS	MESERO	1260,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	1260,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00

TIPO	CARGO	REMUNERACIÓN
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	930,00
VENTAS	MESERO	1000,00
VENTAS	MESERO	1200,00
VENTAS	VALET PARKING	1260,00

Uptown

ÁREAS	CARGO	REMUNERACIÓN
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADORA	3000,00
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADORA / PAGOS	930,00
ADMINISTRACIÓN	ASIST CONTABLE	1300,00
PRODUCCIÓN	ALMACENERO	930,00
PRODUCCIÓN	ASISTENTE CATERING	1800,00
PRODUCCIÓN	AST COCINA Y PROD	1200,00
PRODUCCIÓN	AST COCINA Y PROD	1500,00
PRODUCCIÓN	CHEF CORPORATIVO	1000,00
PRODUCCIÓN	COCINERO PRINCIPAL	1500,00
PRODUCCIÓN	PRODUCCION	930,00
PRODUCCIÓN	STEWARD	930,00
VENTAS	ATENCION - RUNNER	465,00
VENTAS	ATENCION - RUNNER	500,00
VENTAS	ATENCION - RUNNER	930,00
VENTAS	CAJA/ATENCION	1200,00
VENTAS	CAJA/ATENCION	930,00

Los Delache

ÁREAS	CARGO	REMUNERACIÓN
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR	2000,00
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADORA	2000,00
PRODUCCIÓN	AYUDANTE DE COCINA	930,00
PRODUCCIÓN	COCINERO	1400,00
PRODUCCIÓN	REPOSTERA	1300,00
VENTAS	CAJA/LÍNEA	930,00
VENTAS	CAJA/LÍNEA	930,00
VENTAS	LÍNEA	1200,00
VENTAS	LÍNEA	930,00
VENTAS	STEWARD	930,00

Anexo 7. Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2019

El objetivo de esta encuesta es poder identificar la percepción que tienen las personas que laboran en el GRUPO HOSAKA sobre algunos asuntos del trabajo y del ambiente interno en la empresa. Esta información es útil para establecer acciones y fortalecer o mejorar las condiciones a que haya lugar.

La información aquí obtenida es confidencial y anónima. El análisis se hace por grupos demográficos. Los resultados finales se presentan en forma de tablas y gráficos para facilitar el análisis. Sus opiniones y respuestas son valiosas para el propósito del estudio.

¡De antemano gracias por su sincera respuesta!

ÁREA:

Cocina	()
Salón (Servicio)	()
Administración	()
Producción	()

ANTIGÜEDAD:

Menos de 6 meses	()
Entre 6 meses y 1 año	()
Entre 1 y 2 años	()
Entre 2 y 5 años	()
Más de 5 años	()

GÉNERO

Femenino	()
Masculino	()

EDAD

_____ AÑOS

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de frases que caracterizan las condiciones en que se realiza el trabajo en la empresa y en su área laboral.

Lo que se le solicita es que de su opinión con respecto a estas frases utilizando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Usted está totalmente en desacuerdo con la afirmación	Usted está parcialmente en desacuerdo con la afirmación	Usted no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación	Usted está parcialmente de acuerdo con la afirmación	Usted está totalmente de acuerdo con la afirmación.

1	Las personas en el GRUPO HOSAKA se distinguen por el interés permanente en colaborar y apoyar el trabajo de áreas diferentes a la suya.	1	2	3	4	5
2	El GRUPO HOSAKA, da a conocer periódicamente los planes generales, resultados y cambios en la empresa.	1	2	3	4	5
3	Los jefes en el GRUPO HOSAKA escuchan y tienen en cuenta las opiniones de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
4	En el GRUPO HOSAKA los colaboradores conocen y practican los valores de la empresa.	1	2	3	4	5
5	Ante una posible oferta laboral ligeramente mejor de otra empresa, los colaboradores preferirían continuar laborando en el GRUPO HOSAKA	1	2	3	4	5
6	El GRUPO HOSAKA ofrece con posibilidades de promociones y ascensos para sus colaboradores.	1	2	3	4	5
7	En el GRUPO HOSAKA existe un ambiente de confianza entre las personas, que facilita la colaboración en el trabajo.	1	2	3	4	5
8	En el GRUPO HOSAKA existen mecanismos (Cartelera, pantallas, boletines, intranet, etc.) para que la empresa comunique información de interés para los colaboradores.	1	2	3	4	5
9	En el GRUPO HOSAKA las personas comunican y consultan decisiones que afectan a otros.	1	2	3	4	5
10	Los jefes en el GRUPO HOSAKA reconocen los logros individuales y de los equipos que dirigen.	1	2	3	4	5
11	En el GRUPO HOSAKA los valores de la compañía se tienen en cuenta para tomar decisiones diarias.	1	2	3	4	5
12	Los colaboradores del GRUPO HOSAKA sienten la empresa como propia y disfrutan de celebrar los logros y triunfos.	1	2	3	4	5
13	La formación brindada por el GRUPO HOSAKA responde a las necesidades que tienen los colaboradores para el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
14	El GRUPO HOSAKA propicia un balance entre la vida personal y laboral de los colaboradores.	1	2	3	4	5
15	En EL GRUPO HOSAKA la retribución salarial a los colaboradores es competitiva, comparada con la otorgada a cargos similares en otras compañías.	1	2	3	4	5
16	En el GRUPO HOSAKA se trabaja coordinadamente entre las distintas áreas.	1	2	3	4	5
17	El GRUPO HOSAKA es un excelente lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
18	En el GRUPO HOSAKA la retribución económica de los colaboradores está de acuerdo al trabajo realizado y a las responsabilidades asignadas.	1	2	3	4	5

19	En el GRUPO HOSAKA existen y se respetan acuerdos de servicio entre las áreas y los procesos para facilitar el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
20	Los colaboradores del GRUPO HOSAKA se sienten orgullosos de formar parte de la empresa.	1	2	3	4	5
21	En el GRUPO HOSAKA la estructura empresarial es clara y con líneas de autoridad definidas.	1	2	3	4	5
22	El GRUPO HOSAKA tiene en cuenta el talento humano interno para nuevas oportunidades de promoción	1	2	3	4	5
23	El GRUPO HOSAKA cuenta con políticas salariales y de beneficios claras.	1	2	3	4	5
24	El GRUPO HOSAKA da respuestas oportunas y ágiles a los requerimientos de los clientes	1	2	3	4	5
25	En el GRUPO HOSAKA se interesan por conocer e implementar mis ideas de innovación y mejoramiento	1	2	3	4	5
26	La comunicación de mi área de trabajo con otras áreas de la compañía es ágil y oportuna.	1	2	3	4	5
27	En el GRUPO HOSAKA se conocen, se respetan y valoran la tradición y los lineamientos de los accionistas y fundadores.	1	2	3	4	5
28	El GRUPO HOSAKA es una empresa sólida y con futuro.	1	2	3	4	5
29	En el GRUPO HOSAKA las decisiones se toman teniendo en cuenta el impacto sobre las diferentes áreas	1	2	3	4	5
30	En el GRUPO HOSAKA la formación recibida posibilita un mayor crecimiento personal de los colaboradores.	1	2	3	4	5
31	En el GRUPO HOSAKA se reconocen las ideas de innovación y mejoramiento	1	2	3	4	5
32	En el GRUPO HOSAKA me informan oportunamente las situaciones que se presentan en la organización.	1	2	3	4	5
33	En el GRUPO HOSAKA existe colaboración entre las diferentes áreas, para lograr los objetivos organizacionales propuestos.	1	2	3	4	5
34	En general, los jefes del GRUPO HOSAKA son efectivos para lograr resultados.	1	2	3	4	5
35	Recomendaría a el GRUPO HOSAKA a otras personas como un muy buen sitio para trabajar	1	2	3	4	5
36	En el GRUPO HOSAKA se tienen en cuenta las opiniones de la gente para tomar decisiones	1	2	3	4	5
37	El GRUPO HOSAKA brinda oportunidades de capacitación y desarrollo a sus colaboradores	1	2	3	4	5
38	El GRUPO HOSAKA se interesa por el bienestar de sus colaboradores y sus familias.	1	2	3	4	5

39	Los jefes del GRUPO HOSAKA se interesan por los resultados tanto como por el bienestar de su gente a cargo.	1	2	3	4	5
40	Trabajar en el GRUPO HOSAKA permite tener buenas perspectivas profesionales y de trabajo	1	2	3	4	5
41	El GRUPO HOSAKA proporciona a sus colaboradores, los implementos y los recursos para garantizar la seguridad personal en el trabajo.	1	2	3	4	5
42	Has tenido alguna comunicación o interacción con algún miembro de las diferentes empresas del GRUPO HOSAKA.	1	2	3	4	5

PREGUNTAS ABIERTAS

¿Enumere al menos los tres aspectos más positivos del clima organizacional en el GRUPO HOSAKA?	Enumere al menos tres aspectos que usted considera mejoraría el clima organizacional

¡Muchas gracias por su participación!

Notas biográficas

Norberto Miguel Hosaka Oshiro

Nació en Lima, el 18 de agosto de 1975. Licenciado en Contabilidad por la Universidad del Pacífico. Es profesor ordinario categoría auxiliar de la Universidad del Pacífico, adscrito al departamento académico de Contabilidad.

Tiene más de 20 años de experiencia docente y más de 13 años de experiencia en el rubro gastronómico. En el plano directivo, hace seis años forma parte del directorio de la Asociación Peruano Japonesa, cumpliendo tres años como director de la Clínica Centenario y Policlínico Peruano Japonés y dos años como Vicepresidente.

José Antonio Hernández Delgado

Nació en Ica, el 1 de agosto de 1980. Licenciado en Administración por la Universidad Alas Peruanas. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de ESAN.

Tiene más de dieciséis años de experiencia en Recursos Humanos en el sector privado. Ha trabajado once años en el rubro agroindustrial y cinco años en la industria del calzado. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Desarrollo Organizacional en Plasticaucho Perú.

Jorge Alonso Chunga Castillo

Nació en Lima, el 20 de marzo de 1979. Bachiller en Psicología por la Universidad de San Martín de Porres y Egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con Diplomados en Recursos Humanos, Gestión de la Capacitación Empresarial y Comunicación Corporativa por la Universidad Ricardo Palma, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC y ESAN, respectivamente. Asimismo, cuenta con estudios de especialización en Factor Humano y Compensaciones por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC y Universidad del Pacífico, respectivamente.

Tiene más de 12 años de experiencia en Recursos Humanos. Ha desarrollado su carrera profesional en importantes empresas del sector financiero, retail, minero y de servicios. Actualmente se desempeña como HR Manager en Majorel.

Luis Alberto Francia Widdup

Nació en Lima, el 5 de julio de 1984. Licenciado en Administración por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de IPAE y estudios de Gestión de Recursos Humanos en el sector público en la Escuela Nacional de Estudios Gubernamentales.

Tiene más de 9 años de experiencia en Recursos Humanos y cuenta con 14 años de experiencia en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Gestión Humana en Geopress Perú S.A.C.