



## **“PLAN ESTRATÉGICO RESTAURANTE CENTOLLA”**

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

**Presentada por:**

**Srta. Perla Vanessa Cabanillas Palacios**

**Srta. Jenny Jessica Jara García**

**Asesor: Profesor José Antonio Vallarino**

**2014**

A Dios por estar siempre conmigo.

A la memoria de mi madre, quien fue un gran ejemplo en mi vida.

A mí querido padre y hermano, por su apoyo incondicional.

A mí asesor de tesis por su invaluable contribución al éxito de este proyecto.

### **Perla Cabanillas Palacios**

A Dios por ser mi guía incondicional.

A mis padres por ser mi ejemplo diario de empeño y perseverancia en la vida.

A mis hermanas por su apoyo, consejos, unión y comprensión.

A mí asesor de tesis por la dedicación y el tiempo que brindó para fortalecer este proyecto.

### **Jenny Jara García**

## Índice

<b>Índice</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Análisis interno de la organización</b> .....	<b>1</b>
1. Situación actual.....	1
2. Organización.....	1
3. Sistemas de coordinación.....	2
4. Funciones.....	2
5. Estrategia actual.....	3
6. La ventaja competitiva actual .....	3
7. Factores de insatisfacción .....	3
7.1 Recursos humanos .....	3
7.2 Mercadeo.....	4
7.3 Operaciones .....	4
8. Situación deseada .....	4
9. Resumen del capítulo .....	4
<b>Capítulo II. Análisis del macroentorno (Pesteg)</b> .....	<b>6</b>
1. Resumen del capítulo .....	6
<b>Capítulo III. Análisis específico</b> .....	<b>8</b>
1. Rivalidad entre los competidores .....	8
1.1 Competencia directa.....	8
1.1.1 Área de influencia.....	8

1.2 Competencia indirecta .....	9
1.2.1 Área de influencia .....	9
2. Ingreso potencial de nuevos competidores .....	9
3. Desarrollo de productos sustitutos .....	10
4. Poder negociador de los proveedores.....	10
4.1 El poder negociador de los clientes.....	11
5. Resumen del capítulo .....	11
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado y análisis de proyecciones de venta .....</b>	<b>12</b>
1. Objetivos.....	12
2. Metodología.....	12
2.1 Encuesta interna .....	12
2.2 Encuesta externa .....	13
3. Mercado objetivo.....	15
4. Proyección de la demanda .....	15
5. Resumen del capítulo .....	16
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>17</b>
1. Visión .....	17
2. Misión .....	17
3. Valores y principios.....	17
4. Objetivos estratégicos .....	17
5. Análisis FODA.....	18
6. Análisis del FODA cruzado .....	19
7. Matriz EFI / EFE .....	20
7.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	20
7.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos(EFE) .....	20

8. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	21
9. Análisis de Recursos y Capacidades ( VRIO) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11. Propuesta de valor .....	24
12. Cadena de valor .....	24
13. Factores críticos de éxito.....	25
14. Planteamiento de las estrategias.....	26
14.1 Estrategia genérica .....	26
14.2 Estrategia intensiva.....	26
14.2.1 Penetración en el mercado .....	26
15. Modelo de negocio.....	26
16. Sistema de actividades del Restaurante Centolla .....	27
17. Resumen del capítulo.....	28
<b>Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>29</b>
1. Descripción del servicio .....	29
2. Objetivos.....	29
3. Formulación de la estrategia .....	29
3.1 Segmentación.....	29
3.2 Posicionamiento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	30
4.1 Producto y servicio .....	30
4.1.1 Producto .....	31
4.1.2 Servicio.....	31
4.2 Precio .....	32

4.3 Plaza .....	32
4.4 Promoción .....	32
4.4.1 Publicidad .....	32
4.4.2 Promoción en ventas .....	33
4.4.3 Relaciones públicas .....	33
4.5 Cronograma y presupuesto de <i>marketing</i> .....	35
5. Conclusiones.....	35
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones .....</b>	<b>37</b>
1. Objetivos.....	37
2. Estrategias .....	37
3. Identificación de procesos .....	38
3.1 Mapa de procesos.....	38
3.2 Descripción de procesos.....	38
3.3 Diseño de los principales procesos operativos.....	39
3.3.1 Flujograma del proceso de atención al cliente .....	39
3.3.2 Proceso de atención al cliente.....	40
3.3.3 Flujograma de administración de inventarios.....	41
3.3.4 Proceso de administración de inventarios.....	42
4. Sistemas de control de calidad .....	43
5. Beneficios del plan de operaciones .....	43
6. Cronograma de actividades y presupuesto .....	44
<b>Capítulo XIII. Organización y administración de recursos humanos.....</b>	<b>45</b>
1. Organización.....	45
2. Diseño de los puestos .....	46
3. Objetivos.....	47

4. Estrategias .....	47
5. Políticas.....	48
6. Beneficios del plan de recursos humanos.....	48
7. Cronograma de actividades y presupuesto .....	48
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....</b>	<b>50</b>
1. Objetivo.....	50
2. Estrategias .....	50
2.1 Forjar fuentes de trabajo directos .....	50
2.2 Proteger el medio ambiente mediante el manejo de adecuado .....	50
<b>Capítulo X. Plan financiero .....</b>	<b>51</b>
1. Objetivo.....	51
2. Información relevante .....	51
3. Estructura de capital y evaluación financiera .....	52
4. Estados financieros .....	52
4.1 Estado de ganancias y pérdidas.....	52
4.2 Cálculo de las tasas de descuento .....	52
4.2.1 Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK).....	52
4.2.2 Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC) .....	53
4.3 Flujo de caja con plan estratégico .....	53
5. Punto de equilibrio.....	55
6. Análisis de sensibilidad .....	55
<b>Capítulo XI. Plan de contingencia .....</b>	<b>57</b>
1. Objetivos.....	57
2. Plan de actividades.....	57
<b>Capítulo XII. Mapa estratégico .....</b>	<b>58</b>

1. Mapa estratégico.....	58
2. Balance Score Card.....	58
3. Conclusiones.....	59
4. Recomendaciones.....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>72</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de tendencias del macroentorno.....	7
Tabla 2.	Ventas reales 2011-2013.....	15
Tabla 3.	Ventas proyectadas 2014-2019.....	16
Tabla 4.	Matriz FODA.....	18
Tabla 5.	FODA cruzado.....	19
Tabla 6.	Matriz EFI.....	20
Tabla 7.	Matriz EFE.....	21
Tabla 8.	Matriz del perfil competitivo.....	22
Tabla 9.	Matriz VRIO.....	23
Tabla 10.	Matriz Peyea.....	23
Tabla 11.	Objetivos del <i>marketing</i> .....	29
Tabla 12.	Componentes del servicio para el Restaurante Centolla.....	31
Tabla 13.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	35
Tabla 14.	Presupuesto de <i>marketing</i> 2016-2019.....	35
Tabla 15.	Objetivos de operaciones.....	37
Tabla 16.	Estrategias operacionales.....	37
Tabla 17.	Descripción de procesos del desarrollo de operaciones.....	39
Tabla 18.	Controles de calidad.....	43
Tabla 19.	Presupuesto de operaciones 2015.....	44
Tabla 20.	Presupuesto de operaciones 2016-2019.....	44
Tabla 21.	Diseño de puestos.....	46
Tabla 22.	Objetivos de recursos humanos.....	47
Tabla 23.	Estrategias de recursos humanos.....	47
Tabla 24.	Presupuesto personal.....	48

Tabla 25. Presupuesto de recursos humanos 2015-2019.....	49
Tabla 26. Objetivos del plan financiero .....	51
Tabla 27. Políticas y supuestos del plan financiero .....	51
Tabla 28. Estado de ganancias y perdidas del proyecto.....	52
Tabla 29. Tabla para el calculo del COK.....	53
Tabla 30. Flujo de caja proyectado con plan estratégico .....	54
Tabla 31. Flujo de caja incremental.....	54
Tabla 32. Punto de equilibrio.....	55
Tabla 33. Análisis de sensibilidad .....	55
Tabla 34. Planteamiento de escenarios .....	56
Tabla 35. Plan de actividades de contingencia.....	57
Tabla 36. Balance Score Card.....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama actual del Restaurante Centolla.....	1
Gráfico 2. Cadena de valor del Restaurante Centolla .....	25
Gráfico 3. Modelo de negocio del Restaurante Centolla.....	27
Gráfico 4. Sistema de actividades.....	27
Gráfico 5. Oferta del Restaurante Centolla .....	30
Gráfico 6. Mapa de procesos .....	38
Gráfico 7. Flujograma proceso de atención al cliente .....	40
Gráfico 8. Flujograma de administración de inventarios .....	42
Gráfico 9. Nuevo organigrama propuesto .....	45
Gráfico 10. Mapa estratégico .....	58

## Índice de anexos

Anexo 1. Evolución de las ventas históricas de la empresa .....	65
Anexo 2. Segmentación del Restaurante Centolla .....	65
Anexo 3. Ubicación de restaurantes del grupo <i>premium</i> .....	66
Anexo 4. Resultado de la encuesta interna.....	67
Anexo 5. Resultados de la encuesta externa.....	68
Anexo 6. Listado de proveedores.....	69
Anexo 7. Costos unitarios.....	69
Anexo 8. Proyección del estado de pérdidas y ganancias sin el plan estratégico	70
Anexo 9. Proyección de flujo de caja sin plan estratégico .....	70
Anexo 10. Presupuesto de ventas de postres.....	71
Anexo 11. Cuadro de amortización de deuda .....	71

## **Resumen ejecutivo**

La empresa Crisantemo Gourmet S.A.C. es un restaurante de comida japonesa y marina ubicado en Av. Arnaldo Márquez N° 1624, Jesús María, bajo el nombre comercial de “Restaurante Centolla”.

El presente plan estratégico tiene como propósito principal incrementar los ingresos y lograr el posicionamiento del Restaurante Centolla en el mercado a fin de que sea reconocido como uno de los mejores restaurantes de comida japonesa y marina, es decir, que goce de la preferencia de los clientes por la calidad de sus insumos, la sazón y exquisitez de sus platos, la excelencia del servicio, y la comodidad de sus ambientes.

El público objetivo del Restaurante Centolla son las personas, principalmente, de los distritos de Jesús María, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y San Miguel, cuyas edades fluctúan entre los 25 a 55 años y que pertenecen al nivel socioeconómico B, con un rango de ingreso mensual entre S/3.000 a S/6.000.

Para conocer el contexto en el cual se desarrolla la empresa, se ha efectuado previamente un diagnóstico de la situación actual y deseada de la empresa, con ello se han identificado las mejores estrategias que ayudarán a cumplir los objetivos propuestos.

Este planeamiento estratégico utilizará estrategias de diferenciación y penetración de mercado, con acciones intensivas de *marketing* para incrementar los ingresos de la empresa, aumentar la presencia del negocio y posicionarla en su rubro, alcanzando los objetivos trazados para ser sostenible en el tiempo.

Para llevar a cabo las estrategias, se dispondrá de una estructura de financiamiento mixto: 60% de aporte propio y 40% de préstamo bancario. Asimismo, se asegurará el cumplimiento de los plazos pactados y se llevará un control estricto de los resultados financieros obtenidos en los cinco años que involucra el desarrollo del plan estratégico.

## Capítulo I. Análisis interno de la organización

### 1. Situación actual

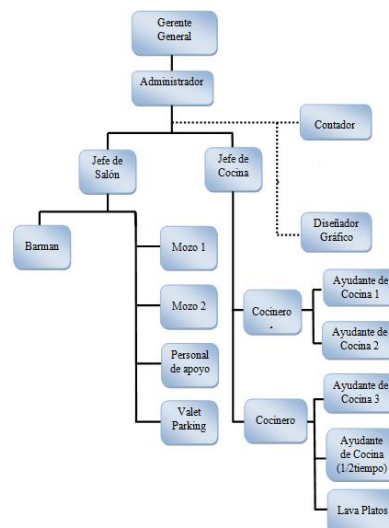
La empresa fue fundada el 13 de diciembre del 2010 bajo la razón social CRISANTEMO GOURMET S.A.C. con nombre comercial “Restaurante Centolla”, RUC: 20538474046 y domicilio fiscal calle Hipólito Unanue N° 260 Urb. Las Leyendas, San Miguel. Actualmente, posee un local ubicado en Av. Arnaldo Márquez N° 1629, Jesús María. El gerente general desde este último local es Aki Ricardo Sueyoshi.

El Restaurante Centolla ofrece comida japonesa y marina. Su promedio de ventas sin IGV de los últimos 3 años es S/.812.704<sup>1</sup>.

### 2. Organización

Actualmente, la empresa posee una estructura jerárquica empresarial en la que la Gerencia General toma las decisiones del negocio, las jefaturas gestionan los procesos y el personal a su cargo aporta información relevante. El Restaurante Centolla está integrado por dieciseis colaboradores en planilla –entre gerencia, jefaturas y asistentes– y dos personas que prestan servicios externos.

Gráfico 1. Organigrama actual del Restaurante Centolla



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Gráfico de evolución de ventas (anexo 1)

### 3. Sistemas de coordinación

La empresa posee los siguientes sistemas de coordinación:

- Decisión:
  - Comités semanales entre el gerente y el administrador de la empresa. El gerente recibe información relevante del negocio y la utiliza para la toma de decisiones.
- Coordinación y control:
  - Comités semanales entre el gerente y las jefaturas de la empresa (jefe de salón, jefe de cocina y administrador). Se intercambia información de los eventos registrados en la semana.
  - Reuniones mensuales entre el gerente y el personal externo (contador y diseñador gráfico)
- Integración:
  - Reuniones de retroalimentación personalizadas entre el gerente y cada uno de los colaboradores.

### 4. Funciones

El administrador del restaurante se encarga de supervisar las operaciones de la empresa y reportarle los resultados mensuales al gerente general. Además de esas jefaturas, existen otras dos: jefatura de salón y jefatura de cocina.

La jefatura de salón se encarga de supervisar los procesos operativos, el servicio que brindan los mozos y el barman a los clientes, así como del servicio de *valet parking*. Por otro lado, la jefatura de cocina se encarga de supervisar al personal de cocina en la correcta preparación de los platos, el tiempo de entrega de los pedidos y de dar seguimiento al inventario de mercadería para realizar el requerimiento necesario.

La jefatura de salón tiene a cargo a un barman, dos mozos, un personal de apoyo y un *valet parking*; y la jefatura de cocina, a dos cocineros, cuatro ayudantes de cocina y una persona encargada del lavado de las vajillas. Además, se cuenta con los servicios de dos personas externas: un contador que se encarga de preparar, revisar e informar todo lo relacionado con los estados financieros de la empresa y lo referente a trámites y pagos de impuestos; y un diseñador gráfico que es el responsable de las promociones, diseño de campañas publicitarias y administración de la página web de la empresa.

## **5. Estrategia actual**

Actualmente, el Restaurante Centolla no ha establecido una misión y visión para el negocio. Su estrategia para tomar la decisión de abrir un restaurante de comida japonesa y marina fue realizar un sondeo de mercado para determinar si existe o no acogida de este tipo de comida en el distrito de Jesús María, participar en ferias gastronómicas en la zona a fin de conocer la respuesta de los consumidores sobre los platos ofrecidos y de esa manera analizar si existe potencial de consumo.

Asimismo, se identificó que no existen competidores que ofrezcan comida japonesa ni marina a la vez en dicho distrito, por lo que se genera una oportunidad de penetración de mercado y la posibilidad de operar en un distrito cuyos costos de alquiler y mantenimiento no son tan elevados.

## **6. La ventaja competitiva actual**

Las ventajas competitivas que posee el Restaurante Centolla son las siguientes:

- Es el único restaurante en el distrito que ofrece la experiencia de poder elegir entre comida japonesa o comida marina.
- Posee rapidez en el servicio (entrega del pedido entre diez a doce minutos) sin dejar de lado la cordialidad en el trato al cliente.

## **7. Factores de insatisfacción**

Del análisis efectuado, se identificaron los siguientes factores de insatisfacción:

### **7.1 Recursos humanos**

- Baja respuesta en convocatoria de personal: actualmente, al efectuar convocatorias de personal no se concreta de manera rápida la contratación debido a que los postulantes consideran que la jornada laboral es muy extensa.
- No existen indicadores de desempeño anual: la empresa actualmente no ha definido de manera formal los indicadores para evaluar el desempeño de su personal.
- No existen programas de capacitaciones: la empresa actualmente no efectúa capacitaciones o talleres relacionados con el negocio para su personal.
- No se ha definido una línea de carrera: actualmente, no existe una línea de carrera o ascenso que se otorgue al personal por su desempeño.
- Valores de la empresa: la empresa actualmente no ha definido de manera formal valores para su personal.



## **7.2 Mercadeo**

- Posicionamiento de marca: actualmente, el Restaurante Centolla no está posicionado como uno de los mejores restaurantes en su rubro.
- Sistemas de fidelización de clientes: actualmente, no existe una base de datos que permita identificar el comportamiento de los clientes que asisten al restaurante para poder desarrollar estrategias de promociones y fidelización de acuerdo a su comportamiento de consumo.

## **7.3 Operaciones**

- Organización del proceso de compras: actualmente, la compra de algunos insumos no se realiza de manera planificada con algún proveedor.
- Sistema de ventas/costos a tiempo real: se lleva un registro de las ventas/costos de manera manual, lo cual puede conllevar a errores en la toma de decisiones.
- Decoración del local no alineada a la propuesta culinaria: el restaurante cuenta con una decoración y ambientación sencilla que no está acorde al posicionamiento que busca lograr.

## **8. Situación deseada**

La empresa tiene como objetivo principal posicionarse en el mercado como uno de los mejores restaurantes especializados en comida japonesa y marina, con productos de calidad y buen servicio. Asimismo, busca el crecimiento en el largo plazo y mejorar los factores de insatisfacción actuales:

- Baja respuesta en convocatoria de personal
- Ausencia de indicadores de desempeño anual
- Posicionamiento de marca
- Sistemas de fidelización de clientes
- Organización del proceso de compras
- Sistema de ventas/costos a tiempo real
- Decoración del local no alineada a la propuesta culinaria

## **9. Resumen del capítulo**

- El Restaurante Centolla es el único en la zona que ofrece comida japonesa y marina. Su promedio de ventas de los últimos tres años es S/.812.704 nuevos soles y el consumo promedio por persona es S/.40 nuevos soles. Sin embargo, al no contar con una misión y visión definida es difícil que tenga un enfoque claro sobre cuáles son los objetivos

estratégicos que desea alcanzar a futuro para lograr crecimiento y ser sostenibles en el tiempo.

- La empresa no efectúa un análisis de información relacionada con el comportamiento de las ventas, clientes y mercado; costos de los insumos; y resultados financieros. Sin embargo, ha logrado continuar sus operaciones, debido a que los clientes valoran la buena sazón de sus platos y la calidad de servicio del personal.
- La empresa cuenta con los implementos de cocina necesarios para realizar sus operaciones de manera regular; no obstante, no existe un adecuado control de las compras de los insumos.
- La empresa requiere mejorar los siguientes factores de insatisfacción: respuesta de convocatoria de personal, ausencia de indicadores de desempeño del personal, posicionamiento de marca, remodelación del local, sistema de fidelización de clientes, organización de las compras, costos y ventas.

## **Capítulo II. Análisis del macroentorno (Pesteg)**

Según la Fundación Getulio Vargas de Brasil (2013), nuestro país ocupa el tercer lugar como mejor país en América Latina para hacer negocios, esto se debe en gran parte a la estabilidad que registra en los indicadores económicos (PBI, producción y nivel de inflación) y a la presencia de un ambiente corporativo, tecnológico y político más consolidado.

Las políticas macroeconómicas conservadoras dan una estabilidad económica al sector empresarial, por lo que permiten su desarrollo, incentivando el desarrollo de los negocios y, con ello, el crecimiento sostenido de diversos rubros.

Es importante resaltar que, en el 2013, el crecimiento del PBI en el rubro de restaurantes y hoteles fue de 6.4%, lo que demuestra un comportamiento positivo de la demanda interna de servicios (Cámara de Comercio 2013). El incremento de los créditos ha permitido el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas al conseguir capital para continuar con sus operaciones. Asimismo, el crecimiento económico sostenido de los últimos años ha contribuido significativamente a la mejora de ingresos, por lo que parte del sector socioeconómico C se ha trasladado al sector socioeconómico B. Este último es el más atractivo para los negocios.

La industria tecnológica en el Perú está creciendo. Actualmente, como afirma el diario Gastronomía (2013) las empresas utilizan diversos sistemas tecnológicos para optimizar los tiempos de atención y ser más eficientes en el servicio a los clientes.

Finalmente, el gobierno incentiva políticas de apertura económica, lo que ha favorecido el crecimiento de inversiones nacionales y extranjeras, la estabilidad política, económica y tributaria. Esto brinda confianza a los inversionistas, lo que repercute en un crecimiento sostenido del país.

### **1. Resumen del capítulo**

Se puede concluir según la matriz (ver la tabla 1), que existen variables externas que generan una oportunidad de crecimiento para el restaurante. Estas deben ser debidamente aprovechadas y, a la vez, tomar medidas respecto a las variables que no resultan en beneficio.

**Tabla 1. Matriz de tendencias del macroentorno**

	Factor	Tendencia	Como afecta a clientes	Como afecta a proveedores	Como afecta a la empresa	Indicador	Oportunidad
<b>ENTORNO ECONOMICO</b>	Comportamiento del PBI (5.03% en 2013)	Disminuye	Control de los ingresos	Control de precios de compra y venta	Control de precios de compra y venta	Negativo	Incentivar el cosumo a través de políticas intensivas de marketing
	Crecimiento del PBI en el rubro de restaurantes en 6.04%.	En aumento	Mayor oferta de restaurantes	Mayor demanda de insumos	Mayor ocupabilidad en el restaurante	Positivo	Incremento del consumo en restaurantes.
	Sector pesca experimentó una reducción a 1.6% en su crecimiento (2013).	Disminuye	Aumento en los precios comida marina	Escasez de insumos para ofrecer	Aumento en el precio de los insumos marinos	Negativo	Es una oportunidad para las empresas que importan al Perú especies marinas
	Crecimiento de la economía	En aumento	Mayores ingresos	Mayores ingresos	Mayor ocupabilidad en el restaurante	Positivo	Incremento en el consumo.
	El Perú ocupa el 3er lugar como mejor país en América Latina para hacer negocios.	Se mantiene	Mayores ingresos.	Incremento de clientes para proveer insumos marinos.	Oportunidad de expansión	Positivo	Mayor oportunidad de apertura de negocios.
<b>ENTORNO POLITICO</b>	El gobierno incentiva políticas de apertura económica, manteniendo una estabilidad en el entorno político .	En aumento	Mejoras en las oportunidades para iniciar negocios.	Mejoras en las oportunidades para incrementar clientes.	Buen panorama para invertir en nuevos locales	Positivo	Apertura de locales
<b>ENTORNO LEGAL</b>	El gobierno fomenta la competitividad de las empresas a través de normas tributarias emitidas por el Congreso de la República.	En aumento	Mejoras en las oportunidades para iniciar negocios.	Mejoras en las oportunidades para incrementar clientes	Posible ingreso de competidores	Negativo	Mejorar las deudas a fin de ser sostenible en el tiempo.
<b>FACTOR DEMOGRAFICO</b>	El nivel socioeconómico B refleja un crecimiento favorable, lo cual es beneficioso para las inversiones orientadas a dicho nivel socioeconómico.	En aumento	Mayor capacidad adquisitiva para satisfacer sus necesidades.	Mejora en sus ingresos	Aumento del mercado objetivo al cual se dirige el restaurante	Positivo	Aumentar la penetración de mercado.
<b>FACTOR ECOLOGICO</b>	Los recursos naturales no están siendo utilizados responsablemente para desarrollar una economía resistente y variada, lo cual se observa en la contaminación de ciertas zonas del mar peruano afectando a las especies marinas que habitan en el litoral.	En aumento	Escasez de insumos marinos	Disminución de ingresos debido a la escasez de insumos marinos	Dificultad para la compra de especies marinas, precios mas altos	Negativo	Es una oportunidad para las empresas que importan al Perú especies marinas
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	La industria tecnológica en el Perú crece en 9% (2014) , las empresas de servicios están utilizando diversos sistemas tecnológicos	En aumento	Mejora en el servicio , procesos eficientes, mejor comunicación.	Mayor eficiencia en los procesos del negocio	Mayor eficiencia en los procesos	Positivo	Potenciar la propuesta de valor del restaurante
<b>FACTOR SOCIO - CULTURAL</b>	Segun un estudio realizado por Arellano (2013) el 34% del ingreso de los peruanos es destinado a atender su alimentación.	En aumento	Mayor opción de visitar nuevas opciones de restaurantes	Mas oportunidades de nuevos negocios para los proveedores	Mayor oportunidad de ingresos y crecimiento	Positivo	Incremento de clientes para el restaurante
	Según estudio de ManPower (2013), el consumidor peruano ha evolucionado y se muestra más exigente y sofisticado.	En aumento	Mas opciones de restaurantes para elegir	Mayor control de calidad de los productos ofrecidos	Mayor control de calidad de los productos ofrecidos	Positivo	Potenciar la creatividad e innovación de los platos presentados, asegurando la calidad integral
	Según un estudio de McCann Workgroup el 39.18% de peruanos come en la calle varias veces a la semana y el 22.30% una vez a la semana	En aumento	Mayor cantidad de restaurantes para elegir	Mas oportunidades de nuevos negocios para los proveedores	Mayor oportunidad de ingresos	Positivo	Mayor posibilidad de crecimiento de los negocios

Fuente: Elaboración propia

### Capítulo III. Análisis específico

El Restaurante Centolla se encuentra en el sector de servicios de comida preparada, en el subsector de restaurantes de primera categoría especializados en sushi y comida marina. La gastronomía peruana ha permitido que en los últimos años los locales del rubro de comida marina crezcan, debido al *boom* gastronómico que atraviesa este país. Actualmente, el 48% de turistas que visitan el Perú lo hace atraído por la curiosidad de probar su comida (Castro 2013), lo cual es beneficioso para el crecimiento y sostenibilidad de los restaurantes peruanos.

El rubro de restaurantes ha reportado un crecimiento de 6,4% en el 2013, lo cual ha generado ingresos de alrededor de S/.21.000 millones, cifra que supera la del año 2012 de S/.19.000 millones (Cámara de Comercio 2013). Según estimaciones de Apega (2013), los restaurantes peruanos registran ventas por S/.50.000 millones y hay cerca de 100.000 establecimientos que generan aproximadamente 400.000 empleos. Esta mejora es consecuencia del incremento de ingreso de los hogares gracias al crecimiento del empleo en el país.

Para analizar la situación competitiva del Restaurante Centolla, se desarrollará el "Modelo de las cinco fuerzas de Porter"<sup>2</sup>.

#### 1. Rivalidad entre los competidores

En el distrito de Jesús María, solo existe cinco restaurantes de comida japonesa y varios negocios de comida marina. Cada vez más personas optan por saborear este tipo de alimentos, debido a su exquisito sabor y a los bajos contenidos de grasa que poseen sus insumos.

##### 1.1 Competencia directa

Se ha segmentado a los competidores del Restaurante Centolla en tres grupos: económico, estándar y *premium*. Según esa división, dicho negocio se encuentra ubicado en el grupo *premium* debido al rango de precios de sus platos y tamaño del negocio.<sup>3</sup>

##### 1.1.1 Área de influencia

El área de influencia del Restaurante Centolla comprende los siguientes establecimientos:

---

<sup>2</sup> Para mayor detalle, véase Fred R. David (2011). *Administración estratégica*. 9ª ed. México: Pearson Education.

<sup>3</sup> Para mayor detalle, ver el anexo 2

- **Restaurante Centolla:** Se encuentra a pocos metros de avenidas Brasil y Garzón, que albergan centros comerciales, entidades financieras y otro tipo de comercios con alto tráfico de personas<sup>4</sup>.
- **Restaurante María Pastor:** Su área de influencia incluye las avenidas Cuba y Salaverry. Se encuentra a 5 minutos del Restaurante Centolla.
- **Restaurante Don Katsu:** Se encuentra en el jirón. Ramón Danigno. No tiene afluencia de público; sin embargo, su buena sazón e infraestructura hace que las personas lleguen a él por recomendación. Está a siete minutos del Restaurante Centolla.
- **Restaurante K-tana:** Cuenta con público cautivo, ya que se encuentra dentro del Centro Cultural Peruano-Japonés, en la avenida. Gregorio Escobedo. Está a siete minutos del Restaurante Centolla.
- **Restaurante Don Fernando:** Posee una excelente ubicación. Se encuentra cerca a dos avenidas principales con alto tráfico de personas, Garzón y Brasil.

## 1.2 Competencia indirecta

Existen restaurantes identificados como competencia indirecta, los cuales están ubicados a los alrededores del Restaurante Centolla, son los siguientes:

### 1.2.1 Área de influencia

- **Rústica:** Se encuentra en la avenida República Dominicana, a 7 minutos del Restaurante Centolla. Ofrece comida criolla y parrillas.
- **El Pregón:** Se ubica al frente del Restaurante Centolla. Ofrece comida regional.
- **Tres Joyas:** Se encuentra ubicado en la avenida Arnaldo Márquez, cerca del Restaurante Centolla. Ofrece comida internacional y criolla.
- **La posada:** Se ubica en la avenida Mariátegui. Ofrece comida española.
- **Don Bosco:** Se encuentra en la avenida. Cuba, a cinco minutos del Restaurante Centolla. Ofrece comida criolla.
- **Tarwi:** Se ubica en el cruce de la avenida República Dominicana y la avenida Brasil. Ofrece comida regional.

## 2. Ingreso potencial de nuevos competidores

El mercado es atractivo, debido a que existe demanda de consumo de comida japonesa y marina. No obstante, se presentan barreras para el ingreso de nuevos restaurantes, tales como:

- Contar con una zonificación adecuada para abrir el negocio

---

<sup>4</sup> Ver anexo 3

- Obtener la licencia de funcionamiento
- El acceso a préstamos financieros en caso de no contar con capital
- La lealtad de los consumidores
- El posicionamiento de marca de otros restaurantes

Estas barreras son de nivel medio y buscan que los nuevos negocios evalúen seriamente si les es factible y beneficioso ingresar a este rubro.

### **3. Desarrollo de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente consume como alternativa y que resuelven las mismas necesidades sin ser un competidor directo. En este caso en particular, el producto sustituto sería el cocinar en casa o solicitar el servicio de *delivery* de otro restaurante, ya que ambas opciones implicarían dejar de visitar el Restaurante Centolla.

### **4. Poder negociador de los proveedores**

Esta fuerza está representada por aquellas empresas que proveen los insumos necesarios para mantener en marcha el negocio.

El Restaurante Centolla mantiene una relación de cordialidad y comunicación permanente con sus proveedores, basada en el respeto de las condiciones pactadas y en el cumplimiento de los pagos. Las compras se realizan bajo la modalidad de pago en efectivo y a crédito en un plazo máximo de pago de treinta días.

Existen temporadas en las cuales el proveedor de pescado aumenta el precio, debido a la reducción del abastecimiento, originada por los cierres de puertos y muelles o condiciones no favorables en el mar. Sin embargo, ambas partes tienen poder de negociación y buscan llegar a un acuerdo: el proveedor porque el pescado es el insumo principal de los platos que se ofrecen en el restaurante y el restaurante debido a que cuenta con otras opciones de proveedores de pescado, a las cuales puede recurrir.

En cuanto a proveedores de bebidas, el Restaurante Centolla tiene como proveedores a la empresa Backus y Lindley, las cuales poseen un alto poder de negociación al ser los más solicitados por los clientes. Por otro lado, en lo relacionado con los abarrotes, verduras e insumos japoneses para la preparación de los alimentos, existe un bajo poder de negociación, ya que existen diversas alternativas que se pueden contratar.

#### **4.1 El poder negociador de los clientes**

Los consumidores tienen un poder de negociación alto, debido a que ellos pueden elegir entre varios establecimientos que ofrecen diversos tipos de comida de acuerdo a su capacidad adquisitiva, gustos y preferencias. Además, poseen plena decisión de elegir ciertas características de acuerdo a criterios tales como: la atención de servicio, descuentos especiales y calidad del producto. Al existir una gran cantidad de restaurantes, los clientes deciden en donde consumir, por lo tanto es importante la infraestructura, servicio, calidad y precio que se brinda, ya que de estos factores dependerá que se logre atraer un mayor número de clientes y esto contribuirá a que el negocio sea sostenible en el tiempo.

#### **5. Resumen del capítulo**

Una vez analizado el entorno específico, se puede concluir que el crecimiento de la demanda de comida japonesa y marina favorable constituye una oportunidad para que el Restaurante Centolla sume todos sus esfuerzos en satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciendo una fusión de comida japonesa y marina de alta calidad, a un precio competitivo, brindando una excelente atención en el servicio y un ambiente agradable que incite a que el cliente retorne, aprovechando además la barrera de nivel medio de ingreso de nuevos competidores. Otro aspecto a resaltar, es que el Restaurante Centolla posee una buena ubicación geográfica, cercana a centros comerciales con alto potencial de demanda, lo cual puede ser explotado para incrementar el conocimiento del negocio y la concurrencia de los clientes.



## **Capítulo IV. Estudio de mercado y análisis de proyecciones de venta**

### **1. Objetivos**

Los objetivos del estudio de mercado del Restaurante Centolla son los siguientes:

- Conocer el posicionamiento del Restaurante Centolla en el rubro de comida japonesa y marina, a través de los clientes externos
- Identificar posibles debilidades en los aspectos internos del negocio a fin de reducirlos o eliminarlos
- Conocer la percepción del cliente con respecto a la aceptación del producto y servicio brindado. Esto será útil en el proceso de penetración de mercado.
- Obtener una base de datos que brinde información importante para la orientación de la publicidad y las promociones

### **2. Metodología**

A fin de cumplir con los objetivos del estudio de mercado, se elaboró dos tipos de encuestas: interna y externa.

#### **2.1 Encuesta interna**

Fue aplicada a 150 clientes del Restaurante Centolla con el objetivo de definir acciones para fortalecer los aspectos débiles de este negocio y cumplir con el valor diferenciador que se desea brindar a los clientes<sup>5</sup>.

Los resultados de la encuesta brindaron la siguiente información:

- El 80% de los clientes está en el rango de edad de 25 a 55 años y pertenecen a los distritos de Jesús María, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y San Miguel.
- El 68% de los clientes visita el restaurante entre una vez por semana y cada dos semanas (quince días), lo que demuestra que existe retorno y una demanda en crecimiento.
- La mayoría de clientes asiste al restaurante a almorzar o cenar, es decir entre las cuatro de la tarde y las ocho de la noche. Existe una oportunidad para fomentar las visitas mediante promociones y publicidad.
- El 84% de clientes está dispuesto a pagar un rango entre S/.25 y S/.45 soles por plato, lo cual está acorde a los precios que ofrece el Restaurante Centolla, que platos de calidad a un precio justo.
- El 82% de clientes señaló que la marca Centolla significa para ellos calidad y comida exquisita.

---

<sup>5</sup> Ver anexo 5

- El 70% de clientes acude al Restaurante Centolla por su sazón y calidad del servicio.
- El 57% de los clientes cree que la decoración y el ambiente de Restaurante Centolla son buenos.
- El 55% de los clientes piensa que la rapidez en la entrega de platos es buena.
- El 66% de los clientes opina que el servicio que se brinda al cliente es muy bueno, por lo que, se debe trabajar en la fidelización de los clientes para no bajar los estándares.
- El 72% de los clientes afirma que los precios son buenos y están dispuestos a pagarlo.
- El 57% de los clientes opina que la calidad y sazón de los platos que ofrece el Restaurante Centolla son muy buenos, este aspecto fortalece la oportunidad de tener un posicionamiento en el mercado.
- Solo el 38% de clientes considera que la variedad de la carta es muy buena, lo que representa una oportunidad para elaborar nuevos platos innovadores con valor agregado.
- El 22% indica que las instalaciones y servicios higiénicos son adecuados, por lo que, se buscará mejorar estos aspectos.

## 2.2 Encuesta externa

Fue aplicada a 194 personas en el distrito de Jesús María. Se les abordó en los centros comerciales, parques y empresas aledañas al local en un radio de influencia de 500 metros a fin de saber si gustan de la comida japonesa y marina, si han visitado y/o estarían dispuestos a visitar el Restaurante Centolla, así como el promedio de gasto en consumo, frecuencia de visita y aspectos de valoración del producto y servicio<sup>6</sup>.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = cantidad de personas a encuestar

e = 5% (probabilidad de error)

Z = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

N= 30,755 (población entre 25 a 55 años del distrito de Jesús María<sup>7</sup>)

p = 0.50

q = 0.50

---

<sup>6</sup> Ver anexo 6

<sup>7</sup> Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2003)

$$n = \frac{30,755 * 1.96 * 0.50 * (1 - 0.50)}{(0.05)^2 * (30,755 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)} = 194 \text{ personas}$$

Los resultados fueron los siguientes:

- Al 96% de los encuestados le agrada la comida japonesa y marina, lo cual significa que el restaurante puede tener una demanda potencial en el distrito de Jesús María.
- El 43% visita un restaurante de comida japonesa y marina cada quince días y el 25.37% dos veces por semana, lo cual es favorable para promover el conocimiento del restaurante en el distrito para atraer a la mayor cantidad de comensales.
- El 50% visita un restaurante de comida japonesa y marina en el almuerzo y el 50% en la cena, lo cual es una oportunidad para fomentar promociones para incentivar el consumo en ambos periodos del día.
- El 75% de clientes está dispuestos a pagar un rango entre S/.20 y S/.50 soles por plato. Esta proporción de precios es la que ofrece el Restaurante Centolla, el cual brinda platos de calidad a un precio justo.
- El 60% de encuestados asiste a un restaurante con dos o tres personas y el 30%, con 4 a 5 personas. Esto demuestra que existe potencial de consumo y oportunidades para realizar promociones enfocadas a grupos de personas.
- El 75% de encuestados no ha visitado el Restaurante Centolla, lo cual se traduce en una oportunidad para el conocimiento de la marca en Jesús María. Por otro lado, el 65% de encuestados se enteró del Restaurante Centolla a través de referencias de amigos, lo cual es una oportunidad para fortalecer la fidelización de los clientes.
- El 76% de los que asistieron al Restaurante Centolla considera que las instalaciones son buenas.
- El 94% considera que los precios de los platos son adecuados.
- El 69% considera que es muy importante la variedad en la carta, esto fortalece la propuesta del restaurante en ofrecer platos creativos e innovadores a los comensales.
- El 85% considera que es muy importante la calidad de la comida.
- El 66% considera que es muy importante la atención del mozo, por lo que el Restaurante Centolla debe fortalecer este aspecto, brindando capacitaciones a su personal en temas de atención al cliente.
- El 99% considera que es importante el servicio rápido, por lo que se buscará optimizar los tiempos de entrega de los pedidos.

- El 96% considera que es importante la comodidad en el local, por lo que, se buscará fortalecer este aspecto en la infraestructura y en la calidad del servicio brindado.
- El 71% considera que es importante el estacionamiento, por lo que el Restaurante Centolla efectuará las revisiones necesarias para optimizar la disponibilidad en el estacionamiento.

### 3. Mercado objetivo

El mercado del Restaurante Centolla está constituido por la población del distrito de Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel, entre 25 a 55 años de edad, del nivel socioeconómico B, con ingresos que oscilan entre S/.3.000 y S/. 6.000

### 4. Proyección de la demanda

Para proyectar las ventas de los próximos cinco años, se utilizó una proyección lineal sobre datos de ventas históricas. Su fórmula es la siguiente:

$$Y = a + b (P)$$

En donde:

Y = Demanda

X = Periodo

P = Periodo proyectado

$$a = \frac{(\text{Total Y}) * (\text{Total X}^2) - (\text{Total X}) * (\text{Total X.Y})}{(\text{Número de años}) * (\text{Total X}^2) - (\text{Total X})^2}$$

$$b = \frac{(\text{Número de años}) * (\text{Total X.Y}) - (\text{Total X}) * (\text{Total Y})}{(\text{Número de años}) * (\text{Total X}^2) - (\text{Total X})^2}$$

$$b = \frac{(\text{Número de años}) * (\text{Total X.Y}) - (\text{Total X}) * (\text{Total Y})}{(\text{Número de años}) * (\text{Total X}^2) - (\text{Total X})^2}$$

$$b = \frac{(\text{Número de años}) * (\text{Total X.Y}) - (\text{Total X}) * (\text{Total Y})}{(\text{Número de años}) * (\text{Total X}^2) - (\text{Total X})^2}$$

**Tabla 2. Ventas reales 2011-2013**

Año	Periodo	Demanda	Periodo x Demanda	Periodo
	X	Y	X.Y	X <sup>2</sup>
2011	1	S/. 794,320.00	S/. 794,320.00	1
2012	2	S/. 815,490.00	S/. 1,630,980.00	4
2013	3	S/. 828,303.00	S/. 2,484,909.00	9
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>S/. 2,438,113.00</b>	<b>S/. 4,910,209.00</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. Ventas proyectadas 2014-2019**

<b>Periodo proyectado</b>	<b>Año</b>	<b>Ventas proyectadas</b>	<b>Tasa de Crecimiento</b>
4	2014	S/. 846,687	
5	2015	S/. 851,200	2.01%
6	2016	S/. 880,670	1.97%
7	2017	S/. 897,662	1.93%
8	2018	S/. 914,653	1.89%
9	2019	S/. 931,645	1.86%
<b>Tasa de crecimiento promedio</b>			<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5. Resumen del capítulo**

Las encuestas realizadas a nivel interno y externo han coincidido en diversos resultados y permiten identificar cuáles son los aspectos de un restaurante que más valoran los clientes y qué aspectos se encuentran débiles en el negocio, los cuales ameritan una revisión minuciosa y ser incluidos en el planeamiento estratégico.

La proyección de ventas del Restaurante Centolla para los próximos cinco años muestra que el negocio crecería en promedio 2% anual sin desarrollar ningún plan estratégico, Sin embargo, si se considera que el rubro de restaurantes está creciendo en promedio 6,4% anual, es conveniente el desarrollo de un plan estratégico, cuyas medidas conduzcan a un crecimiento mayor del negocio, aprovechando el potencial de demanda que tiene el rubro de restaurantes.

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

La empresa no cuenta con un planeamiento estratégico, puesto que para tomar decisiones se basa en los resultados de sus prácticas habituales. El público objetivo del Restaurante Centolla son personas entre los 25 a 55 años de nivel socioeconómico B, con un rango de ingreso mensual entre S/. 3.000 a S/.6.000, nivel de educación superior, estilo de vida de negocios y a la vez familiar, que gustan de la comida marina y japonesa, por lo que se propone la siguiente misión y visión del negocio.

### **1. Visión**

«Ser uno de los mejores restaurantes de comida japonesa y marina que goce de la preferencia de los clientes por la sazón de sus platos y la excelencia del servicio».

### **2. Misión**

«Somos una empresa dedicada a la preparación y venta de comida japonesa y marina, ofrecemos exquisitos platos donde prima la calidad de los insumos, la buena sazón y excelencia en el servicio, con el fin de satisfacer las más exigentes expectativas de nuestros clientes».

### **3. Valores y principios**

Es importante que los colaboradores de la empresa se identifiquen con el negocio, en base a principios y reglas que impulsen el trabajo ético y moral. El Restaurante Centolla, actualmente, no cuenta con valores definidos y comunicados al personal, por lo que se proponen los siguientes valores y principios, los mismos que serán transmitidos a través de la entrega del Reglamento Interno de Trabajo de manera documentada, comunicados en las pizarras informativas, boletines internos y a través de la página web:

- Lealtad y compromiso con la empresa
- Vocación de servicio
- Puntualidad, orden y disciplina
- Comunicación y trabajo en equipo
- Honestidad e integridad

### **4. Objetivos estratégicos**

- Posicionar la marca del Restaurante Centolla en base a su calidad de comida y a la experiencia vivida por el cliente
- Incrementar las ventas en el mediano plazo.

- Retener el talento humano calificado para asegurar que la empresa sea sostenible en el tiempo.
- Conocer las necesidades de los clientes y desarrollar actividades de fidelización.

## 5. Análisis FODA

A continuación, se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

**Tabla 4. Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
1. Personal de cocina especializado. 2. Diversidad y calidad de los platos. 3. Calidad en la atención al cliente. 4. Rápida entrega de los pedidos. 5. Experiencia en el rubro de comida japonesa y marina. 6. Convenios con agencias de turismo para el consumo en el local. 7. Ubicación del local en zona comercial.	1. Planeamiento estratégico no formalizado. 2. Registro de ventas manual y no permite tener información a tiempo real. 3. Equipamiento y decoración del local no alineados a la propuesta culinaria. 4. No existe una política de retención del talento humano. 5. No existe una evaluación del desempeño del personal.
Oportunidades	Amenazas
1. Tendencia favorable de los indicadores económicos del país relacionados al sector de gastronomía. 2. Desarrollo de nuevos convenios con empresas del sector de servicios. 3. Concepto gastronómico de fusión peruano-japonesa en ascenso. 4. Pocos competidores en comida japonesa. 5. Empresas ubicadas a los alrededores del restaurante. 6. Existencia de ferias gastronómicas en Lima.	1. Presencia de restaurantes con productos sustitutos. 2. Estrategias agresivas que realicen los competidores actuales. 3. Incremento en el costo de los insumos. 4. Incremento del precio de alquiler del local. 5. Reducción de la oferta de especies marinas debido a la contaminación ambiental y/o cambios climáticos o marinos. 6. Desarrollo de diferentes tendencias gastronómicas que generen productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis del FODA cruzado

A continuación, se detalla el análisis del FODA cruzado:

**Tabla 5. FODA cruzado**

MATRIZ FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Personal de cocina especializado.</p> <p>F2. Diversidad y calidad de los platos ofrecidos.</p> <p>F3. Calidad en la atención al cliente.</p> <p>F4. Rápida entrega de los pedidos.</p> <p>F5. Experiencia en el rubro de comida japonesa y marina.</p> <p>F6. Convenios con agencias de turismo para el consumo en su local.</p> <p>F7. Ubicación del local en zona comercial.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) OFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DO) REORIENTATIVAS
<p>O1 Tendencia favorable de los indicadores económicos del país que proyectan mejoras en la economía de los diferentes sectores.</p> <p>O2. Desarrollo de nuevos convenios con empresas del sector de servicios.</p> <p>O3. Concepto gastronómico de fusión peruano-japonesa en ascenso.</p> <p>O4. Pocos competidores en comida japonesa.</p> <p>O5. Empresas ubicadas en torno al restaurante que podrían ser clientes potenciales.</p> <p>O6. Existencia de diversas ferias gastronómicas en Lima.</p>	<p>Consolidar alianzas y convenios con empresas estratégicas que permitan lograr un posicionamiento del Restaurante Centolla basado en : Calidad, buena sazón de platos, excelencia en el servicio y un ambiente agradable. O3, O5, F1, F2, F3, F4</p>	<p>Potenciar la infraestructura , a fin de cumplir con la propuesta de valor de brindar un ambiente agradable como complemento a la calidad del servicio y a la sazón de los platos ofrecidos. O3, O5, D4, D3, D1</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DA) SUPERVIVENCIA
<p>A1. Presencia de gran número de restaurantes con productos sustitutos.</p> <p>A2. Estrategias agresivas que realicen los competidores actuales.</p> <p>A3. Incremento en el costo de los insumos.</p> <p>A4. Cancelación del contrato de alquiler del local por parte del arrendador.</p> <p>A5. Reducción de la oferta de especies marinas debido a la contaminación ambiental y/o cambios climáticos o marinos.</p> <p>A6. Desarrollo de diferentes tendencias gastronómicas que generen productos sustitutos.</p>	<p>Fortalecer la innovación y calidad de los platos que ofrece el Restaurante Centolla así como potenciar el servicio al cliente para enfrentar estrategias agresivas que realicen los competidores actuales y no se afecte la demanda de los clientes. A2, A6, F1, F5</p>	<p>Desarrollar estrategias de Marketing que fomenten las visitas al Restaurante Centolla, a fin de lograr un posicionamiento que destaque por la propuesta de valor brindada. A2, A6, D1</p>

Fuente: Elaboración propia



## 7. Matriz EFI / EFE

### 7.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Esta matriz de evaluación de factores internos permitirá formular estrategias, resumir, y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio.

Según la matriz mostrada, las características más importantes de la empresa son el personal de cocina especializado, diversidad y calidad de los platos ofrecidos, calidad en la atención al cliente, rapidez en la entrega de pedidos y experiencia en el rubro de comida japonesa y marina, los cuales cuentan con una calificación igual a cuatro. Las debilidades mayores son no contar con un plan estratégico formalizado, el registro de ventas manual y la falta una política de retención del talento humano, los cuales cuentan con una calificación de uno.

Como resultado se obtiene un total ponderado de 2.84, lo cual indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

**Tabla 6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

Factores determinantes del éxito (Fortalezas y debilidades)				
		Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Personal de cocina especializado.	0.10	4	0.40
2	Diversidad y calidad de los platos ofrecidos.	0.10	4	0.40
3	Calidad en la atención al cliente.	0.10	4	0.40
4	Rápida entrega de los pedidos.	0.09	4	0.36
5	Experiencia en el rubro de comida japonesa y marina.	0.08	4	0.32
6	Convenios con agencias de turismo para el consumo en su local.	0.07	3	0.21
7	Ubicación del local en zona comercial.	0.07	3	0.21
<b>Debilidades</b>				
1	Planeamiento estratégico no formalizado.	0.09	1	0.09
2	El registro de ventas es manual y no permite tener información a tiempo real.	0.08	1	0.08
3	El equipamiento y decoración del local no están alineados a la propuesta culinaria.	0.08	2	0.16
4	No existe una política de retención del talento humano.	0.07	1	0.07
5	No existe una evaluación del desempeño del personal.	0.07	2	0.14
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.84</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental y política.

Las calificaciones indican el grado de eficacia con el que las estrategias de la empresa responden a cada factor, en el que cuatro indica una respuesta es superior y uno, que la respuesta es inferior. Tras la elaboración de la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 3.14, lo cual

significa que el entorno es atractivo para la empresa, ya que se encuentra justo por encima de la media de 2.5 en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

**Tabla 7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

Factores determinantes del éxito (Oportunidades y amenazas)				
		Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Tendencia favorable de los indicadores económicos del país que proyectan mejoras en la economía de los diferentes sectores.	0.08	3	0.24
2	Desarrollo de nuevos convenios con empresas del sector de servicios.	0.09	4	0.36
3	Concepto gastronómico de fusión peruano-japonesa en ascenso.	0.10	4	0.40
4	Pocos competidores en comida japonesa.	0.09	4	0.36
5	Empresas ubicadas en torno al restaurante que podrían ser clientes potenciales.	0.10	4	0.40
6	Existencia de diversas ferias gastronómicas en Lima.	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>				
1	Presencia de gran número de restaurantes con productos sustitutos.	0.08	2	0.16
2	Estrategias agresivas que realicen los competidores actuales.	0.07	3	0.21
3	Incremento en el precio y costo de los insumos.	0.08	2	0.16
4	Cancelación del contrato de alquiler por parte del arrendador.	0.08	3	0.24
5	Reducción de la oferta de especies marinas debido a la contaminación ambiental y/o cambios climáticos o marinos.	0.08	2	0.16
6	Desarrollo de diferentes tendencias gastronómicas que generen productos sustitutos de importancia.	0.07	3	0.21
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.14</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

El Restaurante Centolla, al ser comparado con los demás restaurantes de la categoría *premium*, destaca por los siguientes atributos: servicio al cliente, calidad y variedad de los platos, que a su vez constituyen las fortalezas del negocio. Sin embargo, tiene aspectos por reforzar tales como la infraestructura y un mayor posicionamiento de la marca, por lo que se desarrollarán estrategias que permitan obtener una mejor ubicación competitiva fortaleciendo estos aspectos.

**Tabla 8. Matriz del perfil competitivo**

Matriz del Perfil Competitivo	Restaurante Centolla			Competidores							
	%	Valor	Peso	María Pastor		Don Fernando		Don Katsu		K Tana	
Factores Críticos para el Éxito	%	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Competitividad en precios	13%	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Calidad de los platos	14%	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Variedad de Platos	14%	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Infraestructura	12%	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Reconocimiento de Marca	12%	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Ubicación estratégica	12%	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48
Servicio al Cliente	15%	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Tiempo de Atención	8%	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>100%</b>		<b>3.40</b>		<b>2.98</b>		<b>3.87</b>		<b>3.44</b>		<b>3.45</b>

1 = Debilidad grave 2 = Debilidad menor 3 = Fortaleza menor 4 = Fortaleza mayor

Fuente: Elaboración propia

## 9. Análisis de Recursos y Capacidades (VRIO)

La matriz VRIO del Restaurante Centolla muestra que la empresa posee recursos que los clientes consideran valiosos, tales como: el personal de cocina especializado, calidad y diversidad de platos, ubicación geográfica adecuada y eficientes tiempos de entrega del producto. No obstante, estos recursos no son inimitables ni difíciles de adquirir por otros negocios, por lo que es importante elaborar estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

**Tabla 9. Análisis de Recursos y Capacidades ( VRIO)**

Recurso/ Capacidad	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es difícil de encontrar?	¿Es difícil de imitar?	¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?
Personal de cocina altamente capacitado.	SÍ	NO	NO	SÍ
Calidad y diversidad de los platos ofrecidos.	SÍ	NO	NO	SÍ
Fusión de comida marina/japonesa.	SÍ	SI	NO	SÍ
Ubicación del local en zona comercial.	SÍ	NO	NO	SÍ
Experiencia diferenciada basada en la atención integral del cliente.	SÍ	NO	NO	SÍ
Tiempos de entrega de los pedidos.	SÍ	SI	NO	SÍ

**Instrucciones**

1. Elija recursos y capacidades de la organización que considere pueden ser fuente de ventajas competitivas o diferenciales
2. Valore dicho recurso o capacidad así:
  - \* Si es **valioso** para el cliente coloque **SI** en valioso, en caso contrario coloque **NO**
  - \* Si es **raro** o difícil de encontrar coloque **SI**, en caso contrario coloque **NO**
  - \* Si es **inimitable** coloque **SI**, en caso contrario coloque **NO**
  - \* Si la **organización** puede explotar el recurso, es decir si lo puede aprovechar en la generación de un bien o servicio coloque **SI**, en caso contrario coloque **NO**

**Interpretación de resultados**

Si obtuvo **SI** en todas las dimensiones observadas (Valioso, Raro, Inimitable, Organización), la empresa cuenta con una **ventaja competitiva**  
 Si obtuvo **NO**, en una o dos dimensiones observadas (Valios, Raro, Inimitable, Organización), la empresa debe buscar cómo convertir los NO en SI para obtener una ventaja competitiva  
 Si obtuvo **NO** en tres dimensiones o en todas las dimensiones, la **empresa NO cuenta con una ventaja competitiva**

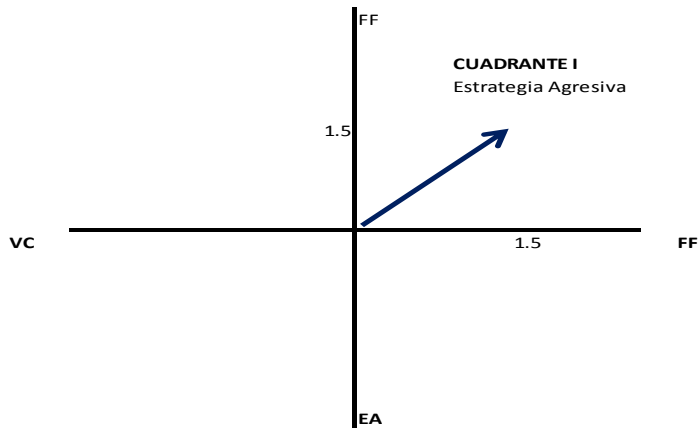
Fuente: Elaboración propia

**10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea) es un instrumento que indica que tipo de estrategia es la más adecuada para el Restaurante Centolla. El resultado obtenido es (1.50 , 1.50) el cual está ubicado en el cuadrante I de la matriz Peyea, que indica que hay que seguir una estrategia agresiva de penetración y posicionamiento del restaurante en el publico objetivo.

**Tabla 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)**

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA		POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Facil acceso a capital	5	Nuevos competidores	-4
Flujo de caja	4	Precios de la competencia	-2
Relaciones crediticias con los proveedores	5	Variabilidad de la demanda	-4
Bajos niveles de apalancamiento	4	Estabilidad política y social	-2
Calificación Promedio	4.5	Calificación Promedio	-3
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria ( FI)</b>	
Calidad del producto	-1	Rotación de personal	4
Imagen y Posicionamiento	-5	Estabilidad Economica	4
Rapidez en la atencion	-1	Crecimiento industria de comida marina y japonesa	5
Lealtad de los clientes	-3	Diversidad de insumos y proveedores	3
Calificación Promedio	-2.5	Calificación Promedio	4



Fuente: Elaboración propia

## 11. Propuesta de valor

La propuesta de valor del Restaurante Centolla gira en torno a tres atributos diferenciadores fundamentales:

- La oferta gastronómica, basada en tres características principales: la frescura de los insumos japoneses y marinos, la sazón y el atractivo visual del plato.
- La experiencia gratificante y diferenciada basada en la atención integral y en la calidad del servicio brindado.
- La infraestructura adecuada que cree un ambiente agradable y cálido para el *comfort* de los clientes.

## 12. Cadena de valor

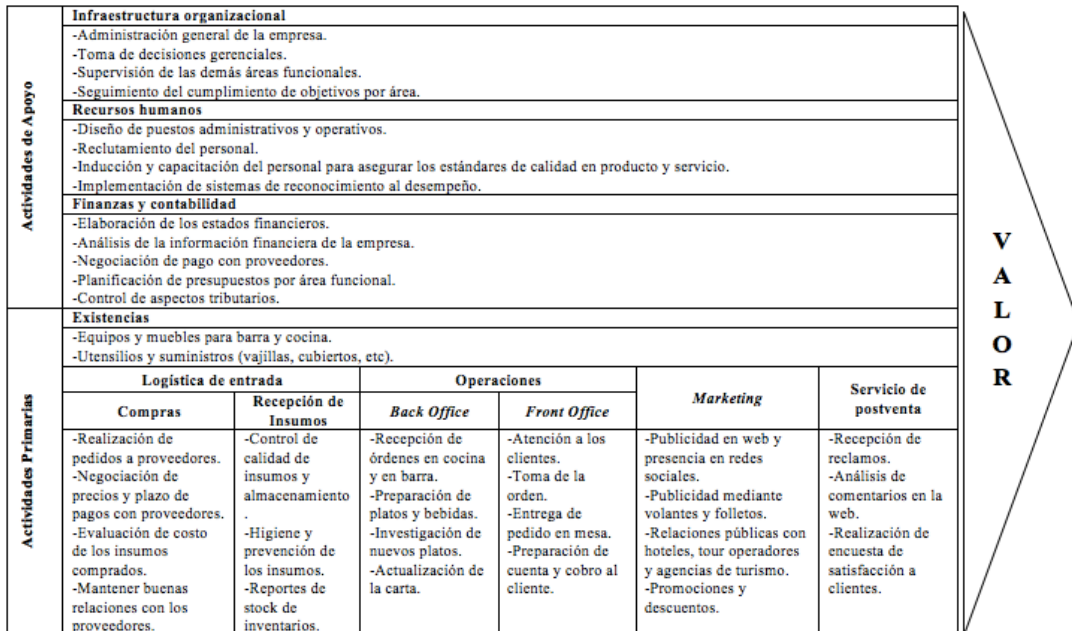
Actualmente el Restaurante Centolla no tiene formalizada una cadena de valor, por lo que se ha visto conveniente establecerla, basándose en las actividades que generen valor para la empresa. En las actividades primarias se encuentran la logística, operaciones, *marketing* y servicio de postventa.

Dentro de estas actividades se resalta la importancia del proceso de compras, organización de los inventarios y control de higiene y calidad de los insumos recibidos. Las actividades del *front office* permitirán tener mayor interacción y contacto con el cliente y las actividades de *marketing* y postventa buscan fortalecer el posicionamiento de la marca y la preferencia de los clientes.

Respecto a las actividades de apoyo, el eslabón de valor es el de recursos humanos, puesto que, desde la preparación de los platos en la cocina hasta la entrega de los pedidos en el salón, se

requiere de personal especializado y con calidad de servicio, por lo que es importante capacitar a los trabajadores y asegurar la retención del talento humano.

**Gráfico 2. Cadena de valor del Restaurante Centolla**



Fuente: Elaboración propia

### 13. Factores críticos de éxito

Los principales factores críticos de éxito que hemos identificado son los siguientes:

- Excelentes insumos: acceso a insumos de calidad
- Cocineros con experiencia y creatividad: platos con una exquisita sazón e innovaciones en la carta.
- Ambiente y decoración acogedora: cálida experiencia durante su estadía.
- Servicio rápido y cordial: rapidez en la toma y entrega del pedido, así como un trato amable en todo momento.
- Precio adecuado: platos a un precio acorde a la calidad ofrecida.
- Higiene: infraestructura óptima para dar un buen servicio.

Es importante que cada uno de estos factores tenga un control y seguimiento estricto a fin de que garantizar su cumplimiento fortalezca los objetivos estratégicos trazados por la empresa.

## **14. Planteamiento de las estrategias**

### **14.1 Estrategia genérica**

El Restaurante Centolla seguirá la estrategia genérica de diferenciación, enfocada en la creación de platos novedosos, nuevas fusiones de exquisito sabor con altos estándares de calidad y gran atractivo visual; así como un servicio que se caracterice por la atención personalizada basada en el conocimiento de las preferencias de los clientes.

Se aplicarán estrategias de *marketing* efectivas que contribuyan a que la empresa llegue a ser reconocida como uno de los mejores restaurantes de comida japonesa y marina dentro del mercado objetivo. La excelencia en el servicio de atención al cliente estará profundamente ligada al producto, a fin de superar las expectativas de los clientes y desarrollar una relación sólida en el largo plazo.

### **14.2 Estrategia intensiva**

El Restaurante Centolla seguirá una estrategia intensiva de penetración de mercado para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

#### **14.2.1 Penetración en el mercado**

Con esta estrategia, se busca aumentar la participación con los productos y servicios actuales por medio de un esfuerzo mayor de *marketing*. Esta estrategia busca convertir a los clientes ocasionales en clientes asiduos. El soporte para alcanzar este fin son los descuentos, promociones, gestión de la relación con el cliente, entre otros. Asimismo, se mantendrá el precio competitivo que se apoyará con actividades de publicidad para estimular las ventas.

Los mecanismos propuestos para lograr esta penetración de mercado son:

- Generar decisiones enfocadas a la inversión en infraestructura y mejora de procesos
- Realizar inversión en relaciones públicas, marketing, rediseño del ambiente del local
- Ofrecer promociones y descuentos en fechas claves del año

## **15. Modelo de negocio**

El Restaurante Centolla actualmente no cuenta con un modelo de negocio formalizado, por lo que se ha propuesto el siguiente modelo de negocio.

**Gráfico 3. Modelo de negocio del Restaurante Centolla**

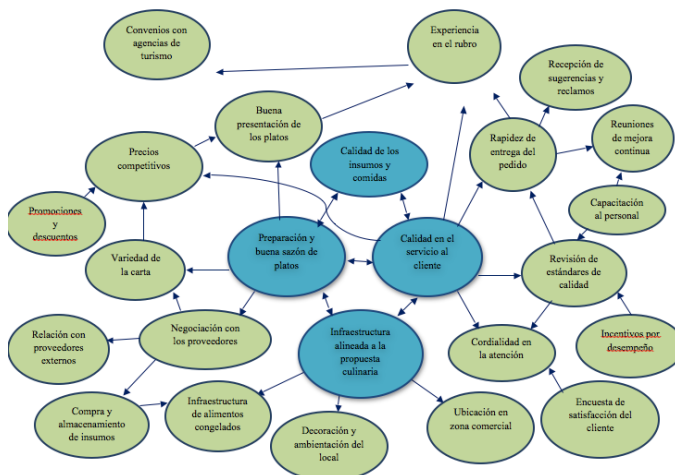
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de Turismo</li> <li>• Agencias de Turismo</li> <li>• Ferias gastronómicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo organizado de compras y almacenamiento.</li> <li>• La operación en la cocina para servir los pedidos con rapidez y eficiencia.</li> <li>• Diseño original y cuidado de las cartas y menús.</li> <li>• La atención cordial que tienen los mozos con cada uno de los clientes.</li> </ul>	<p>Se basa en 3 atributos diferenciadores :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta gastronómica En base a la frescura de los insumos marinos y japoneses, el atractivo visual del plato y la sazón.</li> <li>• Excelencia del servicio Atención integral y calidad de servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, interacción constante del personal hacia los comensales.</li> <li>• Adecuada infraestructura. Que denote un ambiente agradable y cálido para el confort de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación con los clientes es buena, los mozos son muy cordiales y buscan que el cliente viva una experiencia agradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público de entre 25 y 55 años que gusten de la comida japonesa y marina.</li> <li>• Perteneciente al NSE B.</li> <li>• Ingreso promedio entre S/3,000.00 y S/6,000.00.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La localización del local en una zona céntrica y comercial, con numerosas oficinas en los alrededores.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La venta es directa, puesto que los clientes consumen los productos dentro del local.</li> <li>• Información del restaurante en guías y revistas gastronómicas. Página Web y redes sociales.</li> <li>• Convenios con agencias de viaje y turismo.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste fundamentalmente en: alquiler de local, las remuneraciones del personal, los insumos utilizados para la preparación de las comidas, gastos de luz, agua, gas, teléfono, entre otros.</li> </ul>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p>Se calcula en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de platos a la carta (japoneses y marinos).</li> <li>• Venta de complementos: bebidas y postres.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

## 16. Sistema de actividades del Restaurante Centolla

A continuación, se grafica el sistema de actividades del Restaurante Centolla:

**Gráfico 4. Sistema de actividades**



Fuente: Elaboración propia



## **17. Resumen del capítulo**

El Restaurante Centolla -luego de haber establecido su misión, visión y objetivos estratégicos; analizado los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas); investigado y comparado con los competidores directos a través de una matriz de perfil competitivo; y evaluado su posición estratégica- orientará sus esfuerzos para cumplir con la propuesta de valor, y asegurar una oferta gastronómica de calidad, una atención al cliente que exceda sus expectativas y una infraestructura adecuada en la que los clientes se sientan cómodos.

Para ello utilizará dos estrategias: la genérica y la intensiva. La estrategia genérica estará basada en la diferenciación de los productos y servicio ofrecidos, a través de la presentación de nuevas fusiones en los platos y la atención cordial y personalizada a los clientes. Por otro lado, la estrategia intensiva estará enfocada en la penetración de mercado para lo cual se desarrollarán acciones intensivas de *marketing* que permitan incrementar el conocimiento del restaurante y con ello llegar a posicionarlo fidelizando a los clientes, construyendo una relación de largo plazo.

## Capítulo VI. Plan de *marketing*

### 1. Descripción del servicio

El Restaurante Centolla ofrece al público una variedad de platos de comida japonesa y marina que deleitan por su buena sazón. Además, brinda un ambiente agradable donde el servicio supera las expectativas, por lo que la experiencia del cliente se torna inolvidable, con ello busca generar su recomendación hacia otros posibles clientes.

### 2. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos del plan de *marketing*:

Tabla 11. Objetivos del *marketing*

Objetivos	Frecuencia	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Incrementar las ventas netas con respecto al año anterior	Anual	(Ventas año 2/ Ventas año 1)-1	5%	10%	15%
Posicionamiento del negocio	Semestral	Cientes que indicaron haber visitado el negocio y han retornado / Nro. de clientes encuestados en los distritos del mercado objetivo.	35%	45%	60%
Satisfacción del cliente	Trimestral	Nro. de clientes satisfechos con la propuesta de valor / Nro. de clientes encuestados en el negocio	90%	95%	97%
Incremento del Nro. de visitantes	Mensual	(Nro. Platos vendidos mes 2/ Nro. Platos vendidos mes 1)-1	5%	10%	15%

Fuente: Elaboración propia

### 3. Formulación de la estrategia

#### 3.1 Segmentación

El Restaurante Centolla está orientado a todo aquel público que guste de la comida japonesa y marina.

Los criterios de segmentación elegidos para formular este plan son geográficos, demográficos y psicográficos:

- **Geográficos:** Sector socioeconómico B, conformado principalmente por los habitantes de los distritos de: Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre y Magdalena, quienes tienen un nivel representativo de consumo en el restaurante, esto basado en los resultados de las encuestas realizadas.
- **Demográficos :** Personas comprendidas dentro de un rango entre 25 y 55 años
  - **Entre 25 y 29 años**

Estudiantes y personas que trabajan en zonas cercanas al restaurante. Por lo general, son personas que les agradan las novedades y probar nuevos platos que se distinguen por su buena sazón.

- **Entre 30 y 45 años**

En este segmento, se encuentra un sector más amplio de población, pues - además de las personas que trabajan en la zona- están todas aquellas que viven en los distritos a los que principalmente dicho restaurante se orienta, que suelen salir a comer o cenar fuera de casa y les agrada la comida japonesa y marina. Este segmento se caracteriza por estar asentado económicamente y, por lo general, suele tener un nivel económico y cultural medio alto.

- **Entre 45 y 55 años**

Este segmento está formado por personas asentadas económicamente que tienen un trabajo estable, suelen ser personas a las que les gusta salir a comer y cenar periódicamente.

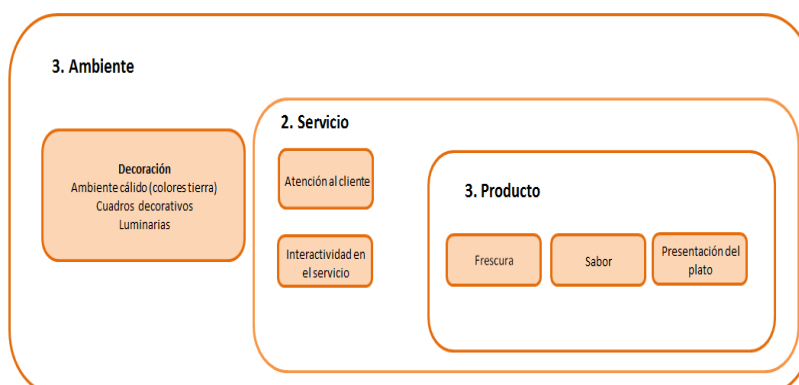
- **Psicográficos:** enfocado en personas que gustan de la comida japonesa y marina, que asisten en familia o grupo de amigos, y prefieren un restaurante que cuente con un ambiente acogedor y tranquilo.

#### 4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

##### 4.1 Producto y servicio

En el siguiente gráfico, se presenta la oferta del Restaurante Centolla en tres niveles:

**Gráfico 5. Oferta del Restaurante Centolla**



Fuente: Elaboración propia

El concepto es el de un restaurante moderno que ofrece comida japonesa y marina, donde se puede pasar un buen momento en compañía de la familia y amigos.

Respecto al local, presenta algunas características poco favorables para propiciar el contacto con el cliente potencial. Esto se identificó en las encuestas realizadas en las que se observó que el restaurante tiene una decoración básica para la atención al público, lo cual podría impactar directamente con la propuesta de valor que se va a ofrecer. Es por ello que, dentro del plan estratégico, se propone actividades que permitirán reforzar este aspecto.

#### 4.1.1 Producto

Se considera importante la práctica de innovación de los platos en respuesta a las necesidades del consumidor, en este sentido las acciones sugeridas son:

- Buscar nuevas presentaciones a los platos
- Desarrollar nuevos productos en base a pescados y mariscos
- Incluir nuevos tipos de *rolls*

El Restaurante Centolla debe buscar elevar los estándares de calidad de sus productos supervisando y controlando el cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos para que estos sean frescos y de calidad, a fin de buscar la satisfacción del cliente, generar confianza y lograr que recomiende al establecimiento a otras personas.

#### 4.1.2 Servicio

El servicio es un factor importante para el negocio, ya que promueve el deseo de regresar en el cliente, creando así, poco a poco, lealtad al restaurante.

El personal se encargará de brindar a los clientes una experiencia de servicio único, haciéndole sentir que su satisfacción es lo más importante, conservando siempre la cordialidad y el respeto.

A continuación, se presenta los componentes del servicio para el Restaurante Centolla:

**Tabla 12. Componentes del servicio para el Restaurante Centolla**

APLICACIÓN EN EL RESTAURANTE CENTOLLA	
COMPONENTES	
Comodidad	La infraestructura del negocio buscará que los consumidores se sientan cómodos.
Información	El personal, además de brindar información sobre los platos ofrecidos, asesorará a los clientes con recomendaciones especiales.
Atención al cliente	El personal será cordial, amable y detallista en la atención y capacidad de diálogo con el cliente.
Excepciones	El personal tendrá flexibilidad para aceptar pedidos especiales de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

## **4.2 Precio**

El restaurante manejará el mismo nivel de precios que posee actualmente puesto que de la información obtenida de la competencia y las encuestas internas y externas realizadas, se ha podido concluir que sus precios se encuentran acorde al mercado y existe aceptación de parte de los clientes, por lo que se genera una estrategia de precios justos y competitivos. Sin embargo, se evaluará cada año si es necesario realizar alguna modificación en los precios de la carta. Asimismo, la ventaja estará en el valor agregado, puesto que los clientes recibirán mayores beneficios por el mismo precio.

## **4.3 Plaza**

La segmentación planteada se encuentra enfocada al sector socioeconómico B con creciente potencial económico. Asimismo, debido a que el Restaurante Centolla es el único intermediario entre el cliente y el producto, la distribución es directa.

El canal de distribución actual está compuesto por el proveedor, el negocio y finalmente el consumidor. Este canal corto, sin ningún intermediario entre el cliente y el negocio, se transforma en una ventaja, porque proporciona mayor control sobre lo que se ofrece y así se puede asegurar la calidad del producto.

De acuerdo a las encuestas desarrolladas el público objetivo potencial del Restaurante Centolla, se encuentra ubicado en los distritos de Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre y Magdalena, por lo que las acciones deben estar dirigidas a estas zonas. Asimismo, el restaurante se encuentra ubicado en una zona estratégica comercial, cerca de oficinas, bancos y otros establecimientos comerciales, lo cual es una ventaja puesto que a través de diversas promociones y acciones se deberá cautivar a este público.

## **4.4 Promoción**

### **4.4.1 Publicidad**

- Se aconseja hacer una reestructuración de la página web para que se pueda mostrar de manera más visual los platos ofrecidos, se mantendrá una zona de promociones constantes.
- Se sugiere elaborar folletos para ser entregados en los hoteles, centros comerciales, universidades y otros negocios a fin de dar a conocer al Restaurante Centolla como una excelente alternativa de comida marina y japonesa.

- Participación en reportajes de gastronomía para de dar a conocer la propuesta de valor del restaurante: su servicio, calidad y sazón de sus platos.
- Se deben realizar alianzas con medios masivos como revistas gastronómicas y diarios de alta lectoría a fin de promocionar el restaurante y su especialidad.
- Se deben utilizar las redes sociales a fin de interactuar con el público y de esta manera fomentar las visitas al restaurante.

#### **4.4.2 Promoción en ventas**

- Para incrementar las ventas en platos de pescados y mariscos, de lunes a miércoles en el horario de 2 p.m. a 4p.m., se sugiere brindar un descuento del 15% durante los meses de febrero, abril, setiembre y noviembre del primer año.
- Para fomentar la venta de makis se aconseja ofrecer una promoción de productos: 2 X 1 todas las tablas de makis de lunes a viernes durante los meses de marzo, agosto y noviembre del primer año.

#### **4.4.3 Relaciones públicas**

- Se buscará incrementar el conocimiento del restaurante por parte del público a través de la participación en eventos de ferias gastronómicas, invitaciones a líderes de opinión gastronómica y personas influyentes del sector.
- Se buscará alianzas estratégicas con hoteles y agencias de turismo, a fin de aumentar las visitas de los clientes al restaurante.

#### **4.5 Gente**

- Se recomienda realizar acciones de fidelización:
  - Por cada diez visitas del cliente, se podría dar un 10% de descuento en el próximo consumo que realice, con el objetivo de generar su retorno. Esta acción se realizará durante el primer año. Para controlar la cantidad de visitas, se entregará una cartilla a la cual se le colocará un *sticker* por cada visita al restaurante.

- Se sugiere, solicitar los correos electrónicos a los clientes en las encuestas de satisfacción, a fin de tener una base de datos para dirigir acciones personalizadas en fechas especiales, tales como cumpleaños, aniversarios y celebraciones en general.

#### **4.6 Procesos**

- Se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas entregadas al finalizar su visita con el objetivo de tener un feedback sobre las debilidades que el restaurante tiene y mejorarlas.
- Se realizará auditorias aleatorias en la cocina a fin de identificar las oportunidades de mejorar para poder otorgar al cliente productos de calidad en un ambiente limpio y seguro.
- Se medirá el tiempo de entrega de los pedidos para entregarlos a tiempo al cliente.

#### **4.7 Posicionamiento**

El Restaurante Centolla busca posicionarse en la mente de los clientes a través de tres atributos diferenciadores fundamentales:

- La oferta gastronómica, brindando platos de calidad e innovadores, con amplia gama de elección a gusto de los clientes.
- La excelencia en el servicio, ofreciendo al cliente una experiencia diferente, en la que se sienta a gusto desde el ingreso hasta que se retire del local y perciba que su estadía fue realmente diferente al resto de restaurantes que haya visitado.
- Ambientación del local, con decoraciones relacionadas con la gastronomía marina y japonesa, que hagan sentir al cliente en un ambiente agradable, elegante, con instalaciones que reflejen un confort para el cliente.

La propuesta de valor esta descrita como la posibilidad de disfrutar de una experiencia gastronómica basada en comida japonesa y marina con un sabor único, en un ambiente cálido, con productos de calidad y un trato personalizado.

## 5. Cronograma y presupuesto de marketing

En los siguientes cuadros se detallan el cronograma y presupuesto del área de Marketing, durante el primer año de manera mensual y los siguientes cuatros años de manera anual.

**Tabla 13. Presupuesto de marketing**

Actividades													Precio		
	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	Unitario (S/)	Cantidad	Total
<b>Publicidad y Relaciones Públicas</b>															
Reestructuración Página Web		500											500	1	500.00
Impresión de folletos y Brochures varios		400		400		400		400			400		0.2	10000	2000.00
Vales premios facebook	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	12	1200.00
Canje con medios masivos		120		120		120		120			120		120	6	720.00
Regalo en vales - entrevistas gastronomicas		50			50			50				50	50	4	200.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1170</b>	<b>100</b>	<b>620</b>	<b>150</b>	<b>620</b>	<b>100</b>	<b>670</b>	<b>100</b>	<b>220</b>	<b>550</b>	<b>220</b>			<b>4,620.00</b>
<b>Promociones en ventas</b>															
Producción folletos descuento (15% en pescados y mariscos)		300		300					300				0.2	6000	1200.00
Producción folletos promoción 2x 1 en tabla de makis			300					300			300		0.3	3000	900.00
Producción de cartillas de visita	2400												0.3	8000	2400.00
Volanteo de folletos en lugares estratégicos		200				200			200			200	0.08	10000	800.00
Acciones de Fidelización	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	12	3000.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2650</b>	<b>750</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>250</b>	<b>450</b>	<b>250</b>	<b>550</b>	<b>750</b>	<b>250</b>	<b>850</b>	<b>450</b>			<b>8,300.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2015</b>	<b>2750</b>	<b>1920</b>	<b>650</b>	<b>1170</b>	<b>400</b>	<b>1070</b>	<b>350</b>	<b>1220</b>	<b>850</b>	<b>470</b>	<b>1400</b>	<b>670</b>			<b>S/. 12,920.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14. Presupuesto de marketing 2016-2019**

Actividades	2016	2017	2018	2019	Total
<b>Publicidad</b>					
Impresión de folletos y Brochures varios	1200	900	900	600	3,600.00
Mantenimiento Facebook y Web	500	500	300	300	1,600.00
Vales premios facebook	600	600	600	600	2,400.00
Canje con medios masivos	360	240	120	120	840.00
Regalo en vales - entrevistas gastronomicas	150	150	100	100	500.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2810</b>	<b>2390</b>	<b>2020</b>	<b>1720</b>	<b>8940</b>
<b>Promociones en ventas</b>					
Producción folletos descuento	600	600	300	300	1800
Producción folletos promoción 2 x 1 en makis	600	300	300	300	1500
Volanteo de folletos en lugares estrategicos	300	200	200	170	870
Acciones de Fidelización	3000	3000	3000	3000	12000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>4500</b>	<b>4100</b>	<b>3800</b>	<b>3770</b>	<b>16,170.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2016 - 2019</b>	<b>7310</b>	<b>6490</b>	<b>5820</b>	<b>5490</b>	<b>25,110.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones

- Si bien el resultado de las encuestas indica que el precio no es un factor decisivo para acudir al restaurante, el tener un precio competitivo sí es importante para dar continuidad al consumo que, sumado a un buen servicio, permitirá generar mayor frecuencia de visitas.
- El Restaurante Centolla tiene gran potencial para posicionarse como el mejor en su rubro en el distrito de Jesús María; por ello, se realizarán acciones intensivas de marketing que



promuevan un mayor número de visitas de los clientes y su retorno al haber satisfecho sus expectativas.

- Es importante identificar los horarios de bajo consumo a fin de desarrollar acciones que permitan incrementar las visitas en dichos horarios.
- Según Kotler, el *marketing* moderno debe ir más allá de vender productos y servicios, se debe construir relaciones de felicidad, en las que el cliente es más importante que el producto, es por ello que se ha planteado acciones de fidelización y de mayor conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes.

## Capítulo VII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos

El plan de operaciones del Restaurante Centolla tiene la finalidad de fortalecer los aspectos internos de la empresa, relacionados con los registros de ventas, el proceso de compras, la calidad de los productos y servicios brindados, el diseño de la infraestructura y la decoración del local de acuerdo a la propuesta culinaria. Los objetivos del plan de operaciones son los siguientes:

**Tabla 15. Objetivos de operaciones**

Objetivos	Frecuencia	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Optimizar el registro de las ventas	Mensual	Nro de pedidos registrados en comanda/ Nro pedidos registrados en sistema	100%	100%	100%
Optimizar el proceso de compras	Semanal	Recursos utilizados / Recursos comprados	92%	95%	97%
Mantener tiempos adecuados de entrega del pedido	Diario	Entrega del pedido en los primeros 10-12 minutos / Total de pedidos entregados	95%	98%	99%
Mantener estándares de calidad en la higiene e infraestructura del local	Mensual	Cientes satisfechos con la higiene e infraestructura del local/ Nro clientes encuestados	90%	95%	97%

Fuente: Elaboración propia

### 2. Estrategias

Las estrategias operacionales se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 16. Estrategias operacionales**

Estrategias	Actividades	Responsable
Evaluar y definir una lista de proveedores de los diferentes insumos para contar con varias alternativas que asegure la continuidad del abastecimiento.	Realizar la búsqueda de proveedores en base a sus costos y antecedentes laborales con otras empresas, para asegurar la calidad y el cumplimiento de entrega.	Administrador/ Jefe de Cocina
Asegurar la eficiencia en los procesos operativos del restaurante.	Establecer un flujograma por cada proceso operativo del restaurante a fin de controlar su cumplimiento.	Jefe de salón y cocina
	Planificar la cantidad de insumos que se comprarán de manera semanal a fin reducir los desperdicios generados por caducidad del producto.	Jefe de cocina
	Evaluar las características y costos de diferentes programas, para definir el más idóneo. Capacitar a la persona que manejará el programa e implementarlo.	Gerente/ Administrador
	Adquirir un programa (software) que permita el registro diario del total de las ventas realizadas.	Gerente/ Administrador
Establecer un sistema de medición de tiempos de entrega del pedido.	Elaborar un reporte diario del cumplimiento de los tiempos por pedido.	Jefe de cocina
	Revisar el Libro de Reclamaciones diariamente a fin de detectar posible reclamos.	Jefe de salón
	Elaborar manuales de atención al cliente que incluyan pautas de asesoramiento por parte del mozo al comensal.	Jefe de salón
Definir una decoración moderna con diseño acorde a la propuesta culinaria y asegurar la higiene del local en todos sus ambientes.	Evaluar y contratar a un arquitecto para las remodelaciones que se realizarán en el local.	Gerente/ Administrador
	Establecer estrictos procedimientos para la limpieza del local, mediante la elaboración de cronogramas y auditorías.	

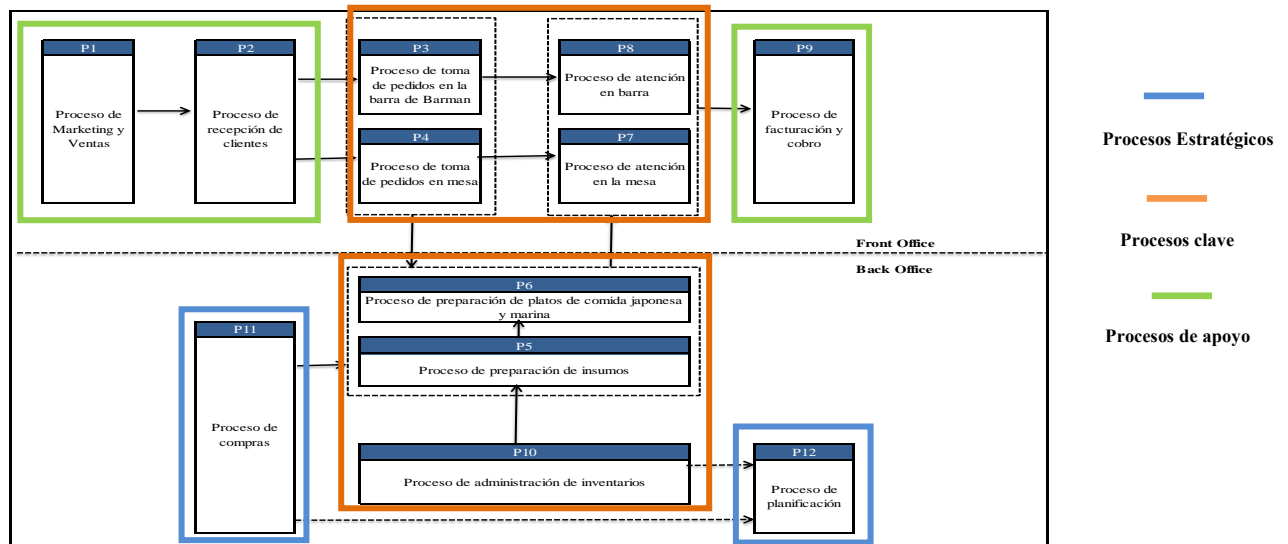
Fuente: Elaboración propia

### 3. Identificación de procesos

#### 3.1 Mapa de procesos

A través del siguiente gráfico, se muestra el mapa de los procesos involucrados en el desarrollo de las operaciones del Restaurante Centolla:

Gráfico 6. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

#### 3.2 Descripción de procesos

En el siguiente cuadro se describen los procesos involucrados en el desarrollo de las operaciones del Restaurante Centolla.

**Tabla 17. Descripción de procesos del desarrollo de operaciones**

	Proceso	Descripción
P1	Marketing y Ventas	Se buscará lograr el posicionamiento del Restaurante Centolla atrayendo a los clientes con la entrega de folletos en hoteles, centros comerciales, universidades y otros negocios, a fin de que conozcan el restaurante.
P2	Recepción de Clientes	Se dispondrá que siempre exista un mozo que brinde la bienvenida al cliente cuando ingrese al local y lo acompañe hasta su mesa o hasta la barra del barman. El mozo debe presentarse indicando su primer nombre, además consultará al cliente si tiene reserva.
P3	Toma de pedidos en la barra de Barman	El cliente será atendido por el barman, quien tomará el pedido y le brindará sugerencias de bebidas y cócteles de acuerdo a sus gustos y preferencias, interactuando amablemente con el cliente.
P4	Toma de pedidos en mesa	El mozo entregará la carta de comidas y bebidas al cliente, informará cual es la especialidad del día y lo asesorará sobre las combinaciones de platos que podría degustar según sus gustos y preferencias, interactuando amablemente con él.
P5	Preparación de insumos	Una vez recibida la orden se procederá a entregarla al ayudante de cocina, quien reunirá las cantidades necesarias de insumos para cada tipo de plato, asegurando que las medidas y porciones utilizadas sean las correctas.
P6	Preparación de platos de comida japonesa y marina	Este proceso se efectúa dentro de la cocina, donde el cocinero y los ayudantes de cocina interactúan organizadamente a fin de cumplir con los tiempos de entrega del pedido.
P7	Atención en la mesa	El mozo recogerá el plato preparado en cocina y lo llevará a la mesa del cliente brindándole un pequeño resumen del contenido del plato, luego indicará al cliente que de necesitar algo se encontrará a su disposición. El mozo debe estar atento a la mesa que se le ha designado en caso el cliente solicite algo adicional.
P8	Atención en barra	El Barman preparará en presencia del cliente la bebida que éste haya solicitado. Mientras elabora la bebida interactuará con el cliente, dando información del origen, contenido y características de la bebida.
P9	Facturación y cobro	El mozo estará pendiente de las mesas en las cuales se solicite cancelar la cuenta. Indicará al cliente si desea cancelar en efectivo o con tarjeta y si requiere boleta o factura. Si el pago es con tarjeta deberá llevar el POS inalámbrico a la ubicación del cliente para su mayor comodidad.
P10	Administración de inventarios	Se llevará un control estricto del manejo de los inventarios, supervisando el correcto ingreso y salida de insumos. Buscando reducir al máximo la existencia de mermas y desperdicios. Se buscará optimizar la cantidad de insumos adquiridos acorde al nivel de consumo del local.
P11	Compras	Se efectuarán las compras de manera semanal conforme a las cantidades y especificaciones señaladas en el registro de compras, el cual es elaborado cada semana considerando los niveles de consumo. Este proceso incluye la compra, transporte y almacenamiento de los productos e insumos.
P12	Planificación	El Administrador y Jefe de cocina planificarán las cantidades de productos e insumos a comprar semanalmente, considerando los niveles de consumo, la estacionalidad, las fechas festivas, entre otros aspectos. También planificarán el eficiente manejo y registro de los inventarios.

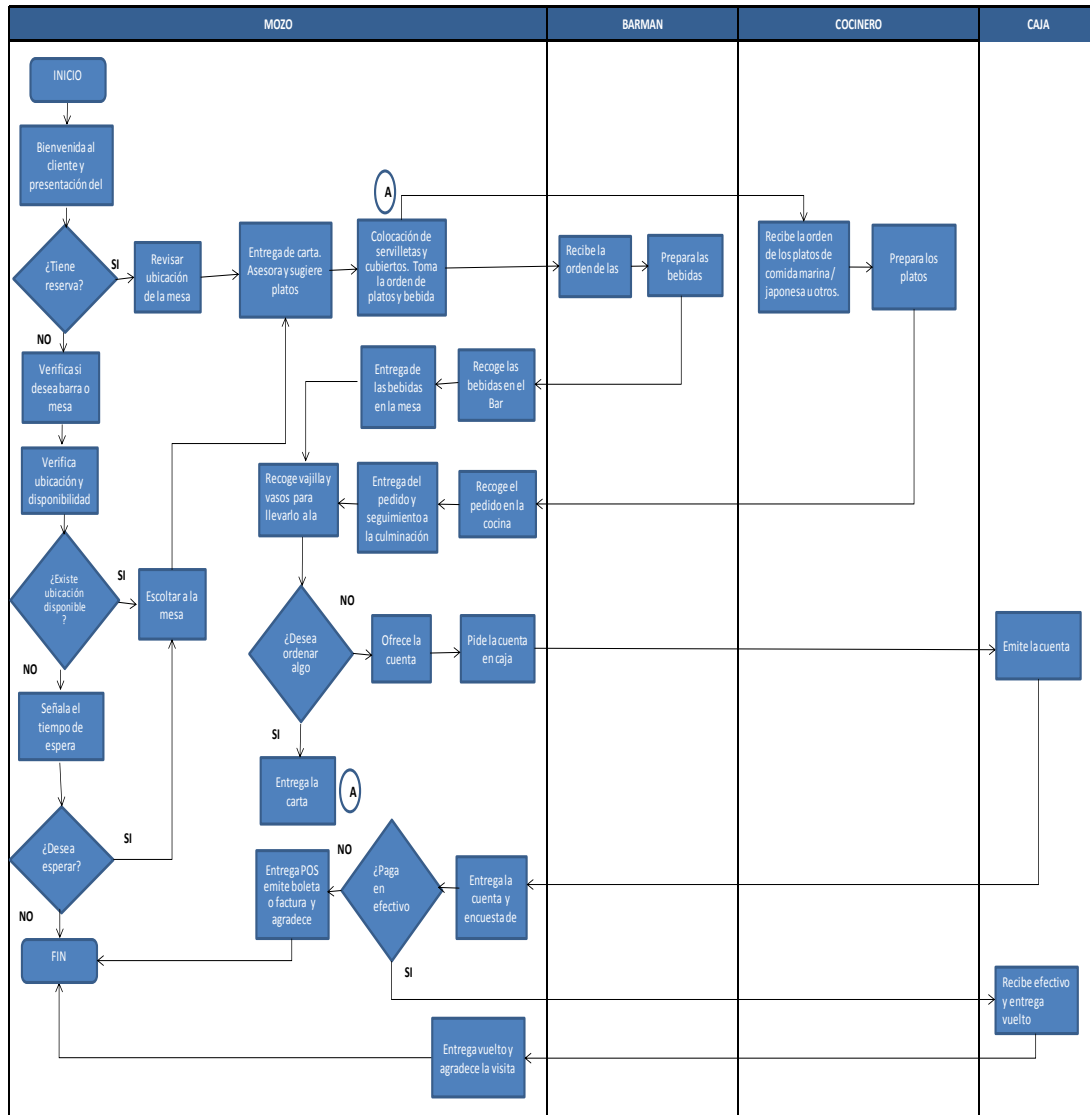
Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Diseño de los principales procesos operativos

#### 3.3.1 Flujograma del proceso de atención al cliente

En este flujograma interactúan cuatro participantes de la organización: el mozo, el barman, el cocinero y el encargado de la caja.

**Gráfico 7. Flujograma proceso de atención al cliente**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Proceso de atención al cliente

Este proceso se encuentra compuesto de la siguiente manera:

- **Recepción del cliente:** Es el primer contacto de la empresa con el cliente, la bienvenida debe ser amable y cordial.
- **Ubicación del cliente:** El mozo mostrará y acompañará al cliente por el camino que lo lleve hasta su mesa. Una vez que se encuentre sentado se le entregará la carta de platos y bebidas, asimismo, se le ofrecerá algún aperitivo que haga más placentera su espera.
- **Toma de pedido:** El mozo sugerirá la especialidad del día y otras opciones según los gustos y preferencias del cliente, le explicará brevemente los contenidos de los platos y luego

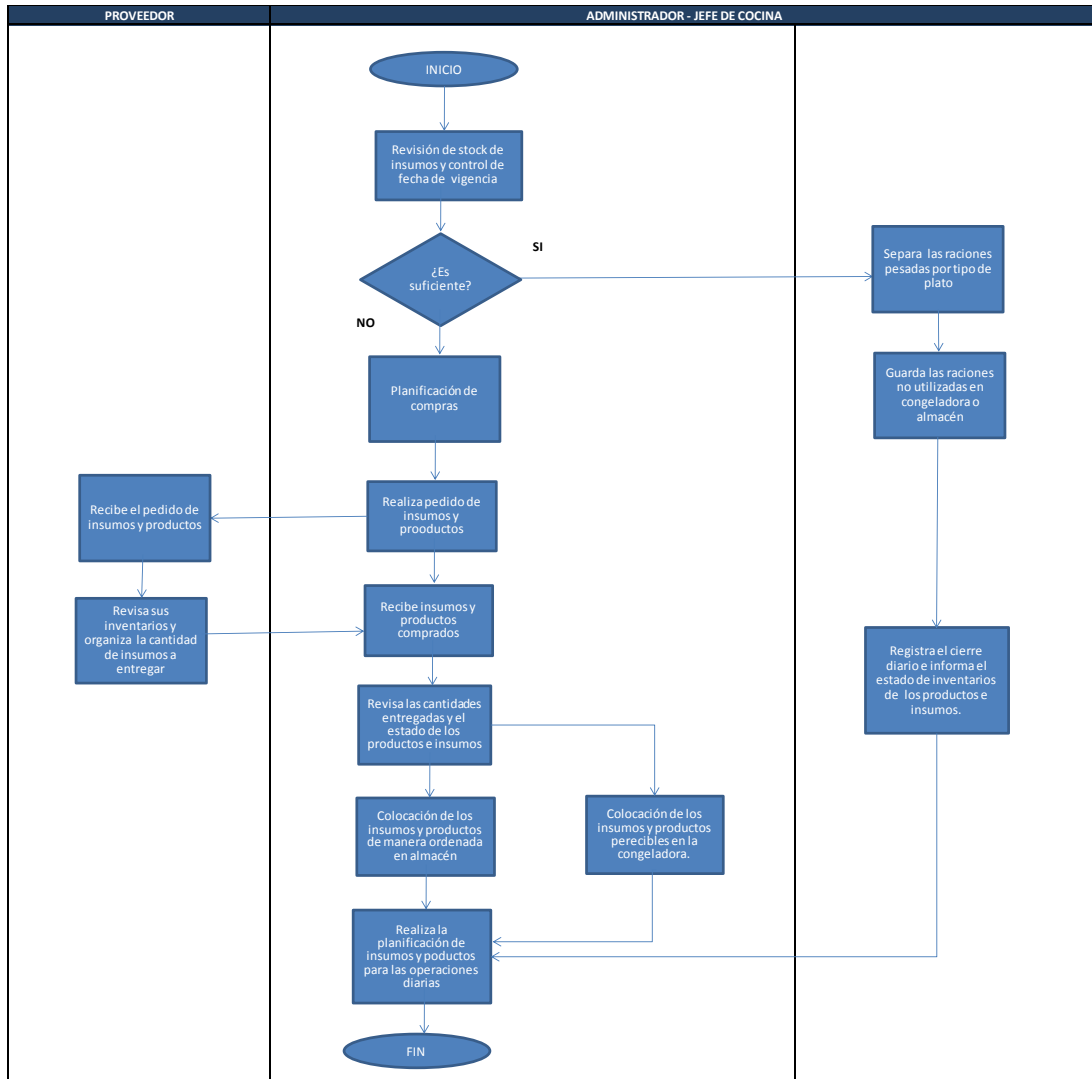
registrará el pedido. Esta iniciativa de sugerencia se puede aprovechar en el caso de clientes nuevos que regularmente aceptan las sugerencias de los mozos y lo consideran como un acto de hospitalidad y buen servicio.

- **Servicio de bebidas:** Se ofrecerá principalmente las bebidas de la temporada y las promociones existentes.
- **Facturación y cobro:** Esta parte del proceso debe ser muy rápido puesto que el cliente debe mantener la percepción de que existe rapidez en la atención desde el momento en que solicitó su pedido hasta la finalización de su compra. Mientras el mozo efectúa el cobro y se emite el comprobante en caja, se entregará al cliente la encuesta de satisfacción para su respectivo llenado.
- **Despedida del cliente:** Esta etapa es fundamental para lograr el retorno del cliente, por lo que se procurará ser muy atento y cordial al despedir al cliente e invitarlo a que regrese pronto. Asimismo, se aprovechará la ocasión para informar sobre los días en los cuales existen ofertas o promociones.

### **3.3.3 Flujograma de administración de inventarios**

En este flujograma interactúan tres participantes: el proveedor, el administrador y el jefe de cocina.

**Gráfico 8. Flujograma de administración de inventarios**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.4 Proceso de administración de inventarios

Está compuesto de la siguiente manera:

- **Revisión de stock:** Para determinar si es necesario realizar un pedido de abastecimiento. Se deberá revisar la fecha de ingreso y vigencia de los insumos que se encuentran en almacén.
- **Planificación de compras:** Se determina la cantidad de insumos y productos que se va a requerir para el abastecimiento semanal a fin de asegurar la operatividad normal del restaurante.
- **Realización del pedido:** Se elabora la orden de pedido de insumos y productos a fin de que sean solicitados al proveedor.

- **Recepción del pedido:** El proveedor recibe el pedido y revisa su *stock* a fin de confirmar el cumplimiento del pedido total. Luego transporta la mercadería hacia el restaurante.
- **Recepción de insumos y productos comprados:** El restaurante recepciona los pedidos, y revisa que las cantidades y el estado de los productos se encuentren conformes a lo requerido.
- **Almacenamiento de insumos y productos:** Se colocan los insumos y productos en el almacén (no perecibles) o en la congeladora (perecibles). Los insumos y productos son guardados en raciones debidamente pesadas de acuerdo al tipo de plato.
- **Registro de cierre diario de inventarios:** El jefe de cocina realiza diariamente el inventario e informa el nivel de abastecimiento al supervisor de logística para la planificación.

#### 4. Sistemas de control de calidad

**Tabla 18. Controles de calidad**

Tipos de controles	Descripción
Control de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de gestión y control de inventarios.</li> <li>- Manual de preparación de platos.</li> <li>- Manual de atención al cliente.</li> </ul>
Control de ingreso y organización de insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separación de insumos.</li> <li>- Registrar la fecha de ingreso y caducidad de cada insumo ingresado.</li> <li>- Colocar los insumos y productos de manera organizada en el almacén.</li> <li>- Colocar los productos congelados en la congeladora.</li> </ul>
Control de calidad de pescado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con el proveedor para el transporte del pescado.</li> <li>- Revisión del estado del pescado mediante tacto y corte lateral al llegar al local.</li> <li>- Lavado, corte, desvicerado y limpieza del pescado.</li> <li>- Fileteo del pescado</li> <li>- Separación de raciones debidamente pesado por tipo de plato.</li> <li>- Empaque del pescado.</li> <li>- Refrigeración del pescado.</li> </ul>
Control de tiempos de vigencia de los insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión continua de los registros de fecha de ingreso y expiración del insumo.</li> </ul>
Control de posibles contingencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión semanal de las jefaturas y gerencia, a fin de identificar problemas y establecer soluciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 5. Beneficios del plan de operaciones

Los beneficios del plan de operaciones son los siguientes:

- Contribuye a la eficiencia operativa y optimiza la jornada laboral diaria
- Fomenta el compromiso con la empresa al generarse un bienestar común.
- Incrementa la preferencia de los clientes.



## 6. Cronograma de actividades y presupuesto

A través del siguiente cuadro se detalla el cronograma y presupuesto asignado para cada una de las actividades operativas.

**Tabla 19. Presupuesto de operaciones 2015**

Actividades	ene-15	feb-15	mar-15	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Total
<b>Logística</b>						
Búsqueda de proveedores alternativos para asegurar continuidad de abastecimiento.	200			200	1	200
Adquisición de software para la gestión de ventas y costos	3000			3000	1	3000
<b>SUB TOTAL</b>						<b>3,200.00</b>
<b>Infraestructura</b>						
Contratación del arquitecto para remodelación de SSHH	700			700	1	700
Compra de materiales para la remodelación de SSHH	5000			2500	2	5000
Remodelación del piso del restaurante.		6000		6000	1	6000
Compra de luminarias.	2000			200	10	2000
Compra de cuadros decorativos.	400			80	5	400
Diseño y elaboración de nuevas cartas de comidas y bebidas (60 cartas)	900			15	60	900
<b>SUB TOTAL</b>						<b>15,000.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2015</b>						<b>S/. 18,200.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20. Presupuesto de operaciones 2016-2019**

Actividades	2016	2017	2018	2019	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Total
<b>Logística</b>							
Mantenimiento de los equipos (software, congeladora, cocinas)	1938	1977	2016	2057	1997	4	7988
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1938</b>	<b>1977</b>	<b>2016</b>	<b>2057</b>	<b>1997</b>	<b>4</b>	<b>7,988.00</b>
<b>Infraestructura</b>							
Mantenimiento del local	1530	1561	1592	1623	1576.5	4	6306
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1530</b>	<b>1561</b>	<b>1592</b>	<b>1623</b>	<b>1576.5</b>	<b>4</b>	<b>6,306.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2016 - 2019</b>	<b>3468</b>	<b>3538</b>	<b>3608</b>	<b>3680</b>	<b>3573.5</b>	<b>8</b>	<b>14,294.00</b>

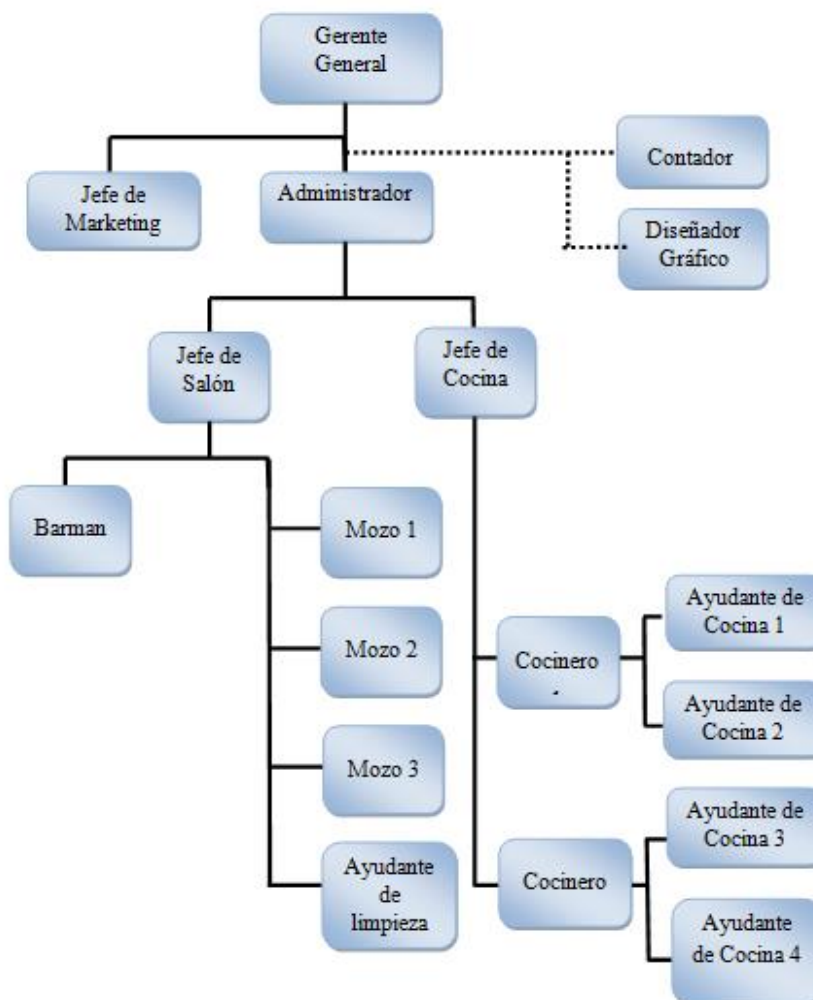
Fuente: Elaboración propia

## Capítulo XIII. Organización y administración de recursos humanos

### 1. Organización

Dentro de la planificación de recursos humanos para el Restaurante Centolla, se adicionará a la estructura actual un Jefe de Marketing a fin de llevar a cabo el despliegue de su estrategia. Se mantendrá la contratación de dos personas externas para el servicio de contabilidad y diseño gráfico. Se efectuará un reclutamiento externo para encontrar a un contador financista especializado que cuente con el perfil y las competencias que necesita la empresa. La nueva estructura de la empresa cuenta con diecisiete colaboradores bajo planilla y dos personas externos.

Gráfico 9. Nuevo organigrama propuesto



## 2. Diseño de los puestos

A través del siguiente cuadro, se detalla el perfil, funciones y la remuneración salarial reestructurada de cada puesto en la organización.

**Tabla 21. Diseño de puestos**

Cargo	Nº Empleados	Perfil	Funciones	Reclutamiento	Salario mensual S/.
<b>Gerente General</b>	1	Edad: 40 a 60 años. Administrador de empresas Analítico y orientado a resultados.	Realizar reuniones mensuales con el Administrador y Jefaturas de la empresa. Revisar y evaluar el cumplimiento de los planes de la empresa. Asegurar el funcionamiento general de la empresa. Supervisa los ingresos y gastos de la empresa. Asiste a las entrevistas de personal.	No amerita	4500
<b>Administrador</b>	1	Edad: 30 a 45 años. Administrador de empresas Analítico y orientado a resultados. Proactivo y dinámico. Comunicativo, buen manejo de personal.	Asistir a reuniones mensuales con el Gerente General y Jefaturas de la empresa. Revisar y evaluar el cumplimiento de los planes de la empresa. Asegurar el funcionamiento general de la empresa. Supervisa los ingresos y gastos de la empresa. Asiste a las entrevistas de personal. Coordinar los pagos de todo el personal de la empresa.	Bolsas de Trabajo Universidades LinkedIn	2800
<b>Jefe de Marketing</b>	1	Edad: 25 a 40 años. Especialista Publicidad y Marketing Analítico y orientado a resultados. Proactivo, organizado y dinámico.	Realizar estrategias y proyecciones de ventas, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas. Desarrollar marketing estratégico en base a la misión y visión de la empresa. Definir e implementar promociones y campañas. Análisis del mercado actual y de la competencia.	Bolsa de Trabajo Universidades/ Anuncio en internet (LinkedIn)	2000
<b>Jefe de salón</b>	1	Edad: 25 a 40 años. Especialista en manejo de procesos operativos Analítico y orientado a resultados. Proactivo y dinámico.	Hacer la distribución del horario de personal de salón. Revisión de horario de ingreso y salida del personal. Supervisar la limpieza del local. Coordinar las reservas. Solucionar incidentes que ocurran en el local. Medir la satisfacción del cliente en las encuestas.	Bolsa de Trabajo Universidades/ Anuncio en internet (LinkedIn)	1700
<b>Jefe de Cocina</b>	1	Edad: 25 a 40 años. Especialista en la organización del personal de cocina. Analítico y orientado a resultados. Proactivo y dinámico.	Hacer la distribución del horario de personal de cocina Coordinar el horario de ingreso y salida del personal. Realizar los pedidos de mercadería. Tener vigente carnet de sanidad del personal.	Bolsa de Trabajo Universidades/ Anuncio en internet (LinkedIn)	2300
<b>Contador</b>	1	Edad: 25 a 40 años. Especialista en elaboración e interpretación de información financiera y contable. Analítico, proactivo y orientado a resultados.	Registrar e interpretar los estados financieros y contables de la empresa. Presentar las declaraciones tributarias. Asistir a reuniones con la gerencia y jefaturas. Asesorar en la toma de decisiones financieras.	Bolsa de Trabajo Universidades/ Via LinkedIn	500
<b>Barman</b>	1	Edad: 25 a 35 años. Especialista en elaboración de cocteles y bebidas alcohólicas. Amable y cordial. Comunicativo y proactivo.	Preparar los cocteles y bebidas alcohólicas. Innovación en nuevas combinaciones de bebidas. Asistir a charlas relacionadas a preparación de bebidas.	Anuncio en institutos, universidades e internet.	1100
<b>Mozo</b>	3	Edad: 20 a 35 años. Amable y cordial. Comunicativo y proactivo.	Atención al cliente. Apoyo en las labores de limpieza del salón.	Anuncio en institutos e internet.	1000
<b>Valet Parking</b>	1	Edad: 25 a 40 años. Comunicativo y cordial	Apoyo en el estacionamiento de los autos de los clientes.	Anuncio en internet.	500
<b>Cocinero</b>	2	Edad: 25 a 40 años. Especialista en elaboración de platos y fusiones. Amable y cordial. Organizado, proactivo.	Organizar la preparación de los platos de comida. Asignar las cantidades exactas para cada tipo de plato. Optimizar el buen uso de los insumos alimenticios.	Anuncio en institutos, universidades/ Via LinkedIn	1500
<b>Ayudante de cocina</b>	4	Edad: 25 a 40 años. Conocimiento en elaboración de platos y fusiones. Amable y cordial. Organizado, proactivo.	Asiste a los cocineros en la preparación de los platos. Lavado de vajillas. Apoyo en las labores de limpieza de la cocina.	Anuncio en institutos e internet.	800
<b>Ayudante de Limpieza</b>	1	Edad: 25 a 40 años. Organizado.	Apoyo de la limpieza en general.	Anuncio en institutos e internet.	750
<b>Diseñador Gráfico</b>	1	Edad: 25 a 35 años. Especialista en diseño gráfico y publicidad. Creativo e innovador.	Elaboración de la publicidad de la empresa. Elaboración y diseño de las promociones y descuentos de la empresa. Diseño de banners y volantes.	Anuncio en institutos, universidades e internet.	700

Fuente: Elaboración propia

### 3. Objetivos

Los objetivos se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 22. Objetivos de recursos humanos**

Objetivos	Frecuencia	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Incrementar la cantidad de personal capacitado dentro de la organización	Semestral	N° trabajadores capacitados en el semestre / Total de trabajadores	70%	85%	100%
Optimizar el indicador de clima laboral	Semestral	Cant. De empleados satisfechos / Total de empleados	85%	95%	98%
Obtener un resultado de desempeño anual superior a la meta establecida. (*)	Trimestral	N° trabajadores que superaron la meta en su evaluación de desempeño/ Total de trabajadores	90%	97%	100%

(\*) Meta de desempeño anual es 90%

Fuente: Elaboración propia

### 4. Estrategias

Las estrategias planteadas para el logro de los objetivos propuestos son las siguientes:

**Tabla 23. Estrategias de recursos humanos**

Estrategias	Actividad	Responsable
Asegurar la selección idónea del personal ingresante de acuerdo con el perfil y competencias requeridas.	Contratar el servicio de un consultor de Recursos Humanos que realice el proceso de selección y reclutamiento de personal.	Gerente/ Administrador
	Elaborar un Manual de Funciones y Reglamento Interno de Trabajo que se entregará a cada colaborador ingresante.	
Asegurar el mejoramiento de habilidades y competencias del personal con la impartición de talleres y capacitaciones periódicas.	Contratar a una empresa que brinde capacitaciones relacionadas al servicio y atención del cliente.	Gerente/ Administrador
	Programar capacitaciones internas para involucrar al personal en el conocimiento de las funciones de las diferentes áreas.	
Desarrollar actividades de integración, premiación y reconocimiento por desempeño destacado.	Programar paseos recreativos una vez al año y celebraciones por aniversario del negocio.	Gerente/ Administrador
	Desarrollar iniciativas de premiación por empleado del mes, celebración del cumpleaños de los colaboradores con medio día libre.	
	Establecer concursos donde se fomente y motive el aporte de ideas para el mejoramiento del negocio.	
Realizar un seguimiento continuo a cada colaborador mediante sesiones de feedback donde se les retroalimente sobre sus oportunidades de mejora.	Revisar los resultados obtenidos en las encuestas y en la medición de entrega del pedido a fin de realizar la retroalimentación a los colaboradores.	Gerente/ Administrador
	Efectuar reuniones quincenales (sábados) con el personal para compartir información de la empresa. Buscar su participación, valorar sus apreciaciones y sugerencias. Fomentar el compromiso para aportar cada vez más a la organización.	

Fuente: Elaboración propia

## 5. Políticas

Las políticas planteadas en el este plan son las siguientes:

- Se sugiere que el horario de atención al cliente sea de lunes a sábado de 12:00 p.m. a 11:00 pm y los domingos de 12:00 pm a 10:00 p.m.
- Los trabajadores deben ser puntuales con el horario de trabajo. Dos tardanzas en un mes se sancionarán con un memorándum que será anexado a su *file* personal.
- Los sueldos para los diferentes puestos estarán en relación con el sueldo promedio de mercado y serán otorgados a fin de mes.
- Todos los trabajadores deberán vestir el uniforme asignado a su puesto.
- Los mozos serán dueños de las propinas otorgadas por los clientes.
- Todo el personal tendrá un día de descanso por semana.
- Los aumentos estarán relacionados con la evaluación de desempeño anual.
- Se fomentará la práctica constante sobre medidas de seguridad necesarios para que todos los empleados se encuentren seguros.
- Se realizarán actividades de integración que refuercen la cultura de la empresa.
- Habrá una clara política de cese/ despidos del personal.

## 6. Beneficios del plan de recursos humanos

Los beneficios del plan son los siguientes:

- Contribuye a los valores de la organización y al fortalecimiento de valores personales.
- Fortalece el compromiso del personal y al buen desarrollo de sus funciones
- Genera respeto y admiración por la empresa.

## 7. Cronograma de actividades y presupuesto

El cronograma de actividades y presupuesto es el siguiente:

**Tabla 24. Presupuesto personal**

Concepto	%	Año				
		1	2	3	4	5
Remuneraciones Netas		251,400	251,400	251,400	251,400	251,400
Cargas Sociales	22%	55,308	55,308	55,308	55,308	55,308
<b>Remuneración Total</b>		<b>306,708</b>	<b>306,708</b>	<b>306,708</b>	<b>306,708</b>	<b>306,708</b>
Nuevas contrataciones/aumentos	13%	39,872.04	39,872	39,872	39,872	39,872
<b>Pago Total de Personal en Planilla</b>		<b>346,580</b>	<b>346,580</b>	<b>346,580</b>	<b>346,580</b>	<b>346,580</b>
Pago Total de Personal Externo		7600	7600	7600	7600	7600
<b>Pago Total de Personal</b>		<b>354,180</b>	<b>354,180</b>	<b>354,180</b>	<b>354,180</b>	<b>354,180</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25. Presupuesto de recursos humanos 2015-2019**

Actividades	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Precio Unitario (S.)	Cantidad	Total
<b>Reclutamiento, selección y capacitación</b>															
Proceso de selección del personal de acuerdo con el perfil y competencias requeridas.	600												300	2	600
Nuevas Remuneraciones	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	3323	12	39,872
Impartición de talleres y capacitaciones periódicas.			1000				1000						1000	2	2,000
Impartición de cursos especializados en preparación de comida japonesa y marina.		2000											2000	1	2,000
Curso de Gestión y Dirección de Restaurante		4000											4000	1	4,000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>3923</b>	<b>9323</b>	<b>4323</b>	<b>3323</b>	<b>3323</b>	<b>3323</b>	<b>4323</b>	<b>3323</b>	<b>3323</b>	<b>3323</b>	<b>3323</b>	<b>3323</b>	<b>10622.67</b>	<b>18</b>	<b>48,472</b>
<b>Desempeño del personal</b>															
Elaboración e impresión del Manual de Funciones y Reglamento Interno de Trabajo que se entregará a cada colaborador	400												20	20	400
Premiación de concurso de ideas para el mejoramiento del negocio.						100							50	2	100
Reconocimiento empleado del mes (cuadro en local)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12	120
Programación de actividades de integración del personal.								1000					53	19	1,000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>410</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	<b>10</b>	<b>1010</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>132.6315789</b>	<b>53</b>	<b>1,620</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2015</b>															<b>S/ 50,092</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IX. Plan de responsabilidad social**

### **1. Objetivo**

El objetivo del presente plan es integrar valores sociales en sus prácticas comerciales, entendiendo que el éxito de la empresa está entrelazado con el compromiso social y el respeto al medio ambiente en el que se desarrolla.

### **2. Estrategias**

Estarán relacionadas directamente con la parte social y ambiental destacando los siguientes puntos:

#### **2.1 Forjar fuentes de trabajo directos**

El Restaurante Centolla actualmente no ofrece postres en su local, por lo que se ha previsto aprovechar esta oportunidad para generar una fuente de ingresos a una asociación sin fines de lucro situada en el distrito de Puente Piedra, la cual tiene como objetivo brindar ayuda a niños abandonados brindándoles un hogar, educación y una mejora en su calidad de vida.

Se prevé realizar un convenio con la presidenta de esta asociación a fin de que el restaurante sea un canal de venta de los postres que esta asociación prepara. Las ventas de postres se realizarán de lunes a domingo, el Restaurante Centolla adquirirá los postres a un determinado precio pactado con la presidenta de la asociación y sobre este adicionará un 40% para la venta al público, lo cual, representará los ingresos para la empresa.

El Restaurante Centolla incluirá en todas sus publicidades (web, afiches y folletos) la venta de estos postres, por lo que dará a conocer su procedencia para que los clientes sepan que adquiriéndolos van a contribuir con esta asociación y por ende con el bienestar de estos niños.

#### **2.2 Proteger el medio ambiente mediante el manejo de adecuado**

Se gestionará adecuadamente los residuos y desechos sólidos, para lo cual, estos serán separados en tachos especiales ubicados en el local: vidrios (tacho verde), plásticos (tacho blanco) y papel (tacho azul), a fin de poder destinarlos a la ONG Tierra y Ser, ubicada en el distrito de Surco, quienes ayudan a niños de bajos recursos. Ellos obtienen ingresos vendiendo estos desechos a instituciones que procesan el material reciclado.

## Capítulo X. Plan financiero

### 1. Objetivo

El objetivo del presente plan financiero es analizar la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas para el Restaurante Centolla, para lo cual se ha considerado un periodo de cinco años. Los objetivos financieros son:

**Tabla 26. Objetivos del plan financiero**

Objetivos	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Mejora del margen neto</i>	<i>Utilidad Neta/Ventas</i>	15%	17%	20%	20%	25%
<i>Aumento de EBITDA</i>	<i>Utilidad Operativa/ Ingreso</i>	24%	24%	28%	30%	35%
<i>Mejora de costos sobre las Ventas</i>	<i>Costo de Ventas/ Ventas</i>	39%	38%	38%	37%	37%

Fuente: Elaboración propia

### 2. Información relevante

La información relevante para este punto se encuentra detallada en el siguiente cuadro:

**Tabla 27. Políticas y supuestos del plan financiero**

Políticas y Supuestos
-El horizonte para medir la rentabilidad de la estrategia es de 5 años. -Con la implementación del plan estratégico se espera un crecimiento de ventas de 5% (1er año), 8% (2do año), 10% (3er y 4to año) y 15% (5to año). -El plan estratégico comprenderá la inversión de S/.116,328 donde 60% será aporte propio y 40% con préstamo bancario. -El periodo de financiamiento es de 48 meses a una TEA de 15% con cuotas fijas. -Se asume un crecimiento de 3% en los costos de combustible -Se asume un crecimiento de 1% en el mantenimiento de equipos. -La tasa de Impuesto a la Renta es de 30%. -Se asume que el capital de trabajo es un 4% de las ventas (según comportamiento histórico) -Se asume que la tendencia de la inflación se mantendrá en 2.8. -Para descontar el flujo de caja económico se usa el WACC de 21% y en el caso del flujo de caja financiero se usa el COK de 27%. -Las ventas se realizan al contado o con tarjetas de crédito y/o débito. -Las compras de ciertos insumos se realizan con 20% a crédito. -El alquiler se paga mensualmente. -La depreciación es lineal. -No se reparten utilidades durante los 5 años, puesto que se busca el crecimiento patrimonial. -Se buscará tener un mejor proceso de compras para evitar las mermas y optimizar los márgenes que permitan continuar con un precio competitivo.

Fuente: Elaboración propia



### 3. Estructura de capital y evaluación financiera

La inversión requerida para implementar las estrategias asciende a S/.116.328. La estructura de capital utilizada será de 60% con capital propio y 40% con préstamo bancario.

### 4. Estados financieros

#### 4.1 Estado de ganancias y pérdidas

Se realizó la proyección del estado de ganancias y pérdidas de los cinco próximos años con la implementación del plan estratégico.

**Tabla 28. Estado de ganancias y pérdidas del proyecto**

Periodo	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Ingresos por Ventas		906,863	979,412	1,077,353	1,185,088	1,362,852
Rebaja sobre Ventas		4,571	4,425	4,872	4,876	5,513
Ingresos de otras Ventas (postres)		11,336	12,243	13,467	14,814	17,036
<b>Ventas Netas</b>		<b>913,628</b>	<b>987,229</b>	<b>1,085,948</b>	<b>1,195,026</b>	<b>1,374,374</b>
Costo de Ventas		367,967	387,595	414,080	443,210	491,247
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>545,661</b>	<b>599,634</b>	<b>671,868</b>	<b>751,815</b>	<b>883,127</b>
<b>Gastos Operativos</b>		<b>360,347</b>	<b>362,197</b>	<b>358,997</b>	<b>358,739</b>	<b>312,967</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>353,037</b>	<b>355,707</b>	<b>353,177</b>	<b>353,249</b>	<b>307,477</b>
Sueldos Administrativos		194,260	194,260	194,260	194,260	194,260
Gastos de Recursos Humanos	50,092	42,092	44,692	42,092	42,092	
Gastos de Operaciones	18,200	3,468	3,538	3,608	3,680	
Servicios, alquiler y mantenimiento		109,404	109,404	109,404	109,404	109,404
Depreciación		3,813	3,813	3,813	3,813	3,813
<b>Gastos de Ventas</b>	12,920	7,310	6,490	5,820	5,490	5,490
Gastos de Marketing		7,310	6,490	5,820	5,490	5,490
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>185,314</b>	<b>237,437</b>	<b>312,871</b>	<b>393,076</b>	<b>570,160</b>
Gastos Financieros		4,264	3,541	2,710	1,755	655
<b>Utilidades antes de Impuesto a la renta</b>		<b>181,050</b>	<b>233,896</b>	<b>310,160</b>	<b>391,322</b>	<b>569,505</b>
Impuesto a la Renta (30%)		54,315	70,169	93,048	117,397	170,851
<b>Utilidad Neta</b>		<b>126,735</b>	<b>163,727</b>	<b>217,112</b>	<b>273,925</b>	<b>398,653</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Cálculo de las tasas de descuento

##### 4.2.1 Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK)

Para calcular el COK, se utilizó la fórmula CAPM, descrita en el diario peruano Gestión (2012), para lo cual se halló el beta desapalancado del sector “restaurantes” del mercado estadounidense (0.69) y se apalancó con la estructura deuda/patrimonio del Restaurante Centolla:

$$\begin{aligned}
 B \text{ apalancado} &= ((1 + (D/E) \times (1 - 30\%)) \times \text{Beta desapalancado del sector}) \\
 &= ((1 + (0.40/0.60) \times (1 - 30\%)) \times 0.69) \\
 B \text{ apalancado} &= 1.012
 \end{aligned}$$

Luego se halló la  $R_f$  y  $R_m$  según el siguiente cuadro:

**Tabla 29. Tabla para el cálculo del COK**

Tasa Impto Renta (IR)	30.00%	Tasa actual según SUNAT
Tasa Libre Riesgo (Rf)	4.12%	Tasa de interes promedio de los Certificados de depósitos BCR (12 ultimos años).
Rendimiento Mercado (Rm)	26.98%	Rendimiento promedio del IGBVL de los 12 últimos años

$$\text{COK} = 4.12\% + 1.012 (26.98\% - 4.12\%)$$

$$\text{COK} = 27\%$$

#### 4.2.2 Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Se obtuvo el WACC con los siguientes datos:

Datos			
Patrimonio (E )	60%	TEA del préstamo	15%
Deuda (D)	40%	Imp. Renta	30%
E+ D	100%	COK	27%

$$\text{WACC} = D/D+E \times i \times (1 - \text{Imp. renta}) + E/ D+E \times \text{COK}$$

$$\text{WACC} = 0.40/1 \times 0.15 \times (1 - 0.30) + 0.60/1 \times 0.27$$

$$\text{WACC} = 21\%$$

#### 4.3 Flujo de caja con plan estratégico

Se realizó la proyección del flujo de caja para los próximos cinco años con la implementación del plan estratégico.

**Tabla 30. Flujo de caja proyectado con plan estratégico**

Período	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
% de Crecimiento de Ventas		5%	8%	10%	10%	15%
<b>INGRESOS</b>		913,627,56	987,229	1,085,948	1,195,026	1,374,374
Ventas Netas		913,628	987,229	1,085,948	1,195,026	1,374,374
<b>EGRESOS</b>		728,314	749,792	773,077	801,950	804,214
Inversión Total	-81,212					
<b>Costos de Elaboración</b>		367,967	387,595	414,080	443,210	491,247
Mano de Obra		120,048	120,048	120,048	120,048	120,048
Insumos		244,819	264,404	290,844	319,929	367,918
Combustible		1440	1483	1528	1574	1621
Depreciación		1660	1660	1660	1660	1660
<b>Costos de Operación</b>		360,347	362,197	358,997	358,739	312,967
Gastos Administrativos		353,037	355,707	353,177	353,249	307,477
Gastos de Ventas		7,310	6,490	5,820	5,490	5,490
Depreciación		3,813	3,813	3,813	3,813	3,813
<b>EBIT</b>		179,841	231,964	307,398	387,603	564,687
Impuesto a la Renta (30%)		53,952	69,589	92,219	116,281	169,406
<b>EBIT * (1-T)</b>		125,889	162,375	215,178	271,322	395,281
Depreciación		5,473	5,473	5,473	5,473	5,473
<b>EBIT * (1-T) + Depreciación</b>		131,362	167,848	220,651	276,795	400,754
Variación de Capital de Trabajo	-36,543	-2,944	-3,948	-4,363	-7,173	-8,246
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-117,755</b>	<b>128,418</b>	<b>163,899</b>	<b>216,289</b>	<b>269,622</b>	<b>392,508</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Flujo de caja incremental (FC con Plan – FC sin Plan)

A continuación, se presenta el flujo de caja incremental:

**Tabla 31. Flujo de caja incremental**

<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO CON PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>-117,755</b>	<b>128,418</b>	<b>163,899</b>	<b>216,289</b>	<b>269,622</b>	<b>392,508</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO SIN PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>-1,427</b>	<b>128,071</b>	<b>143,095</b>	<b>151,741</b>	<b>160,386</b>	<b>168,965</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO INCREMENTAL</b>	<b>-116,328</b>	<b>347</b>	<b>20,805</b>	<b>64,547</b>	<b>109,235</b>	<b>223,543</b>
Préstamo Bancario	46,531					
- Amortización			9,319	10,716	12,324	14,172
- Interés			5,956	4,558	2,951	1,102
+ Escudo Fiscal			1,787	1,367	885	331
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO INCREMENTAL</b>	<b>-69,797</b>	<b>-13,141</b>	<b>6,897</b>	<b>50,158</b>	<b>94,292</b>	<b>223,543</b>
<b>VAN Económico Incremental</b>	<b>S/. 74,635</b>	<b>TIR Económico</b>	<b>36.24%</b>			
<b>VAN Financiero Incremental</b>	<b>S/. 51,422</b>	<b>TIR Financiero</b>	<b>43.65%</b>			

## 5. Punto de equilibrio

Se efectuó el cálculo de la cantidad de platos en promedio que se debe vender al año para no obtener ganancia ni pérdidas.

**Tabla 32. Punto de equilibrio**

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor de Venta	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Ingresos	913,628	987,229	1,085,948	1,195,026	1,374,374
<b>Costo Variable Total</b>	<b>246,259</b>	<b>265,887</b>	<b>292,372</b>	<b>321,502</b>	<b>369,539</b>
Costo Variable por Unidad	11	11	11	11	11
Remuneraciones directas con la producción	120,048	120,048	120,048	120,048	120,048
Sueldos Administrativos	194,260.00	194,260.00	194,260.00	194,260.00	194,260.00
Servicios, alquiler y mantenimiento	109,404.00	109,404.00	109,404.00	109,404.00	109,404.00
Depreciación	5,473.00	5,473.00	5,473.00	5,473.00	5,473.00
<b>Costo Fijo Total</b>	<b>429,185</b>	<b>429,185</b>	<b>429,185</b>	<b>429,185</b>	<b>429,185</b>
<b>Punto de Equilibrio en Nuevos Soles</b>	<b>589,176</b>	<b>589,116</b>	<b>589,038</b>	<b>588,965</b>	<b>588,853</b>
Punto de Equilibrio en Unidades Anuales	14,729	14,728	14,726	14,724	14,721
Punto de Equilibrio en Unidades Mensuales	1,227.45	1,227.33	1,227	1,227	1,227

Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis de sensibilidad

Se evaluó la sensibilidad del VAN económico y financiero incremental frente a las variaciones en las ventas, los costos y el precio promedio de todos los platos de la carta a nivel de los cinco años proyectados y se mantiene positivo el VAN acentuando la viabilidad del plan estratégico. De igual manera, la tasa interna de retorno es positiva y favorable en dichos escenarios.

**Tabla 33. Análisis de sensibilidad**

	Ventas		Costos		Precio de Venta	
	+2%	-2%	+3%	-3%	2%	-2%
<b>VANE</b>	S/. 118,995	S/. 30,441.15	S/. 27,325.48	S/. 122,110.32	S/. 118,994.64	S/. 30,441.15
<b>VANF</b>	S/. 89,604	S/. 13,383.38	S/. 10,391.92	S/. 92,595.11	S/. 89,603.65	S/. 13,383.38
<b>TIRE</b>	45.62%	26.94%	26.22%	46.54%	45.62%	26.94%
<b>TIRF</b>	56.44%	31.44%	30.45%	57.86%	56.44%	31.44%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los supuestos de la estimación de la demanda, se asumió un crecimiento de la demanda en tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. A continuación, se muestra la sensibilidad del VAN económico en dichos escenarios:

**Tabla 34. Planteamiento de escenarios**

	Crecimiento de la Demanda					VAN Económico
	2015	2016	2017	2018	2019	
Pesimista	2%	3%	5%	5%	10%	-107,356
Esperado	5%	8%	10%	10%	15%	74,635
Optimista	10%	13%	15%	15%	20%	272,011

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo XI. Plan de contingencia

### 1. Objetivos

Es importante considerar que el presente plan estratégico estaría expuesto a sucesos originados desde el ámbito interno o por amenazas externas, por lo que se desarrollarán acciones enfocadas en los procesos de abastecimiento y demanda, a fin de asegurar su continuidad y buenos resultados en caso surgiera algún imprevisto.

### 2. Plan de actividades

En la siguiente tabla, se detallan los posibles incidentes, el riesgo y el indicador para identificarlos oportunamente así como las acciones que permitirán evitarlos, corregirlos o mitigarlos:

**Tabla 35. Plan de actividades de contingencia**

Incidente	Riesgo	Indicador	Acciones
Inconveniente con proveedores de insumos principales como pescado y productos japoneses	Operativo	Incumplimiento de entregas oportunas, súbito incremento de precios.	Búsqueda de proveedores alternativos que brinden el mismo nivel de calidad a fin de adquirir sus productos y satisfacer la demanda de los clientes.
No lograr la demanda esperada	Financiero	No llegar a obtener las ventas mensuales proyectadas	Se orientará los recursos a la implementación de un marketing masivo, el cual consistirá en la entrega de cupones de descuento en zonas comerciales de alto tráfico de personas en Jesús María.
Nuevo competidor en el segmento	Operativo	Seguimiento trimestral, benchmarking sobre productos y procesos innovadores	Contar con un plan de acción frente a un agresivo competidor, conocer su fuente de debilidades.
Renuncia intempestiva de un colaborador	Operativo	Resultado encuesta clima laboral	Anticiparse a dialogar con los colaboradores que se encuentran descontentos con el objetivo de corregir errores y motivarlos.

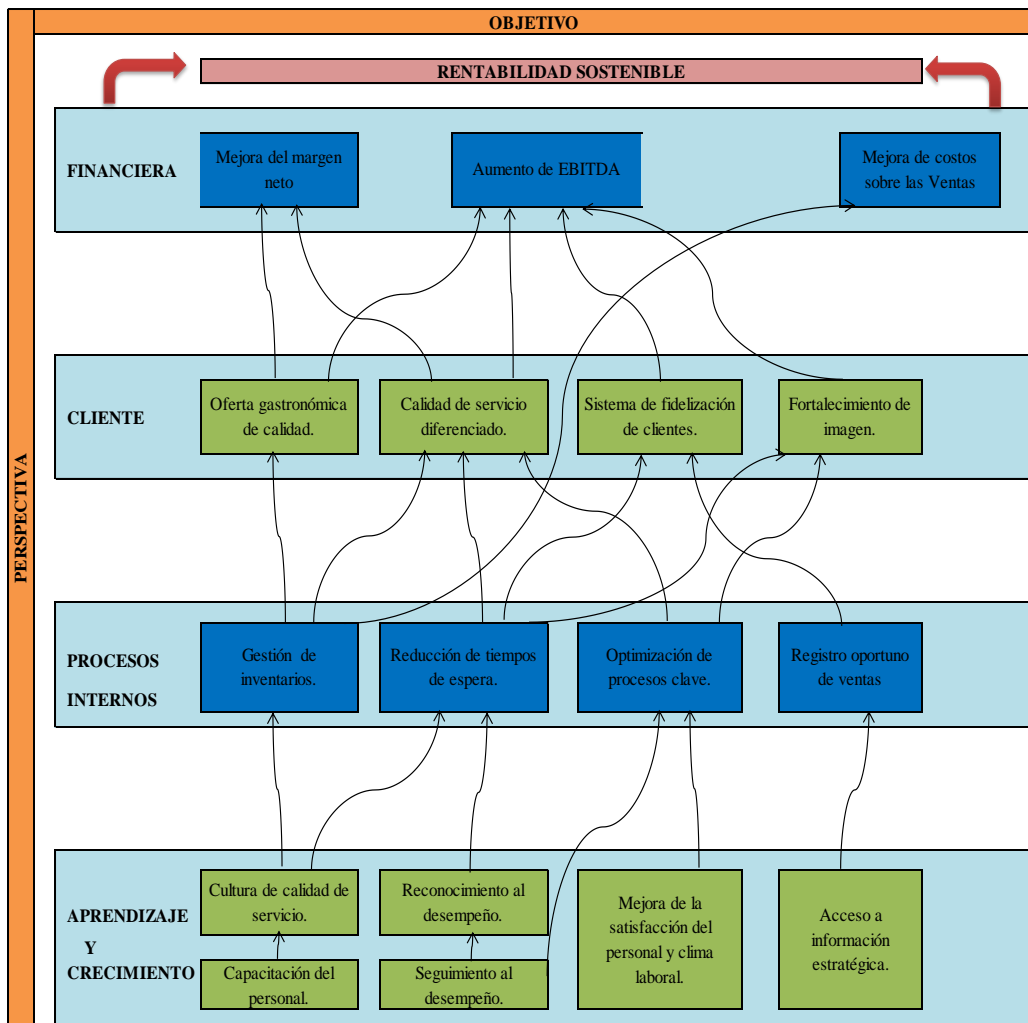
Fuente: Elaboración propia

## Capítulo XII. Mapa estratégico

### 1. Mapa estratégico

El siguiente mapa estratégico permitirá alinear a los miembros de la empresa hacia la consecución de los objetivos descritos en el plan estratégico, a comunicarlos y definir lo que se debe hacer para alcanzarlos. Está conformado por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 10. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

### 2. Balance Score Card

A continuación, se detalla en el siguiente gráfico el balance Score Card:

**Tabla 36. Balance Score Card**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR		RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVA
		TITULO	META			
FINANZAS	Mejora del margen neto	Utilidad Neta/ Ventas	15% con respecto a las ventas	Gerente General/ Administrador	Anual	Elaboración oportuna de los Estados Financieros
	Aumento de EBITDA	Utilidad Operativa/ Ingreso	> 24% con respecto a las ventas	Gerente General/ Administrador	Anual	Elaboración oportuna de los Estados Financieros
	Mejora de costos sobre las ventas	Costo de ventas/ Ventas	< 40% con respecto a las ventas	Gerente General/ Administrador	Anual	Elaboración oportuna de los Estados Financieros
	Incremento de las ventas	Crecimiento con respecto al año anterior	> 5% durante el primer año	Gerente General/ Administrador	Anual	Implementación de software para el registro de ventas
CLIENTES	Satisfacción del cliente	Nro. de clientes satisfechos con la propuesta de valor / Nro. de clientes encuestados en el negocio	90%	Gerente General/ Administrador	Trimestral	Encuestas de satisfacción de clientes
	Fortalecimiento de imagen	Cientes que indicaron haber visitado el negocio y han retornado / Nro. de clientes encuestados en los distritos del mercado objetivo.	35%	Administrador / Jefe de Salón	Semestral	Encuesta externa percepción del restaurante
	Fidelización de clientes	Incremento del número de visitantes	> 10% = (Nro. Platos vendidos mes 2/ Nro. Platos vendidos mes 1)-1	Administrador / Jefe de Salón	Mensual	Reporte obtenido del software de ventas
	Mantener estándares de calidad en la higiene e infraestructura del local	Cientes satisfechos con la higiene e infraestructura del local/ Nro clientes encuestados	> 90%	Administrador / Jefe de Salón	Mensual	Encuestas de satisfacción de clientes
PROCESOS	Optimizar el registro de las ventas	Nro de pedidos registrados en comanda/ Nro pedidos registrados en sistema	100%	Jefe de cocina/ Administrador	Mensual	Implementación de software de ventas
	Optimizar costos en el proceso de compras	Recursos utilizados / Recursos comprados	> 92%	Administrador/Jefe de cocina	Semanal	Control estricto de inventarios
	Reducción de tiempos de espera	Entrega del pedido en los primeros 10-12 minutos / Total de pedidos entregados	> 95 %	Jefe de cocina/ Jefe de salón	Diario	Control desde el pedido hasta la entrega del plato
CRECIMIENTO & APRENDIZAJE	Incrementar la cantidad de capacitaciones dentro de la organización	N° trabajadores capacitados en el semestre / Total de trabajadores	> 70%	Gerente / Administrador	Semestral	Elaboración de un plan de capacitación alineado a los objetivos de la empresa.
	Fortalecer el clima laboral	Cantidad de empleados satisfechos / Total de empleados	> 85%	Gerente /Administrador	Semestral	Encuesta clima laboral
	Obtener un resultado de desempeño anual superior a la meta establecida. (*)	N° trabajadores que superaron la meta en su evaluación de desempeño/ Total de trabajadores	> 90 %	Administrador	Trimestral	Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

### 3. Conclusiones

- El Restaurante Centolla tiene gran potencial para posicionarse como uno de los mejores restaurantes de comida japonesa y marina puesto que cuenta con dos atributos que los clientes valoran: excelente servicio y buena sazón de los platos ofrecidos.
- La infraestructura del local es un factor que influye en la decisión de los clientes al momento de elegir un restaurante.



- El incremento de las ventas que presente la empresa será resultado de haber mantenido la calidad de los insumos, la innovación y exquisitez de los platos, la cordialidad en la atención al cliente y un manejo adecuado de las compras e inventarios.
- Las encuestas realizadas en los alrededores del distrito han permitido identificar los aspectos más valorados por los clientes al visitar un restaurante, como resultado de ello se han determinado las estrategias más idóneas para el cumplimiento de los objetivos.
- El papel que desempeña marketing es estratégico para poder obtener el posicionamiento esperado y asegurar el éxito del restaurante en el tiempo.

#### **4. Recomendaciones**

- Es necesario mantener altos estándares de calidad, higiene y seguridad de los insumos a fin de asegurar el bienestar y satisfacción de los clientes.
- Se recomienda realizar un seguimiento periódico al desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y conocer sus expectativas dentro de la empresa.
- Se recomienda realizar un seguimiento trimestral al comportamiento de la competencia con la finalidad de anticiparnos a posibles promociones, descuentos, acciones de fidelización, ente otros que pudiera amenazar la demanda de clientes del Restaurante Centolla.
- Se recomienda realizar revisiones quincenales a las encuestas de satisfacción entregadas a los clientes con el objetivo de identificar las debilidades y desarrollar un plan de acción para revertirlas.
- Se recomienda llevar un control y seguimiento estricto de los indicadores implementados en los planes funcionales a fin de tener conocimiento integral de los resultados de cada área del negocio y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Se recomienda llevar un control organizado y diario de las ventas, costos de insumos e ingresos y salidas de productos del almacén, a fin de tener información oportuna sobre el nivel de ingresos y el movimiento de los inventarios.

## **Bibliografía**

David, Fred (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª edición México: Pearson Educación de México

De Kluyver, Cornelis A. (2001). *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. 1ª edición Buenos Aires: Pearson Educación.

Diario El Comercio (2011). “Nikkéi, de índice bursátil a tendencia gastronómica peruana”. Sección Gastronomía. En: *Diario El Comercio*. 29 de mayo del 2011. Fecha de consulta: 10/01/2014. <<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/nikkei-indice-bursatil-tendencia-gastronomica-peruana-noticia-764463>>

Diario El Comercio (2014). “La cocina tradicional japonesa es nombrada Patrimonio Inmaterial de la Humanidad”. Sección gastronomía. En: *Diario El Comercio*. 05 de diciembre del 2014. Fecha de consulta: 20/07/2014. <<http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/cocina-tradicional-japonesa-nombrada-patrimonio-inmaterial-humanidad-noticia-1668872>>

**Fuente: UNESCO**

Diario Gestión (2013). “El sector gastronómico peruano crece entre 7% y 8% anual”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 06 de setiembre del 2013. Fecha de consulta: 20/07/2014. <<http://gestion.pe/economia/apega-sector-gastronomico-peruano-crece-entre-7-y-8-anual-2075542>>

**Fuente: SOCIEDAD PERUANA DE GASTRONOMIA (APEGA)**

Diario Gestión (2014). “Sector pesca será el más golpeado este año por desaceleración económica”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 18 de julio del 2014. Fecha de consulta: 20/07/2014. <<http://gestion.pe/economia/sector-pesca-mas-golpeado-este-ano-desaceleracion-economica-2103399>>

**Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCR) – Reporte de inflación**

Diario Perú 21 (2014a). “Más hogares suben de nivel socioeconómico”. Sección economía. En: *Diario Perú 21*. 19 de febrero 2014. Fecha de consulta: 20/07/2014. <<http://peru21.pe/impresam/mas-hogares-suben-nivel-socioeconomico-2170681>>

**Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCR)**

Diario Perú 21 (2014b) “Clase media sería el 65% de la población en el bicentenario”. Sección Economía. En: *Diario Perú 21*. 10 de enero del 2014. Fecha de consulta: 20/07/2014. <<http://peru21.pe/economia/clase-media-seria-65-poblacion-bicentenario-2165061>>

**Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**

Estudio Arellano Marketing (2011). “¿En qué gasta el consumidor peruano?”. Sección economía. En: *Diario Mass El Portal de los Nuevos Empresarios*. 09 de noviembre de 2011. Fecha de consulta: 07/10/2013. <<http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>>

Flores, Hugo (2014). “Sepa cómo la comida nikkéi conquistó los restaurantes peruanos”. Sección Negocios & Industrias. 26 de junio del 2014. Fecha de consulta: 30/06/2014. <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-como-la-comida-nikkei-conquistó-los-restaurantes-peruanos>>

Gastronomía Perú (2014). “Gastronomía japonesa”. Sección gastronomía. En: *Portal Gastronomía Perú*. Fecha de consulta: 20/07/2014. <[http://www.gastronomiaperu.com/gast\\_japonesa.php](http://www.gastronomiaperu.com/gast_japonesa.php)>

Grant, Robert M. (2010) *Dirección estratégica conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. España: Civitas ediciones.

Huete, Luis Maria (2007) *La fidelización de clientes y empleados*. España: Ediciones Deusto.

Koontz Harold, Weihrich Heinz ( 2002) . *Administración – Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson educación de México

Kotler, Philip y Gary, Armstrong (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª ed. México: Pearson educación de México

Kapla, R.S y Norton, D.P (2009). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000.

Lovelock, C. (2011). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. 2ª edición. México: Pearson educación.

Mintzberg, Henry (2009). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel

Porter, Michael E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Tong, Jesús (2006). *Finanzas Empresariales: la decisión de invertir*. 1ª ed. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.

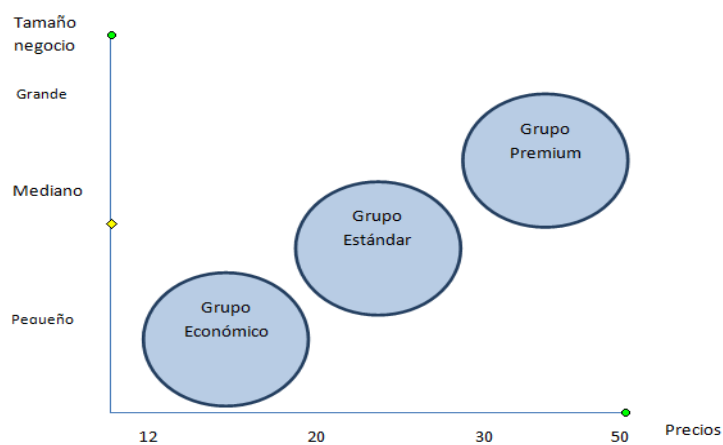
## **Anexos**

## Anexo 1. Evolución de las ventas históricas de la empresa

VENTAS HISTÓRICAS			
Meses	2011	2012	2013
Ene	66,129.00	69,568.00	73,633.00
Feb	67,053.00	70,536.00	71,059.00
Mar	65,887.00	67,760.00	69,188.00
Abr	68,675.00	70,430.00	71,032.00
May	65,798.00	68,410.00	72,296.00
Jun	64,431.00	67,520.00	73,397.00
Jul	71,546.00	71,956.00	78,634.00
Ago	67,329.00	68,688.00	65,837.00
Set	63,622.00	65,130.00	65,937.00
Oct	63,475.00	65,798.00	59,284.00
Nov	63,546.00	61,211.00	56,430.00
Dic	66,829.00	68,483.00	71,576.00
<b>Total</b>	S/. 794,320.00	S/. 815,490.00	S/. 828,303.00

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Segmentación del Restaurante Centolla



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Ubicación de restaurantes del grupo *premium*

N°	Nombre del Local	Producto/ Servicio	Dirección
1	Maria Pastor	Comida Marina	Av. Cuba N° 1200 - Jesús María
2	Don Katsu	Comida Japonesa	Jr. Ramón Dagnino N° 227 - Jesús María
3	K- Tana	Comida Japonesa	Av. Gregorio Escobedo N° 803 - Jesús María
4	Don Fernando	Comida Marina	Gral. Garzón N° 1788 - Jesús María



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4. Resultado de la encuesta interna

### ENCUESTA

SEXO: M \_\_\_ F \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Distrito de residencia: \_\_\_\_\_ Mail \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia visita usted un restaurante de sushi y/o comida marina?

- a) Una vez a la semana      b) Cada 2 semanas      c) Cada Mes      d) Cada 2 meses o más.

2. ¿A qué hora asiste preferentemente?

- a) 12pm – 4:00 pm      b) 4:00pm – 8:00 pm      c) 8:00pm – 11:00pm

3. ¿De las comidas que ofrece el restaurant, cuál consume más?

- a) Comida japonesa      b) Comida marina

Indique porque: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un platillo?

- a) De S/25 a S/35      b) De S/35 a S/45      c) De S/45 a S/55

5. ¿Para Ud. que significa la marca Cantolla?

- a) Diversión      b) Calidad      c) Buen ambiente      d) Comida exquisita      e) Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Por qué regresaría Ud. a este restaurante?

- a) Por la calidad de la comida      b) Por la calidad del servicio      c) Ubicación      d) Precios

7. ¿Cómo calificaría al servicio del restaurante Cantolla en lo referente a:



Atributos	Muy bueno	Bueno	Regular	Pobre
La decoración interior y ambiente				
Los platos son preparados y servidos rápidamente				
Servicio del personal				
El sabor y calidad de los platos				
Variedad de la carta				
Atención rápida				
Precio de los platos				
Instalaciones / servicios higiénicos				

8. ¿Qué es lo que más valora cuando va a un restaurante? Enumere del 1 al 6 en orden de prioridad.

1 significa muy importante y 6 significa de baja importancia

	Por sus instalaciones
	Presentación de los platos, sabor y sazón
	Calidad del servicio
	Precio justo
	Promociones
	Variedad de los platos

9. ¿Qué recomendación daría al restaurante?

\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 5. Resultados de la encuesta externa

SEXO: M \_\_\_ F \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_ Distrito de residencia: \_\_\_\_\_

1. ¿Le gusta el Sushi y/o comida marina? SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Con que frecuencia visita usted un restaurante de sushi y/o comida marina?

a) Diariamente      b) 2 o más veces a la semana      c) Cada 15 días      d) 1 vez al mes

3. ¿A qué hora asiste preferentemente?

b) Almuerzo      c) Cena.

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

a) De S/0 a S/20      b) De S/20 a S/50      c) De S/50 a más

5. Motivo general para ir a un restaurante de comida japonesa y marina (marque con una X una sola opción).

a) Pasar tiempo con la familia      b) Ocasiones especiales      c) Estar con amigos      d) Por negocios

6. ¿Con cuántas personas suele ir a un restaurante de comida japonesa y marina?

a) 1      b) 2 a 3      c) 4 a 5      d) Más de 5

7. ¿Ha visitado el Restaurante Centolla de comida japonesa y marina?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Porqué \_\_\_\_\_

8. ¿De qué manera se enteró de la existencia del restaurante?

a) Amigos      b) Facebook      c) Página web      d) Otros medios

9. ¿Cómo calificaría las instalaciones del lugar?

a) Excelente      b) Bueno      c) Regular      d) Malo

10. Los precios le parecieron:

a) Muy caros      b) Caros      c) Normal      d) Barato

11. Por favor indique con una X el grado de importancia según los siguientes atributos:

Atributos	Muy importante	Importante	Neutral	Sin importancia
Variedad en el menú				
Calidad de la comida				
Calidad de atención del mozo				
Servicio rápido				
Precios adecuados				
Limpieza de los servicios higiénicos				
Comodidad en el local				
Estacionamiento				
Limpieza del restaurante				

Mail: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6. Listado de proveedores

Proveedores de Alimentos	
Pescados y Mariscos	Richard Quiñones - Terminal VMT Pesquera Capricornio S.A.
Productos Japoneses	Fuku EIRL Ichiban del Perú
Verduras	Converfruts EIRL
Crema de leche	Tempano SAC
Proveedores de Bebidas	
Bebidas alcohólicas	Distribuidora Almendariz: Licores Backus: cervezas
Bebidas sin alcohol	Lindley

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7. Costos unitarios

Nombre de Plato	Costo por plato S/.	Nombre de Bebida	Costo por bebida S/.
Ceviche tolo	5.53	Chicha morada jarra	2.3
Ceviche de conchan negras	5.52	Limonada forzen jarra	2.3
Ceviche de congrio	6.43	Inca kola personal 1/2 litro	1.65
Ceviche de lenguado	9.52	Coca kola 1/2 litro	1.65
Ceviche mixto de tolo	8.00	Inca cola de litro	2.2
Ceviche mixto de lenguado	11.4	Coca cola litro	2.2
Ceviche mixto de congrio	8.5	Cerveza Pilsen rubia	3.4
Tiradito de lenguado	9.57	Cerveza Cusqueña rubia	3.8
Leche de tigre	2.24	Cerveza Cusqueña negra	4.3
Coctel de langostino	2.27	Piña colada	5.9
Sudado de congrio	6.78	Algarrobina	6.1
Sudado mero	7.33	Pisco Sour	5.2
Parihuela mero	10.6	Maracuyá Sour	5.5
Chupe de camarones	5.74	Chilcano	5.3
Chilcano de pescado	3.74	Cuba Libre	4.7
Chicharron de tolo	5.5		
Chicharrion mixto	7.8		
Chicharron de pollo	4.35		
Tortilla de langostinos	5.07		
Arroz con mariscos	7.41		
Arroz con conchas negras	6.09		
Arroz chaufa de mariscos	10.15		
Tabla de Makis 10 unidades	7.5		

Fuente: Elaboración propia según información del cocinero del Restaurante Centolla

## Anexo 8. Proyección del estado de pérdidas y ganancias sin el plan estratégico

Periodo	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
Ingresos por Ventas		851,200	880,670	897,662	914,653	931,645
Costo de Ventas		352,940	360,939	365,570	370,203	374,838
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>498,260</b>	<b>519,732</b>	<b>532,091</b>	<b>544,450</b>	<b>556,807</b>
<b>Gastos Operativos</b>		<b>316,677</b>	<b>316,685</b>	<b>316,693</b>	<b>316,701</b>	<b>316,709</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>308,277</b>	<b>308,285</b>	<b>308,293</b>	<b>308,301</b>	<b>308,309</b>
Sueldos administrativos		194,260	194,260	194,260	194,260	194,260
Servicios, alquiler y mantenimiento		110,204	110,212	110,220	110,228	110,236
Depreciación		3,813	3,813	3,813	3,813	3,813
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>8,400</b>	<b>8,400</b>	<b>8,400</b>	<b>8,400</b>	<b>8,400</b>
Gastos de Marketing		8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>181,583</b>	<b>203,047</b>	<b>215,398</b>	<b>227,749</b>	<b>240,098</b>
<b>Utilidades antes de Impuesto a la renta</b>		<b>181,583</b>	<b>203,047</b>	<b>215,398</b>	<b>227,749</b>	<b>240,098</b>
Impuesto a la Renta (30%)		54,475	60,914	64,620	68,325	72,029
<b>Utilidad Neta</b>		<b>127,108</b>	<b>142,133</b>	<b>150,779</b>	<b>159,424</b>	<b>168,068</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9. Proyección de flujo de caja sin plan estratégico

	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
% de Crecimiento de Ventas		2%	2%	2%	2%	2%
<b>INGRESOS (sin IGV)</b>		<b>851,200</b>	<b>880,670</b>	<b>897,662</b>	<b>914,653</b>	<b>931,645</b>
Ventas Netas		851,200	880,670	897,662	914,653	931,645
<b>EGRESOS</b>		<b>669,617</b>	<b>677,624</b>	<b>682,263</b>	<b>686,905</b>	<b>691,547</b>
Inversión Total						
Servicios						
<b>Costos de Elaboración</b>		<b>352,940</b>	<b>360,939</b>	<b>365,570</b>	<b>370,203</b>	<b>374,838</b>
Mano de Obra		120,048	120,048	120,048	120,048	120,048
Insumos		229,792	237,748	242,335	246,922	251,509
Combustible (Gas)		1,440	1,483	1,528	1,574	1,621
Depreciación		1,660	1,660	1,660	1,660	1,660
<b>Costos de Operación</b>		<b>316,677</b>	<b>316,685</b>	<b>316,693</b>	<b>316,701</b>	<b>316,709</b>
Gastos administrativos		308,277	308,285	308,293	308,301	308,309
Gastos de ventas		8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Depreciación		3,813	3,813	3,813	3,813	3,813
<b>EBIT</b>		<b>176,110</b>	<b>197,574</b>	<b>209,925</b>	<b>222,276</b>	<b>234,625</b>
Impuesto a la Renta (30%)		52,833.07	59,272	62,978	66,683	70,387
<b>EBIT * (1-T)</b>		<b>123,277</b>	<b>138,301</b>	<b>146,948</b>	<b>155,593</b>	<b>164,237</b>
Depreciación		5,473	5,473	5,473	5,473	5,473
<b>EBIT * (1-T) + Depreciación</b>		<b>128,750</b>	<b>143,774</b>	<b>152,421</b>	<b>161,066</b>	<b>169,710</b>
Variación de Capital de Trabajo	-1,427	-680	-680	-680	-680	-745
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-1,427</b>	<b>128,071</b>	<b>143,095</b>	<b>151,741</b>	<b>160,386</b>	<b>168,965</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Presupuesto de ventas de postres

Año	P. Umit.	2015	2016	2017	2018	2019
Clientes que consumen postre (25%)		5,668	6,121	6,733	7,407	8,518
Precio de compra a Asociación	5	28,339	30,607	33,667	37,034	42,589
Precio de venta a público	7	39,675	42,849	47,134	51,848	59,625
Ganancia	2	11,336	12,243	13,467	14,814	17,036

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 11. Cuadro de amortización de deuda

Meses	Saldo Capital S/.	Amortización S/.	Interés S/.	Cuota mensual S/.
0	46531.01			
1	46531.01	727.77	545.11	1272.88
2	45803.23	736.30	536.58	1272.88
3	45066.93	744.92	527.96	1272.88
4	44322.01	753.65	519.23	1272.88
5	43568.36	762.48	510.40	1272.88
6	42805.88	771.41	501.47	1272.88
7	42034.46	780.45	492.43	1272.88
8	41254.01	789.59	483.29	1272.88
9	40464.42	798.84	474.04	1272.88
10	39665.58	808.20	464.68	1272.88
11	38857.38	817.67	455.21	1272.88
12	38039.71	827.25	445.63	1272.88
13	37212.46	836.94	435.94	1272.88
14	36375.52	846.74	426.14	1272.88
15	35528.78	856.66	416.22	1272.88
16	34672.11	866.70	406.18	1272.88
17	33805.41	876.85	396.03	1272.88
18	32928.56	887.13	385.76	1272.88
19	32041.43	897.52	375.36	1272.88
20	31143.92	908.03	364.85	1272.88
21	30235.88	918.67	354.21	1272.88
22	29317.22	929.43	343.45	1272.88
23	28387.78	940.32	332.56	1272.88
24	27447.46	951.34	321.54	1272.88
25	26496.13	962.48	310.40	1272.88
26	25533.65	973.76	299.12	1272.88
27	24559.89	985.16	287.72	1272.88
28	23574.73	996.70	276.18	1272.88
29	22578.02	1,008.38	264.50	1272.88
30	21569.64	1,020.19	252.69	1272.88
31	20549.45	1,032.15	240.74	1272.88
32	19517.30	1,044.24	228.64	1272.88
33	18473.07	1,056.47	216.41	1272.88
34	17416.60	1,068.85	204.03	1272.88
35	16347.75	1,081.37	191.51	1272.88
36	15266.38	1,094.04	178.84	1272.88
37	14172.35	1,106.85	166.03	1272.88
38	13065.50	1,119.82	153.06	1272.88
39	11945.68	1,132.94	139.94	1272.88
40	10812.74	1,146.21	126.67	1272.88
41	9666.53	1,159.64	113.24	1272.88
42	8506.89	1,173.22	99.66	1272.88
43	7333.67	1,186.97	85.91	1272.88
44	6146.70	1,200.87	72.01	1272.88
45	4945.83	1,214.94	57.94	1272.88
46	3730.89	1,229.17	43.71	1272.88
47	2501.71	1,243.57	29.31	1272.88
48	1258.14	1,258.14	14.74	1272.88

Fuente: Elaboración propia

## **Nota biográfica**

### **Perla Cabanillas Palacios**

Nació en Lima el 10 de noviembre de 1981. Economista por la Universidad Ricardo Palma con estudios de especialización en la Universidad Pacífico.

Tiene más ocho años en el sector privado y en el *marketing* comercial en empresas líderes en el mercado nacional.

### **Jenny Jessica Jara García**

Nació en Lima el 10 de agosto de 1983. Administradora de empresas egresada de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con un diplomado en la Universidad San Martín de Porres y estudios de especialización en la Universidad Pacífico.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en sector privado. Se ha desempeñado como analista de reclamos, asesora de bancaria y de *telemarketing*.