



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
EN EL PROCESO OPERACIONAL EN EL RESTAURANTE LA
BOTICA**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título en
Administración de Negocios**

MIRIAM MAGALY CALIXTO LOSTAUNAU	PL46587602
JESSICA COLLAHUA CCAHUANA	PL72530276
EDUARDO ANTONIO FIGUEROA MAYORGA	PL12084877

Lima - Perú

2019

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, a nuestra familia por su apoyo constante, a nuestros grandes amigos por toda la experiencia vivida, a nuestros docentes por la enseñanza y dedicación brindada.

RESUMEN EJECUTIVO

El Restaurante taberna La Botica, se dedica a la producción y comercialización de platos criollo y bebidas tradicionales, tiene como principal objetivo la sostenibilidad en el tiempo y la rentabilidad, pero esto se ve afectado por la deficiente gestión en el proceso operacional del restaurante que trae como consecuencia la variabilidad respecto al rendimiento en la preparación de los platos, deficiente control de inventarios y mal manejo de BPM (Buenas Prácticas de Manipulación Alimentaria), en el año 2018 se generó un sobre costo de S/ 17,952 por la deficiente gestión en el proceso operacional. Para ello como solución, se propone implementar la receta estándar para los diez principales platos del restaurante, la implementación de un sistema para el control del inventario, y la elaboración de un plan preventivo de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para el área de cocina y barra. La ejecución de estas tres estrategias permitirá reducir en un escenario moderado, los sobre costos generados en S/ 22,276. La inversión para la implementación de estas estrategias es de S/ 12,987, con un beneficio/costo de S/ 1.72, esto indica que por cada sol invertido se obtendrá S/ 0.72 de beneficio, siendo económicamente viable el proyecto. La rentabilidad neta que se proyecta para el año 2019 sin el plan de mejora es de 8.9%, al implementar esta mejora, la rentabilidad neta será de 14.7%, a consecuencia de la reducción de los costos de venta.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centrará en la Optimización de la Gestión en el Proceso Operacional de la Cocina en el Restaurant taberna LA BOTICA, es un establecimiento que brinda platos criollos y bebidas tradicional con recetas de antaño acompañado de una temática de taberna reinventada, brindando a los clientes una experiencia familiar, con su propuesta gastronómica ha logrado consolidarse en el mercado.

Las visitas que se realizaron al establecimiento, nos permitió observar los diferentes problemas que aqueja al restaurante y se identificó que el principal problema es la deficiente Gestión en el Proceso Operacional de la Cocina y barra.

En el capítulo I, se levantará información referente al giro del negocio de la empresa, productos que ofrece, perfil de sus clientes, misión, visión, objetivos estratégicos, trayectoria de la empresa entre otras informaciones.

En el capítulo II, se analiza un análisis macro entorno (PESTEL), micro entorno (FODA), mapa estratégico que comprende las perspectivas financieras, procesos internos, clientes, perspectiva del personal conocer esto con el objetivo de reducir costo e incrementar la rentabilidad de la empresa.

En el capítulo III, se determina la oportunidad de la mejora empresarial, considerando las entrevistas con el dueño del establecimiento, trabajadores, observaciones y encuesta a los clientes. Teniendo como información adicional en revistas, periódicos y libros. Luego se realizó la matriz de criticidad para priorizar el mayor problema, identificando las causas en un diagrama de Ishikawa y para concluir con las causas críticas que se debe atacar.

En el capítulo IV, se realiza la propuesta de mejora para cada punto crítico, considerando los objetivos de la mejora se plantearán estrategias las cuales serán medidas con el ratio beneficio-costos.

En el capítulo V, se llevará un plan de actividades de cada implementación de las estrategias, que tendrán un control de indicadores (KPI).

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: RESEÑA DE LA EMPRESA.....	11
1.1. Descripción del negocio.....	11
1.1.1 Ficha RUC.....	13
1.1.2 Clasificación de CIU de la empresa en mención.....	14
1.1.3 Ubicación de la empresa.....	15
1.1.4 Principales productos.....	16
1.1.5 Principales proveedores.....	20
1.1.6 Principales clientes.....	22
1.1.7 Organigrama de la empresa.....	23
1.1.8 Descripción de puestos.....	24
1.2. Misión, Visión, Valores Corporativos.....	25
1.2.1 Misión.....	25
1.2.2 Visión.....	25
1.2.3 Valores.....	25
1.2.4 objetivos estratégicos.....	25
1.3 Breve Resumen de la Trayectoria Empresarial.....	26
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	28
2.1 Entorno Empresarial.....	28
2.1.1 Factores político.....	28
2.1.2 Factores económicos.....	29
2.1.3 Factores socio-cultural.....	31
2.1.4 Factores tecnológicos.....	32
2.1.5 Factores ecológicos.....	33
2.1.6 Factores legales.....	34
2.1.7 FODA.....	36
2.1.8 Perfil de Competidores.....	40
2.1.9 Matriz de Perfil Competitivo (opcional).....	42
2.2 Perspectivas del Diagnóstico Empresarial.....	43
2.2.1 Mapa estratégico.....	43
2.2.1.1 Perspectiva Financiera.....	44
2.2.1.2 Perspectivas Clientes.....	46

2.2.1.3 Perspectivas Procesos Internos.....	53
2.2.1.4 Perspectivas Capacidades del Personal y la Organización.....	54
CAPÍTULO III: OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL.....	55
3.1 Identificación del área de aplicación para el Plan de Mejora Empresarial.....	55
3.1.1 Problema.....	55
3.1.2 Causas.....	60
3.1.3 Puntos Críticos.....	69
3.2 Formulación de la Oportunidad de Mejora.....	69
3.2.1 Priorización de puntos críticos.....	70
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA EMPRESARIAL.....	71
4.1 Justificación de la mejora empresarial.....	71
4.2 Objetivos de la mejora.....	71
4.3 Estrategias.....	72
4.4 Factores Internos.....	99
4.5 Escenarios externos.....	99
4.6 Evaluación de alternativa Beneficio – Costo.....	100
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	104
5.1 Plan de acción.....	104
5.1.1 Cronograma de implementación.....	104
5.2. Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño.....	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Modelo Canvas	12
Tabla N° 2: Ficha RUC	13
Tabla N° 3: Clasificación CIU	14
Tabla N° 4: Productos Principales.	17
Tabla N° 5: Principales platos de comida	18
Tabla N° 6: Principales Proveedores.....	20
Tabla N° 7: Descripción del puesto.....	24
Tabla N° 8: Matriz EFI	37
Tabla N° 9: Matriz EFE	39
Tabla N° 10: Matriz perfil competitivo.....	42
Tabla N° 11: Mapa estratégico.....	43
Tabla N° 12: Estado de situación financiera	44
Tabla N° 13: Estado de resultado.....	45
Tabla N° 14: Cuadro de variabilidad por semana de dos platos	56
Tabla N° 15: Matriz de criticidad.....	58
Tabla N° 16: Inspecciones sanitarias (del 2017 al 2019)	63
Tabla N° 17: Pruebas de la inspección sanitaria (2019).....	64
Tabla N° 18: Cuadro de compras en la semana.....	66
Tabla N° 19: Rendimiento de platos por semana.....	67
Tabla N° 20: Tiempo promedio de entrega de los platos	68
Tabla N° 21: Matriz de priorización de puntos críticos	69
Tabla N° 22: Producción para los diez platos estandarizados.....	74
Tabla N° 23: Precios de equipos de cocina	75
Tabla N° 24: Receta estándar rocoto relleno.....	77
Tabla N° 25: Receta estándar papa rellena.....	78
Tabla N° 26: Receta estándar mollejititas de mi suegra.....	79
Tabla N° 27: Receta estándar caucau	80
Tabla N° 28: Receta estándar escabeche.....	81
Tabla N° 29: Receta estándar hueveritas fritas.....	82
Tabla N° 30: Receta estándar tacutacu con asado de tira.....	83
Tabla N° 31: Receta estándar tallarín verde con bistec.....	84
Tabla N° 32: Receta estándar lomo saltado	85
Tabla N° 33: Receta estándar clásico.....	86
Tabla N° 34: Modelo de la Ficha de inspección sanitaria.....	91

Tabla N° 35: Rotulado de envases	92
Tabla N° 36: Dosificaciones de cloro para solución desinfectante	93
Tabla N° 37: Vida útil de los insumos	93
Tabla N° 38: Uso correcto de las tablas de picar	95
Tabla N° 39: Modelo de registro de verificación de limpieza	97
Tabla N° 40: Cuadro único de infracciones y sanciones (cuis) de la municipalidad metropolitana de lima.....	98
Tabla N° 41: Cuadro de posibles infracciones y sanciones.....	99
Tabla N° 42: Escenario optimista.....	100
Tabla N° 43: Escenario moderado	101
Tabla N° 44: Escenario pesimista	101
Tabla N° 45: Costos de implementación de la mejora	102
Tabla N° 46: Beneficio/costo	102
Tabla N° 47: Proyección estado de resultados con mejora	103
Tabla N° 48: Implementación herramienta de estandarización en el proceso productivo.	105
Tabla N° 49: Implementación sistema smartsystems para el manejo manual de inventario.....	106
Tabla N° 50: Implementación de un plan preventivo BPM.	107
Tabla N° 51: Indicadores de desempeño.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Logo de la empresa.....	11
Gráfico N° 2: Ubicación de la empresa.....	15
Gráfico N° 3: Fachada del restaurante	15
Gráfico N° 4: Participación de las ventas según línea de productos año 2018	18
Gráfico N° 5: Platos representativos	19
Gráfico N° 6: Interior del restaurante taberna La Botica	22
Gráfico N° 7: Organigrama de la empresa	23
Gráfico N° 8: Línea de tiempo La Botica	27
Gráfico N° 9: Índice de la percepción de la corrupción 2012-2018.....	28
Gráfico N° 10: Contribución de los sectores en el crecimiento del PBI (2018).....	30
Gráfico N° 11: Análisis PESTEL.....	35
Gráfico N° 12: Matriz interna externa.....	39
Gráfico N° 13: Logo de Isolina	40
Gráfico N° 14: Local Superba.....	40
Gráfico N° 15: Local antigua taberna Queirolo	41
Gráfico N° 16: Encuesta de satisfacción	47
Gráfico N° 17: Frecuencia de visita	48
Gráfico N° 18: Bienvenida acogedora	48
Gráfico N° 19: Toma de pedido oportuno.....	49
Gráfico N° 20: Tiempo de entrega de platos	49
Gráfico N° 21: Sabor de la comida	50
Gráfico N° 22: Presentación de los platos.....	50
Gráfico N° 23: Satisfacción del servicio	51
Gráfico N° 24: Condición general de la infraestructura.....	51
Gráfico N° 25: Expectativas de los tragos	52
Gráfico N° 26: Servicio delivery.....	52
Gráfico N° 27: Probabilidad de recomendación.....	53
Gráfico N° 28: Análisis de criticidad	59
Gráfico N° 29: Diagrama de Ishikawa	60
Gráfico N° 30: Control de asistencias de los colaboradores	61
Gráfico N° 31: Manejo de inventario.....	62
Gráfico N° 32: Pasos receta estándar	72
Gráfico N° 33: Diagrama de flujos de elaboración de platos.....	75
Gráfico N° 34: Pasos del sistema SmartSystem.....	87

Gráfico N° 35: Pasos del plan preventivo BPM.....	90
Gráfico N° 36: Temperatura de conservación de alimentos.....	94
Gráfico N° 37: Tablas de picar.....	95
Gráfico N° 38: Orden de los alimentos	96

CAPÍTULO I

RESEÑA DE LA EMPRESA

1.1 Descripción del negocio

La empresa Fratello Representaciones S.A.C, con nombre comercial restaurant taberna “LA BOTICA”, identificada con RUC 20544343751, está ubicada en la av. Petit Thoours 3910 San Isidro – Lima – Perú. Es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de platos criollos y bebidas tradicionales.

El restaurante inició sus operaciones el 01 de agosto del 2011 y tiene 8 años en el mercado. Esta empresa se constituyó con 2 socios, Rómulo Vines Vaso, identificado con DNI: 07592468 y Cesar Bedoya Gasigalupo, identificado con DNI: 07586250. En el año 2016, el segundo socio vendió sus acciones al sr. Diego Vines Vaso, identificado con DNI: 47825938. Siendo en la actualidad el gerente general.

Gráfico N° 1: Logo de la empresa



Fuente: Empresa (2019)

Tabla N°1: Modelo Canvas

MODELO CANVAS LA BOTICA				
Socios claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento del mercado
Los Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Backus • Redondos • Bodega Don Luis • Mini pig • Comercial Diana • Bestbrands • Sud stolz 	Elaboración y comercialización de sanguches, platos criollos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Temática taberna de antaño. • Receta de casa. • Servicio cálido. • Carta variada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook. • Instagram. • Teléfono fijo 	<p>La Botica está orientada a un público de NSE A y B, de edades entre 25 a 50 años, de San Isidro y distritos aledaños.</p> <p>Sus clientes son ejecutivos, amigos y familias, que buscan vivir experiencias nuevas alrededor de la comida.</p>
	Recursos Claves		Canales	
	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • 10 trabajadores. Maquinas <ul style="list-style-type: none"> • Cocina • Campana extractora • Refrigeradora • Congeladora • Aire acondicionado • Marca “Taberna la Botica” • Capital de la empresa. 		Un local en el Distrito de San Isidro	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de Alquiler del local • Pago a proveedores • Pago de servicio (luz y agua) • Pago de impuestos • Pago del personal • Compra de insumos • Depreciación de los equipos 			<ul style="list-style-type: none"> • Efectivos • POS (Visa, MasterCard y american express) 	

Fuente: Elaboración propia (2018)

1.1.1 Ficha RUC

A continuación, se presenta la Ficha RUC del Restaurant Taberna La Botica.

Tabla N°2: Ficha RUC

FICHA RUC : 20544343751					
Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
	VINCES BAZO ROMULO AUGUSTO	GERENTE GENERAL	08/09/1953	30/10/2014	-
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -07592468	Dirección URB. VALLE HERMOSO CAL. JERONIMO DE ALIAGA SUR 618 Dpto 103 Int	Ubigeo LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO	Teléfono 15 - 956930470	Correo romulovinces@hotmail.com	
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
	VINCES OBREGON DIEGO ALONSO	GERENTE	18/06/1993	24/03/2017	-
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -47825938	Dirección CAL. GERONIMO DE ALIAGA 628 Dpto 103	Ubigeo LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO	Teléfono 15 - 956930470	Correo diegovinces@hotmail.com	
Datos del Contribuyente					
Nombre Comercial	: LA BOTICA				
Tipo de Representación	: -				
Actividad Económica Principal	: 55205 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.				
Actividad Económica Secundaria 1	: 52206 - VTA. MIN. ALIMENTOS, BEBIDAS, TABACO.				
Actividad Económica Secundaria 2	: -				
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL/COMPUTARIZADO				
Sistema de Contabilidad	: COMPUTARIZADO				
Código de Profesión / Oficio	: -				
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD				
Número Fax	: -				
Teléfono Fijo 1	: 1 - 6284429				
Teléfono Fijo 2	: 1 - 4218033				
Teléfono Móvil 1	: - - 966701328				
Teléfono Móvil 2	: -				
Correo Electrónico 1	: veronica@idempres.com				
Correo Electrónico 2	: f.ramos@idempres.com				

Fuente: SUNAT (2018)

1.1.2 Clasificación CIU de la empresa en mención

En la clasificación industrial internacional uniforme, la empresa se ubica en:

Principal: 55205 – restaurantes, bares y cantinas.

Secundaria 1: 52206 – VTA. Min. Alimentos, Bebidas, Tabaco.

Tabla N°3: Clasificación CIU

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica	: 55205 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
Departamento	: LIMA
Provincia	: LIMA
Distrito	: SAN ISIDRO
Tipo y Nombre Zona	: -
Tipo y Nombre Vía	: AV. PETIT THOUARS
Nro	: 3910
Km	: -
Mz	: -
Lote	: -
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: -
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: ALQUILADO

Datos de la Empresa	
Fecha Inscripción RR,PP	: 26/07/2011
Número de Partida Registral	: 12699797
Tomo/Ficha	: -
Folio	: -
Asiento	: -
Origen del Capital	: NACIONAL
País de Origen del Capital	: -

Fuente: SUNAT (2018)

1.1.3 Ubicación de la empresa (gráfico Google maps)

El Restaurante se encuentra ubicado en la Av. Petit Thouars 3910, Lima San Isidro

Gráfico N° 2: Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps (2019)

Gráfico N° 3: Fachada del restaurante



Fuente: Elaboración propia (2019)

1.1.4 Principales productos

A continuación, se detallarán los platos criollos y bebidas tradicionales más representativos del restaurante, estos son platos elaborados con recetas caseras de antaño y las bebidas a base de pisco.

PLATOS CRIOLLOS

- **Las mollejas de mi suegra:** Es una receta de casa, son unas mollejas jugosas, suaves y sabrosas al estilo norteño. Se ha convertido en el plato más representativo de la botica, gracias a estese tuvo la visita de Gastón Acurio, para luego ser difundido en su programa aventura culinaria.
- **Rocoto relleno:** Es un plato arequipeño elaborado al estilo de La Botica, a base de un aderezo criollo especial.
- **Caucau:** Es un plato muy jugoso de mondongo nacional, está elaborado con una receta secreta y considerado entre los diez mejores caucaus de Lima, según El Comercio (2013).

BEBIDAS TRADICIONALES

- **Chilcano:** Esta bebida es un clásico en la empresa, se elabora con el tipo de uva que más le guste al cliente, como quebranta, acholado e Italia.
- **Pisco sour:** Es una bebida bandera de nuestro país a base de pisco, jarabe de goma, limón y clara de huevo.
- **El capitán:** Clásico de las bebidas peruanas, el cual consiste en una mezcla de vermouth con pisco y cubos de hielo para refrescar.
- **Antigripal:** Consiste en una botella de pisco, Ginger Ale, hielo, y sus recutecus, para que los clientes preparen sus chilcanos en la mesa.

Tabla N°4: Productos Principales.

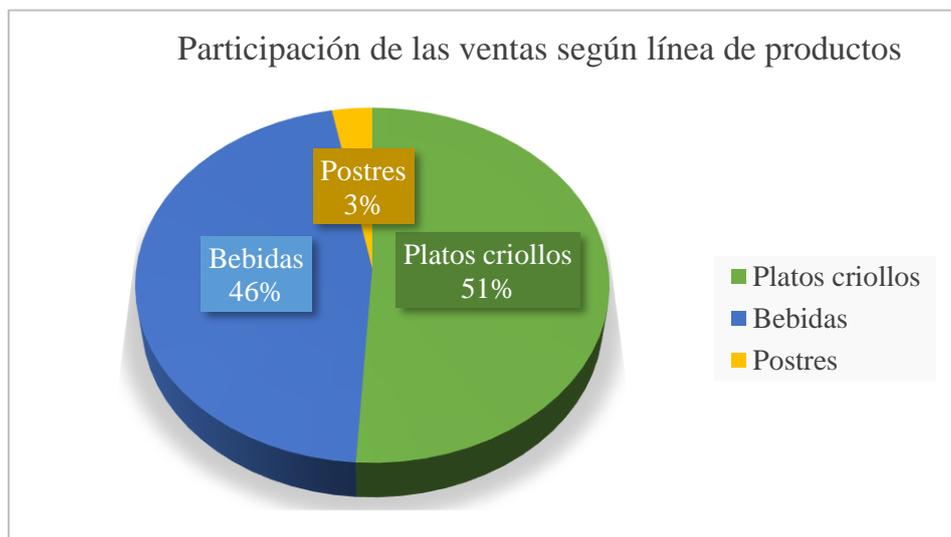
Principales platos y bebidas	
Platos criollos	
Las mollejas de mi suegra 	Rocoto relleno 
	
Cau cau	
Bebidas tradicionales	
Chilcano 	Pisco sour 
	
El capitán	Antigripal

Fuente: Elaboración propia (2019)

Participación de las ventas según línea de productos.

Este gráfico se elaboró en base al reporte de ventas del año 2018. Se puede apreciar en el gráfico la participación de las ventas según la línea de productos, las bebidas representan el 46% de las ventas, los platos criollos el 51% y por último los postres el 3%.

Gráfico N° 4: Participación de las ventas según línea de productos año 2018



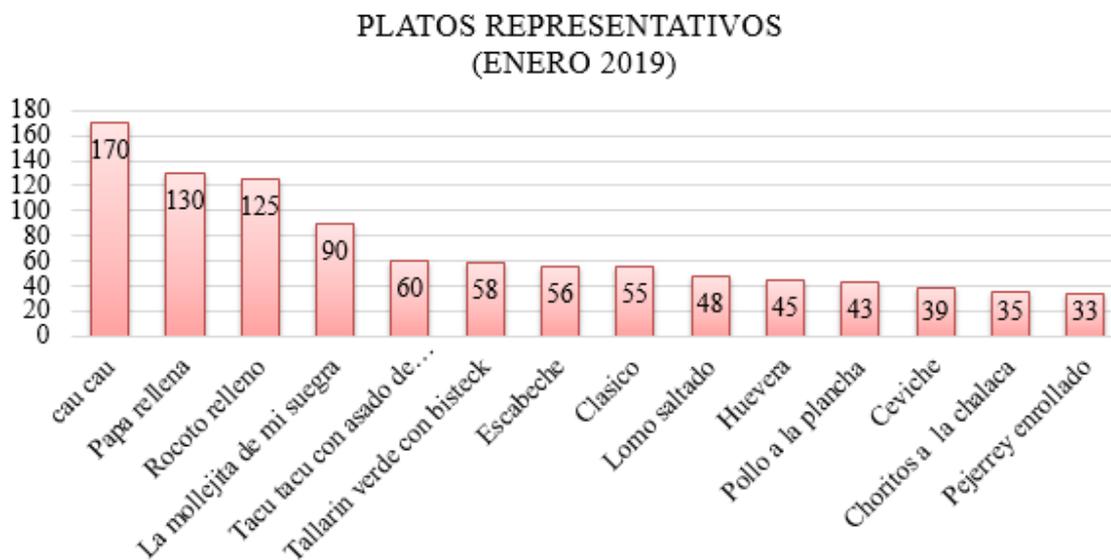
Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N°5: Principales platos de comida

PLATOS DE COMIDA	CANTIDAD	% SIMPLE
CAU CAU	170	17%
PAPA RELLENA	130	13%
ROCOTO RELLENO	125	13%
LA MOLLEJITA DE MI SUEGRA	90	9%
TACU TACU CON ASADO DE TIRA	60	6%
TALLARIN VERDE CON BISTECK	58	6%
ESCABECHE	56	6%
CLÁSICO	55	6%
LOMO SALTADO	48	5%
HUEVERA	45	5%
POLLO A LA PLANCHA	43	4%
CEVICHE	39	4%
CHORITOS A LA CHALACA	35	4%
PEJERREY ENROLLADO	33	2%
	987	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico N° 5: Platos representativos



Fuente: Elaboración propia (2019)

Según el gráfico, se observa que los platos: caucau, papa rellena, rocoto relleno, mollejita de mi suegra, tacutacu con asado de tira, tallarín verde con apanado, escabeche, clásico, lomo saltado y la huevera. Representan los diez platos con más ventas en el restaurante, siendo estos los más importantes. Para realizar este cuadro se consideró el reporte de ventas del mes de enero del año 2019.

1.1.5 Principales proveedores

El Restaurant cuenta con 7 proveedores principales

Tabla N°6: Principales Proveedores

PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN
<p data-bbox="363 450 491 477">BACKUS</p> 	<p data-bbox="699 450 1418 577">Cervecerías Peruanas Backus S.A, Con RUC N° 20100113610, Ubicado en Av. Nicolás Ayllon nro. 3986-ATE.</p> <p data-bbox="699 600 1418 678">CIIU: Principal - 1103 - Elaboración de bebidas malteadas y de malta</p> <p data-bbox="699 701 1302 728">Esta empresa está constituida desde el 01/01/1955.</p> <p data-bbox="699 750 1418 878">Abastece de cervezas como Pilsen callao, cusqueña en sus diversas variedades y agua San Mateo, también facilita el equipo de frío para los productos.</p>
<p data-bbox="280 904 576 931">BODEGAS DON LUIS</p> 	<p data-bbox="699 904 1342 931">Bodegas Don Luis S.A.C. Con RUC N° 20451583060</p> <p data-bbox="699 954 1418 1081">Ubicado en Av. Alameda San Marcos nro. 393 Urb. Villa Marina (frente a plaza vea de alameda los cedros) – Chorrillos.</p> <p data-bbox="699 1104 1418 1232">CIIU: Principal - 1102 - Elaboración de vinos Secundaria 1 - 15499 - Elaboración de otros productos alimenticios.</p> <p data-bbox="699 1254 1362 1281">Secundaria 2 - 4923 - Transporte de carga por carretera.</p> <p data-bbox="699 1303 1294 1330">Esta empresa está constituida desde el 01/02/2011</p> <p data-bbox="699 1352 1418 1480">Provee de pisco puro y mosto verde bajo la marca cuatro gallos, cuenta con variedades como acholado, quebranta, Italia, torontel, etc.</p>
<p data-bbox="344 1561 512 1588">REDONDOS</p> 	<p data-bbox="699 1561 1203 1588">Redondos S.A con RUC N° 20221084684</p> <p data-bbox="699 1610 1390 1637">Ubicado en Jr. General Borgoño nro. 250 Urb. Miraflores.</p> <p data-bbox="699 1659 1262 1686">CIIU: Principal - 0149 - Cría de otros animales.</p> <p data-bbox="699 1709 1418 1736">Secundaria 2 - 1079 - Cría de otros animales</p> <p data-bbox="699 1758 1390 1785">Secundaria 1 - 1010 - elaboración y conservación de carne</p> <p data-bbox="699 1807 1262 1834">Esta empresa está constituida desde 28/04/1994</p> <p data-bbox="699 1856 1418 1935">Abastece pollo entero, pechuga especial, de molleja y sangre para la elaboración de los platos principales.</p>

<p style="text-align: center;">BEST BRANDS</p> 	<p>Best Brands S.A.C. Con RUC N° 20508766751</p> <p>Ubicado en Av. San Marcos mz. O1 lote. 1a urb. Huertos de villa – Chorrillos.</p> <p>CIIU: Principal - 4690 - Venta al por mayor no especializada Secundaria 1 – 74996 - otras actividades empresariales.</p> <p>Esta empresa está constituida desde el 04/06/2004</p> <p>Provee de vinos españoles bajo la marca pata negra</p>
<p style="text-align: center;">COMERCIAL “DIANA”</p> 	<p>Huamanyauri Navarro Diana Esther, persona natural con negocio. Con RUC N° 10098100208.</p> <p>CIIU: Principal - 4630 - Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.</p> <p>Este Negocio está constituido desde 26/08/2014</p> <p>La empresa es proveedora de todo tipo de verduras y frutas.</p>
<p style="text-align: center;">SUD STOLZ:</p> 	<p>Sud Stolz S.A.C. Con RUC N° 20600682777.</p> <p>Ubicado en Av. Los Álamos nro. 547 - San Isidro</p> <p>CIIU: Principal - 4781 - Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados.</p> <p>La empresa inició sus actividades 01/11/2015.</p> <p>Sud Stolz es proveedora de cervezas artesanales en sus distintas variedades, bajo la marca Costumbres.</p>
<p style="text-align: center;">DE VIDA</p> 	<p>Distribuidora de carnes nueva de vida S.A.C Con Ruc N° 20556860760.</p> <p>Ubicado en Cl.1 mz. klt. 20 Co. Cajabamba 2da etapa. (cdra.38 av. Universitaria) San Martin de Porres.</p> <p>CIIU: Principal - 4669 - Venta al por mayor de desperdicios, desechos y chatarra y otros productos N.C.P. Secundaria 1 - 52593 - otros tipos de venta por menor.</p> <p>Inició sus actividades el 11/03/2014</p> <p>Provee carne de res en sus diversos cortes, como asado de tira, cadera y mondongo nacional.</p>

MINI PIG	
	<p>Centro de cortes mini pig sociedad anónima cerrada</p> <p>Ubicado en Av. Carabayllo mz. A lote. 39 urb. Villa híper – Comas</p> <p>Inició sus actividades el 30/01/2017</p> <p>CIU:</p> <p>Abastece de carne de cerdo, para la elaboración del tradicional jamón del país, panceta para los piqueos y sanguches.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

1.1.6 Principales clientes

Los clientes son consumidores finales como ejecutivos, amigos y familias, que buscan espacios de encuentro, charla en un ambiente familiar, acompañado de buena comida y bebida.

Gráfico N° 6: Interior del restaurante taberna La Botica

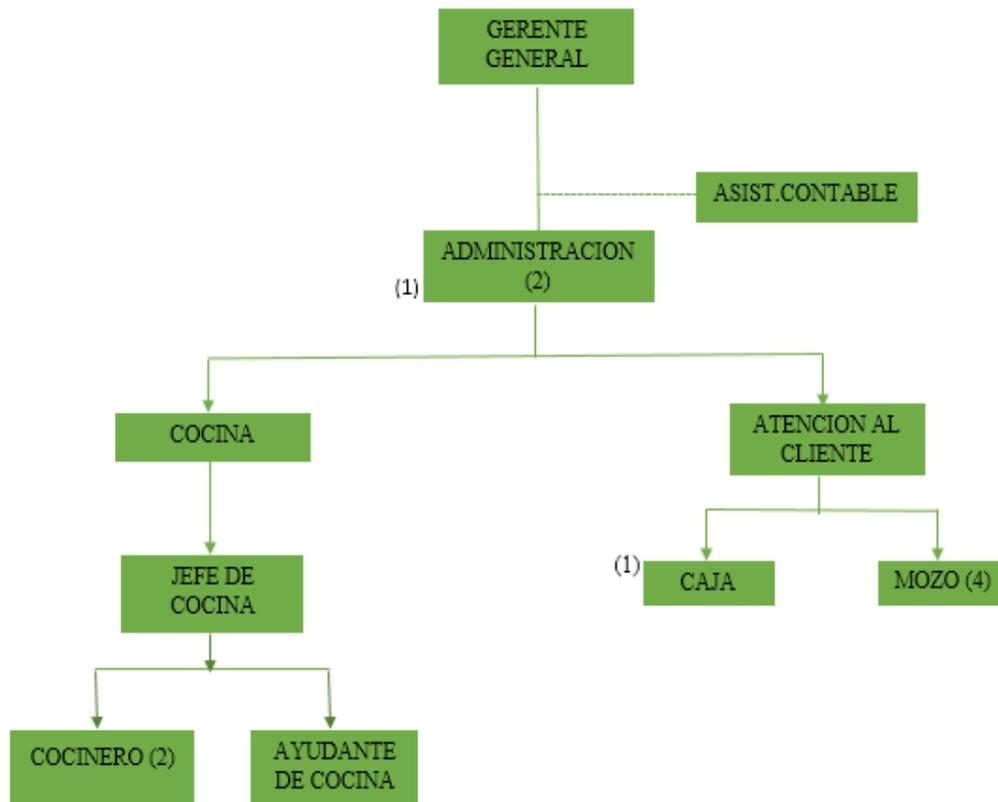


Fuente: Empresa (2019)

1.1.7 Organigrama de la empresa

El Restaurante Taberna la Botica está constituido con un organigrama vertical.

Gráfico N° 7: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2019)

(1) Las funciones administrativas y de cajero lo realizan la señorita Miriam Calixto y el joven Fabiany Zegarra.

La empresa pertenece al Régimen Especial, actualmente cuenta con 9 trabajadores y sus ingresos o compras son menores a los S/ 525,000.00 como contribuyente se declara y se paga mensualmente el impuesto a la renta (Régimen especial) y el IGV, de acuerdo a las siguientes tasas:

- Impuesto a la Renta: 1.5% de los ingresos netos.
- IGV: 18% del valor de la venta.

1.1.8 Descripción de puestos

Tabla N°7: Descripción del puesto

PUESTO	FUNCIONES	ENCARGADO
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar decisiones en la empresa, establecer políticas, definir objetivos a mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rómulo Vinces
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar la asistencia y cumplimiento de responsabilidades de los trabajadores. ✓ Supervisar las presentaciones de los platos y bebidas. ✓ Coordinar los pedidos con los proveedores. ✓ Realizar inventarios y control de stock. ✓ Coordinar con el área de cocina la producción del día. ✓ Realizar apertura y cierre de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miriam Calixto • Fabiany Zegarra
Jefe de cocina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer la lista de insumos. ✓ Elaborar los platos. ✓ Asignar tareas a los ayudantes. ✓ Supervisar la correcta rotación de insumos. ✓ Supervisar la limpieza e higiene del área de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Magaly Cancino
Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborar en la preparación de los platos. ✓ Realizar mise en place. ✓ Realizar la limpieza del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diego Ramírez • Jhon Alvites
Mozo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender a los clientes ✓ Elaborar las bebidas. ✓ Ordenar y limpiar el área de barra y salón. ✓ Acondicionar las mesas para los clientes. ✓ Manejar POS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Escobar • Juan Carlos • Manuel

Fuente: Elaboración propia (2018)

1.2 Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la empresa

1.2.1. Misión:

Somos un restaurante taberna de antaño, que ofrece un ambiente familiar, rescatando los sabores tradicionales, con un equipo de trabajo comprometido.

1.2.2. Visión:

Ser una de las mejores tabernas limeñas, preservando la esencia de la comida casera a lo largo del tiempo y abarcando nuevos mercados.

1.2.3 Valores:

- **Responsabilidad**
El colaborador realiza adecuadamente sus funciones tomando conciencia de lo que implica su labor.
- **Puntualidad**
En cada proceso de la empresa, en los tiempos establecidos.
- **Trabajo en equipo**
Compromiso al realizar las actividades en conjunto para mejores resultados.
- **Respeto**
Con los stakeholders.
- **Honestidad**
Es un valor fundamental en la organización que se manifiesta en el servicio al cliente.
- **Confidencialidad**
El personal de cocina debe de tener discreción de las recetas del restaurante.

1.2.4 Objetivos Estratégicos de la empresa

La empresa tiene como objetivo principal la sostenibilidad en tiempo y rentabilidad, el cual comprende dos objetivos principales: El primero es Incrementar las ventas, captando nuevos clientes y fidelizando a los clientes actuales; el segundo es reducir costos y gastos, estandarizando los platos, controlando y manejando el stock de inventarios.

1.3. Breve resumen de la trayectoria empresarial

Rómulo Vínces y Cesar Bedoya con muchos años de experiencia en el sector bancario, en el año 2011 decidieron abrir el negocio que siempre quisieron, el restaurante taberna la Botica, un lugar para reunirse con los amigos y familias. Su nombre se debe a que en esta esquina de la av. Petit Thouars con Carlos Acosta, San Isidro, funcionó la antigua farmacia Maggiolo que atendió por seis décadas, el restaurante conserva los muebles, los pisos y diversos objetos alusivos a la botica, conservando la temática.

El restaurante con su propuesta gastronómica acompañada de un ambiente acogedor, desde su apertura tuvo buena acogida, esta fue consolidándose con la visita del chef Gastón Acurio en el 2011, con su programa aventura culinaria, el cual permitió que el restaurante se dé a conocer e incrementar la visita de nuevos clientes.

En los primeros 3 años, presentó un crecimiento, logrando estabilidad en las ventas, en las relaciones entre los socios y en el personal, contaba con una buena infraestructura y con capacidad de financiamiento para cualquier tipo de inversión, pero esto fue por ese periodo, ya que posteriormente se presentaron problemas entre los socios, por incompatibilidad de caracteres y búsqueda de intereses individuales, esto generando un mal clima laboral, rotación de personal y descuido en los niveles de satisfacción al cliente, trayendo como consecuencia disminución de afluencia de público y la poca inversión en la infraestructura del local.

La propuesta de la Botica apunta a todo público, desde los jóvenes que van por unos choritos a la chalaca y el antigripal, parejas que toman sus chilcanitos, ejecutivos que laboran en los centros financieros, hasta familias.

Línea de tiempo restaurante taberna “La botica”

Gráfico N° 8: Línea de tiempo La Botica



Fuente: Elaboración propia (2019)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1 Entorno empresarial

Las empresas requieren hacer buen análisis del entorno empresarial, porque actúan en un entorno de naturaleza cambiante, en donde se ven obligados a adaptarse a dichos cambios. En este entorno cambiante, hay diversos factores que influyen sobre las empresas que se tiene que considerar y analizar.

Para ello existe una herramienta llamada PESTEL, que permite analizar el entorno de la empresa.

2.1.1 Factor Político

Actualmente en el aspecto político el país atraviesa por una crisis debido a la corrupción en sus instituciones administrativas, políticas y judiciales, estos acontecimientos contribuyen significativamente a una crisis de la democracia. En un estudio elaborado por Transparencia Internacional el Perú presenta un alto índice de Percepción de corrupción, ubicándose en el puesto 105 de 180 países según el último Índice de Percepción de la Corrupción (IPC 2018) elaborado por la ONG Transparencia Internacional (TI).

Gráfico N° 9: Índice de la percepción de la corrupción 2012-2018



Fuente: RPP noticias web (2019)

Estos problemas de corrupción en la que el estado se ve involucrado con grandes empresas por pagos irregulares y sobornos tienen un impacto económico para el país trayendo

como consecuencia un panorama de incertidumbre para las inversiones extranjeras y nacionales. La corrupción es una preocupación y una de las prioridades para la población que percibe que no se hacen grandes cambios para erradicar este mal. Este hecho hace que los clientes del restaurant obtén tener un comportamiento conservador en su consumo.

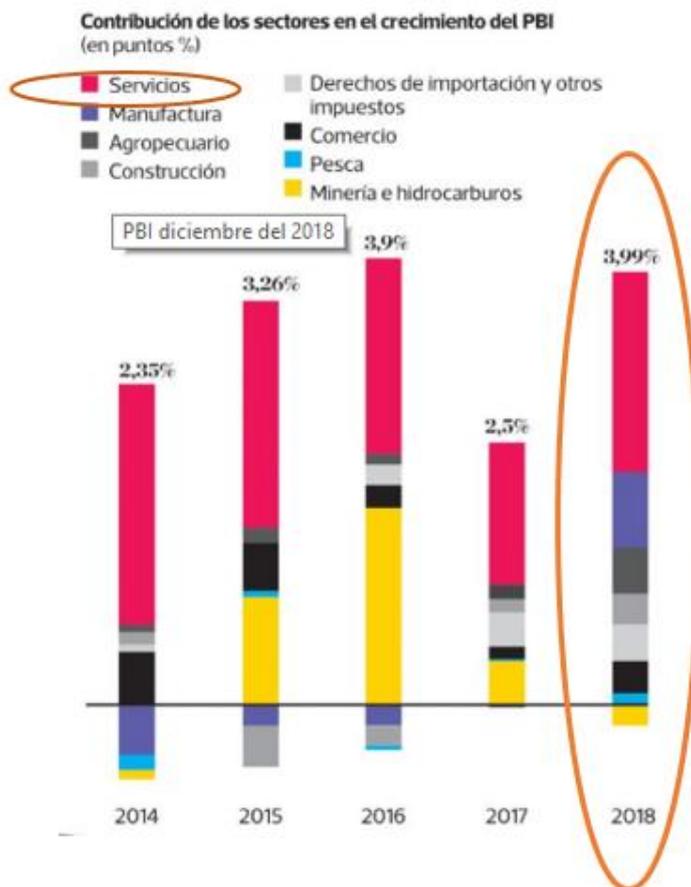
2.1.2 Factor Económico

De acuerdo a una nota de prensa en la web del Ministerio de Economía y Finanzas (2019):

- Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la actividad económica creció 4,0% en 2018, por encima de lo esperado por el consenso de mercado (3,9%), Así, a pesar de un entorno internacional adverso, caracterizado por una moderación de la actividad económica global, menores precios de materias primas y alta volatilidad en los mercados financieros. La aceleración del crecimiento del PBI de 2,5% en 2017 a 4,0% en 2018, se basa en el fortalecimiento de la demanda interna, en particular, por el importante impulso fiscal (inversión pública) y la recuperación de la inversión privada, que han permitido de forma positiva en el empleo formal y consumo de las familias.

En la misma nota de prensa, Carlos Oliva, Ministro de Economía y Finanzas, sostuvo que la inversión pública “registró su primera expansión luego de cuatro años de caída consecutiva, asociado al avance importante de la inversión en los tres niveles de gobierno, resaltando las obras de los Juegos Panamericanos, Reconstrucción, y proyectos de infraestructura de transporte”.

Gráfico N° 10: Contribución de los sectores en el crecimiento del PBI (2018).



Fuente: INEI (2018)

El sector no primario, que comprende sector servicios, manufactura, construcción son los que más contribuyeron en el crecimiento del PBI del 2018.

- De acuerdo al diario El Comercio(2018), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que la actividad de restaurantes aumentó en 3.50% durante el 2018, que incluye servicios de comidas y bebidas Asimismo, el INEI dio a conocer que según la Encuesta Mensual de Restaurantes, que comprendió una muestra de 1,082 empresas, Destacando los establecimientos como pollerías, comidas rápidas, restaurantes y comida criolla, asimismo mostraron buen desempeño las pizzerías, café restaurantes. A este crecimiento también aportaron la realización de eventos como el Black Friday, la participación en ferias gastronómicas como “Festi Sabores 2018” (Arequipa) y el festival gastronómico “Expo Cumbre 2018” (Chiclayo); el evento “Perú Puro Sabor”, I Festival de Costillas de Cerdo Americano, actividades que se realizaron en su mayoría en la ciudad de Lima.

Cabe resaltar que la línea de restaurantes de comida criolla es uno de los que muestra un mayor crecimiento, esto permite a la empresa dar a conocer su propuesta gastronómica para captar nuevos clientes que muestran gran interés por visitar restaurantes criollos.

- De acuerdo a la publicación del diario El Comercio (2018), el presidente Pedro Pablo Kuczynski firmó antes de renunciar un decreto supremo que dispone un aumento de s/ 80 de la remuneración mínima vital (RMV). Para posteriormente ser publicado en el diario oficial El Peruano es por ello, el sueldo mínimo pasa de s/ 850 a s/ 930. para la pequeña empresa, entra en vigencia a partir del 1 de mayo.

El incremento de la remuneración impacta moderadamente en los costos del restaurant La Botica, ya que cuenta en su planilla con cinco trabajadores que perciben la remuneración mínima vital.

2.1.3 Factores Socio-cultural

- Según lo publicado en el diario Trome (2017) el estudio de la consultora Arellano Marketing, que investiga el comportamiento de la ciudadanía y las tendencias de los consumidores, dicho estudio revela que los peruanos pasan más tiempo fuera de casa y el 80%, con cierta frecuencia, come fuera de casa.
 “Más del 60% de peruanos, de entre 25 a 45 años de edad, señala que almuerza fuera de casa. En esta tendencia, recurren más al menú y lonchera, que son opciones más económicas” dijo Rolando Arellano Bahamonde. Así mismo, manifestó que al salir a comer, en la mente del consumidor no está el restaurante caro sino buscan la comida más sabrosa, en lugares limpios, con alternativas nutritivas y precios asequibles. .

En fines de semana, aumentan las salidas a comer, especialmente en pollerías, después en cebicherías, chifas y restaurantes de comida criolla.

- De acuerdo a la agencia de noticias Andina (2017), entre las principales motivaciones para que los turistas visiten el Perú se encuentra la gastronomía, el 59% de turistas tiene a la gastronomía su principal motivación para visitar el país, junto con Machu Picchu (60%) y los diversos paisajes naturales (61%), revela el estudio “Evaluación de mercado para el análisis del turismo gastronómico en el Perú”, elaborado por Promperú.

2.1.4 Factor Tecnológico

- Según el diario Gestión (2017), las aplicaciones móviles que facilitan los procesos de actividades de negocios han logrado un incremento de 63% en la productividad del personal de las empresas, 50% en la satisfacción del cliente y 13% en ventas, según estadísticas manejadas por Telefónica del Perú.

Asimismo, estas soluciones empresariales han permitido la reducción de costos operativos con ahorros de hasta 63% en uso de papel y 31% en tiempos de viaje.

En cuanto a las empresas que gestionan pedidos, hay un 50% de reducción de costos en el proceso de facturación, al suprimir el trabajo manual y aumentar en 60% la productividad, al pasar de 15 a 20 pedidos en promedio por día por vendedor. Esto incluye la integración del proceso de venta con la emisión de facturas electrónicas.

- Más de 50 % de MYPES apuesta por usar apps de delivery, en tan solo un año el negocio de delivery por aplicación ha crecido enormemente en el Perú. Según Glovo, la empresa que tiene más del 56% del mercado en este servicio, hasta en un 40% se han incrementado las ventas de los comercios afiliados y precisó que el 30% de las ganancias totales se logran gracias a la app.

Drago Macan, country manager de Glovo Perú explicó que cuenta con aproximadamente mil partners afiliados a su plataforma, y los comercios pequeños (55%) los que más han apostado por la app de delivery, seguidos por los medianos (30%) y los grandes (15%).

Comenta Macan que el éxito de este servicio incluso ha causado que los establecimientos que cuentan con su propio sistema de delivery también opten por usar la app. “Eso se traduce en generar mayor cantidad de órdenes, es decir, más ventas para los comercios asociados”, el ejecutivo, añadió que varios de sus socios del sector gastronómico han contratado personal extra de cocina para ayudar a agilizar los pedidos de delivery en los locales, así como personal administrativo para agilizar la gestión de venta por este canal

online. Consideramos que el uso de las aplicaciones móviles, es una oportunidad en la medida que la empresa sea consciente de aprovechar para una mejora, pero en el escenario que la empresa sea reacia al cambio, a la mejora, a la innovación esto podría considerarse como una amenaza debido a que las otras empresas del rubro puedan aprovechar a su favor así lograr una mejor ventaja.

2.1.5. Factor Ecológico

- Según el diario El Comercio (2018), el Gobierno publicó un decreto supremo que promueve el consumo responsable del plástico y reduce el uso plástico de un solo uso en las entidades del Ejecutivo, debiendo reemplazarlos progresivamente por plástico reutilizable, biodegradable u otros cuya degradación no genere contaminación.

La medida establece un plazo de 180 días hábiles para que las entidades del Ejecutivo prohíban la adquisición, ingreso y uso de sorbetes, envases de tecnopor (poliestireno expandido) y bolsas plásticas.

Específicamente, se prohibirá las bolsas plásticas de un solo uso, y las compuestas por sustancias peligrosas que generen contaminación por micro plásticos.

La norma fue aprobada por el Ministerio de Ambiente vía Decreto Supremo N° 013-2018-MINAM, publicado en El Peruano.

La empresa al acatar esta medida reduce sus gastos, eliminando la compra de ciertos productos como los sorbetes, envases de tecnopor y bolsas, para adquirir productos de material biodegradable como parte de su compromiso con el cuidado del medio ambiente.

- Según la página web de retail, PeruRetail (2018), la tendencia de consumo en la industria de alimentos y bebidas está cambiando, “los consumidores tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta”.

Actualmente, “los consumidores buscan opciones saludables de alimentos y bebidas en el mercado. Ello incluye productos con menos azúcar, alimentos que brinden energía y ayuden a disminuir el estrés, jugos y aguas saborizadas a base de frutas y verduras”. Así lo indicó Eduardo Pérez, marketing & product manager de Tetra Pack, durante su presentación “Trendipendia: las tendencias de alimentos líquidos”, la cual se llevó a cabo en Expo alimentaria 2018, la feria de alimentos más importante de Latinoamérica.

Los consumidores presentan una mayor preocupación por un futuro amigable y sostenible, por ello tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta. Estos prefieren productos que tengan ingredientes orgánicos y que estén elaborados con materiales amigables con el medio ambiente. A nivel global, “el 94% de

los jóvenes pertenecientes a la generación Z considera que las empresas deben ayudar a afrontar problemas sociales y ambientales”, de acuerdo a PeruRetail (2018)

2.1.6 Factor Legal

En el ámbito legal Ante la propuesta de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (Digesa), el Ministerio de Salud mediante Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA aprobó la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA, que establece los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, actualizando la normativa de los restaurantes. En la actualización de esta norma sanitaria se hace referencia a que los restaurantes y servicios deben aplicar los Principios Generales de Higiene (PGH), sustentados en los programas de Buenas Prácticas de Manipulación y los programas de Higiene y Saneamiento, lo que deberá evidenciarse en la certificación sanitaria de PGH emitida por la municipalidad de su jurisdicción.

Por ello es necesario que el restaurant conozca la actualización de esta norma para capacitar a su personal de producción, en todo lo que refiere las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos que garantizara entregar al comensal alimentos inocuos, además prepararlos ante cualquier supervisión por parte de la Municipalidad o Digesa- Ministerio de Salud.

Gráfico N° 11: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia (2019)

2.1.7 FODA

Se empleará la herramienta FODA, para un análisis interno que permite conocer la situación actual de la empresa, detallando las fortalezas y debilidades, y el factor externo donde se lleva a cabo a través de la evaluación de las oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

1. Años de presencia en el mercado.

El restaurante taberna tiene ocho años en el mercado, consolidando su posicionamiento en el rubro.

2. Platos con recetas de casa.

Su propuesta gastronómica basada en la elaboración de platos criollos con recetas de casa es uno de sus factores de éxito.

3. Buena ubicación del local.

La empresa está ubicada, en una avenida principal de san Isidro, además está cerca de una zona empresarial.

4. Ambiente inspirada en taberna de antaño.

El concepto de taberna que los clientes perciben como espacios de encuentros, de charlas acompañado de buena comida y bebida es lo que ofrece La Botica.

Debilidades:

1. Platos no estandarizados.

Los platos presentan variabilidad respecto al rendimiento en la preparación, cantidad servida al comensal.

2. Procesos manuales para el control de inventario.

El control del inventario se realiza de manera manual en cada cambio de turno donde la persona encargada tiene que contabilizar comanda por comanda, esto toma muchas horas.

3. Deficiente manejo de BPM.

El personal presenta un deficiente control en el manejo de las Buenas Practicas de Manipulación Alimentaria en el área de cocina y barra.

4. Local pequeño.

La capacidad del restaurante es limitada para la cantidad de clientes que concurren, el espacio tanto para el área de cocina y barra que no permite su máxima producción.

Tabla N° 8: Matriz EFI

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Presencia de ocho años en el mercado	0.10	4	0.40
Platos con recetas de casa	0.12	4	0.48
Buena ubicación del local	0.05	3	0.15
Ambiente inspirada en taberna de antaño	0.13	4	0.52
SUBTOTAL	0.40		1.55
DEBILIDADES			
Platos no estandarizados	0.17	1	0.17
Procesos manuales para el control de inventario	0.16	1	0.16
Deficiente manejo de BPM	0.13	1	0.13
Local pequeño	0.14	2	0.28
SUBTOTAL	0.60		0.74
TOTAL	1.00		2.29

Fuente: Elaboración propia (2019)

El resultado de la matriz EFI nos indica que estamos por debajo de la media que es 2.5, la cual nos dice que nuestras debilidades superan a nuestras fortalezas, por ello realizaremos estrategias enfocadas en las debilidades.

Oportunidades:

1. Presencia tecnológica.

Las herramientas tecnológicas como las aplicaciones móviles han logrado un incremento de 63% en la productividad del personal de la empresa, asimismo, la implementación de la facturación electrónica reduce los procesos manuales y reduce el uso de papel hasta 63%.

2. Sector gastronómico en crecimiento en 3.50%, según INEI.

Según en INEI el sector gastronómico presentó un crecimiento de 3.50% en el 2018, este crecimiento comprende servicios de comida y bebidas donde destacan las pollerías y restaurantes de comida criolla.

3. La gastronomía peruana es reconocida.

La cocina peruana es reconocida a nivel mundial, es por ello que el 59% de turistas tiene a la gastronomía su principal motivación para visitar el país.

4. Visitas de referentes de la gastronomía peruana.

La visita de referentes gastronómicos como Gastón Acurio, Ignacio Medina es una oportunidad para el restaurante para dar a conocer la propuesta gastronómica, por medio de sus programas, revistas y diarios en los que escriben.

5. Público en busca de nuevas experiencias alrededor de la comida.

Más del 60% de peruanos, de entre 25 a 45 años de edad, señala que almuerza fuera de casa, según Rolando Arellano. Para los consumidores un factor determinante es el sabor y el ambiente que brinda el restaurante.

Amenazas:

1. Apertura de otros restaurants bajo el mismo concepto.

La inspiración de las tabernas tradicionales define el concepto de la botica, en los últimos cinco años se han aperturado restaurantes como Isolina y El bodegón bajo este mismo concepto.

2. Inestabilidad política y económica.

El país atraviesa por una crisis debido a la corrupción en sus instituciones administrativas, políticas y judiciales. El estado se ve involucrado con grandes empresas por pagos irregulares y sobornos esto tiene un impacto económico para el país trayendo como consecuencia un panorama de incertidumbre para las inversiones.

3. Cambios climáticos.

La presencia de cambios climáticos como huaycos traen como consecuencia la escases de insumos y por tanto se incrementan los precios de estaos.

4. Inseguridad ciudadana.

El distrito de San Isidro a pesar de ser considerado uno de los distritos más seguros, no ha sido ajeno a hechos de delincuencia.

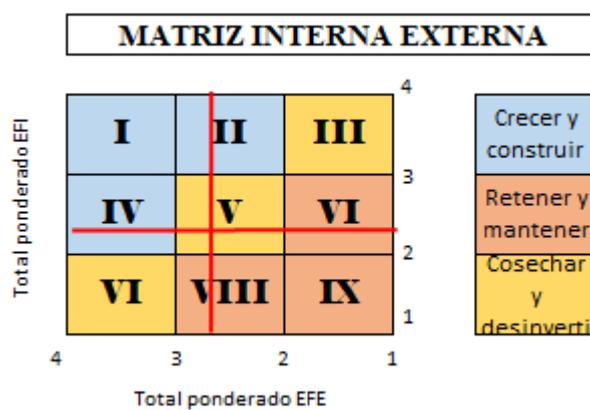
Tabla N°9: Matriz EFE

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Presencia tecnológica	0.11	3	0.33
Sector gastronómico creció en 3.5%, según INEI	0.15	2	0.3
La gastronomía Peruana es reconocida	0.10	4	0.4
Público en busca de nuevas experiencias alrededor de la comida	0.14	4	0.56
SUBTOTAL	0.50		1.59
AMENAZAS			
Apertura de otros restaurants bajo el mismo concepto	0.14	3	0.42
Inestabilidad política y económica	0.10	2	0.2
Inseguridad ciudadana	0.11	2	0.22
Cambios climáticos	0.15	1	0.15
SUBTOTAL	0.50		0.99
TOTAL	1.00		2.58

Fuente: Elaboración propia (2019)

El resultado de la matriz EFE nos indica que estamos por encima de la media que es 2.5, las oportunidades superan a las amenazas, por ello realizaremos estrategias enfocadas a las oportunidades.

Gráfico N° 12: Matriz interna externa



Fuente: Elaboración propia (2019)

En la matriz MIE (Matriz Interna y Externa) el resultado nos ubicó en el quinto cuadrante, lo cual nos indica que debemos desarrollar estrategias con el fin de retener y mantener a la empresa.

2.1.8 Perfil de Competidores

La empresa tiene 3 principales competidores, estos son:

- El restaurante Isolina, una apuesta del cocinero José del Castillo que empezó en 2015, en pleno corazón de Barranco con una temática de las tabernas de Antaño, ocupa el puesto 13 en la lista de los 50 mejores restaurantes de Latinoamérica. Está ubicado en Prolongación San Martín 101, esquina con Domeyer, Barranco

Gráfico N° 13: Logo de Isolina



Fuente: Facebook La Isolina (2018)

- El restaurante Superba, abrió sus puertas en 1938, gracias a Don Silvio Canata. Es un negocio familiar lleno de anécdotas y recuerdos entrañables que durante varias décadas recibe a generaciones de amigos, vecinos y personalidades, es un restaurant tradicional de comida criolla e italiana.

Está ubicado en la Avenida Petit Thouars 2884, Lima, Perú

Gráfico N° 14: Local Superba



Fuente: Facebook Superba (2018)

- La antigua taberna Queirolo, fundada en 1880 por Don Santiago Queirolo, este negocio inicio como pulpería, un establecimiento donde se vendían abarrotes, vinos y conservas que abastecía a clientelas provenientes de haciendas. Está ubicada en el distrito de Pueblo Libre, hoy en día cuenta con una variedad de platos peruanos y bebidas en su carta, un lugar de encuentro familiar.

Dirección: Jr. Julio C. Tello Nro. 886 Pueblo Libre

Gráfico N° 15: Local antigua taberna Queirolo



Fuente: Imágenes Google (2018)

2.1.9. Matriz de Perfil Competitivo

Tabla N°10: Matriz perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	LA BOTICA	PESO PONDERADO	ISOLINA	PESO PONDERADO	SUPERVA	PESO PONDERADO	QUEIROLO	PESO PONDERADO
Precio	0.18	3	0.53	4	0.71	3	0.53	3	0.53
Atención al cliente	0.18	3	0.53	4	0.71	3	0.53	3	0.53
Ambiente	0.24	4	0.94	3	0.71	3	0.71	4	0.94
Ubicación	0.18	3	0.53	4	0.71	4	0.71	4	0.71
Calidad del producto	0.24	4	0.94	3	0.71	4	0.94	4	0.94
	1		3.47		3.53		3.41		3.65

4 = Fuerza mayor
3 = Menor fuerza
2 = Menor debilidad
1 = Mayor debilidad

Fuente: Elaboración propia (2018)

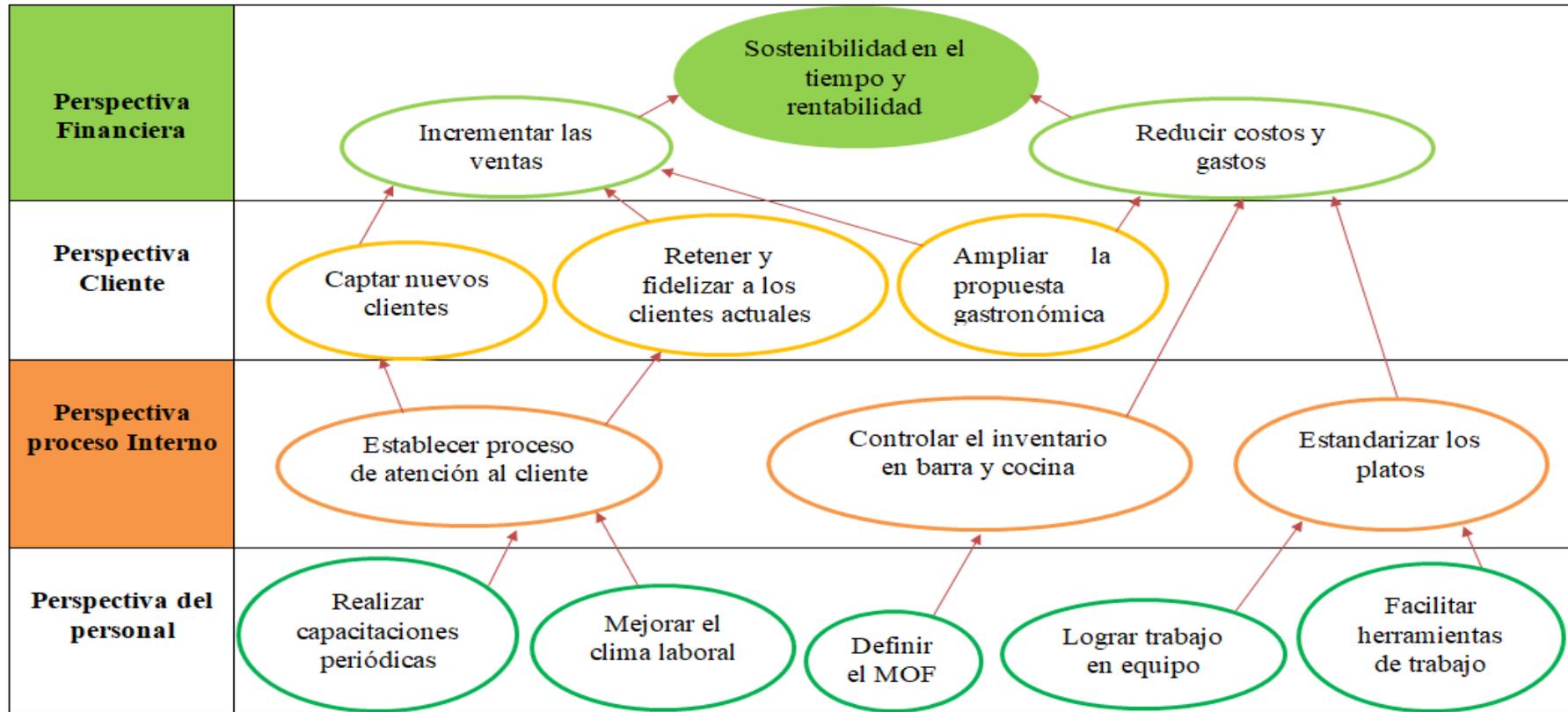
Analizando los resultados de la matriz del perfil competitivo (MPC), identificamos lo siguiente:

El restaurante “Queirolo” es el competidor con mayor fuerza, presentando una ponderación de 3.65, seguido de Isolina con 3.53, con un ponderado de 3.47 la botica y con la menor calificación Superba, con una ponderación de 3.41.

2.2 Perspectivas del Diagnóstico Empresarial

2.2.1 Mapa estratégico

Tabla N°11: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia (2019)

2.2.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA:

El objetivo principal de la organización es ser sostenible en el tiempo e incrementar la rentabilidad, incrementando las ventas y reduciendo los costos y gastos. Para incrementar las ventas se tendrá que captar nuevos clientes y fidelizar a los clientes frecuentes cumpliendo y superando sus expectativas. La reducción de costos y gastos se cumplirá mediante la gestión adecuada de los recursos de la empresa.

- **Incrementar las ventas:**

Ampliar la propuesta gastronómica de acuerdo a las exigencias de los clientes, dando a conocer los productos que se ofrece a través de las redes sociales, diversificar la distribución de los platos a través del servicio delivery y asegurar que los productos y servicios cumplan y superen las expectativas para fidelizar a los clientes.

- **Reducir costos y gastos:**

Establecer las cantidades exactas para la elaboración de cada producto, para evitar mermas y sobre stock, haciendo uso eficiente de los recursos.

Datos financieros.

A continuación, se presenta el análisis de los estados financieros de la empresa.

Tabla N°12: Estado de situación financiera

Empresa FRATELLO REPRESENTACIONES SAC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de diciembre del año 2018
(en soles)

Activos	2018	2017	Pasivo y Patrimonio	2018	2017
Activos Corrientes			Pasivos Corrientes: deuda corto plazo		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	24,527.00	10,773.00	Sobregiros Bancarios		
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	0.00	0.00	Cuentas por pagar Comerciales	6,950.00	7,672.00
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	0.00	0.00	Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	3,400.00	4,602.00
Otras Cuentas por Cobrar (neto)			Otras Cuentas por Pagar y provisiones		
Existencias (neto)	22,385.00	19,119.00	Parte Corriente de la Deuda a Largo Plazo		
Gastos Contratados por Anticipado	0.00	0.00	Total Pasivos Corrientes	10,350.00	12,274.00
Otros Activos	0.00	0.00	Pasivo No Corriente: deuda largo plazo		
Total Activos Corrientes (inversión en el corto plazo)	46,912.00	29,892.00	Deudas a Largo Plazo	0.00	0.00
Activos No Corrientes			Cuentas por pagar Comerciales	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00	0.00	Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	0.00	0.00
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	0.00	0.00	Pasivo por Impuesto a la Renta Diferido	0.00	0.00
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	Otras Cuentas por Pagar	0.00	0.00
Existencias	0.00	0.00	Total Pasivo No Corriente	0.00	0.00
Arrendamiento Financiero	0.00	0.00	Total Pasivo	10,350.00	12,274.00
Inmuebles, Maquinarias y Equipo (neto de deprec.)	89,994.60	99,994.00	Patrimonio Neto		
Activos Intangibles (neto de amortización y devaluación)	5,000.00	0.00	Capital	2,000.00	2,000.00
Activo Impuesto a la Renta Diferido	0.00	0.00	Excedente de Revaluación		0.00
Otros activos	6,339.00	0.00	Reservas Legales	0.00	0.00
Total Activos no Corrientes (inversión largo plazo)	101,333.60	99,994.00	Resultados del Ejercicio	34,082.60	38,483.00
			Resultados Acumulados	101,813.00	77,129.00
			Total Patrimonio Neto	137,895.60	117,612.00
TOTAL ACTIVO	148,245.60	129,886.00	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	148,245.60	129,886.00

Fuente: Elaboración propia (2018)

RATIO DE LIQUIDEZ:	2018	2017
<u>Activo corriente</u>	<u>46,912.00</u> = 4.53	<u>29,892.00</u> = 2.44
<u>Pasivo corriente</u>	<u>10,350.00</u>	<u>12,274.00</u>

Interpretación: Para el año 2017 el restaurante “LA BOTICA” por cada sol de obligación vigente contaba con S/. 2.44 para respaldarla. Con respecto al año 2018 podemos decir que su liquidez aumento S/. 4.53 para cubrir sus obligaciones.

RATIO DE SOLVENCIA:	2018	2017
<u>Total Activo</u>	<u>148,245.60</u> = 14.32	<u>129,886.00</u> = 10.58
<u>Total Pasivo</u>	<u>10,350.00</u>	<u>12,274.00</u>

Interpretación: Como se aprecia en los dos años la empresa cuenta solvencia, pero puede correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes, por ejemplo dinero en caja, al no tenerlo invertido puede perder valor con el paso del tiempo.

Tabla N° 13: Estado de resultado

Empresa FRATELLO REPRESENTACIONES SAC
Estado de Resultados
Al 31 de diciembre del año 2018
(en soles)

	2018	2017
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	368,453.00	340,925.00
Otros ingresos operacionales	0.00	0.00
Total de Ingresos Brutos	368,453.00	340,925.00
Costo de ventas (Operacionales)	-210,248.00	-176,220.00
Total Costos Operacionales	-210,248.00	-176,220.00
Utilidad Bruta	158,205.00	164,705.00
Gastos de Ventas	-25,648.40	-37,683.00
Gastos de Administración	-98,474.00	-88,539.00
Gastos Operativos	0.00	0.00
Utilidad Operativa	34,082.60	38,483.00
Ingresos Financieros	0.00	0.00
Gastos Financieros	0.00	0.00
Resultado antes de Participaciones	34,082.60	38,483.00
Participación de los trabajadores en la utilidad	0.00	0.00
Resultado antes de Impuesto a la Renta	34,082.60	38,483.00
Impuesto a la Renta	5,527.00	5,114.00
Utilidad Neta del Ejercicio	28,555.60	33,369.00
RENTABILIDAD NETA	7.8%	9.8%

Fuente: Elaboración propia (2019)

RENTABILIDAD BRUTA:	2018	2017
Ventas netas – Costo de ventas	368,453.00 – 210,248.00	340,925.00 – 176,220.00
	158,205.00	164,705.00

Interpretación: Vemos que la utilidad bruta disminuyo de un año respecto al otro, esto quiere decir que sus costos de ventas aumentaron debido a que se realizaron mayores compras de insumos, los cuales no tuvieron el uso adecuado para su rendimiento en la elaboración de los platos a la carta.

RENTABILIDAD OPERATIVA:	2018	2017
Utilidad bruta – Gastos	158,205.00 – 124,122.40	164,705.00 – 126,222.00
	34,082.60	38,483.00

Interpretación: Se aprecia que la utilidad operativa disminuye de un año respecto al otro, esto debido a que los gastos de ventas y administración aumentaron ya que hubieron dos factores: la rotación del personal a fines del año 2018 y el aumento del sueldo mínimo en un 6%.

2.2.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- **Captar nuevos clientes:**

Darse a conocer a través de medios de comunicación y teniendo visitas de referentes de la gastronomía, quienes recomendarían el restaurant en sus diversas redes sociales.

- **Retener y fidelizar a clientes actuales:**

Brindar una atención familiar, ofreciendo degustaciones, cortesías y escuchando sugerencias acerca del servicio y producto que se le brinda.

NSP:

Es una herramienta que permite medir la lealtad de clientes de una empresa basándose en las recomendaciones respecto a su marca, producto o servicio. La probabilidad que recomiende se saca del 1 al 10.

$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores} = \text{NSP}$

$65.6\% - 6.2\% = 59.4\%$

$\text{NSP} = 59.4\%$

El NSP es recomendable, demuestran que el porcentaje de clientes promotores superan a los detractores.

- **Ampliar propuesta gastronómica en la carta:**

Agregar nuevos platos y bebidas en la carta, así como también variando la propuesta del menú del día, para que los clientes cuenten con diversas opciones.

Gráfico N° 16: Encuesta de satisfacción

ENCUESTA

1. Al mes, ¿con qué frecuencia visita el restaurant?

- a) Una vez
- b) Dos veces
- c) Tres veces
- d) Cuatro veces a más

Califique en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno, los siguientes aspectos:

1. Bienvenida acogedora



2. Toma de pedido oportuno



3. Tiempo de entrega de los platos



4. Sabor de la comida



5. Presentación de los platos



6. Satisfacción del servicio



7. Condición general de la infraestructura



8. ¿Haría uso del servicio de delivery?

- a. Sí
- b. No

9. ¿Los tragos cumplen con sus expectativas?



10. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende?

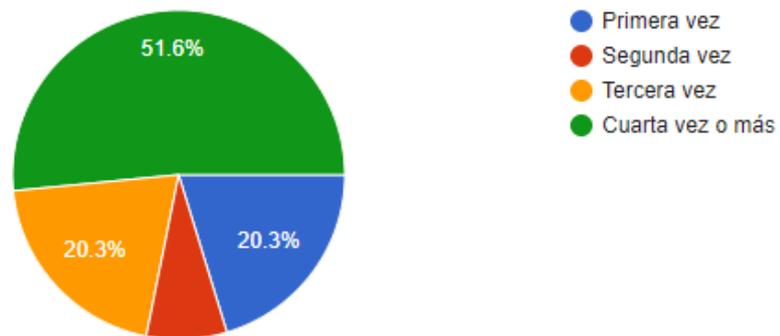


Fuente: Elaboración propia (2019)

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

1. De un total de 64 personas encuestadas, el 51.6 % visitan por cuarta vez a más el restaurante, el 20.3% por tercera y primera vez, y el 7.8% por segunda vez.

Gráfico N° 17: Frecuencia de visita



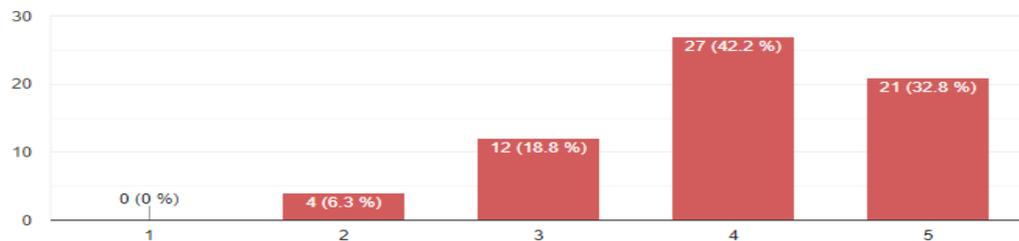
Fuente: Elaboración Propia (2018)

2. De acuerdo a la pregunta si cuenta con una **bienvenida acogedora**, el 42.2% indican que tienen una bienvenida aceptable, el 21% muy buena, el 12% regular, y un 6.3% indican que es mala.

Gráfico N° 18: Bienvenida acogedora

Bienvenida acogedora

64 respuestas



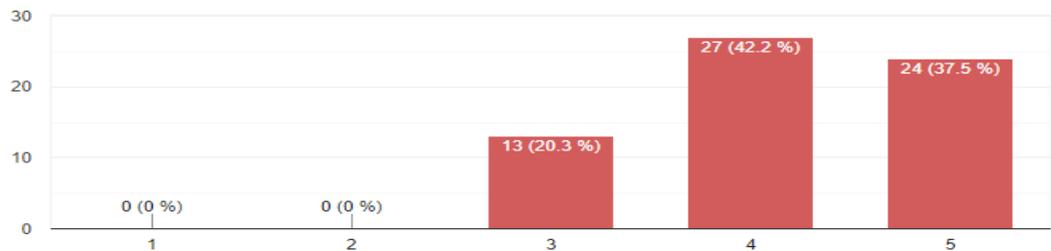
Fuente: Elaboración propia (2018)

3. De acuerdo a la pregunta si le **toman el pedido oportuno**, el 42.2% mencionan lo califican como bueno, el 37.5% excelente, y el 20.3% regular.

Gráfico N° 19: Toma de pedido oportuno

Toma de pedido oportuno

64 respuestas



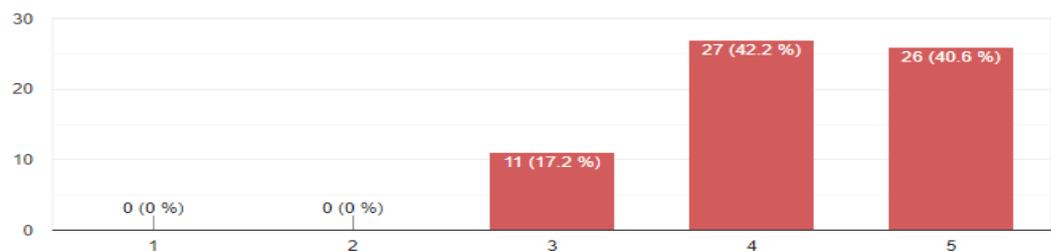
Fuente: Elaboración propia (2018)

4. De acuerdo a la pregunta el **tiempo de entrega de los platos**, el 42.2% indican que el tiempo de entrega es bueno, el 40.6% excelente, y el 17.2% regular.

Gráfico N° 20: Tiempo de entrega de platos

Tiempo de entrega de los platos

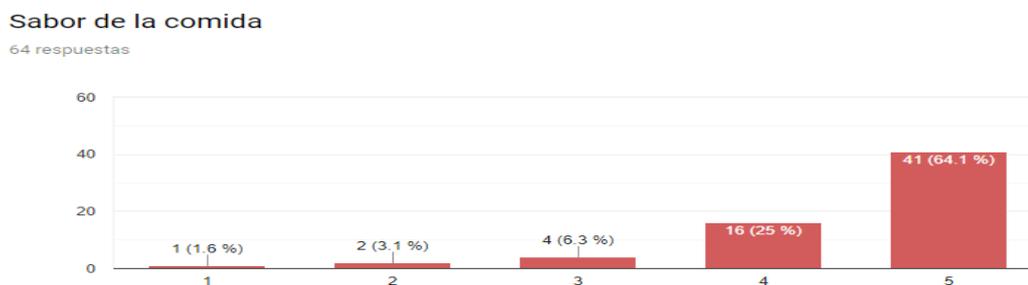
64 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2018)

5. De acuerdo a la pregunta referente al **sabor de la comida**, el 64.1% lo califican como excelente, el 25% buena, el 6.3% regular, el 3.1% mala, y el 1.6% muy mala.

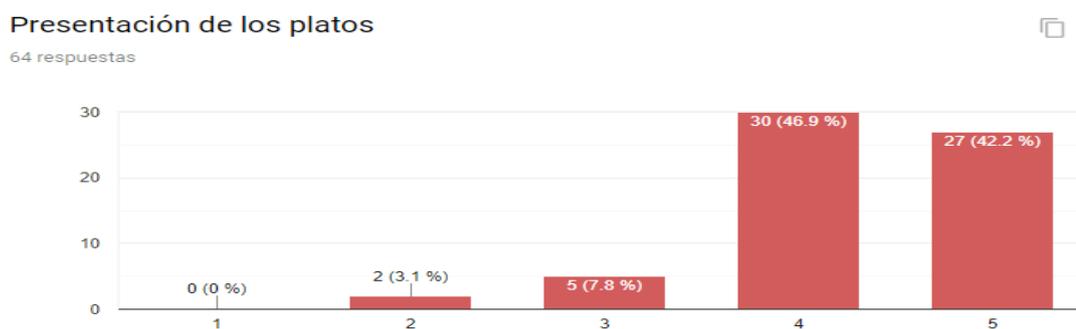
Gráfico N° 21: Sabor de la comida



Fuente: Elaboración propia (2018)

6. De acuerdo a la pregunta sobre la **presentación de los platos**, el 46.9% indican que es buena, el 42.2% excelente, el 7.8% regular, y el 3.1% mala.

Gráfico N° 22: Presentación de los platos



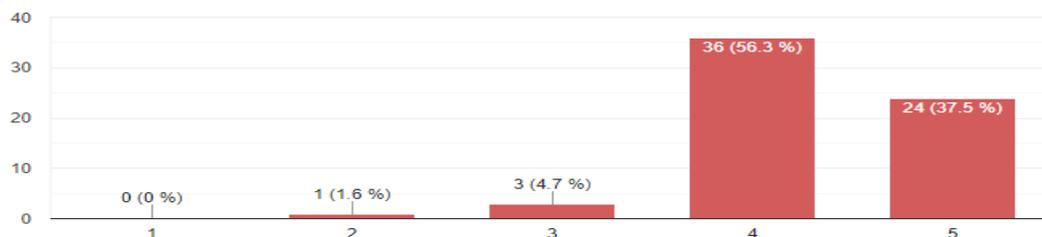
Fuente: Elaboración propia (2018)

7. De acuerdo a la pregunta sobre la **satisfacción del servicio**, el 56.3% indican que es bueno, el 37.5% excelente, el 4.7% regular y el 1.6% mala.

Gráfico N° 23: Satisfacción del servicio

Satisfacción del servicio

64 respuestas



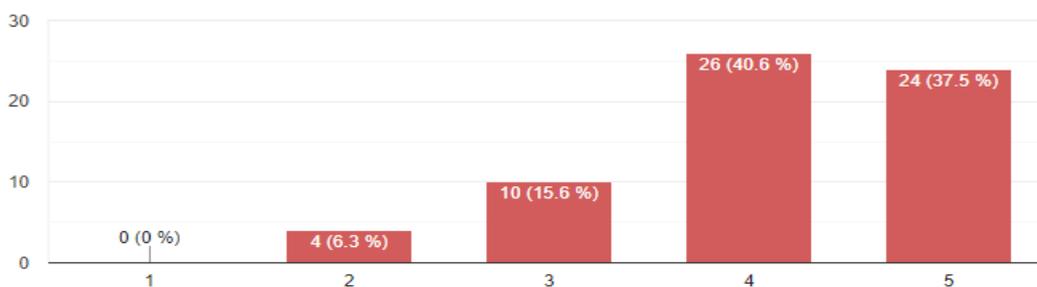
Fuente: Elaboración propia (2018)

8. De acuerdo a la pregunta sobre **la condición general de la infraestructura**, el 40.6% lo califican como buena, el 37.5% excelente, el 15.6% regular y el 6.3% mala.

Gráfico N° 24: Condición general de la infraestructura

Condición general de la infraestructura

64 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2018)

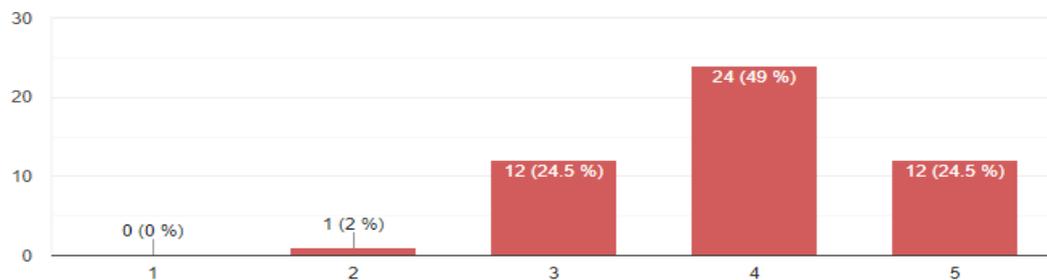
Califica de uno al cinco si los tragos cumplen con sus expectativas.

9. De acuerdo a la pregunta **sobre si los tragos cumplen con sus expectativas**, el 49% considera que los tragos son buenos, el 24.5% indican que son excelentes, el 24.5% manifiestan que es regular y el 2% indica que son malos.

Gráfico N° 25: Expectativas de los tragos

Los tragos cumple con sus expectativas

49 respuestas



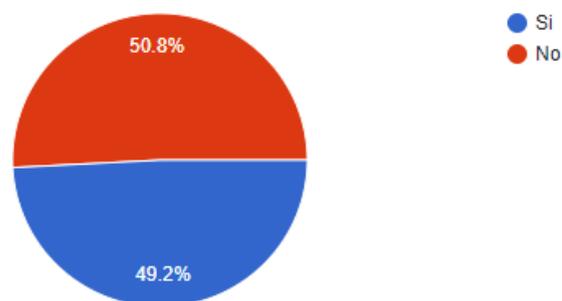
Fuente: Elaboración propia (2018)

10. De acuerdo a la pregunta **si haría uso del servicio delivery**, el 50.8% indican que no haría uso de este servicio y el 49.2% manifiestan que sí.

Gráfico N° 26: Servicio delivery

Haría uso del servicio de delivery

61 respuestas



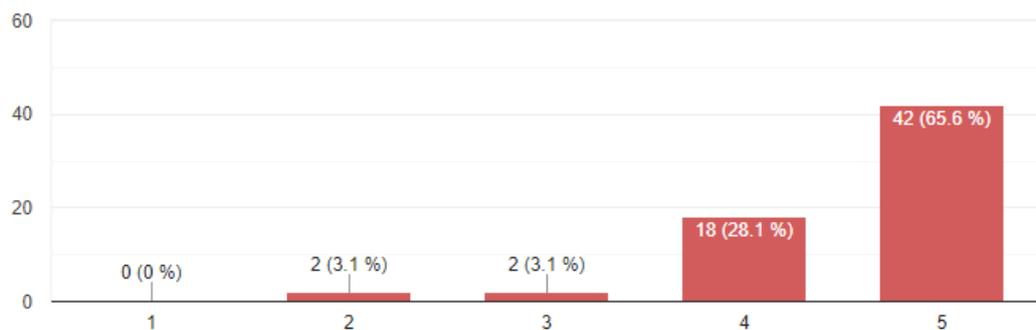
Fuente: Elaboración propia (2018)

11. De acuerdo a la pregunta **de cuál es la probabilidad de que nos recomiende**, el 65.6% indican que si nos recomendarían, y el 3.1% que no.

Gráfico N° 27: Probabilidad de recomendación

Cuál es la probabilidad de que nos recomiende

64 respuestas



Fuente: Elaboración propia (2018)

2.2.1.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

- Establecer proceso de atención al cliente:**
Implementar un protocolo de atención al cliente de acuerdo a las necesidades del restaurante.
- Controlar inventarios en barra y cocina:**
Realizar un cronograma de plan de compras de acuerdo al historial de ventas semanal, para obtener la cantidad adecuada en el tiempo indicado.
- Estandarizar los platos:**
Establecer medidas, tiempos de cocción, pasos de elaboración y presentación de los platos, haciendo uso adecuado de los insumos, para hacer entrega de platos uniformes que cumplan con las características organolépticas, para cumplir las expectativas del cliente.

2.2.1.4. PERSPECTIVA DE PERSONAL

- **Realizar capacitaciones periódicas:**
Se desarrollará talleres para cada área con la finalidad de reforzar sus funciones e implementación de nuevas técnicas para lograr mayor capacidad de respuesta ante casos fortuitos.

- **Mejorar el clima laboral:**
Para lograr un buen clima laboral se debe tener una comunicación asertiva y efectiva en todas las áreas, además, realizar actividades de integración.

- **Definir MOF:**
Definir de manera clara y objetiva las funciones para cada puesto con el fin de lograr el cumplimiento.

- **Lograr trabajo en equipo:**
Estableciendo objetivos comunes y asignando actividades según las habilidades de los involucrados.

- **Facilitar herramientas de trabajo:**
Haciendo uso de las herramientas tecnológicas como: máquina registradora, factura electrónica, POS y equipos de cocina, los cuales permitirán optimizar el tiempo de trabajo y atención al cliente.

CAPÍTULO III

OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL

3.1. Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial

Para identificar los problemas de la empresa se analizaron los estados financieros, el macro y micro entorno y las encuestas de los clientes, así mismo, se realizó dos entrevistas al Sr. Rómulo Vines Baso, Gerente General, y para obtener mayor información, se hizo tres visitas para conversar con los colaboradores.

- Fabiany Zegarra Benites (Administrador)
- Magaly Cansino Padilla (Jefa de cocina)
- Alejandro Escobar Cáceres (Barman)
- Juan Aliaga Paredes (Mozo)

Con las entrevistas al gerente general y colaboradores, sumado a las visitas al establecimiento, se pudo recolectar información importante para identificar los diferentes problemas que aquejan a la empresa, para luego analizar cada problema, identificar las causas y proponer soluciones para la mejora.

3.1.1 Problema

P1: Deficiente gestión en el proceso operacional del restaurante.

Se observa una deficiente gestión en el proceso operacional del restaurante el cual consiste en la variabilidad respecto al rendimiento en la preparación de los platos, tiempos de elaboración, sabor, textura, presentación y temperatura de presentación del producto.

A continuación se muestra un cuadro de la variación respecto al rendimiento de los insumos.

Tabla N°14: Cuadro de variabilidad por semana de dos platos

PLATO	INSUMO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		
		INSUMOS KG/LT/AT	COSTO EN KG/LT/AT	TOTAL DE PLATOS REALIZADOS	INSUMOS KG/LT/AT	TOTAL DE PLATOS REALIZADOS	INSUMOS KG/LT/AT	TOTAL DE PLATOS REALIZADOS	INSUMOS KG/LT/AT	TOTAL DE PLATOS REALIZADOS
MOLLEJITA	molleja	2	9	3	2	4	2	5	2	4
	culantro	0.5	4.5		0.5		0.5			
	ajo	0.2	7		0.2		0.2			
	aji amarillo	0.3	4		0.3		0.3			
	cebolla	1.25	2.8		1.25		1.25			
	aji panca	0.2	30		0.2		0.2			
	sal	0.05	1.5		0.05		0.05			
	aceite	0.2	8.4		0.2		0.2			
	pimienta	0.01	30		0.01		0.01			
vino tinto	0.5	13	0.5	0.5						
TACU TACU	chicha de jora	0.4	5	4	0.4	5	0.4	3	0.4	4
	Carne	1	20		1		1			
	ajo	0.1	7		0.1		0.1			
	culantro	0.5	7		0.5		0.5			
	cebolla	0.75	2.8		0.75		0.75			
	aji panca	0.1	30		0.1		0.1			
	aji amarillo	0.45	4		0.45		0.45			
	frijol	0.3	7		0.3		0.3			
	arroz	0.25	3.8		0.25		0.25			
sal	0.02	1.5	0.02	0.02						

Fuente: Elaboración propia (2019)

P2: Rotación del personal

En la empresa se presenta una alta rotación del personal de cocina y barra, este problema afecta al restaurante ya que al no contar con personal estable que conozca la elaboración de los platos, genera variabilidad.

La siguiente fórmula que se muestra para el cálculo fue recopilada de la página web emprendedores y negocios.com.

Fórmula:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período considerado.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Para calcular el índice de rotación de personal se empleó la siguiente fórmula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}} = \frac{(4+6)/2 \times 100}{(9+10)/2} = 52 \%$$

El índice de rotación del personal del restaurante es de 52% lo que indica que la empresa tiene una rotación elevada.

Esta rotación de personal se debe a la deficiente selección y poca integración; los colaboradores perciben que no tienen un crecimiento profesional y consideran que no perciben todos sus beneficios por el régimen en la que se acoge la empresa.

P3: Roles y funciones no definidas

La empresa no cuenta con un MOF establecido, esto genera el desconocimiento específico de las funciones que debe desarrollar el personal de cada área, ocasionando trabajos a destiempo, tiempos muertos, tareas mal hechas y re-procesos.

P4: Deficiente comunicación entre el área de cocina y atención al cliente

No existe una comunicación asertiva y efectiva entre los encargados del restaurant, jefa de cocina y mozos, respecto a los platos que se deben recomendar, especificaciones y stock de los insumos, etc.

P5: Poca interacción en las redes sociales.

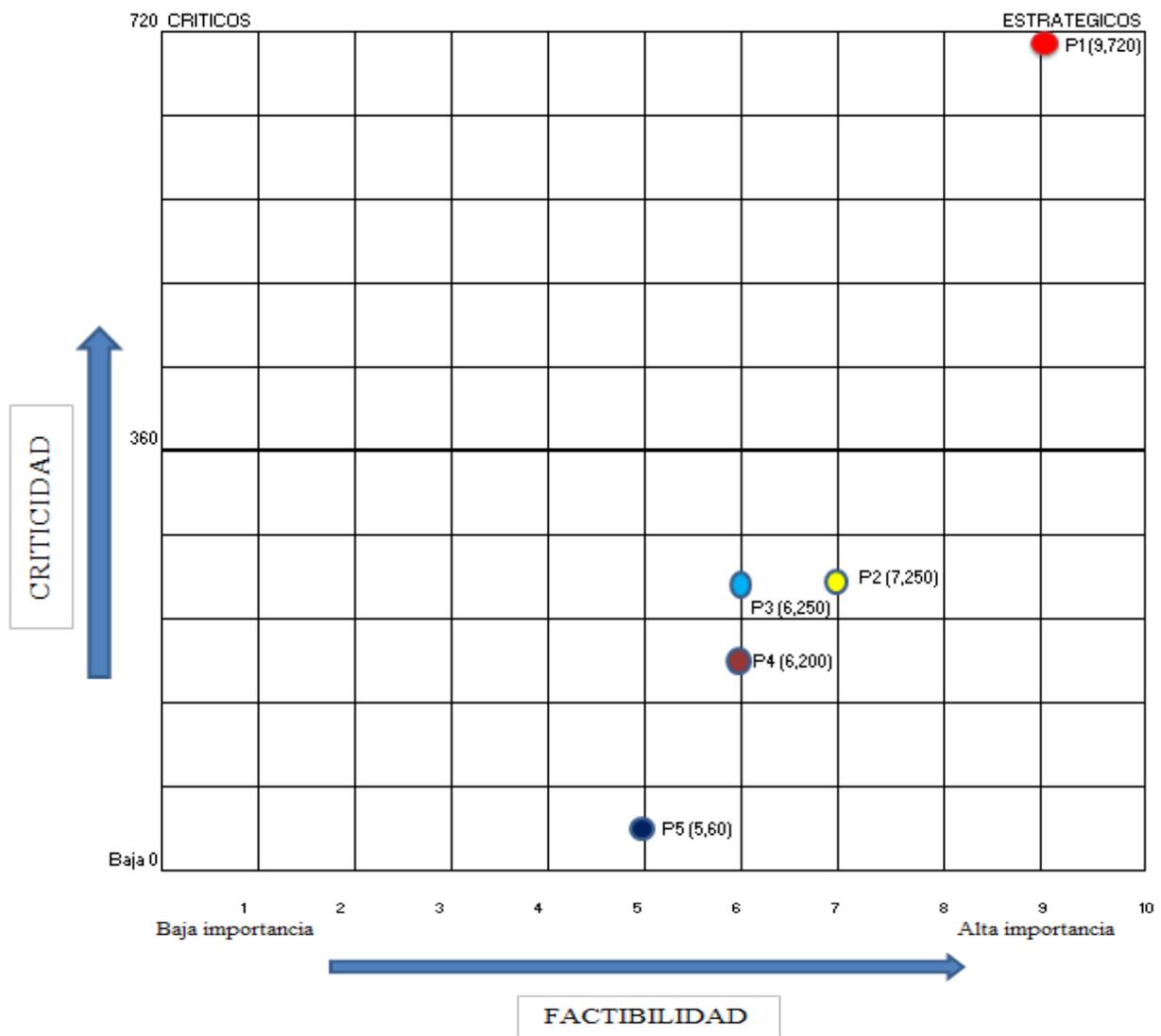
En este mundo cambiante, globalizado donde la presencia en las plataformas virtuales son una herramienta valiosa para que un establecimiento de a conocer su propuesta gastronómica y posicione su marca, el restaurante está en desventaja, porque el gerente tiene un pensamiento tradicional y no es consiente del poder que tienen estas herramientas.

Tabla N°15: Matriz de criticidad

MATRIZ DE CRITICIDAD							
FACTOR	MEDIO /MODERADO	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	
		DEFICIENTE GESTIÓN EN EL PROCESO OPERACIONAL DE LA COCINA	ROTACIÓN DEL PERSONAL	ROLES Y FUNCIONES NO DEFINIDAS	DEFICIENTE COMUNICACIÓN ENTRE EL ÁREA DE LA DE COCINA Y ATENCIÓN AL CLIENTE	POCA INTERACCIÓN EN LAS REDES SOCIALES	
	PUNTAJE	IMPACTO OPERACIONAL					
40	NO	0	40	40	40	40	
	BAJO	10					
	MEDIO /MODERADO	20					
	ALTO	40					
	PESO	COSTOS					
40	NO	0	40	10	10	0	
	BAJO	10					
	MEDIO /MODERADO	20					
	ALTO	40					
	PESO	IMPACTO EN SEGURIDAD Y AMBIENTE					
20	SI	20	0	0	0	0	
	NO	0					
	CONSECUENCIA (SUMATORIA VERTICAL)		80	50	50	50	10
	FRECUENCIA Califa del 1 al 10 En donde 1 ocurre rarar vez o casi nunca. En donde 10 es común, frecuente todos los días impacta en la situación actual.		9	5	5	4	6
B	CRITICIDAD = CONSECUENCIA X FRECUENCIA va el eje Y		720	250	250	200	60
	FACTIBILIDAD (VA EN EJE X) NF No es factible solucionar ahora: 1 al 4 Medianamente factible: 5 al 7 Factible (urge y debe hacerse): 8 al 10		9	7	6	6	5

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico N° 28: Análisis de criticidad

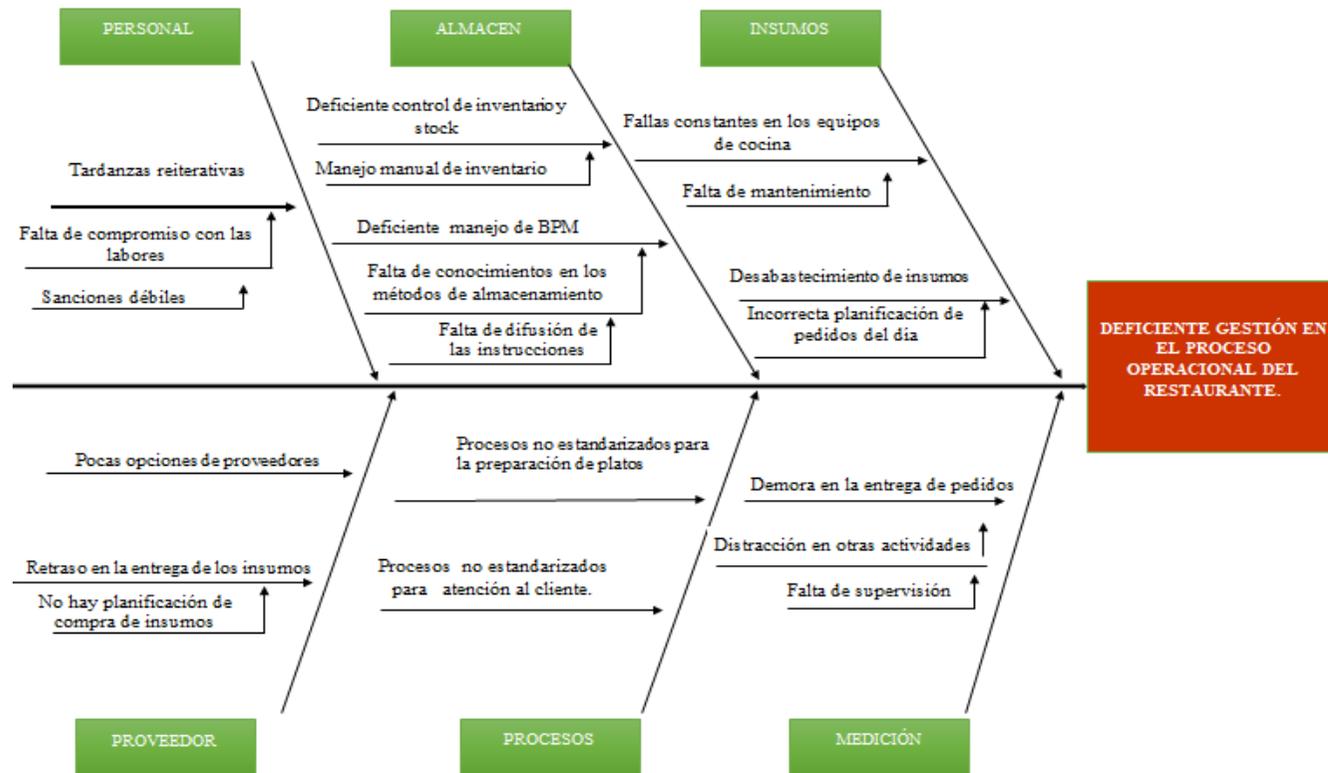


Fuente: Elaboración propia (2019)

3.1.2. Causas

Para determinar las causas del problema, se realizaron visitas, se observaron los procesos y se mantuvo constante comunicación con la empresa, en base a esto, se realizó el diagrama de Ishikawa.

Gráfico N° 29: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia (2019)

PERSONAL:

C1: Tardanzas reiterativas:

El personal presenta numerosas tardanzas, manifestando así su falta de compromiso con la organización, perjudicando el desarrollo de sus labores.

Según el libro Usted S.A. de Inés Temple los colaboradores deben tener la capacidad de agregar valor y desarrollar las competencias requeridas para encontrar o mantener un espacio de contribución profesional cuando y donde sea necesario. No se deben limitar a cumplir sus labores cotidianas sino también desarrollar sus habilidades blandas y llegar a generar valor dentro de la organización.

Gráfico N° 30: Control de asistencias de los colaboradores

NOMBRE Y APELLIDOS	FECHA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA
02. Celso Labrador Medina		8:00	4:30
Concepción María Rojas		8:00	
Diego Torres		8:00	
Alfonso Rojas	05/08/14	8:00	
Shirley María Rojas		8:00	
Edson Rojas		8:00	4:15
03. Celso Labrador Medina		8:00	
Concepción María Rojas		8:00	
Diego Torres		8:00	
Shirley María Rojas	05/08/14	8:00	
Edson Rojas		8:00	
04. Celso Labrador Medina		8:00	
Concepción María Rojas		8:00	
Diego Torres		8:00	
Alfonso Rojas		8:00	3:30
Shirley María Rojas		8:00	
Edson Rojas		8:00	
05. Celso Labrador Medina		8:00	
Concepción María Rojas		8:00	
Diego Torres		8:00	
Alfonso Rojas	05/08/14	8:00	
Shirley María Rojas		8:00	
Felipe Rojas		8:00	

Fuente: Empresa (2019)

ALMACÉN:

C1: Deficiente control de inventario y stock

El manejo manual de los inventarios induce a mayores probabilidades de errores de conteos y realizarlo de esta forma toma mucho tiempo.

Gráfico N° 31: Manejo de inventario

The image shows two pages of a handwritten inventory control sheet. The top page is titled 'INVENTARIO GENERAL' and the bottom page is titled 'INVENTARIO DE ALIMENTOS'. Both pages have columns for 'PRODUCTO', 'STOCK INICIAL', 'ENTRADA', 'SALIDA', and 'STOCK FINAL'. The entries are handwritten in blue ink, listing various food items like 'PASTA', 'CARNES', 'VERDURAS', etc.

Fuente: Empresa (2019)

C2: Deficiente manejo de BPM

El almacenamiento de insumos se realiza sin mayor conocimiento de métodos de conservación. No se aplican los métodos FIFO (primeras entradas primeras salidas) ni las buenas prácticas de manipulación.

A continuación, se muestra un resumen de las inspecciones sanitarias que se dieron en los años 2017, 2018 y 2019, la cual se realizó con el material y comentario del dueño. Se puede apreciar que las sanciones son leves, moderadas y graves. Las observaciones en las que incurre el restaurant son reiterativas en cada visita.

Tabla N° 16: Inspecciones sanitarias (del 2017 al 2019)

SANCCIONES (UIT 4200)	FECHA DE LAS VISITAS	OBSERVACIONES FRECUENTES
Dos leves. Una moderada	16 de Junio de 2017	Personal de cocina y barra con el uniforme blanco, el ayudante de cocina presenta objetos personales como aretes. Se encontraron productos sin rotulado de fecha de producción y vencimiento.
Tres leves. Una moderada. Una grave.	9 de Noviembre del 2017	En el equipo de frio los alimentos se encontraron almacenados con bolsas de colores. Almacenamiento incorrecto de insumos ocasionando contaminación cruzada.
Tres leves. Una moderada	23 de Marzo de 2018	Algunos insumos cárnicos no se encontraban almacenados en tapers. Rótulos desactualizados (fechas).
Cuatro leves. Una moderada	12 Julio de 2018	Uso de utensilios de madera como cucharones y moldes Cucharones de material inadecuado que contiene cromo.
Tres leves. Una moderada	10 de Diciembre de 2018	Equipos de frio en mal estado (oxidado) Falta de limpieza en zonas de poco acceso.
Dos leves. Una moderada. Una grave.	19 de Marzo de 2019	Desorden en el equipo de frio al colocar productos crudos en la parte superior. Utensilios de plástico deteriorados.
	5 de Junio de 2019	Se tuvo la visita de la autoridad correspondiente del distrito de San Isidro pero la autoridad no procedió a realizar la inspeccion porque la administradora del restaurante no se encontraba.

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el cuadro mostrado se mencionan las observaciones frecuentes que se dan en cada visita de las fechas mencionadas, lo cual indica que son faltas reiterativas.

El día 05 de junio de 2019 la autoridad correspondiente no realizó la inspección debido a que la administradora no se encontraba en el establecimiento.

Tabla N° 17: Pruebas de la inspección sanitaria (2019)

	
<p>Se observa manchas en la tabla, requieren blanqueado y desinfección.</p>	<p>Presencia de sarro en el exprimidor de limón</p>
	
<p>Se observa incorrecto almacenamiento de las verduras (no es correcto almacenar en bolsas de colores)</p>	<p>La recepción de insumos no es adecuada (no deben tener contacto directo con el piso)</p>



Incorrecto rotulado de los condimentos (no se indica la fecha de producción y fecha de vencimiento)



Se observa mal almacenamiento de la carne al no estar dentro de un contenedor (táper), se puede dar una contaminación cruzada.



No se debe almacenar en este tipo de envases que han sido usados y no hay seguridad de estar desinfectados.
No presenta rotulado (nombre del insumo, fecha de vencimiento)



Las fuentes de comidas no deben estar a la intemperie, sin ningún tipo de protección.

MATERIALES:**C1: Fallas constantes en los equipos de cocina.**

Se presenta fallas constantes con los equipos de cocina como la campana extractora, equipos de frío, aire acondicionado, caninas etc., esto debido a la falta de mantenimiento, estas fallas generan la interrupción de procesos.

C2: Desabastecimiento de insumos

El restaurante presenta deficiencias en la gestión de abastecimiento de insumos y productos, esto genera retrasos en la elaboración y entrega de los platos y bebidas, como consecuencia trae la insatisfacción de los clientes, asimismo, también ocasiona sobrecostos al realizar compras adicionales en bodegas y supermercados, los cuales ofrecen precios mayores y no siempre tienen las características que deben presentar determinados insumos.

Esto se da porque no se realiza la programación de la producción en base al historial de ventas, para lograr un correcto abastecimiento de insumos.

A continuación, se mostrará un cuadro donde se observa que se realizan compras no programadas en la semana de insumos para cocina.

Tabla N° 18: Cuadro de compras en la semana

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado

LEYENDA	
	Compras no programadas
	Compras programadas

Fuente: Elaboración propia (2019)

PROVEEDORES:**C1: Pocas opciones de proveedores**

La empresa cuenta con un solo proveedor para cada tipo de producto, esto genera dependencia en cuanto al abastecimiento. No se cuenta con una selección de proveedores bajo criterios como precio, medio de pago y tiempo de entrega, estos son necesarios para evaluar a los proveedores y escoger a los ideales.

C2: Retraso en la entrega de los insumos

Se generan retrasos en la entrega al no solicitar con la debida anticipación los pedidos a los proveedores, esto a causa de no contar una programación y priorización de pedidos.

Proceso:**C1: Procesos no estandarizados para la preparación de platos.**

En el área de producción no se cuenta con una receta maestra que indique las cantidades exactas que debe contener un plato en su elaboración se desconocen los tiempos, las cantidades y los pasos a seguir en la preparación de cada plato. Al no contar con medidas establecidas, se preparan al cálculo obteniendo productos con variaciones.

Tabla N° 19: Rendimiento de platos por semana

PLATO	INSUMO	SEMANA 1		SEMANA 2	
		COMPRA EN KG/LT/AT	RENDIMIENTO N° PLATOS	COMPRA EN KG	RENDIMIENTO N° PLATOS
Molleja	Molleja	10	21	10	24
	Aji amarillo	2	21	2	24
	Cebolla	5	21	5	24
	culantro	2	21	2	24
	Yuca	3	13	3	16
Tacu tacu <i>cf</i> seco	Frijol	0.8	20	0.8	23
	Carne	6	20	6	24
	chicha	2	20	2	24
	culantro	2	20	2	24
	Arroz	2	20	2	23
Cau Cau	Mondongo	1.5	9	1.5	11
	Papa	3.2	9	3.2	10
	cebolla	2	9	2	11
	aji amarillo	0.6	9	0.6	11
Rocoto Relleno	Carne	2	15	2	12
	cebolla	1.5	15	1.5	12
	Queso	0.6	14	0.6	12
	crema de le	1	6	1	8
Tallarín verde <i>cf</i> bisteck	Fideo	1	6	1	9
	espinaca	0.5	6	0.5	8
	albahaca	0.5	6	0.5	8
	carne	1.5	8	1.5	7

Fuente: Elaboración propia (2019)

C2: Procesos no estandarizados para atención al cliente.

No se cuenta con protocolos de atención, esto genera que los mozos actúen a criterio al momento de atender, como consecuencia retrasos, confusiones en la entrega de pedidos al comensal.

MEDICIÓN:

C1: Demora en la entrega de pedidos.

La entrega de los platos a los clientes no cuenta con tiempos de mesa establecidos de acuerdo a la complejidad de la elaboración de los mismo, no hay con un control de comandas según tiempo de llegada, estas demoras generan insatisfacción y reclamos de los clientes. En el siguiente cuadro se puede constatar la variabilidad en la entrega de los platos.

Tabla N° 20: Tiempo promedio de entrega de los platos

SEMANA 1		TIEMPO		TIEMPO PROMEDIO (en minutos)	SEMANA 2		TIEMPO		TIEMPO PROMEDIO (en minutos)
DESCRIPCIÓN DEL PLATO	PEDIDO	ENTREGA			DESCRIPCIÓN DEL PLATO	PEDIDO	ENTREGA		
ROCOTO RELLENO	01:10 p.m.	01:15 p.m.		5	ROCOTO RELLENO	12:50 p.m.	12:58 p.m.		8
	01:00 p.m.	01:18 p.m.		8		01:10 p.m.	01:21 p.m.		11
	02:20 p.m.	02:30 p.m.		10		02:20 p.m.	02:30 p.m.		10
	04:10 p.m.	04:19 p.m.		9		04:15 p.m.	04:25 p.m.		10
	04:20 p.m.	04:30 p.m.		10		04:20 p.m.	04:30 p.m.		10
	11:50 a.m.	12:02 p.m.		12		11:50 p.m.	12:02 p.m.		12
	01:15 p.m.	01:24 p.m.		9		01:15 p.m.	01:28 p.m.		13
	02:00 p.m.	02:11 p.m.		11		01:45 p.m.	01:56 p.m.		11
	02:30 p.m.	02:40 p.m.		10		02:30 p.m.	02:38 p.m.		8
	03:33 p.m.	03:40 p.m.		7		03:33 p.m.	03:43 p.m.		10
	04:12 p.m.	04:20 p.m.		8		03:52 p.m.	04:12 p.m.		10
	08:09 p.m.	08:17 p.m.		8		04:35 p.m.	04:47 p.m.		12
	09:00 p.m.	09:06 p.m.		6		07:29 p.m.	07:35 p.m.		6
	09:28 p.m.	09:33 p.m.		5		08:09 p.m.	08:20 p.m.		11
	10:01 p.m.	10:10 p.m.		9		09:00 p.m.	09:08 p.m.		8
	07:37 p.m.	07:45 p.m.		8		09:00 p.m.	09:07 p.m.		7
	08:30 p.m.	08:38 p.m.		8		09:21 p.m.	09:20 p.m.		11
	09:28 p.m.	09:35 p.m.		7		10:01 p.m.	10:10 p.m.		11
	12:50 p.m.	12:57 p.m.		7		08:23 p.m.	08:33 p.m.		10
	01:12 p.m.	01:24 p.m.		12		09:45 p.m.	09:54 p.m.		9
01:30 p.m.	01:37 p.m.		7	10:01 p.m.	10:09 p.m.		8		
			8	10:31 p.m.	10:47 p.m.		16		
								10	

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.1.3. Puntos Críticos.

Se procedió a analizar cada una de las causas que ocasionan el principal problema, resolviendo las preguntas de la estructura de la matriz de priorización de puntos críticos, que tiene una calificación del 1 al 3, teniendo el siguiente resultado:

Tabla N° 21: Matriz de priorización de puntos críticos

	CAUSAS RELEVANTES	¿Es un factor que lleva al problema?	¿Esto ocasiona directamente el problema?	¿Si se elimina corregiría el problema?	¿Se puede plantear una solución factible?	¿Se puede medir si la solución funciona?	¿La solución es de bajo costo?	¿El tiempo para solucionarlo es corto?	TOTAL
C1	Falta de compromiso con las labores	1	2	1	3	2	3	1	13
C2	Deficiente control de inventario y stock	2	3	3	3	3	3	2	19
C3	Deficiente manejo de BPM	3	2	2	3	3	2	2	17
C4	Fallas constantes en los equipos de cocina.	2	2	2	3	1	2	2	14
C5	Desabastecimiento de insumos	2	2	2	3	2	2	3	16
C6	Pocas opciones de proveedores	2	2	1	3	2	2	2	14
C7	Retraso en la entrega de los insumos	2	3	2	2	2	2	3	16
C8	Demora en la entrega de pedidos.	2	2	1	3	1	3	3	15
C9	Procesos no estandarizados para el pedido y atención al cliente.	2	2	2	3	3	2	2	16
C10	Procesos no estandarizados para la elaboración de platos	3	3	3	3	3	3	3	21

Fuente: Elaboración propia (2019)

Una vez realizada la matriz de priorización, se obtuvo los siguientes puntos críticos:

- Deficiente control de inventario.
- Procesos no estandarizados para la elaboración de platos.
- Deficiente manejo de BPM.

3.2. Formulación de la oportunidad de mejora

Una vez determinada las causas del problema es importante y necesario enfocarse en aquellas que generan mayor impacto. Por ende, es importante conocer los puntos críticos para proponer un plan de mejora.

3.2.1 Priorización de puntos críticos:

Después de trabajar con la matriz de priorización, se elige los tres primeros que representan el mayor puntaje, estos influyen directamente en la solución del problema; a continuación, se ordenarán los puntos críticos de mayor a menor prioridad.

PC1: Procesos no estandarizados para la elaboración de platos.

PC2: Deficiente control de inventario.

PC3: Deficiente manejo de BPM.

A partir de ahora, se propondrá alternativas de solución para resolver estas causas de mayor relevancia.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA EMPRESARIAL

4.1. Justificación de la mejora empresarial

Las exigencias de los clientes y la alta competencia en el rubro obligan a la empresa a estandarizar los procesos de elaboración para presentar productos de calidad que cumplan y superen las expectativas de los clientes, es por ello, que esta propuesta de mejora busca eliminar la variabilidad en el rendimiento de preparación de los platos, logrando tener una presentación uniforme en cuanto a textura, cantidad y temperatura; de esta manera se llegará a reducir los costos y se incrementará la satisfacción al cliente.

Así mismo, se reducirán los tiempos generados por los trabajos manuales en el control de inventarios, logrando que el personal sea más productivo realizando sus funciones directas.

Por otro lado, es importante el buen manejo de las buenas prácticas de manipulación alimentaria en los procesos de producción, permitiendo ofrecer productos inocuos y evitando posibles sanciones por parte de las autoridades correspondientes que perjudiquen económicamente a la empresa y a su buena imagen.

4.2. Objetivos de la mejora

Objetivo General

Optimizar la gestión del proceso operacional en el restaurante la Botica.

Objetivos específicos

- ✓ Estandarizar procesos de elaboración de platos.
- ✓ Mejorar el control de inventario.
- ✓ Mejorar el manejo de BPM (Buenas Práctica de Manipulación de Alimentos).

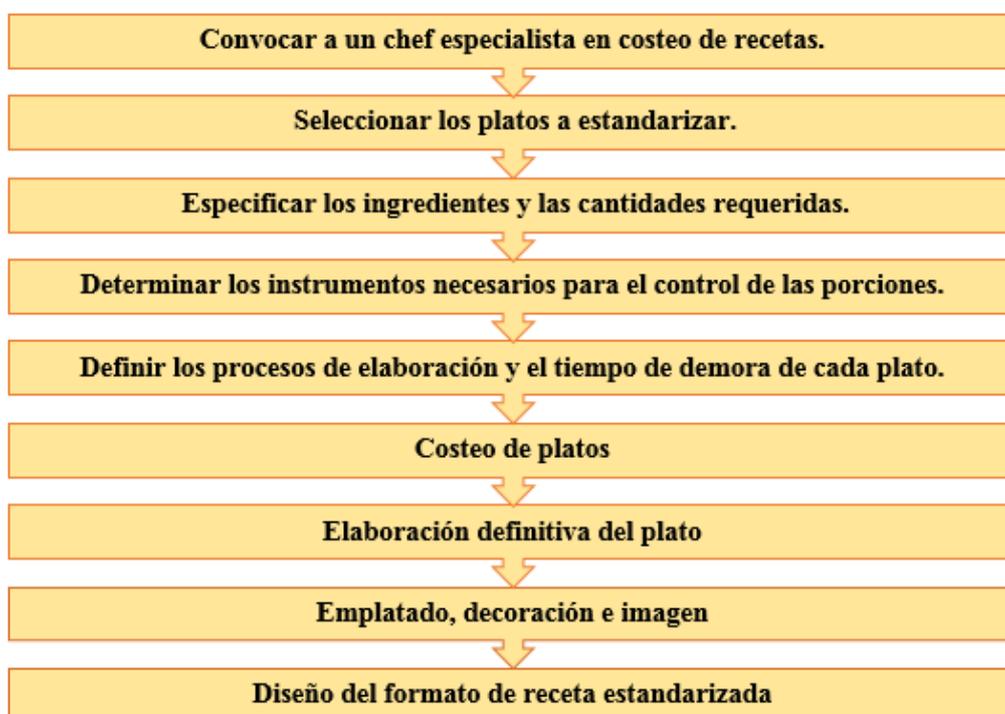
4.3 Estrategias

Estrategia Nro. 1: Implementar receta estándar para el proceso de producción.

Esta estrategia permitirá determinar las cantidades necesarias de insumos a usar en la elaboración de cada plato, logrando reducir los costos que se generan por la variabilidad respecto al rendimiento en la preparación de los platos.

A continuación, se mencionarán los pasos de la implementación:

Gráfico N° 32: Pasos receta estándar



Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso1: Convocar a un chef especialista en costeo de recetas:

Se contactó con el chef consultor, Cesar Augusto Alvares Galindo que tiene experiencia implementando recetas estándar, quien cuenta con 15 años de experiencia en el rubro gastronómico.

El chef manifiesta la importancia que tiene la implementación de las recetas estándar para tener un control, uniformidad, practicidad para la elaboración de los platos.

Paso 2: Seleccionar los platos a estandarizar:

Se elaboró una lista de los 10 platos más representativos en base a la demanda y la orientación del restaurante, estos platos son:

- Mollejititas de mi suegra
- Caucau
- Papa rellena
- Rocoto relleno
- escabeche
- Tallarín verde con bisteck
- Tacutacu con asado de tira
- Huevera
- Clásico
- Lomo saltado

Paso 3: Especificar los ingredientes y las cantidades requeridas:

Una vez definida la receta, se especifican los ingredientes con las características, variedades y cantidades que solicita el profesional, para las pruebas a desarrollar de los platos mencionados en el punto anterior.

A continuación, se muestra una tabla donde se especifica los pesos en gramos que debe contener cada tipo de carne y aderezo para luego ser almacenado en los equipos de frío, además se indica los días y responsables para realizar estas actividades como parte de la producción para complementar la estandarización de las recetas.

Tabla N°22: Producción para los diez platos estandarizados

PRODUCCIÓN PARA LOS DIEZ PLATOS ESTANDARIZADOS (CANTIDADES ESTABLECIDAS PARA UN PLATO)						
NOMBRE DEL PLATO	INSUMO	PESO PORCIONADO	CORTE/COCCIÓN	DÍA	TURNO	RESPONSABLE
ROCOTO RELLENO	Rocoto	0.080 kg.	sin pepa/sancochado	Martes, Jueves y Sábado	Mañana y tarde	Magaly y Diego
	Adrezo de carne	0.300 kg.	cubos 1x1cm./guisado	Lunes, Miércoles y Viernes		
	Queso	0.050 kg.	Láminas	Diario		
PAPA RELLENA	Aderezo de carne	0.350 kg.	cubos 1x1cm./guisado	Lunes, Miércoles y Viernes	Mañana y tarde	Magaly y Diego
	Papa	0.400 kg.	sancochado y prensado	Diario		
LAS MOLLEJITAS DE MI SUEGRA	Molleja	0.300 kg.	guisado prolongado	Lunes	Tarde	Magaly y Diego
	Aderezo	0.150 kg.	guisado prolongado	Lunes		
CAU CAU	Mondongo	0.250 kg.	cubos de 3x3cm/sancochado	Sábado	tarde	Magaly y Jhon
	Papa	0.250 kg.	cubos de 3x3cm	Diario		
ESCABECHE	Pescado bonito	0.460 kg.	medallón (c/u 230 kg)	Sábado	Tarde	Jhon
HUEVERAS FRITAS	Hueveras	0.300 kg.	abierto/ pre frito	Miércoles	Mañana	Diego
TACU TACU CON ASADO DE TIRA	Carne	0.180 kg.	medallón/guisado	Jueves	Mañana	Magaly y Diego
	Aderezo	0.100 kg.	guisado prolongado	Jueves		
TALLARIN VERDE CON BISTECK	Spaghetti	0.250 kg.	sancochado	Lunes, Miércoles y Viernes	Mañana	Magaly y Diego
	Carne	0.180 kg.	corte bisteck	Lunes y Jueves		
	Salsa pesto	0.150 kg.	licuado	Lunes, Miércoles y Viernes		
LOMO SALTADO	Carne	0.220 kg.	corte lomo	Lunes y Viernes	Mañana y tarde	Diego y Jhon
	Papa	0.200 kg.	bastones de 6 cm./pre frita	Martes y Viernes		
CLÁSICO	Sangrecita	0.300 kg.	guisado	Diario	Mañana y tarde	Magaly
	Cau cau	0.300 kg.	guisado	Diario		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso 4: Determinar los instrumentos necesarios para el control de las porciones.

Para realizar la estandarización de los platos, se debe tener equipos y utensilios con las unidades y tamaños requeridos por el chef, estos son los siguientes:

- ✓ 1 Maquina selladora (empaque al vacío).
- ✓ 1 Balanza electrónica
- ✓ 1Paquete bolsa de empaque
- ✓ 1 Termómetro de cocina
- ✓ 6 Cucharas medidoras
- ✓ 12Bowls
- ✓ 1 Cronómetro
- ✓ 3 Sartenes
- ✓ 6 Tablas de picar.

A continuación, se detallarán los costos de cada instrumento:

Tabla N° 23: Precios de equipos de cocina

COMPRA DE EQUIPOS Y UTENSILIOS			
Nombre	Cantidad	Precio por unidad	Precio
Máquina selladora	1	4752	S/4,752.00
Bolsas de empaque	1	30	S/ 30.00
Balanza electrónica	1	120	S/ 120.00
Termómetro de cocina	1	40	S/ 40.00
Cuchara medidora	4	8	S/ 32.00
Bowl	8	18	S/ 144.00
Cronómetro	1	66	S/ 66.00
Sartén	2	55	S/ 110.00
TOTAL COSTO			S/5,294.00

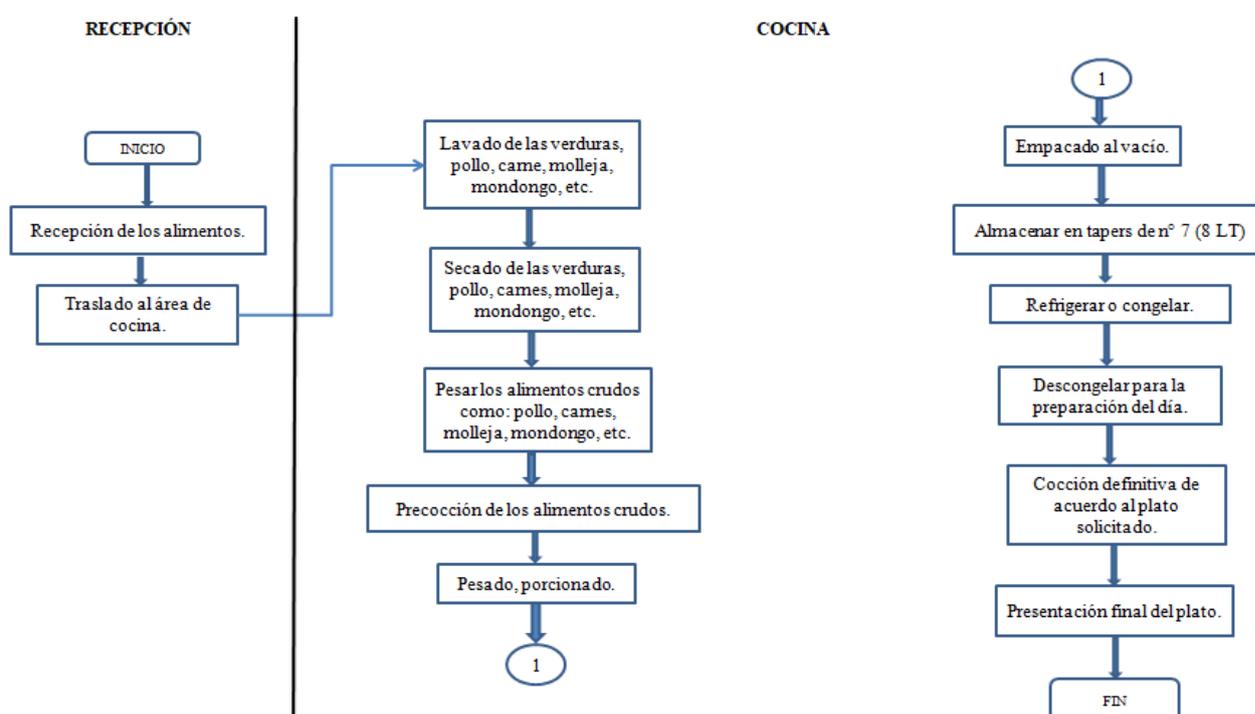
Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso 5: Definir los procesos de elaboración.

Establecer con mayor detalle los procesos de preparación, los cuales incluyen varias operaciones diferenciadas en preliminares (lavado, pelado, picado, rayado, etc.) y definitivas (cocción, elaboración, etc.), se deberá describir detalladamente el método de cocción.

A continuación, se detalla el flujograma del proceso productivo y preparación final del plato.

Gráfico N° 33: Diagrama de flujos de elaboración de platos



Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso 6: Costeo de platos

Para el costeo de los platos se determinará la cantidad y el costo unitario en kilo y mililitros de cada ingrediente que requiere la receta.

Paso 7: Elaboración definitiva del plato

El proceso de elaboración definitiva, consiste en realizar las acciones requeridas para ejecutar la receta, hasta obtener el plato con el número de porciones y la calidad planificada inicialmente.

Paso 8: Emplatado, decoración e imagen

Se procede al servido con la decoración ya establecida para los platos calientes y fríos; las decoraciones básicamente constan de aros de ají limo, hojas de culantro, ralladura de parmesano etc.

Paso 9: Diseño del formato de receta estandarizada

En este formato, se detallarán los siguientes contenidos: nombre del plato, imagen del plato, número de porciones, temperatura de servido, unidad de medida, cantidad y tiempos.

A continuación, se presentará las diez recetas estándar de los platos más representativos:

Tabla N° 24: Receta estándar rocoto relleno

ROCOTO RELLENO						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/	26.00		
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/	8.27		
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	6					
Temperatura de servicio:	Caliente	Costo total de insumos:	S/	49.60		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
rocoto relleno	0.500	kg.	S/ 5.00	S/ 2.50	<p>Realizar un aderezo a base de cebolla, ajo, aji panca, aji amarillo; una vez realizada el aderezo añadir la carne picada y dejar cocinar por treinta minutos. Luego añadir la crema de leche y mover hasta obtener una salsa de textura consistente. Para finalizar la preparación agregar las aceitunas y el huevo picado. rectificar sazón.</p>	<p>*Corte de la cebolla: brunoise. *Rellenar el rocoto con el aderezo *Tapar el rocoto con la lámina de queso.</p>
queso dambo	0.300	kg.	S/ 22.00	S/ 6.60		
carne	0.800	kg.	S/ 23.00	S/ 18.40		
pasas	0.080	kg.	S/ 18.00	S/ 1.44		
huevo	0.200	kg.	S/ 5.40	S/ 1.08		
cebolla	1.000	kg.	S/ 2.80	S/ 2.80		
ajo	0.150	kg.	S/ 7.00	S/ 1.05		
aji amarillo	0.150	kg.	S/ 4.00	S/ 0.60		
aji panca	0.300	kg.	S/ 30.00	S/ 9.00		
crema de leche	0.250	ml.	S/ 16.00	S/ 4.00		
sal	0.050	kg.	S/ 1.50	S/ 0.08		
aceite	0.125	lt.	S/ 8.40	S/ 1.05		
aceituna	0.100	kg.	S/ 10.00	S/ 1.00		
Costo total de insumos			S/ 49.60			



Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 25: Receta estándar papa rellena

PAPA RELLENA						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/	17.00		
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/	7.12		
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	6					
Temperatura de servicio:	Caliente	Costo total de insumos:	S/	42.73		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
papa yungay	2.500	kg.	S/ 1.80	S/ 4.50	<p>Sancochar las papas aproximadamente por veinte minutos luego prensar las papas peladas, reservar, seguidamente realizar el aderezo a base de cebolla, ajo, aji panca, aji amarillo; añadir la carne picada y dejar cocinar por treinta minutos, luego armar la papa con el relleno para freír. Rectificar sazón.</p>	<p>Corte de cebolla: brunoise. Temperatura de fritura de 180 °C. Servir acompañada con sarsa criolla.</p>
carne	0.600	kg.	S/ 22.00	S/ 13.20		
ajo	0.200	kg.	S/ 23.00	S/ 4.60		
pasas	0.150	kg.	S/ 18.00	S/ 2.70		
huevo	0.200	kg.	S/ 5.40	S/ 1.08		
cebolla	1.500	kg.	S/ 2.80	S/ 4.20		
aji amarillo	0.300	kg.	S/ 4.00	S/ 1.20		
aji panca	0.200	kg.	S/ 30.00	S/ 6.00		
sal	0.030	kg.	S/ 1.50	S/ 0.05		
aceite	0.500	lt.	S/ 8.40	S/ 4.20		
aceituna	0.100	kg.	S/ 10.00	S/ 1.00		
Costo total de insumos				S/ 42.73		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 26: Receta estándar mollejas de mi suegra

LAS MOLLEJAS DE MI SUEGRA						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/ 26.00			
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/ 8.18			
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Caliente					
		Costo total de insumos:	40.91			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
molleja	2.000	kg.	S/ 9.00	S/ 18.00	<p>Macerar las mollejas con vino tinto y aji panca, proceder a hervir a fuego lento, luego de quince minutos añadir el aji amarillo y culantro picado, dejar cocinar por dos horas a fuego moderado hasta lograr una textura jugosa de la salsa y textura suave de la molleja. Rectificar sazón.</p>	<p>Servir acompañado de yuca y decorar con rodaja de aji limo y culantro picado.</p>
culantro	0.500	atado	S/ 4.50	S/ 2.25		
ajo	0.200	kg.	S/ 7.00	S/ 1.40		
aji amarillo	0.300	kg.	S/ 4.00	S/ 1.20		
cebolla	1.250	kg.	S/ 2.80	S/ 3.50		
aji panca	0.200	kg.	S/ 30.00	S/ 6.00		
Sal	0.050	cda	S/ 1.50	S/ 0.08		
aceite	0.200	lt.	S/ 8.40	S/ 1.68		
pimienta	0.010	kg.	S/ 30.00	S/ 0.30		
vino tinto	0.500	kg.	S/ 13.00	S/ 6.50		
Costo total de insumos				S/ 40.91		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 27: Receta estándar caucau

CAU CAU						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/ 26.00			
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/ 7.14			
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Caliente	Costo total de insumos:	35.69			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
mondongo	1.500	kg.	S/ 16.00	S/ 24.00	Hervir el mondongo nacional con hierba buena por 5 horas, reservar. Realizar un aderezo a base de cebolla, ajo, palillo, pasta de aji amarillo, añadir el mondongo y dejar hervir por 20 minutos, agregar las papas cortadas en macedonia. Rectificar sazón.	Servir acompañado con una decoración de rodaja de aji limo y culantro picado.
aji amarillo	0.400	kg.	S/ 4.00	S/ 1.60		
ajo	0.200	kg.	S/ 7.00	S/ 1.40		
palillo	0.010	kg.	S/ 20.00	S/ 0.20		
papa	3.300	kg.	S/ 1.80	S/ 5.94		
cebolla	0.400	kg.	S/ 2.80	S/ 1.12		
hierba buena	0.020	atado	S/ 7.00	S/ 0.14		
Sal	0.020	kg.	S/ 1.50	S/ 0.03		
Aceite	0.150	lt.	S/ 8.40	S/ 1.26		
Costo total de insumos				S/ 35.69		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 28: Receta estándar escabeche

ESCABECHE						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/ 30.00			
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/ 7.22			
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Frio					
		Costo total de insumos:	36.09			
						
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
pescado bonito	1.500	kg.	S/ 12.00	S/ 18.00	<p>Freir el pescado salpimentado, luego reservar en una fuente.</p> <p>Realizar un aderezo a base de ajo molido, aji panca molido. Una vez realizada el aderezo añadir la cebolla en gajos, aji amarillo en corte juliana, vinagre blanco y mover hasta que el vinagre se evapore. Rectificar la sazón. A la fuente de pescado añadir todo el encebollado. Rectificar sazón.</p>	<p>Servir acompañado con una decoración de camote sancochado, aceituna y rodaja de huevo.</p>
vinagre	0.800	lt.	S/ 5.50	S/ 4.40		
ajo	0.200	kg.	S/ 7.00	S/ 1.40		
cebolla	1.500	kg.	S/ 2.80	S/ 4.20		
aji panca	0.200	kg.	S/ 30.00	S/ 6.00		
sal	0.020	cda	S/ 1.50	S/ 0.03		
orégano	0.005	kg.	S/ 20.00	S/ 0.10		
aceite	0.150	lt.	S/ 8.40	S/ 1.26		
aji amarillo	0.100	kg.	S/ 7.00	S/ 0.70		
Costo total de insumos				S/ 36.09		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 29: Receta estándar hueveras fritas

HUEVERAS FRITAS						
Clasificación :	Plato criollo	Precio de venta	S/	30.00		
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/	6.77		
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Caliente	Costo total de insumos:		33.84		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
huevera	1.300	kg.	S/ 20.00	S/ 26.00	Sazonar con sal y pimienta la huevera previamente abierta, apanar con harina, y finalmente freir en abundante aceite. Rectificar sazón.	Acompañar con sarsa criolla, rodaja de limón y aji limo.
tomate	0.200	kg.	S/ 3.50	S/ 0.70		
ajo	0.100	kg.	S/ 7.00	S/ 0.70		
harina	0.200	KG.	S/ 6.00	S/ 1.20		
limón	0.100	kg.	S/ 3.00	S/ 0.30		
cebolla	0.300	kg.	S/ 2.20	S/ 0.66		
Sal	0.050	cda	S/ 1.50	S/ 0.08		
aceite	0.500	lt.	S/ 8.40	S/ 4.20		
Costo total de insumos				S/ 33.84		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 30: Receta estándar tacutacu con asado de tira

TACU TACU CON ASADO DE TIRA						
Clasificación :	Plato criollo	Precio de venta	S/	30.00		
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/	7.24		
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Caliente					
		Costo total de insumos:	S/	36.18		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
chicha de jora	0.400	kg.	S/ 5.00	S/ 2.00	Mezclar el arroz y frejol previamente cocinados en cantidades proporcionales, luego moldear el tacu tacu en forma ovalada. Realizar un aderezo a base de cebolla, ajo, pimienta, aji panca, aji amarillo y culantro, añadir la carne previamente mazerada con chicha de jora. Rectificar sazón.	Acompañar con una decoración de rodaja de aji limo y culantro picado.
carne (cadera)	1.000	kg.	S/ 20.00	S/ 20.00		
ajo	0.100	kg.	S/ 7.00	S/ 0.70		
culantro	0.500	atado	S/ 7.00	S/ 3.50		
cebolla	0.750	kg.	S/ 2.80	S/ 2.10		
aji panca	0.100	kg.	S/ 30.00	S/ 3.00		
aji amarillo	0.450	kg.	S/ 4.00	S/ 1.80		
frijol	0.300	kg.	S/ 7.00	S/ 2.10		
arroz	0.250	kg.	S/ 3.80	S/ 0.95		
sal	0.020	kg.	S/ 1.50	S/ 0.03		
Costo total de insumos				S/ 36.18		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 31: Receta estándar tallarín verde con bisteck

TALLARIN VERDE CON BISTECK						
Clasificación:	Plato representativo	Precio de venta	S/ 30.00			
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/ 7.49			
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	6					
Temperatura de servicio:	Caliente					
		Costo total de insumos:	44.96			
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
spaguetti	0.500	kg.	S/ 5.00	S/ 2.50	Licuar los siguientes ingredientes: albahaca, espinaca, queso fresco, leche, sal y reservar. Sancochar el fideo, posteriormente mezclar con la salsa verde reservada. Salpimentar la carne y apanar con pan molido, luego freir la carne. Rectificar sazón.	Cocción ligera de la salsa. Decorar con queso parmesano rallado.
carne	1.020	kg.	S/ 22.00	S/ 22.44		
albahaca	0.800	kg.	S/ 12.00	S/ 9.60		
espinaca	0.500	kg.	S/ 8.00	S/ 4.00		
queso fresco	0.250	kg.	S/ 20.00	S/ 5.00		
queso parmesano	0.010	kg.	S/ 40.00	S/ 0.40		
sal	0.030	kg.	S/ 1.50	S/ 0.05		
leche	0.150	lt.	S/ 6.50	S/ 0.98		
Costo total de insumos				S/ 44.96		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 32: Receta estándar lomo saltado

LOMO SALTADO						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/	28.00		
Receta:	Estándar	Costo unitario	S/	5.68		
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Caliente					
		Costo total de insumos:		28.38		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
carne	1.000	kg.	S/ 22.00	S/ 22.00	Salpimentar la carne, cortar la cebolla en gajos, ají amarillo en corte juliana, tomate en 3/4, proceder a saltear la carne y las verduras cortadas, luego agregar el vinagre y sillao. Rectificar sazón.	La carne en términos de medio. Decorar con perejil picado.
sillao	0.100	lt.	S/ 8.00	S/ 0.80		
ajo	0.020	kg.	S/ 7.00	S/ 0.14		
vinagre	0.125	lt.	S/ 5.50	S/ 0.69		
tomate	0.200	kg.	S/ 3.50	S/ 0.70		
cebolla	0.250	kg.	S/ 2.80	S/ 0.70		
ají amarillo	0.050	kg.	S/ 4.00	S/ 0.20		
papa	0.500	kg.	S/ 1.80	S/ 0.90		
arroz	0.250	kg.	S/ 3.80	S/ 0.95		
sal	0.030	kg.	S/ 1.50	S/ 0.05		
aceite	0.150	lt.	S/ 8.40	S/ 1.26		
Costo total de insumos				S/ 28.38		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 33: Receta estándar clásico

CLÁSICO						
Clasificación :	Plato representativo	Precio de venta	S/	30.00		
Receta:	Estandar	Costo unitario	S/	3.97		
Origen:	Peruano					
N° de porciones:	5					
Temperatura de servicio:	Caliente	Costo total de insumos	S/	19.83		
INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	PROCESO	OBSERVACIONES
			SOLES	SOLES		
papa Yungay	1.000	kg.	S/ 2.40	S/ 2.40	<p>Sangrecita: Realizar a base de cebolla, ajo y aji amarillo, cocinar por 20 minutos luego añadir la sangre y dejar cocinar con la hierba buena picada. Rectificar sazón.</p>	<p>Añadir la decoración con rodaja de aji limo y cualantro picado y servir acompañado del cau-cau</p>
mondongo	0.500	kg.	S/ 22.00	S/ 11.00		
ajo	0.050	kg.	S/ 23.00	S/ 1.15		
palillo	0.010	kg.	S/ 20.00	S/ 0.20		
sangre	0.500	kg.	S/ 5.20	S/ 2.60		
cebolla	0.350	kg.	S/ 2.20	S/ 0.77		
hierba buena	0.050	kg.	S/ 7.00	S/ 0.35		
culantro	0.010	atado	S/ 7.00	S/ 0.07		
aji amarillo	0.100	kg.	S/ 4.00	S/ 0.40		
sal	0.030	kg.	S/ 1.50	S/ 0.05		
aceite	0.100	lt.	S/ 8.40	S/ 0.84		
Costo total de insumos				S/ 19.83		

Fuente: Elaboración propia (2019)

Estrategia Nro. 2: Implementación de un sistema de manejo de inventario y facturación electrónica.

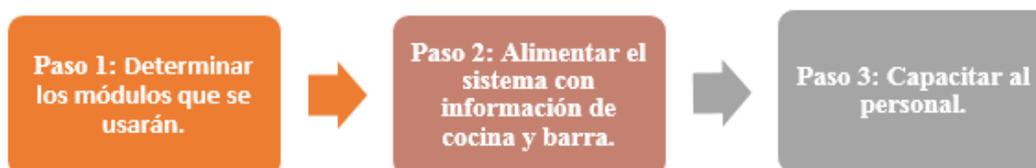
El control de inventario es un aspecto fundamental para el desarrollo del restaurante, por ello se implementará **SMART SYSTEM**, este es un sistema especializado en el manejo de inventarios y facturación electrónica, el cual permitirá realizar arqueos de caja e inventario, en cada cambio de turno y cierre del día, reduciendo los tiempos de trabajo, para que las personas encargadas de realizar los inventarios destinen su tiempo a sus funciones directas.

Beneficios de esta implementación:

- ✓ Reducción de tiempos en el arqueo de caja e inventario.
- ✓ Conocimiento de las necesidades reales de las compras, evitando que se realicen compras no programadas durante el día.
- ✓ Registro y control de los insumos de cocina y barra, para saber las cantidades exactas con los que se cuenta, y de esa forma se programen las compras del día.
- ✓ El coste de elaboración ayudará a tener un mayor control en los costos de ventas.
- ✓ Rapidez en el proceso de emitir el comprobante electrónico.

A continuación, se detallarán los pasos de implementación del sistema **SMART SYSTEM**.

Gráfico N° 34: Pasos del sistema SmartSystem



Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso 1: Determinar los módulos que se usarán en el sistema.

En base a las necesidades de la empresa, se realizó la siguiente elección de módulos:

- **Ventas**

Permite hacer movimientos de ingreso y egreso en soles, dólares y tarjetas, además de cierres por turnos y/o cajeros.

- **Acceso personalizado**

Aquí se ingresan las guías de proveedores, se logra visualizar los movimientos de caja chica y establecerla línea de productos, todo con accesos personalizados, según el cargo asignado.

- **Pedidos**

Se describen los platos de acuerdo a la carta y sin límites, se pueden personalizar los pedidos por temperatura, sabor o añadir un mensaje, también se puede hacer cambio de plato o destino.

- **Almacén**

Registro de insumos por tipos y nombres sin límites, además de contar alarma de stock mínimo.

- **Reportes**

Este módulo resulta muy favorable a la hora de tomar decisiones, se pueden obtener reportes de ventas (día, hora, semana, mes, año), reporte por mozos, platos anulados y platos enviados.

- **Facturación Electrónica.**

Las facturas y boletas que se emitan se irán de manera directa al portal de la Sunat.

- **Smart View**

Permite visualizar: resumen y detalles de ventas por producto, por hora, día, semana o mes; así mismo, te muestra en tiempo real, mesas ocupadas, mesas libres, mesas liberadas, platos anulados, repeticiones y más.

Paso 2: Alimentar el sistema con información de cocina y barra.

La administradora será la encargada de realizar el traslado de los datos al sistema, dentro de su horario de trabajo.

Paso 3: Capacitación al personal.

Esta capacitación será brindada por la empresa del sistema a los dos encargados del restaurante, en una sesión de dos horas y tendrá el siguiente contenido:

- ✓ Orientación básica en el uso del Software.
- ✓ Resolución de dudas.

- ✓ Explicación a los usuarios de cómo utilizar soporte.

Estrategia Nro. 3: Plan preventivo en BPM(buenas prácticas de manipulación de los alimentos)

Consiste en realizar asesoría técnica en Buenas Prácticas de Manipulación de los alimentos mediante las inspecciones, auditorias y vigilancia sanitaria los procesos que involucren manipulación de alimentos para que el restaurante mantenga la inocuidad de los alimentos producidos.

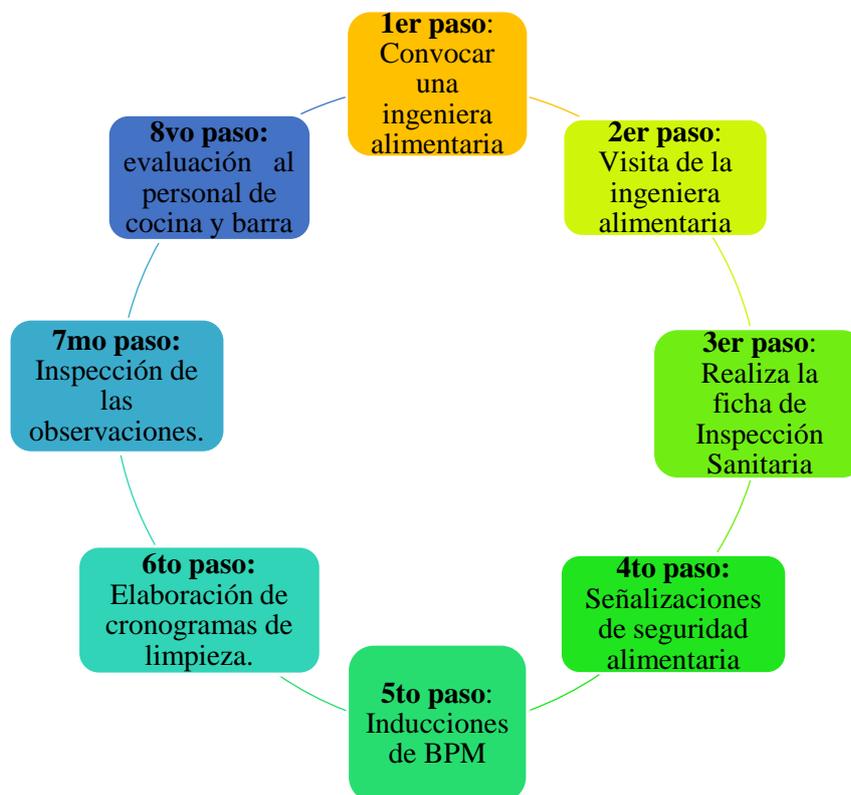
La implementación de BPM permite prepararlos ante cualquier supervisión por parte de la Municipalidad o Digesa- Ministerio de Salud. Actualmente las autoridades correspondientes de la municipalidad de San Isidro son más exigentes y drásticos con la inspección; en estos últimos meses vienen cerrando restaurantes reconocidos como Embarcadero 41 y el restaurante Yo la lucho además restaurantes aledaños a la empresa.

En que consiste el plan preventivo Plan preventivo en BPM

- Realizar una inspección higiénica sanitaria en base a la Norma Sanitaria vigente RM. 812-2018 – Minsa, implementando y auditando las BPM (Buenas Prácticas de Manipulación) al restaurante.
- La inspección puede darse en horario de recepción, producción, elaboración de los alimentos o servido de los alimentos con el fin de verificar el cumplimiento de las normas Higiénico sanitarias.
- Después de cada inspección se hará entrega de un acta de evaluación donde se colocarán las observaciones evidenciadas por el inspector sanitario a los responsables.
- Se realizarán talleres de inducción de BPM in situ para el personal operativo de cocina, administrador y personal de salón de manera mensual.

Pasos del plan preventivo en BPM

Gráfico N° 35: Pasos del plan preventivo BPM



Fuente: Elaboración propia (2019)

1er paso: Convocar una ingeniera alimentaria.

Perfil de la ingeniera alimentaria:

Marilyn Milagros Tinoco Valerio

- Egresada de la Universidad Nacional Federico Villarreal
- Especialista en Ingeniería Alimentaria
- Experiencia en el rubro de inspecciones alimentarias
- Experiencia en el rubro de control de calidad en industrias alimentaria.

2do paso: Visita de la ingeniera alimentaria

Visita de Marilyn Milagros Tinoco Valerio, para conversar con los encargados sobre las actividades a realizar, el tiempo que empleara en cada área y consultar si la empresa tiene alguna política a considerar antes de intervenir en la realización de su trabajo.

3er paso: Realiza la ficha de Inspección Sanitaria

Consiste en tomar apuntes y fotos de todas las observaciones encontradas en las áreas de cocina y barra.

A continuación, se mostrará un modelo de la ficha de inspección sanitaria:

Tabla N° 34: Modelo de la Ficha de inspección sanitaria

FICHA DE INSPECCIÓN SANITARIA	
Razón social	Fratello Representaciones SAC
Nombre comercial	Taberna La Botica
RUC	20544343751
<p>Después de realizar la inspección, se encontraron las siguientes observaciones:</p> <p>Área de barra:</p> <p>Falta de rotulado en productos almacenados en los equipos de frío, asimismo, se encontró espátula para hielo de material no apto en la manipulación de alimentos como es el cromo.</p> <p>Los envases que contienen la esencia de maracuyá y los tapers de las cebollas glaseadas no presentan rotulo con fecha de producción y vencimiento.</p> <p>Área de cocina:</p> <p>Se encontró al personal de cocina sin el uniforme adecuado, es decir chaqueta blanca y zapatos antideslizantes.</p> <p>Almacenamiento incorrecto de insumos ocasionando contaminación cruzada, algunos insumos cárnicos no se encuentran almacenados en tapers, además hay envases sin rótulos de las carnes y pastas de ajíes.</p> <p>Uso de utensilios de madera como cucharones y moldes, equipos de frío en mal estado (oxidado) y presencia de suciedad en los hornillas y microondas.</p>	
Nombre de ingeniera:	Nombre:
Fecha:	Cargo:

Fuente: Elaboración propia (2019)

4to paso: Señalizaciones de seguridad alimentaria:

Rotulado de envases, dosificaciones, vida útil de los productos, temperaturas de conservación, orden, uso correcto de las tablas, accesorios prohibidos, uniforme adecuado entre otros, que serán colocadas en lugares estratégicos del área de cocina y barra del restaurante. Estas

señalizaciones son una ayuda visual que el personal de cocina pondrá en práctica en sus labores diarias.

A continuación, se muestran las señalizaciones de seguridad alimentaria elaboradas con la asesoría de la ingeniera alimentaria.

Tabla N° 35: Rotulado de envases

INCORRECTO	CORRECTO
	
	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 36: Dosificaciones de cloro para solución desinfectante

DESINFECCIÓN	Mesas de trabajo, cubiertos, vajillas.	Verduras, frutas	Tablas de picar	Blanqueado de vajillas, paredes, tachos de basura y pisos.
TIEMPO	10' (enjuagar)	10'-15' (enjuagar)	20' (enjuagar)	Sin enjuague
LITRO DE AGUA	CANTIDAD DE CLORO (ML)	CANTIDAD DE CLORO (ML)	CANTIDAD DE CLORO (ML)	CANTIDAD DE CLORO (ML)
1 Lt	2 ml	2 ml	2 ml	4 ml
10 Lt	20 ml	20 ml	20 ml	40 ml
20 Lt	40 ml	40 ml	40 ml	80 ml
30 Lt	60 ml	60 ml	60 ml	120 ml
40 Lt	80 ml	80 ml	80 ml	160 ml
50 Lt	100 ml	100 ml	100 ml	200 ml

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla N° 37: Vida útil de los insumos

INSUMO	REFRIGERACIÓN (1-4°C)	CONGELACIÓN (-18°C)
Pescados	3 días	20 días
Mariscos	2 días	15 días
Carne de res	2 días	20 días
Carne de aves	2 días	25 días
Quesos	15 días	No es recomendable
Panceta	12 días	25 días
Jamón	12 días	25 días
Cabanossi	1 mes	No es recomendable
Esencia de frutas	3 días	15 días
Pasta y ajies	3 días	15 días
Glaseados	1 semana	No se recomienda
Tamal	5 días	No
Panqueque	5 días	2 semanas

Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico N° 36: Temperatura de conservación de alimentos

RECONOCE LA ZONA DE PELIGRO

Fuente: Imágenes Google (2019)

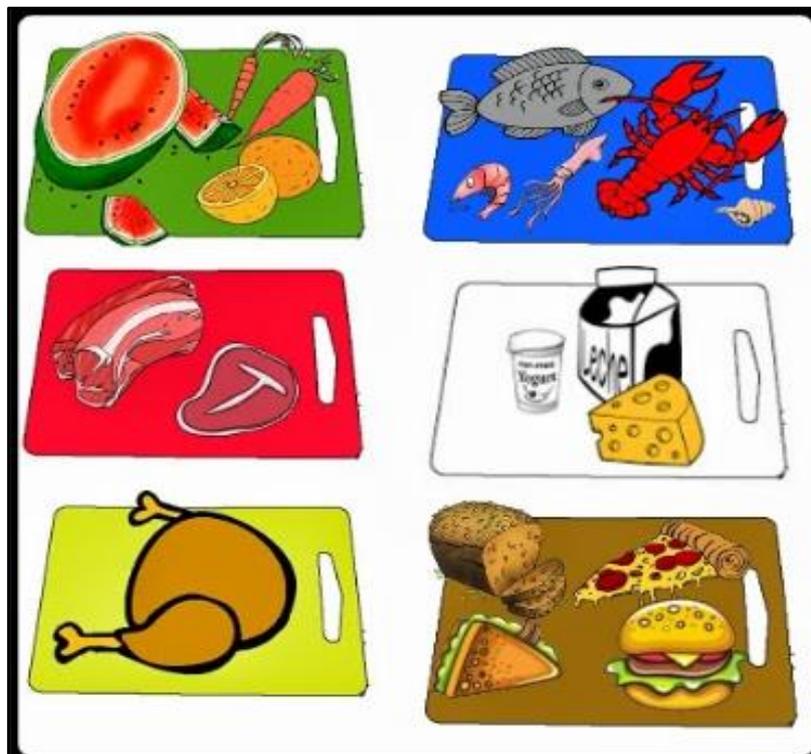
Conocer las zonas de peligro para la conservación de los alimentos es fundamental en el área de cocina. El dejar los alimentos fuera por mucho tiempo a temperatura ambiental puede causar que las bacterias crezcan a niveles peligrosos que pueden causar enfermedades

Tabla N° 38: Uso correcto de las tablas de picar

COLOR	USO
AMARILLO	Carnes blancas (pollo, pavo, etc.)
ROJO	Carnes rojas (res, cordero, etc.)
AZUL	Pescados y mariscos
VERDE	Frutas y verduras
MARRON	Productos terminados (cocidos)
BLANCO	Quesos y pastas

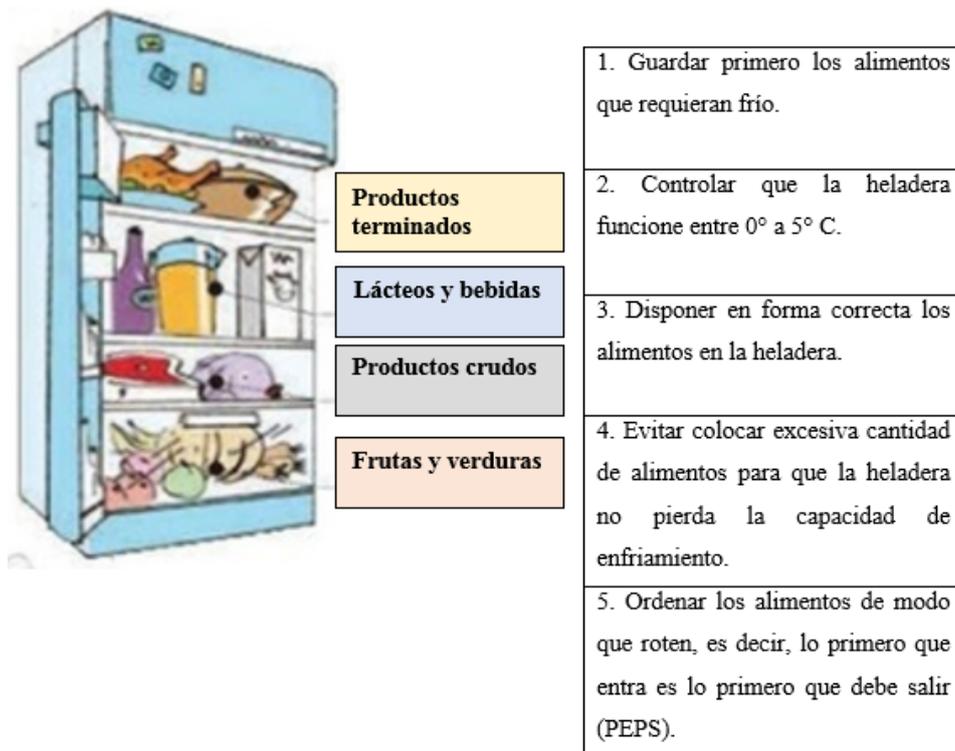
Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico N° 37: Tablas de picar



Fuente: Imágenes Google (2019)

Gráfico N° 38: Orden de los alimentos



Fuente: Imágenes Google (2019)

5to paso: Inducciones de BPM (Capacitaciones Prácticas al personal operario de cocina, administradores y personal de salón).

Demostración didáctica de un video acerca de la BPM.

6to paso: Elaboración de cronogramas de limpieza.

Tabla N° 39: Modelo de registro de verificación de limpieza

REGISTRO DE VERIFICACIÓN DE LIMPIEZA

Fecha: _____

ÁREA: BARRA	L	M	M	J	V	S	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Mesa de trabajo	■	■	■	■	■	■	Jesús	
Revisión de rotulados	■	■	■	■	■	■	Martín	
Dispensadores de jabón	■	■	■	■	■	■	Martín	
Vitrina alta	■	■	■	■	■	■	Jesús	
Cooler de hielo	■	■	■	■	■	■	Jesús	
Desinfección de utensilios	■	■	■	■	■	■	Martín	

CONFORME ■ NO CONFORME ■ NO SE REALIZO ■

Responsables: _____

Fuente: Elaboración propia (2019)

7mo paso: Inspección de las observaciones.

Verificar si se corrigió las observaciones anteriores como descartar los utensilios en mal estado o de material inadecuada, limpieza y desinfección de utensilios y área de trabajo, almacenamiento correcto de los insumos en los equipos de frío, etiquetado de los tapers en el área de barra. Si estas observaciones persisten se le asigna una nota al personal encargado del área y a su superior.

8vo paso: evaluación al personal de cocina y barra:

Una vez recibida las charlas, capacitación de parte de la ingeniera el personal de cada área tomara una evaluación escrita, práctica y oral de lo aprendido.

A continuación, se muestra un cuadro de infracciones y sanciones que nos permite realizar los cálculos de las posibles faltas en las que incurre el restaurante.

Tabla N° 40: Cuadro único de infracciones y sanciones (cu) de la municipalidad metropolitana de lima

INFRACCIÓN	PROCEDIMIENTO PREVIO	ESCALA	MONTO DE MULTA (UIT)	MEDIDA COMPLEMENTARIA	SOLES
No contar con carnet de salud o tenerlo vencido, en los casos que sea exigible	Descargo	L	0.05		S/ 210.00
alimentos (de manera individual) otorgado por la autoridad competente	Descargo	L	0.05		S/ 210.00
Laborar los manipuladores de alimentos sin la vestimenta adecuada, según las normas sanitarias vigentes.	Descargo	L	0.05		S/ 210.00
No preservar los alimentos en condiciones reglamentadas para su comercialización.	Descargo	M	0.5	Decomiso	S/ 2,100.00
Utilizar en la comercialización y expendio de alimentos, restos de alimentos preparados o utilizados del día o días anteriores.	Descargo	G	1	Decomiso	S/ 4,200.00
Comercializar y/o almacenar alimentos o productos de consumo humano que no estén aptos para su consumo.	Descargo	G	1	Clausura por (15)días y /o decomiso	S/ 4,200.00
Reutilizar envases desechables en la comercialización de alimentos.	Descargo	L	0.05	Decomiso	S/ 210.00
Comercializar, almacenar alimentos, bebidas o productos de consumo humano falsificado, adulterado, deteriorado o sin la autorización sanitaria adecuada y/o con fecha de vencimientos expirada.	Descargo	G	1	Decomiso clausura por (15)días y /o decomiso	S/ 4,200.00
Utilizar y manipular alimentos y productos de consumo humano con utensilios, equipos, estantería o tenerlos incompletos, deteriorados, antihigiénicos o de material inadecuado.	Descargo	M	0.5	Decomiso	S/ 2,100.00
Por utilizar sustancias o productos perjudiciales para la salud en la limpieza y desinfección de equipos o utensilios para la elaboración de alimentos y bebidas.	Descargo	M	0.5	Clausura por (15)días y /o decomiso	S/ 2,100.00
TOTAL					S/ 19,740.00

Fuente: Municipalidad de Lima (2019)

Asimismo, se considera importante conocer las posibles infracciones y sanciones en los que puede incurrir el restaurante en caso no se implemente las BPM, este gráfico fue elaborado en base a las observaciones que se realizaron al visitar la empresa.

Tabla N° 41: Cuadro de posibles infracciones y sanciones

INFRACCIÓN	PROCEDIMIENTO PREVIO	ESCALA	MONTO DE MULTA (UIT)	MEDIDA COMPLEMENTARIA	SOLES
Laborar los manipuladores de alimentos sin la vestimenta adecuada, según las normas sanitarias vigentes.	Descargo	L	0.05		S/ 210.00
Reutilizar, envases desechables en la comercialización de alimentos.	Descargo	L	0.05	Decomiso	S/ 210.00
Almacenar alimentos, bebidas o productos de consumo humano, deteriorado y/o con fecha de vencimientos expirada.	Descargo	G	1	Decomiso clausura por (15) días y /o decomiso	S/ 4,200.00
Utilizar, manipular alimentos y productos de consumo humano con utensilios, equipos, deteriorados o de material inadecuado.	Descargo	M	0.5	Decomiso	S/ 2,100.00
TOTAL					S/ 6,720.00

ESCALA	UIT
LEVE	0.05 a 0.25 UIT
MODERADO	0.5 UIT
GRAVE	1.00 UIT
MUY GRAVE	2.00 UIT a mas

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.4. Factores internos.

Se analizan los factores que nos favorecen y los que no favorecen para la implementación de la mejora.

Factores que favorecen la implementación de la mejora

- ✓ La visión de la empresa.
- ✓ El restaurante cuenta con buena capacidad económica.
- ✓ El gerente se manifiesta optimista e interesado con la implementación.

Factores que no favorecen la implementación de la mejora

- ✓ Personal poco comprometido.
- ✓ Espacio limitado en el área de cocina.
- ✓ Deficiente manejo de inventario de insumos.

4.5. Factores Externos

OPTIMISTA

Debido a la mala gestión en el proceso operacional en el restaurante, en este escenario se espera que, con la implementación de las recetas estándar, se reduzca al 100%, estas representan un total de S/. 11,981.26.

Tabla N° 42: Escenario optimista

PORCENTAJE	OPTIMISTA	TOTAL A REDUCIR
100%	Implementación de la receta estándar	S/. 11,981.26
100%	Reducción de las horas empleadas en el cuadro de inventario	S/. 5,970.94
100%	Sanciones y/o multas por mal manejo de BPM	S/. 6,720.00
		S/. 24,672.20

Fuente: Elaboración propia (2019)

MODERADO

En este escenario se tomó en cuenta los comentarios de dos chefs especializados, Cesar Augusto Álvarez Galindo quien es chef consultor egresado de D'galia y Myriam Garay Evia quien es docente y directora del instituto INTECI egresada de Le Cordon Bleu, quienes tienen experiencia en asesoramiento de recetas estándar, nos indican que, al implementar las recetas estándar, se reduzca al 80%, que representan un total de S/. 9,585.01

Tabla N° 43: Escenario moderado

PORCENTAJE	MODERADO	TOTAL A REDUCIR
80%	Implementación de la receta estándar	S/. 9,585.01
100%	Reducción de las horas empleadas en el cuadro de inventario	S/. 5,970.94
100%	Sanciones y/o multas por mal manejo de BPM	S/. 6,720.00
		S/. 22,275.95

Fuente: Elaboración propia (2019)

PESIMISTA

Debido a la mala gestión en el proceso operacional en el restaurante, en este escenario se espera que con la implementación de las recetas estándar, se reduzca al 60%, estas representan un total de S/. 7,188.76

Tabla N° 44: Escenario pesimista

PORCENTAJE	PESIMISTA	TOTAL A REDUCIR
60%	Implementación de la receta estándar	S/. 7,188.76
100%	Reducción de las horas empleadas en el cuadro de inventario	S/. 5,970.94
100%	Sanciones y/o multas por mal manejo de BPM	S/. 6,720.00
		S/. 19,879.70

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.6.Evaluación de alternativa Beneficio – Costo

Beneficio:

De acuerdo al elevado costo de ventas que se aprecia en el estado de resultado de 2018, se espera reducir en los siguientes escenarios los montos de:

- **Escenario optimista:** Se espera una reducción de S/. 24,672.20 en los costos de ventas.
- **Escenario moderado:** Se espera una reducción de S/. 22,275.95 en los costos de ventas.
- **Escenario pesimista:** Se espera una reducción de S/. 19,879.70 en los costos de ventas.

Costo:

A continuación, se presentará los costos de implementación de la mejora propuesta:

Tabla N° 45: Costos de implementación de la mejora

ESTRATEGIAS	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN
Implementación de la receta estándar	S/. 6,779.23
Implementación de un sistema para el manejo manual del inventario	S/. 4,673.02
Implementación de BPM (BUENAS PRÁCTICAS DE MANIPULACIÓN AL INVENTARIO)	S/. 1,535.00
TOTAL	S/. 12,987.25

Fuente: Elaboración propia (2019)

Esta inversión será financiada al 100% por la empresa

Resumen del beneficio/costo:

Tabla N° 46: Beneficio/costo

	100%	80%	60%
	OPTIMISTA	MODERADO	PESIMISTA
ESTRATEGIA 1	S/ 11,981.26	S/ 9,585.01	S/ 7,188.76
ESTRATEGIA 2	S/ 5,970.94	S/ 5,970.94	S/ 5,970.94
ESTRATEGIA 3	S/ 6,720.00	S/ 6,720.00	S/ 6,720.00
TOTAL	S/ 24,672.20	S/ 22,275.95	S/ 19,879.70
INVERSIÓN	S/ 12,987.25		
BENEFICIO/COSTO	1.90	1.72	1.53

Fuente: Elaboración propia (2019)

- **Escenario optimista:** En ese escenario se concluye que por cada sol invertido se tendrá una ganancia de S/ 0.90.
- **Escenario moderado:** En este escenario se concluye que por cada sol invertido se tendrá una ganancia de S/ 0.70.
- **Escenario pesimista:** En este escenario se concluye que por cada sol invertido se tendrá una ganancia de S/ 0.53.

Resumen del estado de resultado con mejora:

Para realizar una proyección de ventas al 2019, se tomó en cuenta que según la INEI el sector restaurantes creció en 3.50% en el 2018 y se estima que para el año 2019 se mantendrá.

Tabla N° 47: Proyección estado de resultados con mejora

Empresa FRATELLO REPRESENTACIONES SAC
Estado de Resultados
Al 31 de diciembre del año 2019
(en soles)

			SIN MEJORA		CON MEJORA	
	2018	%	2019	%	2019	%
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	368,453.00		381,348.86		381,348.86	
Otros ingresos operacionales	0.00		0.00		0.00	
Total de Ingresos Brutos	368,453.00	100.00%	381,348.86	100.00%	381,348.86	100.00%
Costo de ventas (Operacionales)	-210,248.00	-57.06%	-217,597.66	-57.06%	-195,321.71	-51.22%
Utilidad Bruta	158,205.00	42.94%	163,751.20	42.94%	186,027.15	48.78%
Gastos de Ventas	-25,648.40	-6.96%	-25,648.40	-6.73%	-25,954.00	-6.81%
Gastos de Administración	-98,474.00	-26.73%	-98,474.00	-25.82%	-98,474.00	-25.82%
Utilidad Operativa	34,082.60	9.25%	39,628.80	10.39%	61,599.15	16.15%
Resultado antes de Participaciones	34,082.60	9.25%	39,628.80	10.39%	61,599.15	16.15%
Resultado antes de Impuesto a la Renta	34,082.60	9.25%	39,628.80	10.39%	61,599.15	16.15%
Impuesto a la Renta	5,527.00	1.50%	5,720.00	1.50%	5,720.00	1.50%
Utilidad Neta del Ejercicio	28,555.60	7.8%	33,908.80	8.9%	55,879.15	14.7%

Fuente: Elaboración propia (2019)

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Plan de acción

5.1.1. Cronograma de implementación.

Se pondrá todas las actividades que se elaboraran en cada estrategia de inicio a fin con, mencionando el costo de cada una de ellas.

ESTRATEGIA 1

Tabla N° 48: Implementación herramienta de estandarización en el proceso productivo.

RESTAURANTE TABERNA "LA BOTICA" CRONOGRAMA (GANTT)																			
#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO TOTAL DÍAS	SEPTIEMBRE														PRESUPUESTO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	Contratar a un especialista Chef	Administrador: Fabianny zegarra	12	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				S/ 850.00
2	Compra de equipos de medición	Encargado de compras: Juan scarate	1		■														S/ 5,294.00
3	Compra de los insumos para las pruebas	Encargado de compras: Juan scarate	1		■														S/ 535.23
4	Definición de procesos de elaboración y tiempo de demora	chef especialista	11			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				S/ -
5	Prueba de rendimiento de los insumos	chef especialista/ Juan Scarate	11			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				S/ -
6	Costeo de platos	chef especialista	7						■	■	■	■	■	■					S/ -
7	Elaboración definitiva del plato	chef especialista	7						■	■	■	■	■	■					S/ -
8	Material impreso de las recetas maestras	chef especialista	4												■	■	■	■	S/ 100.00
			17	TOTAL														S/ 6,779.23	

Fuente: Elaboración propia (2019)

ESTRATEGIA 2

Tabla N° 49: Implementación sistema smartsystems para el manejo manual de inventario

RESTAURANTE TABERNA "LA BOTICA" CRONOGRAMA (GANTT)																			
#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO TOTAL DÍAS	OCTUBRE														PRESUPUESTO	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15
1	Compra de sistema Smart System	Gerente: Romulo Vinces	2	■	■														S/ 4,143.02
2	Costos de certificación digital para facturación electrónica.	Representante de Smart System	2	■	■														S/ 330.00
3	Capacitación	Representante de Smart System	10				■	■	■	■	■	■	■						S/ 200.00
4	Supervisión al proyecto	Equipo de Tesis	2							■							■		S/ -
			14	TOTAL														S/ 4,673.02	

Fuente: Elaboración propia (2019)

ESTRATEGIA 3

Tabla N° 50: Implementación de un plan preventivo BPM.

RESTAURANTE TABERNA "LA BOTICA" CRONOGRAMA (GANTT)																					
#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	NOVIEMBRE																	PRESUPUESTO
			TOTAL DÍAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Convocatoria de la ingeniera alimentaria	Gerente: Rómulo Vincés	2	■	■														S/ 320.00		
2	Compra de equipos y materiales	Gerente: Rómulo Vincés	4			■	■	■	■										S/ 762.50		
3	Capacitación al personal	Ingeniera Marilin	1						■										S/ 132.50		
4	Inspección de la ingeniera	Ingeniera Marilin	1															■	S/ 320.00		
			8	TOTAL																	S/ 1,535.00

Fuente: Elaboración propia (2019)

5.2. Definición de los indicadores de desempeño.

Tabla N° 51: Indicadores de desempeño

INDICADORES DE GESTIÓN										
OBJETIVO	NOMBRE	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE	NIVEL BASE	META			
Estandarizar procesos de elaboración de platos	Costo real de insumos por plato	Costo de insumos/Cantidad de platos	S//Plato	Mensual	Registros de compras y de ventas	S/ 9.18/Plato	S/ 7.26/Plato	>= S/ 8.00/Plato	S/ 7.26/Plato	< S/ 7.26/Plato
	Desviación costo estándar de insumos	Costo real anual de insumos - Costo estándar anual de insumos	S/	Anual	Registros de compras y de ventas	S/ 11,981	S/ 1,000	>= S/ 2,000	S/ 1,000	S/ 0
Mejorar el control de inventarios	Tiempo de inventario	(Tiempo en realizar inventario Smart System / Tiempo en realizar inventario actual) *100	Porcentaje	Mensual	Registro de ventas	n.d.	20%	>= 30%	20%	< 20%
Mejorar el manejo de BPM	Sanciones por mal manejo de BPM	Monto en soles de posibles sanciones	S/	Semestral	Constancia municipal de observaciones	S/ 6,720	S/ 0	>= S/ 420	S/ 0	S/ 0

Fuente: Elaboración propia (2019)

CONCLUSIONES

Conclusión 1

Por todo lo expuesto se concluye que la implementación de este plan de mejora es viable económicamente, ya que el costo beneficio es de 1.72 en un escenario moderado, esto significa que por cada sol invertido se tendrá una ganancia de S/ 0.72.

Conclusión 2

La rentabilidad neta sin mejora será de 8.9% estas representan S/ 33,908.80 y con la implementación de esta mejora se tendrá una rentabilidad neta de 14.7%, representando S/ 55,879.15 esto debido a la reducción de los costos de ventas.

Conclusión 3

Este plan de mejora será implementado durante tres meses, teniendo una inversión de S/ 12,987.25.

Conclusión 4

El restaurante La botica tiene alto potencial de crecimiento, los clientes reconocen la calidad de su producto y el servicio que brinda, por ello con esta implementación se busca reducir los tiempos generados por los trabajos manuales en el control de inventarios, logrando que el personal sea más productivo realizando sus funciones directas.

Conclusión 5

Debido al riguroso control por parte de la Municipalidad de San Isidro en cuánto a los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, se propone un plan preventivo de buenas prácticas de manipulación alimentaria que evitará posibles sanciones por parte de las autoridades correspondientes que perjudiquen económicamente a la empresa y a su buena imagen.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1

Dar a conocer los beneficios de la mejora a todo el personal de la empresa de esta manera involucrarlos con el objetivo de la empresa.

Recomendación 2

Capacitaciones periódicas para el personal de cocina en el uso adecuado de las recetas estándar para lograr un proceso estandarizado en la elaboración de los platos.

Recomendación 3

Se recomienda realizar seguimiento de la aplicación de las recetas estándar para personal entrante y actual.

Recomendación 4

Con la reducción de los tiempos en el control de inventarios por medio del sistema se recomienda realizar actividades productivas para la empresa.

Recomendación 5

Se recomienda patentar las recetas y platos caseros con sus nombres propios como las mollejas de mi suegra del restaurante.

Recomendación 6

En busca de una buena cultura de limpieza se recomienda adoptar el plan preventivo de BPM.

Recomendación 7

La empresa debe mostrar interés por el cuidado del medio ambiente haciendo uso de material biodegradable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina (2017). *Turistas tienen en la gastronomía su principal motivación para visitar el país*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-59-turistas-tiene-la-gastronomia-su-principal-motivacion-para-visitar-pais-677196.aspx>
- Diego Coquillat (2018). *Tendencias tecnológicas para restaurantes: una oportunidad para la innovación*. <https://www.diegocoquillat.com/tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-una-oportunidad-para-la-innovacion/#prettyPhoto>
- DIGESA. (2018). (11 de Septiembre de 2018). *Aprueban norma sanitaria para restaurantes y servicios afines*. [Nota de prensa]. <http://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Setiembre2018/nota53.asp>
- El Comercio (2018). (05 de Noviembre de 2018). *Entidades públicas dejarán de usar bolsas plásticas, sorbetes y tecnopor en 180 días* [Nota de prensa]. <https://elcomercio.pe/economia/peru/entidades-publicas-deben-dejar-bolsas-plasticas-sorbetes-tecnopor-180-dias-noticia-nndc-574450>
- El Comercio (2019). (15 de Febrero de 2019). *INEI: Economía peruana creció 4% en el 2018. Pero con ajustes* [Nota de prensa]. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927>
- Garrido J. (enero, 2019). *Historias de las tabernas. Somos*, N°1675, pp.30-35.
- Gestión (2018). (04 de Noviembre de 2018). *Restaurantes se reducen por auge de aplicaciones de entrega*. [Nota de prensa]. <https://gestion.pe/tecnologia/restaurantes-reducen-auge-aplicaciones-entrega-248888>
- Gestión (2018). (28 de Agosto de 2018). *Editorial: Nuevos escenarios a la vista*. [Nota de prensa]. <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-nuevos-escenarios-vista-242833>
- Gestión (2019). (10 de Febrero de 2019). *Los países menos corruptos del mundo al comenzar el 2019*. [Nota de prensa]. <https://gestion.pe/mundo/paises-corruptos-mundo-comenzar-2019-nnda-nnlt-257958>
- Haas E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. McGraw-Hill.

- INEI.(2018). *Negocios de restaurantes crecieron 2,10% en enero de este año y acumuló 10 meses de crecimiento continuo*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-210-en-enero-de-este-ano-y-acumulo-10-meses-de-crecimiento-continuo-10660/>
- Ministerio de Economía y finanzas (2019). (15 de Febrero de 2019). *MEF: Economía peruana crece 4,0% en 2018, una de las tasas más altas de la región* [Nota de prensa]. <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5910>
- PeruRetail. (2018). *Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas*. <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México DF: Compañía Editorial Continental.
- Restaurante Taberna la Botica. (2019). *La Botica - Restaurante Taberna*. <https://www.facebook.com/La-Botica-Restaurante-Taberna-175180149227599/>
- Silva J & Meneses V. (2016). *Normas Sanitarias Peruanas*. Centro de formación continua INOCUA.
- SUNAT. (2019). *Consulta RUC*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe>
- Temple, I. (2010). *Usted S.A*. Grupo Editorial Norma
- Trome (2017). (25 de Septiembre de 2017). *Consultora Arellano revela que más de 60% de peruanos almuerza fuera de casa* [Nota de prensa]. <https://trome.pe/familia/arellano-marketing-peruanos-almuerza-fuera-casa-video-fotos-63002>