



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO
“ZEGEL”
PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LAS VENTAS
IMPLEMENTANDO UN PLAN DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
RESTAURANT TURISTICO CSM SAC**

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

WILMA LUCERO WEILL FLORES

(0000-0002-6095-9737)

JULLY PATRICIA REATEGUI MANIHUARI

(0000-0002-2704-6645)

Iquitos – Perú

2022

Dedicatoria

Dedicamos este presente trabajo a nuestros padres, por la ayuda incondicional y enseñarnos a crecer inculcándonos los valores. A las enseñanzas de nuestros facilitadores que nos guían a un futuro profesional.

Índice General

Introducción	8
Resumen Ejecutivo.....	7
Capítulo I. Reseña de la Empresa.....	9
Descripción del negocio	9
Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la empresa.....	18
Breve resumen de la trayectoria empresarial	19
Capitulo II. Analisis del Entorno.....	24
Entorno empresarial	24
Factor económico	24
Factor socioculturales.....	26
Factores Políticos.....	28
Factores Tecnológicos	29
Factores ambientales.....	30
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	31
Perfil competitivo	36
Perspectiva del diagnóstico empresarial	37
Análisis financiero	38
Clientes	46
Evaluación de los procesos internos.....	48
Capitulo III. Oportunidad de Mejora Empresarial.....	60
Problema	60
Causas	69
Formulación de la oportunidad de mejora	79
Capitulo IV. Propuesta de la Mejora Empresarial.....	85
Justificación de la mejora empresarial	85
Objetivos de mejora	85
Estrategias	86
Factores internos	89
Factores externos.....	90
Evaluación de alternativas beneficio – costo	92
Capítulo V. Implementación de la Propuesta de Mejora.....	96
Plan de acción	96

Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño	96
Conclusiones	101
Recomendaciones	101
Referencias Bibliográficas.....	103

Índice de Tablas

Tabla 1 - Datos de la empresa.....	9
Tabla 2- Capital de accionistas	20
Tabla 3 - Ventas netas 2016 al 2019	22
Tabla 4- Competidores potenciales.....	32
Tabla 5- Productos sustitutos	34
Tabla 6- Principales proveedores	34
Tabla 7 - Perfil Competitivo	36
Tabla 8 - Diagnóstico empresarial	37
Tabla 9 - Análisis horizontal y vertical.....	38
Tabla 10- Estado de resultados	40
Tabla 11 - Tabla de ratios financieros.....	41
Tabla 12 - Ventas 2019, 2020, 2021	47
Tabla 13- - Matriz de Vester.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 - Priorización de los puntos críticos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15- Cuadro de clasificación de PARETO	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 - Diagrama de Pareto – Problemas	79
Tabla 17 - Presupuesto de Elaboración Plan de Crecimiento	86
Tabla 18 - Herramientas de comunicación en la empresa.	87
Tabla 19 - Mejora en los procesos	88
Tabla 20 - Presupuesto de Plan de Publicidad	89
Tabla 21 - Tabla 24 - Costo total de las estrategias	89
Tabla 22 - Escenario Optimista.....	90
Tabla 23 - Escenario moderado	91
Tabla 24 - Escenario Pesimista.....	91
Tabla 25 - Evaluación de alternativas beneficio – costo.....	92
Tabla 26 - Tabla 34: Determinación flujo de caja adicional.....	94
Tabla 27 - Diagrama de Gantt – Plan de acción	96
Tabla 28 - Responsables de las actividades	96

Índice de Figuras

Figura 1 - Ubicación de la empresa	10
Figura 2 - Logo del Restaurante.....	11
Figura 3 - Fotos de ambiente del negocio	11
Figura 4 - Ubicación del local.....	20
Figura 5 - Plano del negocio	21
Figura 6 - Ventas netas 2016 al 2019.....	22
Figura 7 - Flujograma de abastecimiento de cevichería	48
Figura 8 - Flujograma de atención al cliente	49
Figura 9 - Producción de los platos.....	50
Figura 10 - Organigrama de la empresa.....	52
Figura 11 - Matriz de Vester.....	63
Figura 12 - Problema asociados - modelo Vester	63
Figura 13 - Diagrama del Ishikawa.....	69
Figura 14 - Priorización de los puntos críticos	77
Figura 15 - Cuadro de clasificación de PARETO.....	78
Figura 16 - Diagrama de Pareto – Problemas	79

Resumen Ejecutivo

El Restaurant turístico CSM sac. Ubicada en la av. Avelino Cáceres 942, una empresa que decidió invertir en el grupo de recreación y gastronomía, centrándose sus operaciones en un 80% en el rubro gastronómico lo que le ha permitido tener una clientela permanente por la buena atención y la variedad gastronómica que presenta, desde platos regionales, pescado y marisco y platos nacionales.

La empresa decidió realizar un análisis de la situación de la empresa, encontrado problemas de dirección, sin quitar el mérito a la buena gestión del dueño, siendo el año 2019, un año difícil, terminando en pérdida, producto de la crisis sanitaria que todos hemos vivido, poca publicidad, fallas en los procesos que muchas veces ocasiona problemas en el negocio.

Los procesos son de mucha importancia en el rubro gastronómico, las fallas encontradas en las compras, como comprar en grandes cantidades, o productos de baja calidad y sobrevaluados hacen en el tiempo una pérdida grande para la empresa, es por ello que se debe revisar los procesos de compra, de elaboración de los alimentos, presentación de los platos, almacenaje para mejorarlos y optimizar recursos, obteniendo beneficios para el negocio.

La participación de personal en la implementación del plan de mejora es primordial, así como la capacitación en tema de atención al cliente, preparación de comida y gestión de restaurante contribuirá a dar un mejor servicio.

Haciendo un análisis de los escenarios en que podría desarrollarse el plan de mejora, se ha elegido el optimista, con un crecimiento del 25% sobre las ventas del año 2023, en base a la aplicación del plan de mejora.

El plan de mejora tendrá una inversión de S/ 26,000.00 soles obteniéndose un TIR de **1153.67%** y un VAN de **1,419,847.78** en 5 años.

Introducción

El propósito de este trabajo de grado es ayudarlo a conocer sus potencialidades como empresa, los problemas de gestión que se ha ido presentado, que muchas veces pasan desapercibidos, pero con un análisis adecuado y la colaboración de todos los colaboradores, se puede encontrar las causas de los problemas y las soluciones. Un tiempo compartido con el dueño y sus colaboradores que han hecho posible desarrollar este plan de mejora que le ayudara a enfrentar los problemas del negocio y lograr el lugar que siempre ha ocupado en la ciudad.

Una empresa familiar con mucho camino recorrido, más de 10 años en el mercado gastronómico y deportivo brindado un servicio de calidad, siendo un reto para la empresa retomar sus actividades el año 2021, al tener un año difícil el 2020, el gusto por compartir con la gente brindando platos basados en pescado y mariscos y comida regional.

La competencia es mayor hoy en día, por lo cual ha decidido implementar cambios sustanciales en beneficio de la empresa, desarrollando un plan de crecimiento, incrementar la publicidad, merchandising y los procesos del negocio, que le permita corregir detalles que en el tiempo significan pérdidas de tiempo y dinero.

Es un reto para nosotros haber contribuido en la elaboración del Plan de Mejora que contribuirá al desarrollo del negocio.

Capítulo I. Reseña de la Empresa

Descripción del negocio

La empresa Restaurant turístico CSM S.A.C, se dedica a la venta de comidas regionales, criollas como platos marinos de la costa, bebidas, también brinda servicio de alquiler de cancha sintética, tiene como representante legal al señor Mariano Vieira Bocanegra, su RUC 20541204513 y se ubica en la Av. Mariscal Cáceres N° 942 en el distrito de Iquitos, provincia de Maynas, región Loreto.

Tabla 1 - Datos de la empresa

Número de RUC	20541204513
Tipo de contribuyente	Sociedad anónima cerrada
Nombre comercial	El Corner
Fecha de inscripción	14/08/2012
Estado del contribuyente	ACTIVO
Dirección del domicilio fiscal	AV. Mariscal Cáceres 942
Sistema de emisión de comprobante	Manual / Computarizado
Sistema de contabilidad	Manual
Actividad económica	5610- Actividades de Restaurantes y de servicios móvil de comidas.
Comprobantes Electrónicos	Factura, Boletas de Venta, Nota de Crédito
Régimen tributario	Régimen Amazonia

Fuente: Sunat 07/02/2022

Donde se puede apreciar que la empresa, entre otros datos como la Dirección, se encuentra en condición de ACTIVO lo cual nos asegura que la empresa existe y se encuentra en normal funcionamiento.

Descripción del CIU:

Para conocer el tipo de rubro del negocio lo cual es identificado a través del CIU (Clasificación Internacional Uniforme), RESTAURANT TURISTICO CSM S.A.C. .se establece de la siguiente forma:

Principal - CIIU 5610- Actividades de Restaurantes y de servicios móvil de comidas.

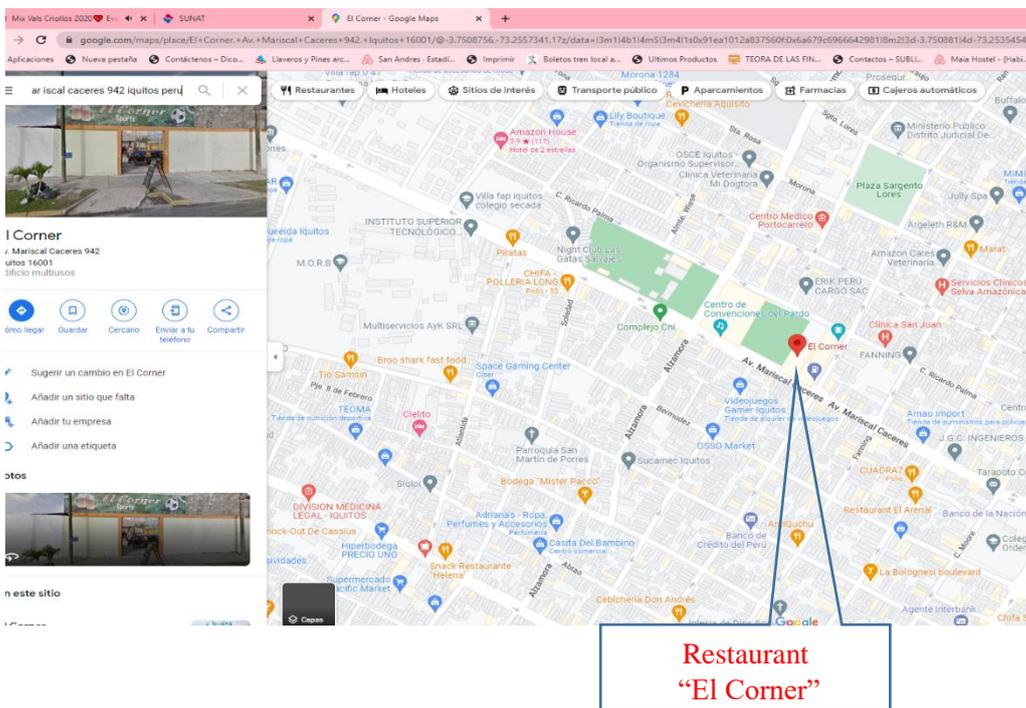
Tipo de producto

El restaurant “Corner” está dentro del rubro Restaurantes, Bares y Cantinas. Este ofrece al comensal platos a la carta, marinos, criollos, regionales, nacionales e internacionales.

Ubicación del Negocio:

55205 - RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS. Se encuentra ubicada estratégicamente en un lugar céntrico en el distrito de Iquitos, en una avenida principal, con fácil acceso a los cuatro distritos como son: Iquitos, Punchana, Belén y San Juan.

Figura 1 - Ubicación de la empresa



Fuente: (Google Maps, mayo 07-2022)

Figura 2 - Logo del Restaurante



Fuente: empresa

La empresa cuenta con los siguientes ambientes:

- 2 cachas sintéticas
- Zona de restaurante
- Zona de parqueo de motos

Figura 3 - Fotos de ambiente del negocio



Productos y servicios.

La empresa brinda los siguientes servicios:

- Alquiler de cacha sintética.

- Ceviche de doncella, dúos, tríos, pulpo a la parrilla, parihuela, arroz con marisco, chaufa con mariscos, sudado de doncella, chaufa amazónica, sudado de chita, etc.
- Refresco de frutas naturales, Camú Camú, maracuyá entre otros.
- Bebidas gasificadas: gaseosa inca kola, coca cola, powerade, agua sin gas y con gas.
- Bebidas alcohólicas: cervezas personales, cervezas de 630 ml.
- Tragos: piña colada, baileys, daiquiri de fresa, anti covid, pasión córner, chilcanos, entre otros.

El negocio se ha ido consolidando, gracias al estricto control de preparación de alimentos que tiene la empresa, es de mucha importancia que el producto que ofrecemos este fresco, bien preparado y de una buena presentación.

Al inicio de las actividades la empresa centro su posicionamiento en el mercado, en ser un centro deportivo, donde los clientes hacen deporte y disfruta tomar una cerveza, hoy la temática ha ido cambiando ya que el restaurante ha tenido una mayor aceptación lo que ha hecho que una cacha se convierta en un espacio más del restaurante.

Considerando que el sector ha sido golpeado en los dos años de la pandemia, pero este año 2022 el escenario es distinto, lo cual consideramos que irá mejorando, como indica Michele Barton, presidenta de la cámara de gastronomía que el sector gastronómico se recupera a finales del 2022.

Tabla 2- Modelo Canvas, Restaurante

METODO CANVAS				
<p>8. SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores responsables y puntuales. • Personas: chef, ayudante, jefe de sala, mozos. • Community manager. • Proveedor de Grass sintético <div style="text-align: center;">   </div>	<p>7. ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de alimentos frescos del día. • Promociones y sorteos. • Correcta preparación de diversos platos marinos y regionales. • Atención eficiente y rápida. <div style="text-align: center;">  </div>	<p>1. PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta gastronómica en base a insumos marinos frescos con atractivo visual del plato, la sazón. • Atención personalizada a sus clientes, donde se satisfaga las necesidades de los clientes. • Can • chas sintéticas de calidad A1, lo que hace una experiencia futbolística agradable. <div style="text-align: center;">  </div>	<p>4.- RELACIÓN DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente en local, vía correo. • Redes sociales. <div style="text-align: center;">  </div>	<p>2.- SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • GeoFigura: ciudad de Iquitos. • DemoFigura: Personas con edades entre 20 a 60 años que gusten de la comida marina. • Personas que les gusta el Futbol. • Nivel socioeconómico A, B, C. • Familias. <div style="text-align: center;">  </div>
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo de personal. • Alquiler y mantenimiento del local. • Pago de publicidad. • Pago de servicios básicos. • Adquisición de materia prima (insumos, bebidas). • Impuestos. <div style="text-align: center;">  </div>	<p>5. FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de platos con pescado, mariscos y platos regional • Venta de bebidas, licores. • Ventas delivery. • Alquiler de cachas deportivas. <div style="text-align: center;">  </div>			

Descripción del modelo Canvas

Propuesta de Valor

El restaurante El Corner, tiene una variedad de platos con pescado y mariscos, siendo muy cuidadoso en su preparación que en todo momento pasa por un control de calidad por el chef. Así mismo ofrecer platos regionales con productos fresco, muy solicitado por los clientes que visitan el local, pudiendo disfrutar de un ambiente fresco y ventilado dando un servicio personalizado buscando que el cliente pase un rato agradable en nuestro local.

Segmento de clientes

- **Variable geográfica:** va dirigido a clientes que residen en el distrito de Iquitos entre las edades de 20 a 60 años, que le gusta las comida a base de pescado y mariscos, platos regionales bien preparados.
- **Variable Psicográfica:** va dirigido a jóvenes que practica futbol, que suelen quedarse a compartir con sus amigos unas cervezas y piqueos.
- Familias que desea pasar momentos agradables consumiendo comida marina, seleccionando el local por el espacio amplio y la música muy suave, que permita conversar.
- Jóvenes profesionales que les gusta la comida marina y compartir con los amigos.
- Variable socio- económicas: A.B.C.

Los productos que ofrece el restaurante están de acuerdo al mercado y por tener una gran competencia, tiene un precio promedio en el mercado y no necesariamente hay que tener un salario u otros ingresos económicos altos para consumirlo.

Canales

El principal canal de comunicación es un trato y atención al cliente de calidad, el cual se realiza en el local que está ubicado en la Av. Mariscal Cáceres N°942, también a través de llamada telefónica, WhatsApp y correo, brindado una atención adecuada que haga sentir al cliente

la importancia que tiene para nosotros. Atención personalizada es una clave para poder concretar que el cliente visitante regrese y tenga la mejor experiencia en nuestro local y disfrute su comida. El trato directo, amable y atento en todo momento hará que su experiencia gastronómica sea una de las mejores. Del mismo modo en el alquiler de canchas sintéticas, nos esmeramos porque las personas pasen un grato momento en el restaurante córner jugando futbol. Como empresa les brindándoles pelotas profesionales de futbol, alumbrado adecuado en las noches y canchas limpias.

El pedido delivery se realiza mediante PEDIDOS YA, la reserva de canchas sintética es vía WhatsApp y vía presencial, redes sociales hará que la comunicación sea fluida y que el cliente sienta que recibe la debida atención, también las reservaciones permitirán que el cliente llegue a nuestro local en la hora indicada encontrado su mesa seleccionada.

Relación con los clientes

La relación con los clientes es a través de las redes sociales, creando una comunidad alrededor de la marca., buscando la interacción y comunicación de nuestros eventos, promociones de la semana. Es de mucha importancia para nosotros estar conectados con nuestros seguidores para poder conocer su experiencia en nuestro local.

La publicidad radial es también un modo que realizamos para poder comunicar nuestras actividades y servicios que ofrecemos, recalando las ventajas que tiene nuestro negocio.

Fuentes de ingreso:

Las principales fuentes de ingreso son:

- Las ventas de directa en el local
- Ventas por delivery
- Alquiler en canchas sintéticas.

Recursos claves:

Contamos con los siguientes recursos claves para lograr que el cliente tenga una experiencia agradable. El chef es fundamental en nuestro negocio ya que es quien brinda los mejores platos, con una debida presentación de los platos de comida. El local amplio, bien distribuido nos ayuda a ofrecer nuestro servicio de la manera óptima, cachas sintéticas con bastante luz, grass limpio, seguido del área de restaurante, un ambiente ventilado, con bastante luz natural, acogedor y la zona de parqueo de motos brinda seguridad de sus vehículos a los clientes. El sistema de ventas y control de almacén nos permite mejorar nuestro proceso de atención, desde la toma de pedido, cocina, entrega y facturación hace que los tiempos de atención este controlados, permitiendo mejorar la rapidez de entrega de los platos solicitados.

Actividades claves:

Entre las actividades claves tenemos la correcta selección de los insumos, frescos y del día, que permitirán ofrecer platos bien sabrosos y de buena presentación. Las reservas permiten que el cliente sea atendida en la hora pactada y tenga su mesa reservada, logrando así conocer al cliente frecuente y que recibirá una atención de calidad. La correcta preparación es fundamental para que esto funcione, el control de calidad realizado por el chef garantiza que los platos que se ofrecen tengan una buena presentación, la proporción adecuada con la buena atención es de mucha importancia para que el cliente tenga una experiencia agradable en nuestro restaurante. La promoción por fechas festivas hace que nuestra marca tenga una presencia en mercado y la captación de nuevos clientes, siempre buscando darle el mejor servicio.

Socios claves

Las empresas proveedores son de mucha importancia para garantizar alimentos preparados en base a productos de calidad:

- Verdulería, frutería LA PARADA
- Comercial MAAC
- Negocios Consuelo Panduro Mori

- Mariscos Aracely
- CSM corporación oriente “Supermercado los Portales”
- Comsermalu E.I.R.L
- Embotelladora la selva S.A
- Cervecería San Juan S.A
- Niserco S.A.C
- Comercial Chang

El personal es un socio clave para el funcionamiento del negocio, es el presentador del negocio, nuestra carta de presentación, una adecuada atención hacia todos los clientes y rapidez en la toma de pedidos y la buena comida garantizan que el cliente regrese. Otro recurso el digital mánager quien será quien hará que nuestra marca se convierte en el huarique preferido de los empresarios, profesionales, deportistas y demás personas de nuestra ciudad. El digital mánager nos asesora sobre el trabajo en redes sociales y el servicio delivery buscando la captación de clientes y su debida fidelización.

Estructura de costo

La estructura de costos está formada por:

Costos fijos:

- Pago de servicios (agua, luz, teléfono, internet, alquiler, sistemas, seguridad)
- Pago de remuneración al personal

Costo variable:

- Insumos (pescado, verduras, arroz, condimentos, carnes, pollo, etc)
- Platos descartables.
- Útiles de limpieza
- Impuestos

- Adquisición de bebidas y licores.
- Publicidad, promociones y eventos.

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

Misión

El restaurant Turístico CSM S.A.C es una empresa dedicada a brindar momentos inolvidables y servicios gastronómicos de alta calidad; ponemos todo nuestro “amor” y máximo empeño en beneficio de nuestros clientes; desarrollamos nuestro servicio a partir de los talentos y los valores de nuestros colaboradores

Visión:

El restaurant Turístico CSM S.A.C se ve de aquí al 2027 con sucursales a nivel nacional y expandiendo la gastronomía que viene ofreciendo desde sus inicios.

Valores Corporativos

- **Calidad:** Ofrecemos a nuestros clientes el mejor servicio para que así puedan sentirse a gusto en nuestro establecimiento. Un cliente satisfecho y feliz empieza en la selección de los productos, continúa con el cariño y conocimientos que se emplean en su elaboración, y finaliza con la amabilidad, simpatía y profesionalidad que se emplean al servir cada plato que sale de la cocina.
- **Profesionalidad y Pasión:** Solo contamos con profesionales comprometidos y que disfrutan haciendo bien su trabajo. Estar siempre dispuesto a dar lo mejor de uno mismo, es un requisito indispensable para conseguir que la experiencia de nuestros clientes sea muy agradable.
- **Amabilidad y Cortesía:** Exigimos un trato cálido y educado y profesional hacia nuestros clientes. Estamos siempre pendientes de su comodidad y nos anticipamos a lo que puedan necesitar. También exigimos este mismo trato entre los miembros del equipo, y hacia nuestros proveedores. Creemos que conseguir un ambiente agradable dentro, se transmite hacia fuera.

- **Humildad y Agradecimiento:** Sabemos que no somos perfectos. Y saberlo es la fuerza que nos va a hacer mejorar día a día. Porque tenemos humildad para reconocer que siempre se puede mejorar, y tenemos voluntad y ambición para conseguirlo. También sabemos que nuestro trabajo ni tiene sentido sin nuestros clientes, y agradecemos profundamente siempre a cada cliente que entra en nuestro restaurante, la confianza que deposita en nosotros.
- **Trabajo en Equipo:** Creemos en la formación, el compañerismo, en compartir la experiencia con los más jóvenes o noveles, en la comunicación, la buena organización y en el compromiso con el objetivo común de agradar, sorprender y en definitiva hacer felices a nuestros clientes.

Objetivos Estratégicos generales

- Posicionar la marca del Restaurante El Corner, en base a su calidad de comida y la atención en los servicios brindados, haciendo que los clientes tengan una experiencia inolvidable.

Objetivos específicos

- Lograr una mayor gestión de la publicidad y la promoción de nuestros productos, con ofertas y descuentos para gestionar el crecimiento de la organización en un 20% en el año 2022.
- Contar con personal altamente calificado en la preparación de comidas marinas, regionales los cuales deben tener un alto nivel de creatividad para innovar en los sabores de nuestros platos y bebidas y darle una experiencia gastronómica única e inolvidable en el primer semestre del 2022.
- Lograr una mejora en los procesos internos de la empresa, buscando siempre optimizar los recursos para alcanzar los objetivos impuestos por la empresa.

Breve resumen de la trayectoria empresarial

La empresa RESTAURANT TURISTICO CSM S.A.C fue creada el 19 de julio del 2012 con un capital social de 331,164.00 soles, siendo los accionistas de la empresa el señor Carlos H. Mercado Sotomayor y la señora Mónica R. Mercado Sotomayor. El 15 de octubre del 2022, se

incorpora como accionista la Sra. Sonia Carolina Mercado Sotomayor. El 09 de enero del 2014, el señor Humberto Mercado Herve Mercado Vílchez dona a la sociedad 188,000 acciones con un valor nominal de 1 sol, quedando un capital social de 519.164.00 soles de la siguiente manera:

- Carlos H. Mercado Sotomayor 173,055.00 acciones
- Mónica R. Mercado Sotomayor 173,055.00 acciones
- Sonia C. Mercado Sotomayor con 173,055 acciones

El 14 de mayo del 2014, la sociedad acuerda reducir el capital social de 188,000 soles mediante la devolución de aportes correspondiente a un inmueble ubicado en la calle Raimondi N° 267-269-273, Iquitos valorizado en 331,164.00 soles. El 10 de diciembre del 2018, los socios Carlos Mercado, Mónica Rita Mercado, Carolina Mercado acuerdan donar sus acciones a los señores Humberto Vílchez y Sonia Rita Sotomayor Prieto de Mercado, quedando el capital social de la empresa de la siguiente manera:

Tabla 2- Capital de accionistas

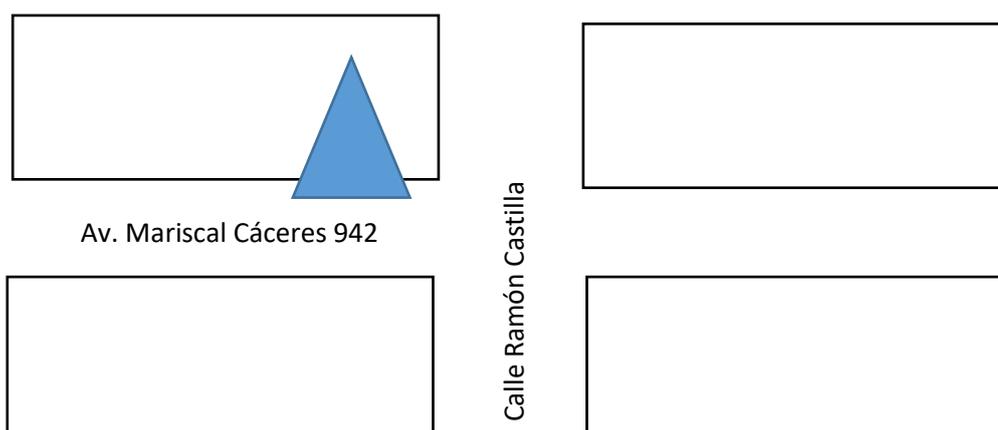
Accionistas	Capital	%
Humberto Herve Mercado Vílchez	186,000.00	98.94%
Sonia Rita Sotomayor Prieto de Mercado	2,000.00	1,06%
TOTAL	188,000.00	100.00%

Fuente: elaboración propia

Local y distribución

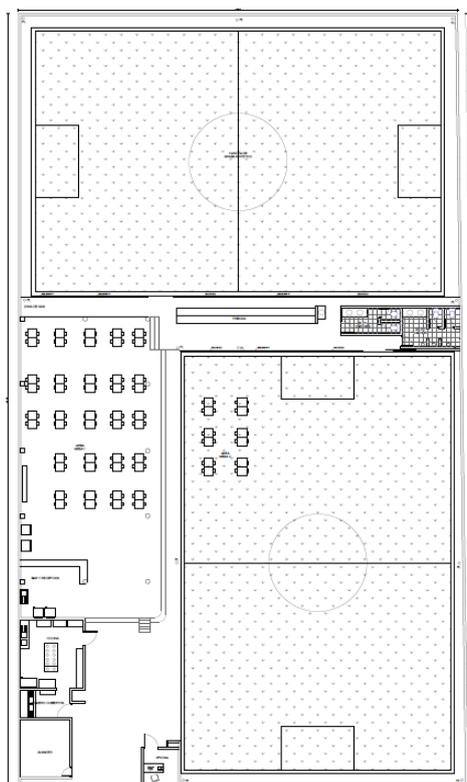
La ubicación del local es en la Av. Mariscal Cáceres N° 942, Distrito de Iquitos, Provincia de Maynas y Departamento de Loreto.

Figura 4 - Ubicación del local



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 - Plano del negocio



Fuente: Elaboración propia

El local tiene la siguiente distribución:

El local cuenta con las siguientes áreas:

- 02 cachas sintéticas
- Cocina
- Comedor
- Servicios higiénicos
- Área de parqueo de motos.

Ventas de los últimos años

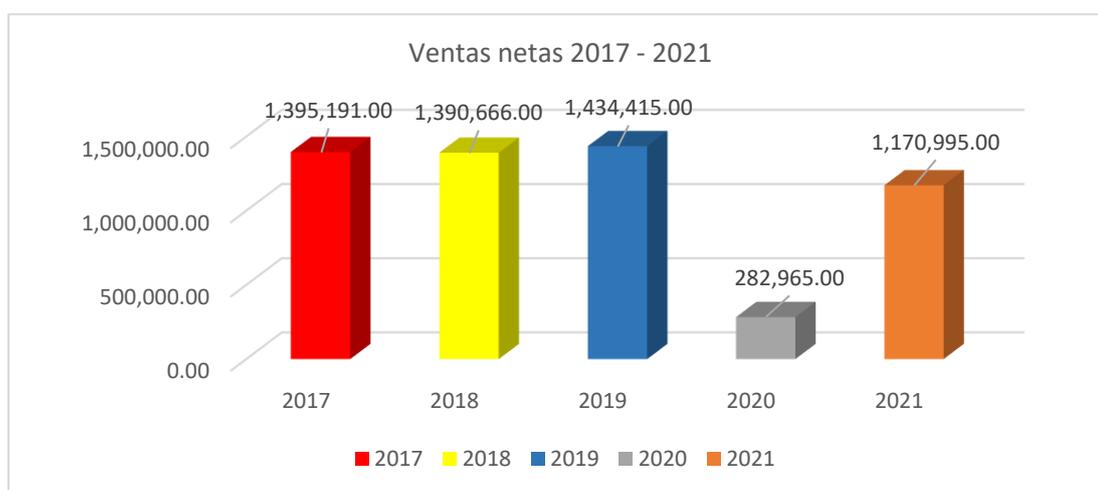
Es de suma importancia mencionar que la empresa ha tenido un crecimiento cada año, solo en el año 2020, la empresa decidió cerrar por la crisis sanitaria que se estaba viviendo por el COVID-19 y con la finalidad de salvaguardar las vidas de sus trabajadores se decidió cerrar el restaurante.

Tabla 3 - Ventas netas 2016 al 2019

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	1,395,191.00	1,390,666.00	1,434,415.00	282,965.00	1,170,995.00

Fuente: elaboración empresa

Figura 6 - Ventas netas 2016 al 2019



FFuente: elaboración propia

Principales clientes

La empresa ha ido creciendo años tras años, teniendo una clientela fija que con frecuencia asiste al restaurante, el local ha cambiado mucho con respecto al inicio, teniendo una mejor infraestructura.

Existen empresas de turismo que llevan a sus turistas a almorzar en nuestro restaurante, también están las familias, profesionales, corporativas etc. Haciendo un análisis de Pareto, podría decir que las empresas solo representan el 20% de las ventas y el 80% de las ventas es el público en general que visitan frecuentemente el local, las cuales podemos clasificarlo por grupos.

- Familias 45%
- Amigos 35%
- Empresas eventos 20%

Mediante el análisis de la información se pudo determinar que la mayoría de cliente viene con familia al restaurante, teniendo un público identificado con el servicio, siendo recurrente en su visita al restaurante de manera frecuente.

Nuestro local es acogedor, familiar y eso ha permitido tener que atender familias que viene a compartir momentos agradables en nuestro local, así mismo también hay un grupo que suma el 35% de las atenciones a jóvenes que viene a practicar deporte y disfrutas bebidas entre amigos.

Capítulo II. Análisis del Entorno

Entorno empresarial

El entorno empresarial hace referencia a los factores externos a la empresa que influyen en la empresa y que condicionan su actividad, del entorno, es por ello por lo que la empresa Restaurant turístico CSM S.A.C realizo un análisis del mercado al iniciar sus actividades. La empresa debe ser capaz de conocer su entorno, adaptarse a las necesidades, prever los cambios con anticipación, evaluar esos cambios y prepararse para cuando se produzcan.

La crisis sanitaria que vivimos nos ha hecho ver que tenemos un entorno inestable, donde la competencia informal va en aumento, la materia prima esta con precios elevados, debiendo tomar decisiones para poder seguir en el mercado.

Factor económico

El Perú tiene fundamentos macroeconómicos sólidos, entre ellos una deuda pública relativamente baja en relación con el PBI, reservas internacionales considerables y un sólido banco central. La economía peruana tuvo un fuerte repunte en 2021, pero la reducción de la pobreza se ralentizó debido a rigideces estructurales en el mercado de trabajo y a la inflación. Las proyecciones son que el crecimiento del PBI regresará a su tendencia prepandemia de cerca del 3 por ciento anual en 2022, ya que el impulso favorable de los precios de exportación compensa la incertidumbre política.

Luego de una fuerte recesión en 2020, el PBI real creció 13,3 por ciento en 2021, alcanzando su nivel prepandemia. La recuperación se debió principalmente a la demanda interna, impulsada por la expansión del gasto tanto público como privado. Si bien los niveles de empleo prácticamente han retornado a sus niveles precrisis, este hecho está asociado en gran medida a empleos de baja calidad en el sector informal. De hecho, el empleo formal en las zonas urbanas sigue siendo más de un 20 por

ciento inferior a los niveles prepandemia. La baja calidad del empleo ha llevado a una reducción de los ingresos a nivel de hogares, y para fin de año el salario promedio todavía se encontraba 13 por ciento por debajo de aquel registrado en 2019. Debido principalmente al repunte del PBI, la pobreza se redujo en un estimado de 4,6 puntos porcentuales en 2021, llegando al 28,3 por ciento, todavía muy por encima de su nivel de 2019.

Se espera que la economía crezca en aproximadamente 3,4 por ciento en 2022, debido principalmente a los mayores volúmenes de exportación, mientras que la demanda interna se desacelerará gradualmente. Las exportaciones se verán apuntaladas por la entrada en operación de importantes minas de cobre. El gasto de capital en actividades mineras seguirá apuntalando la inversión privada debido a la continuación de algunos grandes proyectos de inversión, contrarrestando el impacto de la baja confianza empresarial. Más allá de ello, se espera que la recuperación del mercado laboral formal, así como la normalización gradual de las actividades, darán pie a un incremento del consumo privado.

Sector Alojamiento y Restaurantes

El sector Alojamiento y Restaurantes se incrementó en 30,37% por la mayor actividad del subsector alojamiento (86,90%) y del subsector restaurantes (26,36%). El resultado del subsector restaurantes fue explicado por el mayor flujo de comensales por efecto de la ampliación de las horas de atención, impulsado por el avance en el proceso de vacunación, incremento de la cobertura del servicio delivery, reestructuración de espacios y alianzas comerciales con empresas financieras.

De acuerdo con la Cámara Nacional de Turismo, antes de la pandemia existían más de 200,000 restaurantes que brindaban empleo a más de 1 millón de personas a nivel nacional. Las medidas sanitarias implementadas para contener el virus originaron el cierre de cerca del 50% de los negocios del sector restaurantes. (INEI, 2022)

Factor socioculturales

El Covid19 ha generado diversos cambios en la vida de las personas: desde la manera de socializar entre amigos y familiares; hasta la forma de trabajar. Y si bien poco a poco se están retomando ciertas actividades, los hábitos de consumo han cambiado.

La nueva percepción del consumidor peruano a raíz del efecto pandemia son los siguientes:

Medios de información: Los nuevos consumidores valoran más la fuente de información para cualquier noticia, esté relacionada o no a la situación del coronavirus en el país.

Manejo de su economía: Priorizan “guardar pan para mayo”. Los nuevos consumidores han reajustado la economía del hogar. Con respecto al método de pago, hay un menor uso de efectivo y un incremento en la preferencia por los pagos electrónicos para evitar tener contacto.

Nuevas habilidades: Durante la cuarentena, los consumidores desarrollaron nuevos hobbies que, a su vez, se convirtieron en nuevas habilidades. Por ejemplo, cocinar, hacer deporte, entre otros.

Estado emocional: Si bien las restricciones no son las mismas de hace un año, los casos de coronavirus y sus variantes continúan siendo un factor estresante para el consumidor peruano. Es así que se han convertido en un usuario mucho más selectivo, desde qué medios consume, qué usuarios sigue en redes sociales e incluso se alejan de amistades que les provocan una carga negativa.

El 53 % de consumidores peruanos dispuesto a gastar más en 2022, pero ahorrará en diversión y restaurantes. Se estima que el 53 % gastará más, pero ahorrará en diversión, restaurantes y moda, de acuerdo con el informe “Oportunidades del Consumidor Peruano hacia el 2022”, de Arellano Consultoría. (PQS, 2021)

El día del ceviche

El ceviche es un plato peruano por excelencia, teniendo un sabor único y que cautiva los paladares de todo comensal. En el 2004, fue declarado como Patrimonio Cultural de la Nación y, en el 2008, el Ministerio de la Producción designó oficialmente el 28 de junio como el Día del Ceviche.

¿Cuándo es el Día del Ceviche?

Todos los 28 de junio se celebra el Día del Ceviche, para exaltar el valor cultural y gastronómico que tiene este platillo en el ámbito nacional, puesto que presenta diversas variedades de acuerdo al lugar donde se prepare. Tiene formas únicas de prepararse en Arequipa, Loreto, Piura y Tumbes.

Día del Ceviche: historia y origen

De acuerdo con los historiadores, se cree que este platillo tuvo su origen en la cultura moche, la cual se desarrolló entre los siglos II y VII en el valle del río Moche, y que se extendió hasta los valles de la costa norte del actual Perú. Sin embargo, la más fuerte fue la del periodista Federico More, quien en 1952 señaló que la palabra ceviche, cebiche, seviche o sebiche, deriva de “cebo”, nombre que en el siglo XVI les daban a los bocadillos pequeños. Hoy en día es uno de los platos peruanos más conocidos y valorados en el mundo. (<https://elcomercio.pe/respuestas/dia-nacional-del-cebiche-desde-cuando-y-por-que-se-celebra-el-28-de-junio-gastronomia-peruana-pesca-revtli-noticia/>, 2021)

Nivel de desempleo

Asimismo, este estudio señaló que el 82% de los encuestados consideró que el nivel de desempleo en el país es alto; el 16% moderado; y el 2% bajo. No obstante, entre los que cuentan con un trabajo, el 40% lo hace 100% de manera virtual; el 32% semipresencial; y un 28% netamente presencial. Además, un 41% de las mujeres realiza

trabajo remoto; y un 36% semi presencial. En el caso de los varones, el 40% realiza trabajo virtual y solo el 27% labores semipresenciales. (lacamara.pe, 2021)

Factores Políticos

Luego de sobrevivir a su segunda moción de destitución, el presidente peruano afronta una ola de protestas motivadas por el paro de transporte. El presidente de Perú, Pedro Castillo, sobrevivió hace nueve días a una moción de destitución, pero, lejos de haberse fortalecido, se enfrenta a un desafío mayor en su contra en el Congreso y en las calles, ya que los peruanos piden su dimisión, tras las fuertes revueltas y paros en el transporte.

Pero ahora sus aliados también comienzan a deslizarse hacia la crítica, mientras las calles de Lima y otras ciudades son tomadas por manifestantes ante la pasividad, cuando no inacción, de la Policía.

Las causas detrás de la crisis

Los transportistas empezaron un paro por el alza mundial del combustible, al que el Gobierno reaccionó con una exoneración impositiva que tuvo efectos positivos y comenzó a desinflar las protestas, todas ellas muy alejadas de Lima. El paro fue la excusa para que Castillo, de forma imprevista y al filo de la medianoche, decretara un toque de queda para Lima y la vecina provincia del Callao para este martes cuyas razones su Gobierno justificó en unos informes que alertaban de posibles saqueos en la capital. Estas acciones fueron desafiadas por los limeños y la jornada del martes terminó con un asalto al Palacio Legislativo, un ataque y saqueo a los comercios y la destrucción del mobiliario público. Tiene una Figura popular peor que la del propio Castillo, pero el Congreso se ha convertido en el principal obstáculo político para el Gobierno. Con una mayoría claramente opositora, en apenas ocho meses el gobernante ha tenido que superar dos mociones de destitución, además de haber sido cuestionado en numerosas ocasiones.

La inestabilidad económica que puede presentar este año el país de Perú es preocupante, debido a eso ya hay diálogos dentro del gobierno. El malestar político persistente en Perú podría afectar la actividad económica este año, dadas las revisiones a la baja de la inversión privada, dijo LarrainVial Research en una nota luego de que el presidente, Pedro Castillo, publicara el martes su gabinete más reciente. (Research, 2022)

Factores Tecnológicos

Perú encabeza la lista de crecimiento y desarrollo de eCommerce en Latinoamérica con un 87% este caso, Latinoamérica se presenta generalmente como una de las opciones más estimadas por los dueños de tienda y empresas españolas; ya que el comercio electrónico tiene una amplia aceptación en muchos de sus países. Así mismo, al hablarse español en la mayoría de ellos, exceptuando Brasil, por supuesto. Ahora bien, dentro de este mercado, Perú se posiciona como el futuro del eCommerce y retail online. De acuerdo con el informe que ha presentado Euro monitor International para Google, el panorama de desarrollo del eCommerce en latinoamerica, se encuentra dominado por Perú con un 87% de crecimiento. Le sigue de cerca Brasil con un 61% y, Colombia y México con un 53% y 50% respectivamente. Estos datos marcan las expectativas para el periodo correspondiente al 2021 al 2025 y se extraen del crecimiento del 2021 con respecto a 2020. Además, están basados en los hallazgos del estudio realizado por Google y Euro monitor, con entrevistas a consumidores y **retailers** líderes de la región latinoamericana. (marketing4ecommerce.ne, 2022)

Por otro lado, la mayor parte de la población en el país, un 60%, cuenta con conexión a internet desde cualquier dispositivo; suponiendo esto un aproximado de 19.90 millones de usuarios. A pesar de esto, las conexiones móviles han perdido uso, con una caída del 5% con respecto al año anterior, de acuerdo con las estadísticas

ofrecidas por We Are Social. De una forma u otra, este mercado se presenta como una gran opción para el comercio electrónico.

El comercio electrónico como una herramienta para la descentralización de la economía en Perú, una de las principales ventajas vendría siendo la comodidad de no tener que trasladarse hasta Lima para comenzar el desarrollo de un negocio, ya que, al abrir una plataforma web, las empresas podrían llegar hasta cualquier consumidor en Perú e incluso a nivel internacional. Lima ha crecido en grandes proporciones durante las últimas décadas, y con ella, la economía del Perú. Y es que el e-commerce se ha transformado en una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo si se tiene en cuenta que, según un sondeo realizado por la misma entidad, el 79,8% de quienes afirmaron que sí realizan compras por Internet “valoran que los descuentos online son superiores al de los precios de las tiendas”. (beetrack.com, s.f.)

Factores ambientales

Comer es un placer y también es un acto de responsabilidad medioambiental. En los últimos tiempos está cobrando fuerza otra manera de entender la gastronomía y la restauración. Cada vez somos más los que valoramos que el restaurante que visitamos sea respetuoso con el entorno natural, cuide el origen de los alimentos, recicle y separe los residuos, ahorre energía y valore a sus trabajadores.

Estas condiciones son las que definen a los restaurantes sostenibles, la próxima revolución gastronómica. En los años venideros los restaurantes van a tener que caminar hacia la sostenibilidad sí o sí, “para adaptarse a las exigencias de los clientes, que valorarán mucho que el restaurante sea respetuoso con el medioambiente.

Impacto medioambiental de las comidas preparadas. Un estudio nos muestra una comparativa del impacto medioambiental de las comidas preparadas y de las

comidas caseras. Se realiza un análisis detallado de los dos tipos de comidas y su impacto en el calentamiento global, en el agotamiento de los recursos abióticos, la acidificación, la eutrofización, etc. Tener una hoja de ruta clara. Ir hacia la sustentabilidad debe ser una decisión consciente y asumida con seriedad. Hay que establecer lineamientos y marcar hitos que vayan señalando avances hacia el objetivo de ser totalmente sostenible. Por ejemplo, tomar la decisión de reducir el uso del plástico o eliminar el foam (tecnopor) son procesos en los que deben ir probándose diferentes modelos y desarrollar opciones que no afecten la calidad del producto. Al 2025 tenemos el compromiso de llegar con empaques más ecológicos, con continuidad, consistencia y un plan desarrollado, haya o no pandemia”. (Valenzuela, 2019)

Trabajar junto a los proveedores. Al buscar alternativas de empaques más ecológicos, los proveedores de estos productos también crecen. Para ser más competitivos logran certificaciones como la FSC (de una Auditoría Alemana) o la PEFC (de una Auditoría Suiza), que garantizan que todos sus envases de cartón tengan su origen en bosques bien manejados que proporcionen beneficios ambientales, sociales y económicos. Los lineamientos ‘ecofriendly’ deben extenderse a la cadena de custodia y el almacenamiento. “

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En el departamento de Loreto, distrito de Iquitos, hay muchos restaurantes, la oferta es grande, así como la demanda, por lo cual consideramos atractivo y competitivo, donde debemos marcar la diferencia en nuestros servicios y los platos que ofrecemos, un factor de alta importancia que permite comparar la ventaja competitiva del restaurante El Corner frente a otros centros negocios y formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

- **Amenaza de nuevos competidores (ALTA)**

El nivel de crecimiento en el rubro de gastronómico es grande donde aparecen nuevos restaurantes locales y económicos que también pueden vender platos con pescado y marisco o comida regional de buena calidad, pero a más bajo costo y a diferentes tipos de segmentos, disminuyendo la participación en el mercado.

Los posibles competidores futuros son aquellos que ante una necesidad de no contar con empleo emprende el negocio de venta de comida, apareciendo muchos restaurantes de venta de pescado y marisco con precio asequible al público consumidor. Este indicador hace referencia a las barreras de entradas. Si dichas barreras son bajas en un sector empresarial, entonces la amenaza de nuevos competidores será alta, ya que para entrar requiere menos capital, personal y logística. Sin embargo, si las barreras de entrada son altas, entonces es probable no tener nuevos competidores entrando a su sector empresarial.

El siguiente cuadro muestra a los posibles competidores, empresas consolidadas que de aplicar la economía de escala podrían afectar la participación del segmento del cual se beneficia el Restaurante, por ende, la competencia es mayor.

Tabla 4- Competidores potenciales

<p>CENTRO DEPORTIVO CHAMPIONS Empresa dedicada a la venta de comidas y bebidas, asimismo alquiler de canchas deportivas. Dirección: Frente a la plaza Grau de Punchana. Iquitos, Loreto, Perú, 16003. Ruc: Teléfono: 955216172</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

<p>CAVALLI CLUB Restaurante, lounge y club deportivo, Ofrece servicios de ventas de comidas y bebidas, alquiler de cancha de futbol y cancha de vóley. Dirección: ABTAO 1403 Ruc: Teléfono: 983701331</p>	
<p>PERIKO'S RESTAURANT CEVICHERIA Restaurante ofrece servicios de ventas de comidas y bebidas, Alquiler de cancha de vóley y futbol. Dirección: Calle putumayo Mz k Lt 5 (altura putumayo cdra. 27) RUC: 20603220324 Teléfono: 991559503</p>	
<p>CENTRO DE CONVENSIONES DEL PARDO Centro recreativo que ofrece servicios para eventos deportivos, culturales, conciertos. Servicio de comida y bebidas. Dirección: Av. Mariscal Cáceres 1042-1088 Iquitos Ruc: 20408552380 Teléfono: 980001453</p>	

Fuente: Elaboración propia

La amenaza de los productos sustitutos (ALTA)

Aquí se puede considerar los restaurantes como pollerías, restaurantes que vende menú, comida vegetariana, restaurante que vende parrillas, siendo opciones para el consumidor pueda elegir.

Estos tipos de sustitutos representan una amenaza significativa en el sector, debido a que el cliente puede elegir entre la variedad de comida que se ofrece en la ciudad, considerando que todo entra por los ojos, la competencia en el sector gastronómico es muy alta y en encima se suma la competencia de los productos sustitutos, dependerá de las estrategias que se aplica para lograr la preferencia del consumidor, analizando podría decir que la competitividad es **Alta**.

Tabla 5- Productos sustitutos

Brasas Peruanas "La Panka"	
Grill & Bar "Chilli's"	
Hamburguesería "Bembos"	

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

Con respecto a los proveedores existe un mercado organizado que abastece de los productos que necesita el restaurante, cumpliendo con los estándares de calidad, precio, puntualidad. En nivel de negociación es bajo.

Entre los principales proveedores tenemos:

Tabla 6- Principales proveedores

Proveedores	Producto
CSM CORPORACION ORIENTE SAC Empresa peruana dedicada a la venta al por menor de otros productos en almacenes no especializados Dirección: Calle Morona 171, Iquitos, Maynas, Loreto Ruc: 20493654463	Productos: Abarrotes, carnes, verduras, leche, papa, camote, lechuga, rocoto, harina, azúcar, aceites entre otros.

<p>EMBOTELLADORA LA SELVA S.A Empresa que tiene como actividad la elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas. Dirección: calle putumayo Nro. S/N (Esquina con Alzamora) Ruc: 20114050025</p>	<p>Productos: Agua minerales con gas y sin gas, gaseosa descartable en todos los tamaños y Powerade.</p>
<p>PANDURO MORI CONSUELO Venta al por menor de alimentos en comercios especializados Ruc: 10431369350</p>	<p>Productos: Pescado doncella y pescado paiche.</p>
<p>CERVECERIA SAN JUAN S.A Empresa que tiene como actividad elaboración de bebidas malteadas y de malta. Ruc: 20128915711 Dirección: Misti 979, Iquitos</p>	<p>Productos: bebidas alcohólicas (cervezas), agua con gas y sin gas, ron capitán.</p>

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación de los clientes (MEDIO)

Los clientes cada día son más exigentes con el rubro gastronómico, por el boom que estamos viviendo, pudiendo elegir dónde comer, dependerá mucho del precio, calidad y servicios que reciba. La oferta es amplia y hay restaurante para cada tipo de cliente, dependerá mucho de las estrategias de marketing y publicidad para captar clientes.

Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva, marcado la diferencia con sus competidores.

La situación actual que vivimos viene acompañada de la competencia, donde compiten en precios, publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad del sector, cuanto menos sea competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Perfil competitivo

Tabla 7 - Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	CORNER		CENTRO DEPORTIVO CHAMPIONS		CAVALLI CLUB		PERIKO'S RESTAURANT CEVICHERIA		CENTRO DE CONVENCIONES DEL PARDO	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad en el servicio	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Precio	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Ubicación	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Horario de atención	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Delivery	0.10	3	0.3	3	0.3	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Tiempo de entrega	0.10	3	0.3	3	0.3	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Infraestructura	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Garantía en el servicio	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Seguridad de los local	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Persona calificado	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Publicidad on/off line	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	1.00		3.55		3.35		2.80		2.70		2.60

Fuente: Elaboración propia

En base a la matriz del estudio competitivo, los resultados de la tabla nos muestran que el restaurante El Corner tiene una calificación de 3.55, con calificación alta en calidad de los productos, competitividad en el precio, esos elementos es más que suficiente para que un servicio se brinde óptimamente.

Perspectiva del diagnóstico empresarial

Tabla 8 - Diagnóstico empresarial

Perspectiva	Objetivos
Financiera	<p>Aumento de la rentabilidad ← Incremento de las ventas</p>
Cliente	<p>Incrementar nuevos clientes → Incremento el reconocimiento de la marca</p> <p>↑</p>
Procesos internos	<p>Capacitar en atención al cliente → Mejorar los procesos de elaboración de alimentos</p>
Aprendizaje y crecimiento	<p>Mejorar la motivación intrínseca → Promover el desarrollo profesional de los colaboradores</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Tabla 9 - Análisis horizontal y vertical

	Historico			Análisis vertical			Análisis horizontal	
	2019	2020	2021	AV. 2019	AV-2020	AV-2021	AH. 2020	AH. 2021
Activo Corriente								
Ventas y equivalente a efectivo	63,708.00		44,720.00	9.16%		7.75%	-1	#¡DIV/0!
Cuentas por cobrar comerciales a terceros (netos)	32,694.00	1,276.00	2,173.00	4.70%	0.24%	0.4%	-96.10%	70.30%
Cuentas por cobrar comerciales relacionadas		150.00	192.00		0.03%	0.0%		28.00%
Otras cuentas por cobrar a terceros	3,199.00	5,171.00	6,477.00		0.95%	1.1%	61.64%	25.26%
Existencias	17,708.00	1,099.00	16,527.00	2.55%	0.20%	2.9%	-93.79%	1403.82%
Gastos pagados por anticipado	2,378.00	1,405.00	1,823.00		0.26%	0.3%	-40.92%	29.75%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	119,687.00	9,101.00	71,912.00	17.21%	1.68%	12.46%	-92%	690%
Activo no Corriente								
Inmuebles, maquinarias y equipos	575,777.00	533,743.00	505,046.00	82.77%	98.32%	87.54%	-7%	-5%
Depreciación								
Impuestos diferidos	155.00							
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	575,932.00	533,743.00	505,046.00	82.79%	98.32%	87.54%	-7%	-5%
TOTAL ACTIVOS	695,619.00	542,844.00	576,958.00	100.00%	100.00%	100.0%	-22%	6%
Pasivo Corriente								
Sobregiros bancarios		748.00			0.14%	-		-100%
Remuneración por pagar	7,538.00		7,433.00			1.29%		
Tributos por pagar	6,626.00		6,130.00			1.06%		
Cuentas por pagar comerciales a terceros	5,495.00	271.00	13,679.00		0.05%	2.37%	-95%	4948%
Cuentas por pagar comerciales a partes a relacior	288.00	2,293.00	3,725.00		0.42%	0.65%	696%	62%
Impuesto a la renta corriente	2,292.00		2,036.00			0.35%		
Otras cuentas por pagar a terceros	1,013.00	2,569.00	10,384.00		0.47%	1.80%	154%	304%
Otras cuenta por pagar a terceros a acc. O partic.								
Otras cuentas por para a relacionadas								
Préstamos a instituciones financieras CP								
TOTAL PASIVO CORRIENTE	23,252.00	5,881.00	43,387.00			7.52%	-75%	638%
Pasivo No Corriente								
Préstamos a instituciones financieras LP								
Otras cuentas por pagar a terceros a Acc. O Part.								
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE								
TOTAL PASIVO	23,252.00	5,881.00	43,387.00		1.08%	7.52%	-75%	638%
Patrimonio								
Capital	188,000.00	188,000.00	188,000.00		1.08%	32.6%	0%	0%
Reserva legal	37,600.00	37,600.00	37,600.00					
Excedente de revaluacion: Capital Adicional								
Resultados acumulados	348,392.00	606,767.00	- 45,404.00				74%	-107%
Dividendos pagados año 2013								
Resultados del ejercicio	258,375.00	- 45,404.00	91,516.00		1.08%	15.9%	-118%	-302%
(Dividendos a cuenta)	- 160,000.00	- 250,000.00	261,859.00				56%	-205%
TOTAL PATRIMONIO	672,367.00	536,963.00	533,571.00		34.63%	92.5%	-20%	-1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	695,619.00	542,844.00	576,958.00		100.00%	100.00%	-22%	6%

Fuente: Elaboración propia

Financiera

Al tomar estos tres periodos históricos, podemos notar que la empresa ha ido bajando sus ingresos como se puede apreciar desde el 2019 al 2020, 2021, debido a la crisis sanitaria mundial del COVID – 19, que hizo que no podamos trabajar.

Estado de situación financiera

Activos

En el año 2019, la cuenta que representa mayor activo es las ventas, que representa el 9.16%, seguido de la cuenta por cobrar que representa 4.70% sobre los activos. En el año 2020, la empresa estuvo en inactividad producto de la pandemia, teniendo que entrar en cierre debido a que no se podía trabajar y se decidió no realizar ninguna actividad por seguridad del personal. El 2021, realiza una apertura del negocio, mejorando los ingresos con un 7.75% y las existencias con un 2.38% de los activos corrientes. La empresa posee un activo en inmuebles, maquinarias y equipos que representan en el año 2019, el 82.77%, el 2021 con el 87.54%, que es de suma importancia para las actividades recreativas de alquiler de canchas y del servicio de restaurante.

Pasivos

Respecto a las obligaciones de la empresa, no mantiene deudas importantes de corto ni de largo plazo, estos solo sufrieron un incremento entre periodos 2019 - 2021 del 7.5% el 2021 y en el año 2019, tenía un 3.34%.

Patrimonio

Es aquí donde se observa los mayores cambios y variaciones, mientras que el capital social ha permanecido intacto, se ha incrementado los resultados acumulados y el resultado del ejercicio ha bajado producto de la crisis sanitaria que estamos viviendo.

En resumen, se observa que los activos se han mantenido, teniendo una disminución en algunos periodos, consideramos que en otro escenario sin pandemia la empresa podría haber mantenido su crecimiento.

Tabla 10- Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS
RESTAURANTE TURISTICO C.S.M. SAC
del 1 de enero al 31 de diciembre

	Historico			Analisis vertical			Analisis horizontal	
	2019	2020	2021	AV-2019	AV-2020	AV-2021	AH. 2020	AH. 2021
Ventas netas	1,434,415.00	282,965	1,170,995	100.00%	100.00%	100.00%	-80%	314%
Costo de ventas	807,730.00	208,500	681,252	56.31%	73.68%	58.18%	-74%	227%
Utilidad Bruta	626,685.00	74,465.00	489,743.00	43.69%	26.32%	41.82%	-88%	558%
Gastos de administración	28,680.00	9,054	32,253	2.00%	3.20%	2.75%	-68%	256%
Gastos de ventas	328,112.00	120,621	360,699	22.87%	42.63%	30.80%	-63%	199%
Participación de utilidades								
Utilidad Operativa	269,893.00	- 55,210.00	96,791.00	18.82%	-19.51%	8.27%	-120%	-275%
Ingresos financieros								
Cargas financieras	-	198.00	103.00	-0.01%	0.04%	0.00%	-152%	-100%
Diferencias de cambio		15.00	17.00	0.00%	0.04%	0.00%	733%	-86%
Total ingresos financieros	-	183.00						
Dividendos								
Diversos	3,064.00	9,939	2,833	0.21%	3.51%	0.24%	224%	-71%
Utilidad antes del impuesto a la renta	272,774.00	- 45,249.00	99,607.00	96.40%	-15.99%	8.51%	-117%	-320%
Impuesto a la renta	-	14,399.00	8,091.00	-5.09%	0.05%	0.69%	-101%	5120%
Utilidad Neta (Result. Del ejercicio)	258,375.00	- 45,404	91,516	91.31%	-16.05%	7.82%	-118%	-302%

Elaboración propia

El estado de resultado muestra los logros obtenidos en cada periodo reflejado en las utilidades del negocio, esto nos permite comprender la manera como se ha gestionado la empresa. La empresa en el 2019 ha tenido ventas de 1 143,415 soles, teniendo una utilidad de 258,375 soles, teniendo poca atención el 2021 terminado en perdida de 45,404 soles. Reactivándose el 2021, teniendo ventas por 1,170 995 y una utilidad de 91,156 soles, que representa un 7,82% sobre las ventas el año 2021 que es bajo a comparación del año 2019, que cerró sus ventas con una utilidad neta del 18.01% sobre las ventas. En los gastos de ventas el año 2021 se ha realizado inversión administrativa en el pago de personal, así mismo se realizó la publicidad del negocio, para lograr la recuperación de nuestros clientes y la captación de nuevos clientes.

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros llamados también ratios financieros, resultan de la relación de diferentes cuentas cuyos resultados, nos permiten conocer mejor los efectos de las decisiones adoptadas por el negocio en los periodos históricos analizados.

Tabla 11 - Tabla de ratios financieros

	2019	2020	2021
LIQUIDEZ			
General	5.15	1.55	1.66
Capital de trabajo	96,435.00	3,220.00	28,525.00
SOLVENCIA			
Grado de propiedad	97%	99%	92%
Grado de endeudamiento	3%	1%	8%
Solvencia patrimonial	3%	1%	8%
RENTABILIDAD			
Margen bruto	43.69%	26.32%	41.82%
Margen operativo	18.82%	-19.51%	8.27%
Margen neto	91.31%	-16.05%	7.82%
Rentabilidad del activo	37.14%	-8.36%	15.86%
Rentabilidad patrimonial	38.43%	-8.46%	17.15%
Rentabilidad por acción	137.43%	-24.15%	48.68%
GESTIÓN			
Rotación de activos	2.06	0.52	2.03
Periodo prom. Rot. Activos	174.58	690.63	177.37 días
Rotación del gasto de ventas	4.37	2.35	3.25
Periodo prom. Rot. Gast. Ventas	82.35	153.46	110.89 días

Liquidez

Estos nos muestran la capacidad de la empresa de afrontar las deudas de corto plazo asumidas en un periodo, la empresa ha ido cayendo su liquidez del 2021 al 2019, debido a la crisis sanitaria que se ha vivido en el año 2019, 2020.

Ecuación 1: Índice de liquidez – General

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Esta ratio indica que la empresa por cada sol que presta tiene el 2020, 1.66 soles para pagar o respaldar esa deuda dentro del corto plazo. Con respecto al 2019 que tenía 5.15 soles por cada sol de prestaba para cumplir un compromiso de pago. De esta forma, a partir de esta ratio se obtiene la principal medida de liquidez con la que puede contar una entidad empresarial, estrategia muy utilizada y que ha funcionado muy bien para determinar el índice de liquidez de una empresa, así como su capacidad de pago y disposición de efectivo para afrontar cualquier tipo de eventualidad o contingencia que se presente repentinamente.

Ecuación 2: Índice de liquidez - Capital de trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Esta ratio muestra lo que una empresa puede disponer tras pagar sus deudas inmediatas. En otras palabras, se trata de un indicador que determina la cantidad de dinero del que puede disponer una empresa para operar de forma diaria, por lo que nos permite saber lo que le queda para seguir operando luego de haber saldado todas sus deudas pendientes. La empresa el año 2019, tenía disponible después de pagar sus deudas el monto del 96,435.00 soles y el año 2021 solo 28,525.00 soles, lo que nos permite deducir que estamos en proceso de recuperación y reactivándonos y consideramos que el 2022 será un buen año.

Solvencia

Los indicadores de solvencia, nos muestra el nivel de respaldo o garantía que ofrece la empresa para recibir financiamiento si este lo requiere. En la ratio de solvencia – grado de propiedad la empresa la empresa solo está comprometida con un 8% de su patrimonio el año 2021. En este caso el indicador de endeudamiento la empresa solo tiene compromisos a corto plazo del 8% sobre sus activos, lo cual indica un que la empresa es no tiene un endeudamiento significativo. Para esto solo podemos utilizar el **grado de propiedad** que se define de la siguiente manera:

Ecuación 3:Índice de solvencia-Grado de propiedad

$$\text{Grado de Propiedad} = \frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Activo Total}}$$

Ecuación 4:Índice de solvencia-Grado de endeudamiento

$$\text{Grado de Propiedad} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

Gestión

Estos indicadores permiten medir la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa, debido a que no tiene cuentas por cobrar, y tampoco presenta cuentas por pagar, el análisis se reduce al uso de los recursos. La rotación del activo refleja la eficiencia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. La empresa tiene en el año 2021 genera una ratio 2.03, lo que indica que por cada sol invertido en sus activos genera un S/ 2,03 de ingreso.

Para esto se utilizó la siguiente formula:

Ecuación 5: Índices de gestión- rotación del activo

$$\text{Rotación del Activo} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo Total}}$$

Por otro lado, medimos la rotación de los **activos**, un ratio que indica el nivel de eficiencia de sus activos para genera ingresos. El año 2019 lo activos se movieron 2 veces al año y así mismo el año 2021.

Para este caso se usó la siguiente relación:

Ecuación 6: Índice de gestión - rotación de activos

$$\text{Rotación de Gastos Administrativos} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{total activos}}$$

Rentabilidad

Estas ratios miden los resultados para la empresa y para los socios, permitiendo ver los rendimientos económicos alcanzados, si bien es cierto que podemos observar que el año 2019 se logró resultados favorables tanto para la empresa como para los socios, también se puede ver que estos fueron menores en el año 2019, esto principalmente por la caída en los ingresos debido a la pandemia sanitaria COVID- 19. Así mismo se ve una recuperación el año 2021, pero con poca rentabilidad, debido a los cambios que se tuvo que hacer en el local, para su apertura y la campaña publicitaria para poder recuperar a nuestros clientes. El **margen bruto**, debe mostrar el beneficio aportado por el servicio otorgado al cliente, pero en este caso es significativo como resultado ya que indica que la empresa se comercializando sus productos o servicios de manera eficiente posible. Para se utiliza la siguiente ecuación:

Ecuación 7: Índice de rentabilidad - margen bruto

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Totales}}$$

El **margen operativo**, si refleja un resultado obtenido de las operaciones por las actividades propias del negocio, vemos que en el año 2019 las operaciones dejan un beneficio del 18.18%, mientras que en el año 2020 no dejó margen, arrojando pérdida para la empresa. En el año 2021, se tiene un beneficio del 8.27%, se calcula con la fórmula:

Ecuación 8: Índice de rentabilidad – margen operativo

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Totales}}$$

El **margen neto**, es el resultado final obtenido en el periodo, en la que la empresa logra como ganancia sobre las ventas en el 2019 del 91.31%, mientras que para el 2020, arrojan pérdida y el año 2021, con un margen neto del 7.82%, esto

debido por la recuperación de la empresa e inversiones que se tuvo que realizar para poder apertura el negocio, se calcula con la formula

Ecuación 9: Índice de rentabilidad - margen neto

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$$

Otra medida de evaluación de resultados es la **rentabilidad del activo**, la cual muestra la eficiencia económica mostrada por el uso de los activos totales en cada periodo, mostrando un rendimiento del activo del 37.14% en el 2019, y el año 2021 un rendimiento del activo del 15.86% mostrando un menor rendimiento producto de la recuperación de las actividades del negocio; la fórmula utilizada para este cálculo es:

Ecuación 10: Índice de rentabilidad - rentabilidad del activo

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Finalmente medimos la **rentabilidad del capital social**, los dueños aportan un monto para el inicio de actividades, los cuales generan los rendimientos obtenidos en cada periodo, y partiendo que estos no han variado entre los años en estudio, podemos observar que en el año 2019 este rendimiento alcanzado por el capital aportado fue del 38.43%, resultado muy atractivo para los inversionistas respecto al aporte que realizaron originalmente, mientras que en el año 2020 arrojó un valor negativo del -8.46% que significa que no se generó ninguna rentabilidad. El año 2021, se recupera generando un 17.15%, si bien es cierto que no es una rentabilidad alta se pronostica una recuperación mayor el año 2022, para la obtención de estos resultados se usó la siguiente relación:

Ecuación 11: Índice de rentabilidad - rentabilidad del capital social

$$\text{Rentabilidad del Capital Social} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

Clientes

Los clientes del restaurante Corner son jóvenes, familias que les gusta la comida marina que desea para momentos agradables con amigos o en familia.

Nuestro público objetivo tiene las siguientes características.

- GeoFigura: ciudad de Iquitos.
- DemoFigura: Personas con edades entre 20 a 60 años que gusten de la comida marina.
- Pisco Figura: Personas que le gusta la comida marina-
- Personas que les gusta el Fútbol.
- Nivel socioeconómico A, B y C, E

Productos más vendidos

Los productos más vendidos en la empresa son los preparados con pescados y mariscos, seguidos de los platos regionales, nuestro restaurante cuenta con un chef profesional conocedor de comida nacional, internacional y regional.

- Ceviche mixto
- Arroz con mariscos
- Piqueo regional a lo bucanero
- Combinado de ceviche, arroz con marisco, chicharon de pescado.
- Tacacho con cecina y chorizo
- Pescado en hoja
- Lomo Saltado con tallarín a la papa a la huancaína

Comparativo de ventas por año

El Corner ha tenido una disminución en sus ventas en los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente, debido a problema global de la pandemia COVID-19,

ocasionando que las ventas bajen y el cierre temporal de la empresa en el año 2020 a la fecha.

Tabla 12 - Ventas 2019, 2020, 2021

Año	2019	2020	2021
Ventas	S/ 1,434,415.00	S/ 282,965.00	S/ 1,170,995.00

Descripción del proceso de ventas y Marketing

El proceso de ventas es la secuencia de fases necesaria para convertir las oportunidades en una venta, desde que se genera un lead hasta que se concluye el negocio. Obviamente, todos los procesos de venta no son iguales ni siguen las mismas etapas, depende del tipo de negocio, la naturaleza de tus productos o servicios e incluso, del tipo de cliente. Tanto las estrategias de marketing y ventas deben trabajar de manera coordinada con todas las áreas de la empresa. Marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. Asimismo, el marketing se encarga de conocer en profundidad al Buyer Persona para poder dar respuesta a sus necesidades y así, poder conseguir intercambios comerciales. Nuestros clientes son personas que les gusta la comida con mariscos, debiendo implementar estrategias de atracción para poder captar su atención y realicen el consumo de nuestros productos. Nuestras estrategias deben buscar que nuestros potenciales clientes nos eligen la primera opción para disfrutar de buena comida en un lugar agradable, debemos cubrir esa necesidad y que ellos tienen la posibilidad económica para hacerlo.

2.2.3 Evaluación de los procesos internos

Figura 7 - Flujograma de abastecimiento de cevichería

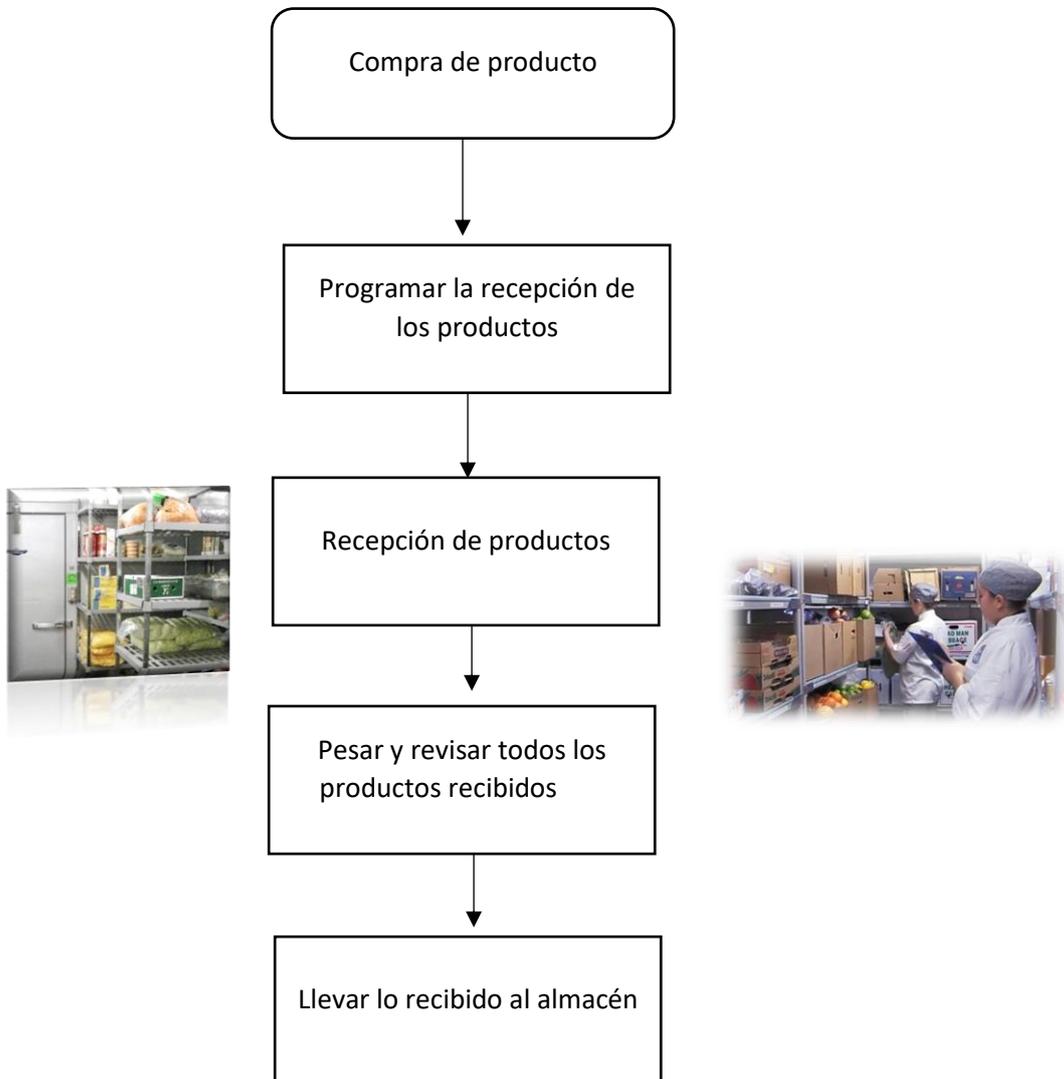


Figura 8 - Flujograma de atención al cliente

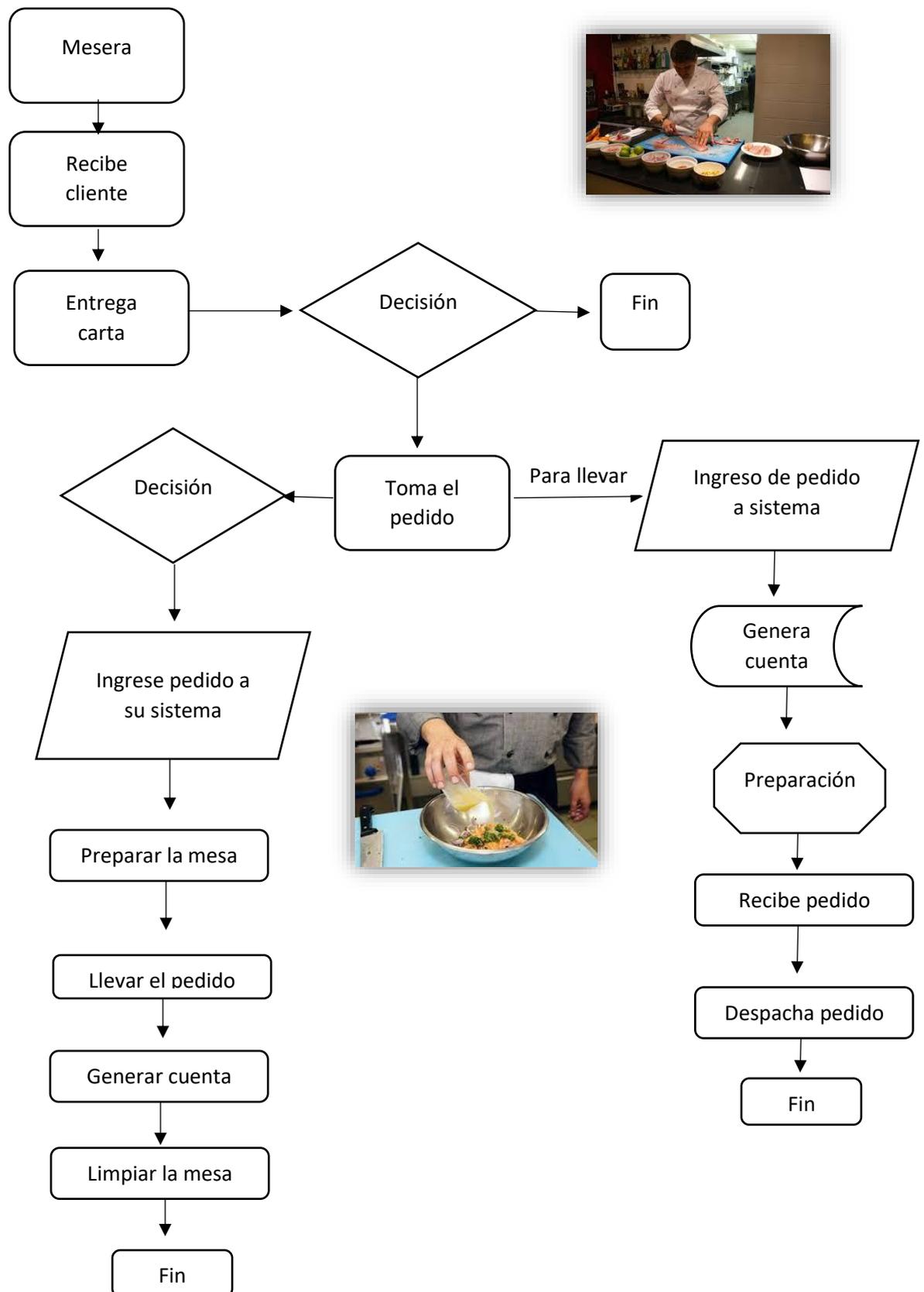
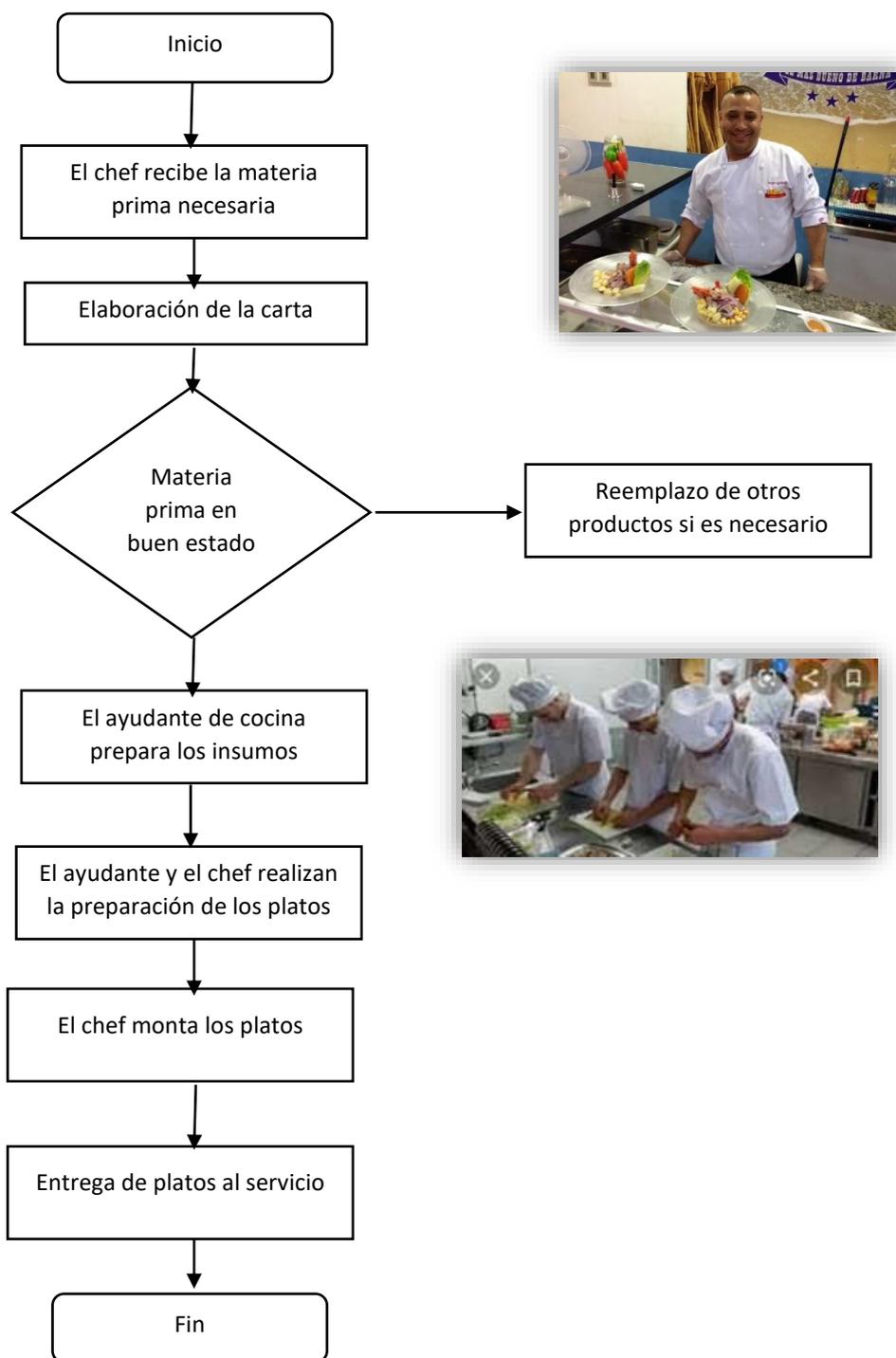


Figura 9 - Producción de los platos



Evaluación de la capacidad del personal y la organización

Clima organizacional

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. Para quienes fungen como líderes de una organización o empresa, es importante tener conocimiento de cuál es el clima organizacional que se vive entre sus subordinados y con todos aquellos agentes externos, como clientes o proveedores, con los cuales mantienen relaciones y acuerdos. Cuando las relaciones laborales dentro de una empresa son óptimas entre los trabajadores, y demás responsables, entonces el clima organizacional será altamente satisfactorio para obtener un trabajo de alta calidad, reconocido entre los usuarios y la competencia. De ahí la importancia de mantener la motivación, valorización y relaciones cordiales entre todas las personas, para que el desempeño de la empresa siga por buen curso y en función de los objetivos y planes de trabajo propuestos.

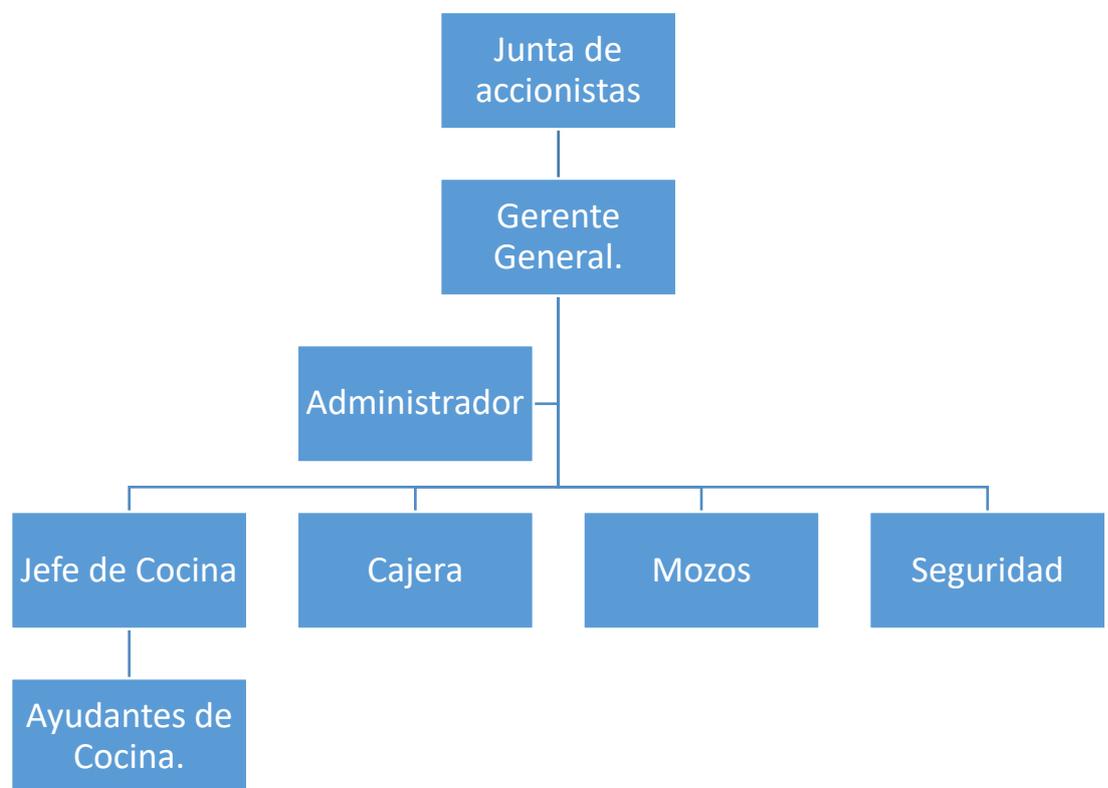
Como se puede apreciar, el clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción compartida que poseen empleados y los directivos o dueños de una empresa para trabajar en conjunto de la mejor manera posible y respetando los derechos y deberes de todos por igual. El Corner tiene un clima de trabajo motivador, siempre buscando que las relaciones laborales se lleven de la mejor manera, buscando el trabajo coordinado, donde cada colaborador contribuya a los objetivos de la empresa.

Cultura organizacional

Entendemos como cultura organizacional aquellas normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la empresa, con los

métodos de desempeño del trabajo. La estructura de poder o estructura en general de la empresa es otro de los elementos que ayudan a definir la cultura organizacional. No estamos hablando de las relaciones entre los empleados, sino de quién lidera y de cómo lo hace. Incluso de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando. La empresa pertenece a una corporación que hace que sea una oportunidad para el trabajador al momento de ser promovido, donde el empleado se sienta identificado con el gerente, administrador como personas líderes a seguir.

Figura 10 - Organigrama de la empresa



Socios

La empresa organizada que lo conforman 2 socios, el socio mayoritario es el señor Humberto Mercado Herve Mercado Vilchez, quien dirige la empresa, teniendo todas las facultades para tomar decisiones, teniendo el apoyo y la confianza de los socios.

Gerente:

En esta empresa es uno de los dueños de la empresa, quien asume la gerencia, cuyas funciones es organizar la empresa y ver la parte financiera, entre sus principales funciones están:

- Es responsable del buen funcionamiento de la empresa.
- Observar y mejorar los procesos y el estándar de calidad de estos.
- Verificar las ventas periódicamente.
- Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras muchas tareas.
- Encargado de aprobar las promociones.
- Coordinar con el administrador sobre las pendientes del día.
- Recibir información de la operación de la empresa.
- Incentivar al personal en la buena atención y escuchar sus recomendaciones y sugerencias.
- Estar siempre atento a los clientes y el personal.

Administrador

El administrador de restaurante está a cargo de la operación diaria del restaurante. En tal sentido, planifican, dirigen, organizan, controlan y evalúan su operatividad.

Funciones

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la operatividad de los establecimientos de servicios de comida:
- Determinar el tipo de servicios y productos a ofrecer e implementar los procedimientos operativos pertinentes.
- Establecer estándares para el desempeño del personal y la atención al cliente, hacer seguimiento de su labor y mantener al dueño del establecimiento informado.
- Estimar los costos de los alimentos y bebidas.

- Llevar el inventario y adquirir insumos, equipos y bebidas.
- Monitorea las ventas y realizar las modificaciones pertinentes a los procedimientos y a los precios establecidos.
- Reunirse con los empleados para definir menús y de realizar actividades relacionadas.
- Supervisar los métodos empleados en la preparación de los alimentos, las raciones servidas y la presentación de los platos.
- Coordinar el lavado de la mantelería, la limpieza profunda del establecimiento, el desecho de la basura.
- Realizar la programación de fumigaciones del local para garantizar la salubridad del mismo.
- En algunos casos, encargarse de cerrar el establecimiento, revisar que los hornos, hornillas y luces estén debidamente apagados y que el sistema de alarmas esté activado.
- Desarrollar estrategias de mercado, implementar campañas de publicidad y planificar eventos (promociones en bebidas y alimentos, festivales, entre otros) con el fin de aumentar el interés del público por el establecimiento:
- Coordinar con los clientes los servicios de comida (catering) o el alquiler de las instalaciones para la realización de banquetes o recepciones.
- Crear un ambiente agradable tanto para el disfrute de los clientes, como para el personal.
- Dirigir al personal del restaurante:
- Entrevistar, contratar, capacitar, supervisar y, en ocasiones, despedir a los empleados.

Jefe de cocina

El jefe de cocina debe tener mucha experiencia en el trabajo de preparación de alimentos, esta experiencia es la que le ayudará a resolver problemas y coordinar correctamente al equipo de cocineros a su cargo.

Funciones:

- Supervisión de operaciones: los jefes de cocina supervisan las operaciones diarias del personal y la cocina.
- Crean el menú del restaurante.
- Innovación: para ser financieramente viable, hay que crear nuevos elementos de menú constantemente e innovar en las técnicas de preparación y en los platos.
- Dirección: Todo el personal de cocina está bajo la dirección del jefe de cocina.
- Asegurar un buen ambiente de trabajo en la cocina.
- Compras: los jefes de cocina son responsables de ordenar los ingredientes y mantener el inventario necesario.
- Capacitación y educación: los jefes de cocina capacitan y educan al nuevo personal.
- Regulaciones de seguridad: los jefes de cocina deben hacer cumplir todas las normas para garantizar la seguridad de los empleados y la limpieza del restaurante. Es el responsable de que la cocina este en óptimas condiciones de higiene y organización
- Satisfacción del cliente: los jefes de cocina aseguran la satisfacción del cliente y buscan su evaluación sobre el menú para hacer mejoras. Procurar una buena experiencia gastronómica a los comensales.
- Mantener la calidad: para tener éxito, se debe verificar continuamente la calidad del producto culinario.
- Deberes administrativos: aunque el jefe de cocina a menudo se centra en los aspectos culinarios de la industria, también debe realizar tareas administrativas.

Ayudante de cocina

Los ayudantes de cocina suelen encargarse de las tareas más sencillas y rutinarias de la cocina. Una de sus funciones esenciales es el orden e higiene de los utensilios y la preparación de los alimentos que forman los platos. Su objetivo es que la ejecución de los platos sea lo más rápida y ordenada posible. De esta forma, tienen muchas responsabilidades que cubrir.

Funciones:

- Limpiar, pelar y cortar los alimentos
- Picar o pelar alimentos, tales como carne, pescado o verduras
- Pesar o medir los alimentos
- Mezclar ingredientes para hacer salsas o aliños
- Ayudar en la preparación de los platos listos para servir
- Limpiar y ordenar la cocina y los utensilios
- Guardar los alimentos en los espacios adecuados (despensa, nevera, congelador, etc.)
- Llevar un seguimiento del stock de alimentos
- Gestionar el control de los pedidos

Cajera

El cajero de un restaurante tiene la misión de administrar y procesar los pagos, debe tener conocimientos y habilidades que le permitan ofrecer un buen servicio y ser eficiente en su labor.

Funciones:

- Ser amigable, cortés y profesional a la hora de tratar con los clientes.
- Ser ágil ejecutando el proceso de cobro, para que sea rápido y eficiente.
- Conocer en detalle el menú, los precios y el sistema de facturación del restaurante.
- Saber administrar las quejas.
- Dar promoción a las ofertas vigentes.
- Agradecer a los clientes por su visita e invitarlos a volver.
- Apertura y cierre de caja: Esto es importante, porque le permitirá conciliar la cantidad de pagos recibidos durante su turno y registrar la totalidad de las ventas.

- **Proceso de Cobro:** Calcular el pago que debe efectuar cada mesa, manejar todas las formas de pago que usa el restaurante, facturar pedidos, procesar devoluciones.
- **Facturar:** Llevar el control de las comandas o notas de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran.

Mozo

El mesero de un restaurante es una pieza clave en la atención al cliente, se encarga de procesar pedidos y servirlos en la mesa, administrar quejas y cumplidos, procesar pagos y facturación, etc.

Funciones de mozo

- Presentar el menú: conocer los ingredientes y las preparaciones, sugerir platos, presentar las recomendaciones del día y las bebidas disponibles.
- Ser enlace entre la cocina y el comensal: anotar pedidos y entregarlos al comando de la cocina, cerciorarse que los platos hayan sido preparados de forma correcta, en caso de que el comensal haya hecho una petición especial.
- Mantener comunicación continua con los clientes: prestar atención a las reacciones de los clientes y canalizar quejas o sugerencias que busquen mejorar el servicio.
- Llevar la cuenta al cliente y realizar el pago, entregando el comprobante al cliente.
- Informar al final del día, sobre las opiniones vertida por los clientes sobre la atención y la comida.
- Informar a sus superiores sobre accidentes, lesiones y condiciones de trabajo inseguras.

Seguridad

El guardia de seguridad llevara a cabo sus funciones ejerciendo la vigilancia y protección de las personas que se encuentran en el local, así como los bienes de los clientes como vehículos y motos.

Funciones

- Proteger tanto a las personas como a la propiedad y a toda clase de bienes.
- Estar atento a las personas que merodeando el local e informar al administrador.
- Saber usar los equipos de extinción de incendios, siniestros y accidentes en general.
- Regular el tráfico peatonal y todo tipo de tráfico rodado, así como los vehículos que se estaciona al frente al restaurante.
- Apagar todas las luces y cerrar todas las puertas/ventanas que se encuentren abiertas fuera del horario lectivo.
- Coordinación con el servicio de prevención, ante una actuación con el cuerpo de bomberos, protección civil y las fuerzas de seguridad del estado.

Principales aspectos de la gestión del talento humano

En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse. El ambiente y buen trato laboral se vuelve primordial a la hora de medir la productividad, ya que en el talento humano está gran parte de la producción y el éxito de la organización.

La empresa ha logrado desarrollar las potenciales de sus colaboradores que gracias a ellos ha crecido la empresa. Siempre ha promovido la superación personal, gracias a ello la empresa ha logrado que ayudantes de cocina se convierta en cocineros y estén trabajando en otros restaurantes de prestigio. Una estrategia de gestión del talento humano en la empresa a largo plazo te garantiza contar con el personal idóneo para hacer que tu organización tenga éxito constantemente. En el Corner sabemos que el capital humano de la empresa es parte fundamental para el logro de las metas, por esto te compartimos algunos consejos para que logres una gestión del talento humano más efectiva. Es muy importante elegir a la persona correcta para el puesto que requerimos

como empresa, ya que estas personas formarán parte de equipos, metas de la empresa, etc. Por ello, un proceso adecuado con la selección del candidato correcto nos será muy útil en el sentido de economizar costos y tiempo. La retención del talento humano surge de la necesidad de las empresas de retener sus activos más valiosos. Una vez que las organizaciones logren identificar sus talentos más importantes inmediatamente tienen que diseñar estrategias para asegurar que estos colaboradores estén adecuadamente remunerados, reconocidos y que se les brinde oportunidades de desarrollo profesional, ya que estos trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en los procesos y se vuelven más eficientes. (Prieto, 2013, pp. 30 -31)

Capítulo III. Oportunidad de Mejora Empresarial

De acuerdo con el análisis realizado por el grupo de trabajo se determinó que la empresa debe incrementar sus ventas para tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Evans y Lindsay (2014) afirman que:

La mejora de proceso depende de la capacidad para identificar problemas de manera eficaz, desarrollar soluciones adecuadas e implementarla (p. 263).

Problema

El problema principal es no tener un **Plan de crecimiento** que se refleja en las ganancias o pérdidas del negocio, no habiendo eficiencia en la empresa, debe tomarse tiempo para ver todos los aspectos del negocio, los procesos cotidianos, la comunicación con los colaboradores debiendo tener metas claras.

En este rubro hay muchas oportunidades de crecimiento, debiendo planificar para poder tener clara las metas que desea alcanzar en el plano financiero, administrativo, personal y el uso adecuado de los recursos y así simular situaciones que podría presentarse y tener las soluciones más óptimas, buscando siempre el trabajo en equipo-

El rubro de la empresa tiene una característica que se desarrolla bajo procesos claros, debiendo establecer control de calidad, tiempo de servicio asociado a un plan de trabajo sino los colaboradores harán las cosas de las formas que entiendan mejor.

Los empleados a falta de plan de acción para alcanzar las metas trazadas, los colaboradores no sabrán asignar valor ni importancia a las tareas, no sabrán tampoco como aportan, con su trabajo, a la visión y misión de la empresa. Es necesario que la empresa cuente con una dirección clara y precisa.

Este problema también tiene una relación con el manejo empírico del dueño del negocio, ya por las varias actividades que realiza hay ido postergando el manejo adecuado del negocio, más por desidia que por desconocimiento del empresario es que las metas no están claras.

Así mismo esto contribuye el bajo crecimiento el liderazgo poco comprometido del empresario a su negocio, debiendo ahora tomar una decisión si desea hacer crecer la empresa o mantenerla como está actualmente.

Esto también se asocia a otro problema es la falta de publicidad, el no aparecer frecuentemente en los medios de comunicación, plataformas digitales es clave en un negocio, los beneficios son incalculables, así como también las consecuencias negativas de no aparecer repercute en las ventas, la confianza del servicio, debiendo darse a conocer la satisfacción de nuestros clientes.

La visibilidad es importante que se debe hacer a través de las redes sociales, blogs, webs, debiendo entregar información con contenido para tus clientes o seguidores, es una oportunidad que no se ha aprovechado y que se podría recuperar ya que la empresa tiene un número de clientes fidelizados.

Las plataformas digitales ayudaran a disminuir la desconfianza, ya que los clientes de ahora se preguntan ¿Por qué esta marca es tan buena y esta empresa no está en los medios?, el mejorar la publicidad requiere de una inversión para obtener mejores resultados.

La empresa debe tener una publicidad más activa, debemos darle mayor importancia ya que la empresa debe tener presencia en internet, busca más seguidores y dar información relevante para el cliente, como pautas para cocinar, recetas de cocina etc.

La publicidad debe servir para comunicar los servicios a la sociedad, así como dar a conocer la calidad de nuestro servicio, buscando la interacción en todo momento y que nos reconozca como los mejores y estar consciente que es una inversión recuperable en el

tiempo, debiendo crear una campaña de publicidad para poder medir su efectividad y así ir tomando decisiones adecuadas para poder potenciar la Figura, la notoriedad y ventas de la marca.

Así mismo el problema de seguimiento de clientes, se debe dar de preferencia después del servicio, dándole información, que sienta que la empresa está interesada en brindarle un mejor servicio. La empresa no está realizando el adecuado seguimiento por no tener un plan claro cómo se debe realizar.

Consideramos que los problemas principales guardan una relación central con el hecho de no tener estructurado adecuadamente un plan de crecimiento, pudiendo resolver si se desarrolla con participación de sus colaboradores y el dueño, pudiendo establecer metas claras a corto plazo y largo plazo. Los problemas liderazgo poco comprometido, manejo empírico, seguimiento de los clientes y falta de publicidad se solucionar si se implementa dicho plan ya que estos problemas presentados se plasmaría en dicho plan con sus respectivas soluciones.

Matriz Vester

Esta matriz nos ayudará a correlacionar los problemas entre sí. Es decir, a identificar qué influencia tiene un problema sobre otro. Este grado de influencia deberá cuantificarse. En general, se utiliza la siguiente escala en función de la influencia de un problema A sobre un problema B:

A continuación, la numeración de los problemas identificados en la empresa, habiendo encontrado 10 problemas.

1. No hay plan de crecimiento
2. Falta de comunicación
3. Trabajo bajo metas
4. Falta de publicidad

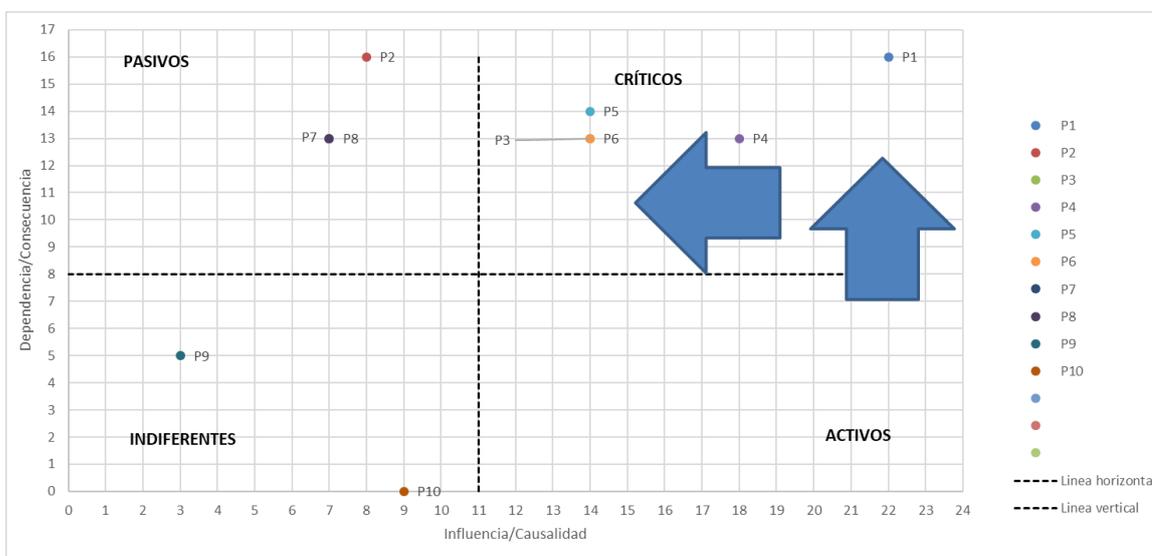
5. Escaso merchandising
6. Deficiente campaña Marketing digital
7. Sistema de gestión de información sin utilizar
8. Poca capacitación
9. Decoración desactualizada
10. Cambio de actividad principal

Figura 11 - Matriz de Vester

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P12	P13	INFLUENCIA
P1	No hay plan de crecimiento	0	3	3	3	2	3	3	3	2				22
P2	Falta de comunicación	1	0	1	1	1	1	1	1	1				8
P3	Trabajo bajo precision metas	2	2	0	2	2	2	2	2	0				14
P4	Falta de publicidad	3	2	2	0	3	3	2	3	0				18
P5	Escaso merchandising	2	2	2	2	0	2	2	2	0				14
P6	Deficiente campaña Marketing	3	3	2	3	1	0	2	0	0				14
P7	Sistema de gestion de informacion sin utilizar	1	1	1	0	1	1	0	1	1				7
P8	Poca capacitación	2	2	1	1	1	0	0	0	0				7
P9	Decoracion desactualizada	1	0	0	0	2	0	0	0	0				3
P10	Cambio de actividad principal	1	1	1	1	1	1	1	1	1				9
DEPENDENCIA		16	16	13	13	14	13	13	13	5	0	0	0	98

Fuente: elaboración propia

Figura 12 - Problema asociados - modelo Vester



Fuente: elaboración propia.

Análisis de los datos

PASIVO

7. Sistema de información sin utilizar

En el cuadrante II (pasivos) se encuentran los problemas que poseen baja influencia, se identificó a sistema desactualizado de cliente, la empresa cuenta con un sistema de registro de atención de servicio, lo cual tiene el registro de ventas, compras, clientes el cual debe explotar con conocer los clientes frecuentes, paltos de mayor rotación, mayor venta por día, mucha información que no se analiza que servirá para tomar decisiones de mejora de la empresa.

8. Poca capacitación

El problema se relaciona con el personal, el cual no recibe capacitación, siendo de vital importancia para el desarrollo personal de los colaboradores, ya que realza la productividad, está comprobado que hay una clara correlación entre la capacitación y la productividad de los empleados. Cuando los empleados están comprometidos con su trabajo y su esfuerzo es valorado y respaldado, se crea una cultura que promueve un alto desempeño y una gran productividad.

4. Poca comunicación

Los colaboradores indica que la empresa existe una comunicación muy corta, solo direccionado a ejecutar las tareas diaria, mas no conocen los objetivos y metas de crecimiento a largo plazo, lo que hace una identificación pobre con la empresa.

La comunicación interna, probablemente es el tipo de comunicación más importante para la empresa, ya que la falta de comunicación dentro de la empresa conlleva consecuencias negativas de gran relevancia. Entre otros aspectos, la comunicación interna favorece aspectos como los siguientes:

- Mejora en la efectividad de la empresa. Cuanta más información tengan los empleados, mejor harán su trabajo y se sentirán integrados plenamente en la organización, adquiriendo un compromiso con la misma.
- Rapidez en la resolución de problemas. Las ideas y opiniones de los empleados ayudan a solucionar conflictos con mayor celeridad.
- Aumento de la capacidad de respuesta. Una buena comunicación interna permite que la respuesta necesaria ante diferentes incidencias sea más rápida.

CRÍTICO

1. No hay un Plan de crecimiento

El cuadrante I (críticos) es el problema más importante que debe ser tratado con urgencia, asimismo corresponde a los problemas que poseen gran causalidad porque son los que provocan otros problemas y son también causados a su vez por otros. El no contar con un Plan de crecimiento, claro y donde se centra la dirección de la empresa en vender más, puede ocasionar.

El crecimiento es fundamental para la supervivencia a largo plazo de una empresa. Este crecimiento permite la adquisición de nuevos clientes, talento y financiaciones importantes. Además, impulsa el rendimiento empresarial y las ganancias que se obtienen. Y si bien crecer puede parecer atemorizante, los beneficios son invaluable, por ejemplo:

- Aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado.
- Expansión de tus productos o servicios a otros territorios.
- Respuesta a las demandas de tu mercado.
- Aumento de la participación en el mercado y capitalización de tu marca.
- Estímulo a la innovación para diferenciarte de tus competidores.

El trajín del empresario hace que muchas veces descuide al personal, el reconocimiento de su trabajo e incentivo adecuados haría un mayor compromiso como equipo para lograr captar nuevos clientes y la fidelización de los mismos.

2. Falta de publicidad

La empresa invierte poco en publicidad, pues considera que el buen servicio es su mejor publicidad, la cual compartimos que es cierto, pero toda empresa pequeña o media empresa necesita de una buena estrategia de publicidad para posicionarse en el mercado. Estas estrategias se centran en buscar ideas para vender los productos o servicios. La publicidad ha dejado de ser opcional para un negocio, y ha pasado a ser un elemento indispensable a la hora de competir en el mercado.

El éxito tras el crecimiento de tu empresa dependerá no solo del tiempo que inviertas en ella, ni del capital con el que cuentes, ni de los productos que ofreces, sino también de las ventas. La mejor forma de generar estas ventas es hacer que las personas se enteren de lo que estas vendiendo.

La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance, que intenta aumentar el consumo de un producto o servicio.

1. Escaso Merchandising

La empresa tiene poco o nula inversión en merchandising en los últimos años, debiendo considerar este punto con vital para el crecimiento de la empresa, partiendo del concepto que todas las actividades de merchandising han de realizarse teniendo en cuenta los objetivos perseguidos por la empresa para conseguir así su máxima efectividad.

Con el **merchandising** en el restaurante pretendemos estimular la compra en el restaurante, ofreciendo nuestros productos y servicios en las mejores condiciones para el cliente. Para lo cual debe considerar varios puntos, buscando desde la entrada una experiencia, donde se puede apreciar las comodidades de la empresa ofrece a sus clientes, así como el grado de limpieza y mantenimiento.

Así mismo desarrollar un merchandising sensorial que permita seducir los sentidos de los clientes mediante una presentación de un menú creativo para sus comensales.

2. Deficiente campaña de Marketing

La empresa en los últimos años ha implementado estrategias por periodos, sin tener una idea clara con respecto al crecimiento de la empresa, siempre se efectúa las campañas en periodos de fechas claves y no de manera permanente, así mismo se realiza considerando el criterio de un especialista de marketing digital y no de los colaboradores de la empresa.

El marketing es una de las áreas claves en cualquier empresa, porque al final todo negocio vive de vender un producto o servicio y el marketing se encarga de establecer sus características, su precio, cómo promocionarlo y el mejor canal para distribuirlo.

Las ventajas que nos aporta un Plan de Marketing son verdaderamente importantes para nuestro negocio: nos alerta de las debilidades internas y de las amenazas del entorno, así como de nuestras fortalezas y las oportunidades que nos brinda el mercado.

Esta guía nos indica por donde nos vamos a mover y genera eficacia empresarial, ya que se dirige por objetivos y cada área tiene una responsabilidad y se fijan los plazos de las tareas, nos permite evitar desviaciones detectando errores y reduciendo costes.

En contra, no disponer de un Plan de Marketing puede generar una serie de problemas que lleven nuestra idea de negocio al fracaso: utilizar los recursos disponibles de forma errónea nos puede llevar a un aumento de los costes, si un plan, la gestión de la empresa se dirige por impulsos y no estamos preparados para los problemas, podemos ajustarnos a una realidad poco objetiva del mercado, lo que sin duda nos conduce al fracaso.

Para que nos hagamos una idea, las empresas que echan a andar suelen establecer unos objetivos generales antes de realizar el **Plan de Negocio**, si deciden realizar un **Plan de Marketing** pasarán por una fase de análisis y construirán su **DAFO**, lo que a buen seguro les hará llegar a los objetivos reales y alcanzables.

3. Trabajo bajo precisión metas

El trabajar bajo presión es que se desea cumplir con metas, que muchas veces no están claras, se refiere simplemente a que al hacer un trabajo se busca cumplir un indicador, por ejemplo, una cantidad de productos determinada en un plazo concreto, un presupuesto de ventas, la solución a un problema, etc. Eso se podría llevar de mejor manera si el personal se identifica claramente con los objetivos de la empresa.

Las tareas se deben realizar, pero en el tiempo previsto y con los recursos adecuados, buscando que se logre la meta y no estrés en el trabajador.

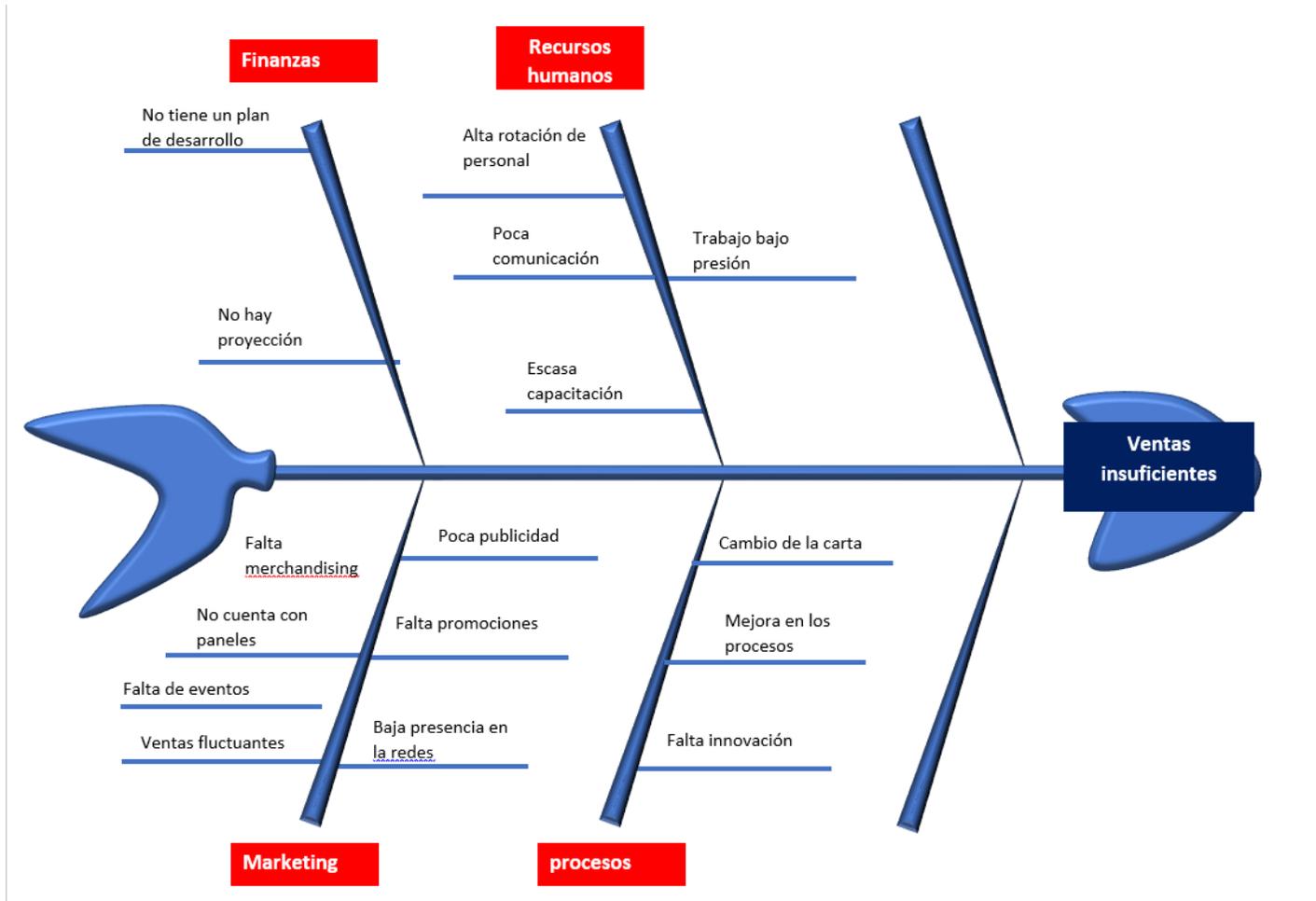
INDIFERENTE

El **cuadrante III (indiferentes)** se encuentra el problema decoración desactualizada, problema con bajo pasivo y bajo activo. Es decir que no influyen ni son influidos por otros problemas. Se considera que son los de menor prioridad lo cual termina siendo indiferentes para la empresa en estos momentos.

3.2 Causas

El equipo de tesis decidió aplicar la herramienta del Ishikawa con lo cual servirá para el desarrollo del problema a través de la identificación de las causas que más adelante se convertirán en las estrategias a aplicar para solucionar el problema priorizado.

Figura 13 - Diagrama del Ishikawa



Recursos humanos:

Alta rotación de personal: La empresa tiene una alta rotación de personal de atención al cliente (meseras), lo que hace que siempre se tenga que dar inducción a los nuevos trabajadores, sobre el modo de trabajo y las funciones que realiza.

Debemos contemplar que los clientes siempre se sentirán más cómodos si son atendidos por una persona que ya reconocen y entiende sus necesidades. Si se da mucha rotación se podría afectar la lealtad del cliente hacia la empresa pues se vería débil la habilidad de la compañía para formar un vínculo sólido con sus clientes.

La productividad puede verse directamente afectada ya que los empleados nuevos no van a estar igual de sintonizados que los antiguos para lograr los objetivos de la organización y dependerán del tiempo de capacitación para alinearse y lograr las metas.

Medir la tasa de rotación de tu empresa periódicamente es vital para el éxito del negocio, te ayuda a conocer el valor que aporta la empresa y a detectar problemas dentro de la organización.

Poca comunicación: La poca comunicación de las metas de la empresa, de lo que se requiere lograr en el tiempo ha hecho que muchas veces no se cumplan con las tareas encomendadas o se realicen a medias. Es también un factor de éxito que exista una comunicación clara de lo que se quiere alcanzar para poder así hacer partícipe a todos los trabajadores y se comprometa a cumplir con sus tareas y buscar el crecimiento del negocio.

Si los empleados de la organización no se les informa adecuadamente de lo que sucede y además tienen el convencimiento que sus ideas u opiniones no se tienen en cuenta, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen, y tendrán, en el mejor de los casos, un rendimiento medio o bajo.

Si tu personal no se siente parte de la organización, su grado de compromiso será muy pobre. Muchas veces la dirección invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral y los resultados.

Escasa capacitación: La empresa no cuenta con un programa de capacitación, que le permite mejorar el talento humano de la empresa, lo que ha hecho es asumir que el personal cuenta con las habilidades técnicas y humanas para el puesto que realiza.

Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus colaboradores, es común que éstos tengan dificultades para adaptarse y entender sus labores. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados.

Los trabajadores que no están debidamente preparados pueden frustrarse por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento menor.

Una empresa con un programa de capacitación pobre o sin él, provoca que los administradores traten con colaboradores poco preparados, lo que puede causar estrés en la administración, debido a que los administradores ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día, y el tener que asegurarse de que los nuevos empleados entiendan cómo realizar su trabajo es agotador. Un administrador que toma parte de su tiempo de trabajo para instruir a un empleado a lo largo del día, puede ser incapaz de cumplir completamente con sus demás obligaciones.

Trabajo bajo presión: El personal indica que trabaja bajo presión puede generar ansiedad o estrés, esto no quiere decir que el clima laboral sea todo tenso y no hay una buena convivencia. De hecho, con una buena planificación en los proyectos a realizarse permitirían que todo el personal pueda trabajar sin ningún imprevisto. Sin embargo, esto último no es la realidad, puesto que siempre surgirán algún contratiempo, quizá con un cliente, con alguna venta o alguna falla en la atención o preparación de plato de comida, por ejemplo. En este tipo de situaciones, en donde lo inesperado rompe el plan cotidiano, es necesario saber gestionar nuestras emociones y calmar esos nervios que se apoderan de nuestro cuerpo.

Marketing

Poco Merchanding: La empresa no ha implementado merchanding, en el restaurante, lo cual ayuda a estimular la compra en el restaurante, ofreciendo nuestros productos y servicios en las mejores condiciones para el cliente.

Debemos olvidar que la carta del restaurante es un empleado más, capaz de influir en la decisión de compra del cliente de forma significativa. Otro aspecto importante en el **merchandising sensorial** son las **degustaciones**, donde invitar a los comensales a probar algunos productos con productos regionales o nuevos platos del menú, permite incrementar las ventas y motivar a los clientes a regresar a tu restaurante.

La vajilla y los cubiertos del restaurante, son una parte importantísima de la experiencia gastronómica. Es importante contar con una vajilla y una cubertería acorde con el tipo de comida que servimos en el restaurante.

Del mismo modo, no podemos descuidar la presentación de la comida sobre el plato, pues la primera impresión que el cliente se hace sobre el plato es decisiva

No cuenta con paneles: cuando hablamos paneles nos referiremos a los paneles publicitarios, los colaboradores consideran contar con esta herramienta de publicidad que permite como escenario para tomar foto dentro del local. Así mismos paneles exteriores que llamen a atención de los posibles clientes.

La calle es un medio fenomenal para promocionar y vender tus servicios o productos, ya que no todo el mundo tiene el tiempo necesario de consumir publicidad en otros medios como internet o la televisión. Pero sí que puedes consumir publicidad en una valla publicitaria de camino al trabajo, por ejemplo. Es por eso, que este tipo de publicidad exterior trata de impactar a los ciudadanos transeúntes para convencer o persuadir sobre el mensaje que la valla publicitaria está promocionando. Son muchos los conceptos que definen este tipo de publicidad: «ambient marketing», «urban marketing», «marketing de guerrilla», etc. Todos estos conceptos tienen en común promocionar la publicidad exterior como algo esencial.

Es muy importante ser creativo y estar al día de todas las tendencias para aportar un mensaje que se adapte al momento y al público objetivo. Es una necesidad continua de impactar y persuadir para generar una emoción interna en el target.

Tiene poca publicidad: ¿Puede un restaurante tener éxito sin publicidad?, El restaurante el Corner, ha logrado tener una clientela permanente y si esto se ha logrado, es porque las cosas se hicieron bien y se podría hacer mejor, considera la publicidad, que si quiero resultados en menos tiempo y mayores garantías de éxito: hoy en día... necesito tener calidad en la comida y también hacer publicidad.

La publicidad es indispensable que conozcas a la audiencia, fijes un presupuesto promocional, determines el tema a promocionar y luego diseñes una campaña; estas herramientas para pequeños negocios aseguran la prosperidad de tu compañía en el ámbito publicitario.

Baja presencia en las redes: hoy en día las redes sociales nos permiten conectarnos y comunicarnos con nuestros clientes, crear una comunidad alrededor de nuestra marca. La empresa ha trabajado las redes sociales no de manera permanente, siendo su trabajo solo por eventos especiales, lo que le ha permitido tener sus seguidores y like respectivos.

La importancia de las redes sociales y del community manager en el sector del restaurante debería de ser tan obligatorio como la vajilla de un restaurante. Hoy en día, uno de los mayores beneficios que nos proporciona internet, es la búsqueda de información con una respuesta instantánea debido al escaso tiempo que solemos tener en el día a día. Queremos soluciones rápidas y respuestas inmediatas a nuestras preguntas y esto solo nos lo puede proporcionar nuestro mejor aliado...Google. Cuando un restaurante no posee redes sociales o página web donde poder buscar respuestas a nuestras preguntas, automáticamente lo descartamos de la lista. Este hecho no ocurriría si pudiéramos obtener toda la información que necesitamos a través de ellas.

Ventas

Falta promociones: las promociones son de mucho valor en el rubro que nos encontramos y la gerencia no lo ha realizado de manera constante, por lo cual consideramos que sea una estrategia a considerar en su plan de marketing.

Las promociones son, en realidad, propuestas de valor. Indican al cliente los beneficios que le ofrece tu restaurante. La meta es, en primer lugar, que el cliente mire la oferta y luego que tome la decisión y visite el restaurante para disfrutarla. A partir de esa acción, la propuesta deberá tender a que vuelva, a fidelizarle.

Ventas fluctuantes: es un problema que las empresas que se están reactivando están teniendo debido a la crisis económica que vive el país y el salir de la crisis sanitaria del COVID-19.

Falta convenios: la empresa no considera de importancia lograr convenios con empresas, ya que condiciona muchas veces el precio de los productos. En la reunión del focus grup surgió esta idea, la cual consideramos analizar para poder entender que beneficios o pérdidas podría traer buscar convenios con empresas clientes. Siendo el objetivo principal la captación de clientes, pero darle un valor agregado que se vuelva atractivo para las personas, como por ejemplo un beneficio especial cuando asisten 5 personas de una empresa.

Procesos:

Cambio de la carta: Se determina que también es un factor que retrasa el crecimiento es la carta de platos que se vende, eso no quiere decir un cambio de los platos banderas de una cevichera, sino una renovación de presentación y creación de nuevos platos que atraigan a los comensales. Es importante que se ofrezca platos innovadores con productos regionales, el menú debe presentar algo nuevo, original, partiendo que siempre se puede encontrar algo nuevo para experimentar.

Para la elaboración de menú se debe considerar a que cliente nos estamos dirigiendo, que les gustaría comer y ofreciendo platos del día y que el cliente lo vea como un plato especial.

Mejora en los procesos: Considera que el proceso se debe mejorar ya que manejar un restaurante debe estar todo sincronizado y toda clase de apoyos para que nada escape de la administración. En este contexto es importante el mapeo de procesos que ayuda a mejorar. Revisar todas las actividades, compras, atención al cliente, preparación de platos para conseguir un mejor servicio, orientado a la satisfacción del cliente.

Se debe trabajar para diseñar procedimientos claros que permiten cierta autonomía al personal, hacen que todo pueda funcionar sin que esté siempre un jefe al frente, para ello debe establecerse estándares de calidad, tiempos, pautas y directrices de trabajo concreto y cualquier detalle que impacte el objetivo.

Poca innovación: Considera que la innovación no está resaltando en el negocio, en todas las áreas como diseño de loca, implementación de área de fotos, paneles, publicidad etc. Habría que plantearse la pregunta ¿lo que hacemos realmente genera valor agregado a la empresa?, es importante mejorar el servicio, producto, procesos, pero se traduzca en ventajas y beneficios para nuestra empresa, colaboradores y clientes.

Finanzas

No tiene un plan de desarrollo empresarial la empresa desde su inicio ha ido creciendo de manera constante, con un receso por la pandemia COVID-19, volviendo a reactivarse el 2021, siempre ha trabajado en equipo y direccionado por la experiencia gerencial del dueño el señor Humberto Mercado, que ha hecho de este negocio una empresa rentable y estable, que considera que podría tener un crecimiento mayor en el mercado.

La empresa no tiene un plan de desarrollo empresarial trabajado, estructurado por lo cual le hemos recomendado elaborar uno, ya que consideramos que es una pieza clave para cualquier ya que precisamente brinda en orden, control y visualización a mediano y largo plazo de lo que buscas, como lo harás, quienes participaran y los medios para lograrlo.

Sin embargo, muchas veces se cree que el plan de negocios es un documento para los dueños, socios o responsables financieros de una empresa, convirtiéndose en un recurso exclusivo y, por lo tanto, asimilado y entendido por un pequeño grupo de personas, principalmente los tomadores de decisiones.

Este es un mito que debe derribarse, porque si el plan de negocios es una pieza medular de la organización es necesario y prioritario que todos los que integran una compañía lo conozcan; o por lo menos quienes están implicados con los objetivos de negocio, ya que cada colaborador participará con su talento para lograr dicho objetivo.

Un plan de negocios es imprescindible para una organización porque define y delimita la estrategia general de la empresa para lograr sus objetivos en un tiempo determinado. Esto ayuda a visualizar escenarios, prospectar, prepararse y tomar acciones.

Construir un plan de negocios es fundamental para toda empresa o proyecto, de lo contrario sería como actuar a ciegas y probablemente se generarían esfuerzos aislados y desordenados que pondrían en riesgo la permanencia de una organización.

No hay proyecciones: Este punto guarda relación con el plan de crecimiento empresarial, ya que permite determinar las metas de crecimiento a corto y largo plazo, una proyección nos ayudara ver el desenvolvimiento de la empresa, para poder determinar las posibles ingresos y utilidad, así como las perdidas.

Puntos críticos

Después del análisis podemos determinar que la falta de un plan de crecimiento empresarial, trabajo, diseñado, compartido hace que se dificulte el mayor desarrollo empresarial del negocio.

Es de mucha importancia ya que un plan de crecimiento empresarial integra el plan de marketing, la publicidad, el merchandising, el recurso humano.

Es importante desarrollar estrategias de crecimiento buscando un crecimiento sostenido, seguidores y vendedores de nuestra marca.

La poca publicidad y poca presencia en el mercado digital, seguido de la poca innovación en el negocio podría retrasar los objetivos de crecimiento.

Figura 14 - Priorización de los puntos críticos

Causa principal	Causa específica	AREA	Peso ponderado	Calificación	Valoración
FINANZAS	No tiene un plan de crecimiento empresarial	FINANZAS	27%	4	1.08
	No hay proyecciones	FINANZAS	5%	3	0.15
MARKETING	Poca merchandising	MARKETING	15%	3	0.45
	No cuenta con paneles	MARKETING	2%	3	0.06
	Baja presencia en las redes	MARKETING	3%	3	0.09
	Poca publicidad	MARKETING	14%	3	0.42
PROCESOS	Cambio de menú	PROCESOS	2%	2	0.04
	Poca innovación	PROCESOS	2%	2	0.04
	Mejora en los procesos	PROCESOS	15%	3	0.45
RRHH	Alta rotación de personal	RRHH	3%	3	0.09
	Poca comunicación	RRHH	3%	3	0.09
	Escasa capacitación	RRHH	2%	3	0.06
	Trabajo bajo presión	RRHH	2%	2	0.04
VENTAS	Falta promociones	VENTAS	1%	3	0.03
	Falta de eventos	VENTAS	2%	3	0.06
	Ventas fluctuantes	VENTAS	1%	3	0.03
	Falta de convenios	VENTAS	1%	2	0.02
					3.20

El resultado de esta primera valoración es de 3.20 ya que indica que es las acciones actuales en el manejo de los problemas causantes de la condición actual de la empresa es deficiente, ahora a partir de esta información aplicamos el criterio de Pareto, usando como referencia la nota obtenida por la empresa para determinar cuáles son las causas críticas que provocan la condición mostrada.

La metodología sugiere primero establecer la distribución de frecuencia según el valor obtenido, y posteriormente ordenar de mayor a menor porcentaje, y en este cuadro ordenado, agrupar los porcentajes acumulados según la ley de Pareto, es decir obtenemos el siguiente cuadro:

Figura 15 - Cuadro de clasificación de PARETO

Nro.	Causa específica	Distribución de frecuencia	Frecuencia acumulada	Agrupación de pareto
1	No tiene un plan de crecimiento en	33.75%	33.75%	Muy importante
2	Poca merchandising	14.06%	47.81%	
3	Mejora en los procesos	14.06%	61.88%	
4	Poca publicidad	13.13%	75.00%	
5	No hay proyecciones	4.69%	79.69%	Poca importantes
6	Baja presencia en las redes	2.81%	82.50%	
7	Alta rotación de personal	2.81%	85.31%	
8	Poca comunicación	2.81%	88.13%	
9	No cuenta con paneles	1.88%	90.00%	
10	Escasa capacitación	1.88%	91.88%	
11	Falta de eventos	1.88%	93.75%	
12	Cambio de menú	1.25%	95.00%	
13	Poca innovación	1.25%	96.25%	
14	Trabajo bajo presión	1.25%	97.50%	
15	Falta promociones	0.94%	98.44%	
16	Ventas fluctuantes	0.94%	99.38%	
17	Falta de convenios	0.63%	100.00%	

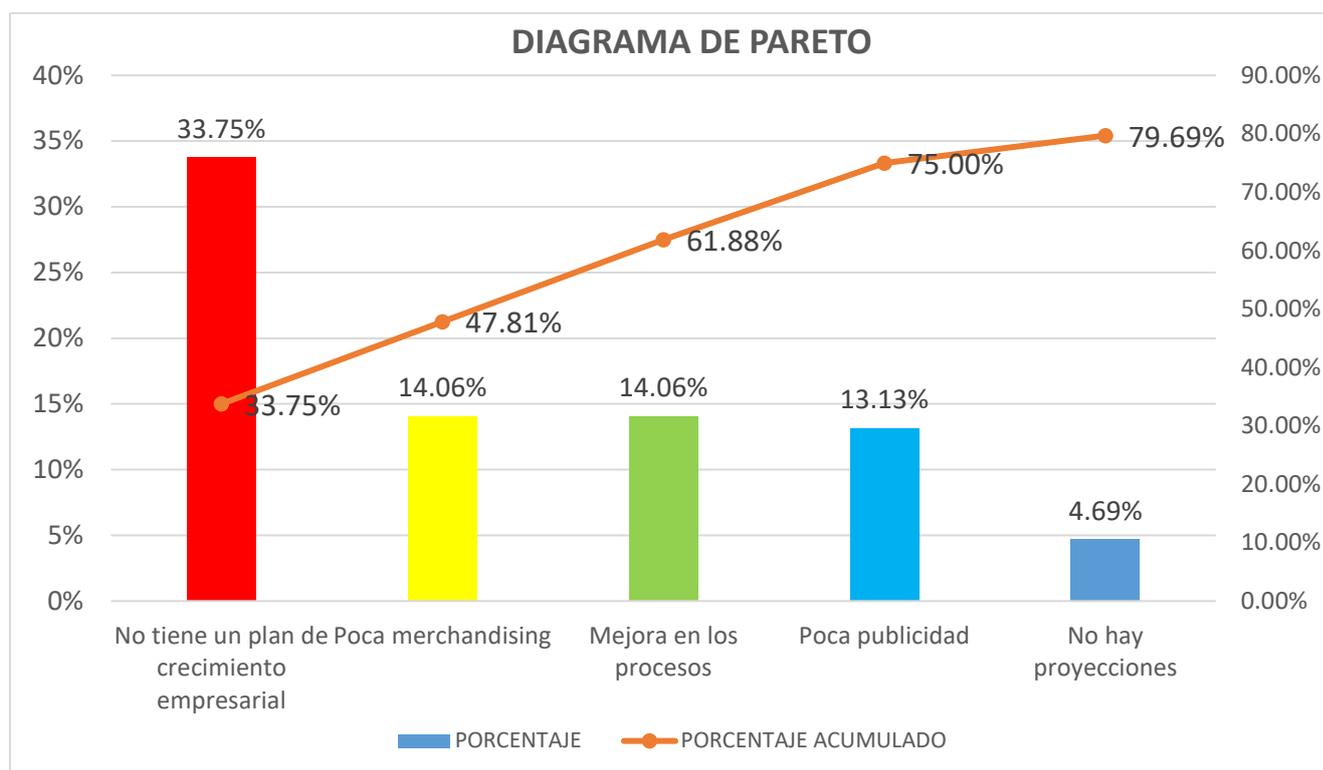
Diagrama de Pareto

El principio de Pareto puede ayudar a hacer un análisis de problemas y poder priorizar, de las causas probables que generan un problema, cuáles son aquellas en las que nos tenemos que enfocar primero.

Por un lado, nos permite asignar un orden de prioridades y algo muy importante para que tú puedas ser más productivo y más eficaz es que puedes asignar las prioridades de una manera correcta.

Nos permite también mostrar la esencia del principio de Pareto. Esto significa que de una gran cantidad de actividades, recursos o resultados que tenemos pocos son los que realmente valen. Si nos enfocamos en los que son vitales, el resultado puede ser todavía mucho mejor.

Figura 16 - Diagrama de Pareto – Problemas



Fuente: elaboración propia

Formulación de la oportunidad de mejora

La oportunidad de mejora es de suma importancia para la empresa, ya que permite aplicar acciones correctivas a procesos deficientes. Esto implica un trabajo en equipo a partir de la gestión de los procesos y sus funciones, esto permitirá que haya un funcionamiento exitoso del proceso y una mejora en la organización.

El plan de mejorar ayudara a la toma de mejores decisiones informadas que impulsan la optimización, buscando la automatización de algunos procesos de productividad, al simplificar tareas repetitivas, su tiempo valioso lo podrán dedicar a labores más estratégicas. Cuando los procesos funcionan de manera correcta ayudan a motivar a los miembros de los equipos que destina su tiempo en la implementación de los mismos.

Se ha determinado los problemas principales que son los siguientes:

Diseño de plan de crecimiento empresarial

Una estrategia de crecimiento empresarial consiste en el diseño de un plan y el conjunto de acciones que se ponen en marcha para impulsar la presencia de la compañía dentro del mercado. Su principal objetivo es impulsar su participación en el mercado y desarrollar una ventaja competitiva única.

En épocas de crisis y recuperación económica, estos planes son especialmente importantes, ya que se relacionan directamente con su crecimiento y competitividad en el mercado. Sin embargo, estos deben plantearse de forma constante, con el objetivo de:

- Mejorar las ventas;
- Incrementar la cuota de mercado;
- Aumentar su margen de utilidad;
- Expandir su empresa.

Cuando se trata de una empresa que vende artículos o servicios, al aplicarse una **estrategia de crecimiento externa**, se garantiza constante retroalimentación. Esto ayuda a mejorar la calidad final de los productos o servicios, y con ello, asegura un aumento de las ventas.

Busca sacar el máximo provecho de los productos o servicios de una empresa. También conlleva a la mejora del servicio o producto comercializado. Este tipo de técnica se puede utilizar si se busca aumentar las ventas, siempre y cuando cuente con recursos suficientes (tanto materiales como humanos).

Implementar merchandising

Es de mucha importancia mejorar el merchandising en el restaurante con el propósito de incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad del negocio.

El merchandising visual para restaurantes es una estrategia que busca optimizar los niveles de rentabilidad y productividad de los negocios del segmento gastronómico. Para ello, se basa en la mejora de los productos, el servicio e Figura del estacionamiento.

Aunque el término ha sido asociado a la industria textil, con el transcurrir de los años ha llegado a ser adoptado por empresas de otros sectores, dada su relevancia. Un ejemplo claro es McDonalds, cuyos colores principales (rojo y amarillo) tienen una razón de ser.

Merchandising visual, claves de éxito para tu restaurante

La satisfacción del cliente es el principal enfoque que persigue el merchandising visual.

Precisamente por eso, se trata de armonizar los elementos entre sí, tales como:

Define la esencia de tu negocio: Todos los restaurantes venden lo mismo, comidas y/o bebidas. Sin embargo, la oferta de la marca es el producto secundario en venta. Lo principal es definir qué vendes, es decir, calidad, entretenimiento, confianza, experiencia o satisfacción.

Es importante apelar al aspecto emocional para conseguir una diferencia competitiva. En pocas palabras, determinar cuál es la esencia de tu marca.

Arma un escenario atractivo

La satisfacción del cliente no solo se consigue a través del sabor de los platos o bebidas, hay otros aspectos a considerar. Entre ellos, la distribución de los muebles, la iluminación del lugar, la presentación del producto, el servicio de atención, los colores, las formas de la decoración, y la música. Todo esto crea una atmósfera uniforme.

La idea es crear un escenario repleto de experiencias positivas para el cliente, al punto de fomentar su satisfacción. Para ello, es importante mantener una identidad visual coherente, imprimir la esencia de la marca en el establecimiento.

Cuida la percepción del sabor

La percepción del sabor no es algo que llega exclusivamente por medio de las papilas gustativas. Desde el momento en que el comensal ingresa al establecimiento, comienza a darse una idea del sabor de los platos.

Justo por eso, la alta cocina trata de sorprender al usuario al crear un juego entre la apariencia, los aromas y las texturas. Incluso, los detalles del ambiente también representan un factor crucial, por ejemplo, el ruido. Mientras más sonido haya en el ambiente, más negativa será la percepción del sabor. Pues la incomodidad del usuario se verá reflejada en la opinión que forje del plato.

Por ello, es recomendable mantener un espacio limpio, aromatizado, cuidando los aspectos visuales, y con una música ligera.

- El decorado y el ambiente. Según Michel Rochat, en su libro “Marketing y Gestión de la Restauración” estos elementos “se concebirán en función del tipo de platos servidos y de la relación calidad-precio. El local por su situación y acceso; el decorado, por la seguridad del buen gusto, la elegancia, la clase de iluminación, los colores y las formas; el ambiente va relacionado con la elección de un fondo musical apropiado, la animación la crea tanto la clientela como el personal”.
- Equipamiento. Los platos, cristalería, cubertería deben estar en consonancia a la presentación y calidad de lo que se sirve en ellos.
 - *Un menú con descripciones apetitosas y fotos coloridas del plato*
 - *es sin duda alguna una herramienta de merchandising efectiva.*
- El Menú. Los operadores de restaurantes tienen un promedio de tres minutos para impresionar a los comensales con sus menús. Aprovecha al máximo el este tiempo precioso creando un menú que efectivamente comercialice su restaurante.
- Fotos. Muy útiles cuando queremos despertar el apetito del cliente por medio a una presentación llamativa y colorida.
- Mástiles. Carteles rígidos sostenidos por una asta en los que se anuncian ofertas o productos.
- Carteles. Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento. Muy utilizados en restaurantes de comida rápida.

- Demostraciones y degustaciones. Suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocar importantes incrementos de venta. Las demostraciones se realizan para dar a conocer platos nuevos del menú, vinos o cocteles como una forma de motivar el regreso de los comensales.
- Animación en punto de venta. Conjunto de acciones promocionales que se celebran en un establecimiento durante un tiempo determinado con motivo de un acontecimiento particular. Por ejemplo: Día de la madre, Día del Padre, Día de San Valentín, Fiestas Patrias, Día del amigo, Navidad, Día del maestro, siempre habrá un día para celebrar etc.

Mejora en los procesos

La dirección de operaciones de un negocio de restauración, es uno de los aspectos más difíciles de gestionar, ya que requiere la puesta en marcha y organización de una serie de factores que deben estar interrelacionados entre sí, tal como muestra el siguiente ejemplo:

Está claro: El éxito de los restaurantes depende de muchos factores. Algunos de ellos no siempre estarán en nuestras manos; sin embargo, hay diferentes maneras de aumentar las probabilidades, y una de ellas es mejorando la productividad de tu restaurante.

Con esto, nos referimos a todos los elementos que mejoran las operaciones internas; actividades diarias que, a largo plazo, resultarán en un restaurante con óptimos tiempos de entrega, clientes más felices y por lo tanto mejorar la rentabilidad.

Trabajaremos bajo cuatro recursos que bien utilizados se sacara provecho al equipo de trabajo.

Plan de publicidad

El plan de publicidad o plan de marketing nos ayudara a crear el rostro de la marca, buscando que el cliente pueda visitarnos en nuestras redes sociales, dando a conocer la comida que preparas, porque tu servicio es diferente y porque los clientes deben venir y ser parte de tu historia.

Para poder diseñar el plan de publicidad adecuado debemos partir de un análisis de la situación actual, los aspectos externos e internos de la empresa, eso incluye a la competencia, el mercado, los clientes actuales y los buyer persona. etc., debiendo diseñar objetivos que ayuden a alcanzar el éxito de las estrategias de marketing, definiendo las estrategias a realizar. Para lo cual consideraremos los siguientes puntos que debemos trabajar en nuestro plan de publicidad.

Cambios en la Figura

- Realizar fotografías de toda la nueva oferta e Figura del restaurante, imprimir un nuevo material publicitario y actualizar todos los canales digitales.
- Crear un nuevo storytelling basado en las preferencias del nuevo cliente potencial.
- Reinventar recetas clásicas que siempre se pidan, para diferenciarlas de la competencia.

Acciones de marketing digital

- Activar y potenciar principalmente dos redes sociales: Facebook, Instagram etc.
- Crear un blog dentro de la web, para generar y compartir contenido sobre los intereses de este cliente potencial y su estilo de vida.
- Desarrollar una estrategia de promoción a través de concursos en redes sociales para levantar los servicios muertos de miércoles y jueves, como encuestas de conocimiento, trivias, etc. que resulten atractivas para el cliente potencial del mercado.

Capítulo IV. Propuesta de la Mejora Empresarial

Justificación de la mejora empresarial

El objetivo de este plan de mejora es estudiar y proponer una serie de ideas que conlleven a la mejora del restaurante El Corner. Para ello, se realizó un estudio de la situación actual del negocio, analizando los puntos críticos, tras su valoración, plantear unas conclusiones para la propuesta de mejora y la puesta en valor. Es de mucha importancia para el dueño y nosotros solucionar los principales problemas que tiene la empresa que representa el 75%, lo cual permitirá los demás problemas de mejor efecto en la empresa.

Un plan de mejora, es el que se realiza porque se quiere avanzar y actualizar algunos procedimientos que hasta el momento no se han realizado o se ha hecho de la manera menos efectiva, por consiguiente, lo que se quiere implementar con este estudio es el plan de mejoramiento del restaurante Corner, el cual se encuentra en condiciones buenas de desempeño, pero se desea mejorar sus ventas y su rentabilidad, es por ello que diseñara un plan de crecimiento, un campaña publicidad e implementar merchandising, así como mejorar los procesos del negocio.

La excelencia de una empresa, viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Objetivos de mejora

Tras cuestionarnos el ¿Cómo mejorar las ventas que permita incrementar la rentabilidad diseñando un Plan de Crecimiento de la empresa Restaurant turístico CSM SAC en el año 2023?

Se plantea los siguientes objetivos:

General:**“AUMENTAR LAS VENTAS IMPLEMENTADO UN PLAN DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA RESTAURANT TURÍSTICO CSM S.A.C”****Específicos:**

- Aumentar las ventas que permitan sostenibilidad en el tiempo durante el 2022 y 2023 mediante un plan de crecimiento y aplicación de estrategias de marketing, midiendo su efectividad mensualmente que permita replantear si fuera necesario.
- Revisar y mejorar los procesos de todas las áreas del negocio en los primeros 3 meses, con la participación de todos los colaboradores escuchando sus sugerencias, elaborando las propuestas en equipo.

Estrategias**ESTRATEGIA 1: Elaborar un plan de crecimiento para el año 2023.**

Objetivo: Lograr establecer un plan de crecimiento para el año 2023 y 2024.

Descripción: Diseñar un plan de crecimiento que permita plasmar una hoja de ruta de lo que se quiere lograr en el año 2022 y 2023. Las estrategias a seguir, estableciendo las metas claras a corto y largo plazo, identificar las oportunidades, los recursos que ayuden a cumplir las metas y realizar un análisis de todas las áreas, procesos de la empresa, las necesidades del personal. Este plan se desarrollará con la ayuda de los tesisistas y la colaboración del empresario y los colaboradores.

Tabla 13 - Presupuesto de Elaboración Plan de Crecimiento

Actividades	Responsables	Inversion	Plan	Presupuesto
Plan de crecimiento empresarial	Gerente, colaboradores, tesisistas	5,000.00	1	5,000.00
Total				5,000.00

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 2: Implementar merchandising

Objetivo: Diseñar e implementar un plan de merchandising

Descripción: En el nivel más básico, la importancia del merchandising se refleja en las ventas. Las tiendas tienen que hacer una cierta cantidad de dinero cada día, semana, mes y año, a fin de mantenerse en el negocio. La venta de productos genera estos ingresos. Las preocupaciones del merchandising es la venta de mercancía para generar ganancias. El pobre merchandising no impulsa las ventas, mientras que la comercialización exitosa lo hace. Según R. Srinivasan, autor de "Estudios de caso en la comercialización", el merchandising influye directamente en aproximadamente dos tercios de todas las ventas. El merchandising afecta a una empresa y, por tanto, a sus empleados. El pobre merchandising significa malas ventas, lo que afecta a los minoristas y fabricantes. Esto cambia la naturaleza de la economía a través del potencial de pérdida del empleo.

Tabla 14 - Herramientas de comunicación en la empresa.

Actividades	Responsables	Inversión	Talleres	Presupuesto
Implementar merchandising	Gerente, todo el personal	6,000.00	1	6,000.00
Total				6,000.00

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 3: Mejora en los procesos

Objetivo: Empoderar al gerente con habilidades gerenciales que le permita asumir de manera exitosa la dirección de una empresa, teniendo como objetivo mejorar el desempeño futuro de toda la empresa.

Descripción: Objetivo: Los procesos de un restaurante son fundamentales para tener un emprendimiento exitoso. Si estos son eficaces, las posibilidades de que el negocio vaya bien se incrementan, ya que en cada proceso intervienen todos los departamentos del restaurante: cocina, atención al cliente, entrega de pedidos, facturación, entre otros.

La planeación de un restaurante genera grandes beneficios, pues se aumenta la rentabilidad y se ayuda a disminuir los costos. Los diferentes circuitos de funcionamiento de los restaurantes,

aunque funcionen correctamente, siempre son susceptibles de mejorarse con la incorporación de mejoras tecnológicas, como un software integral para la gestión global del restaurante o formas de trabajo distintas basadas en criterios de calidad y mejora continua.

Tabla 15 - Mejora en los procesos

Actividades	Responsables	Inversion	Taller	Presupuesto
Mejora en los procesos	Gerente, todo el personal	6,000.00	1	6,000.00
Total				6,000.00

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 4: Plan de publicidad

Objetivo: Diseñar un plan de publicidad definiendo los objetivos que se quieren lograr, que medios se va utilizar y seleccionar los más adecuados para difundir nuestra propuesta de valor al público que buscamos para que al fin de cuentas se traduzca en una campaña exitosa que genere reconocimiento en nuestra marca y al mismo tiempo aumente las ventas de nuestro negocio.

Descripción: Con nuestros objetivos claros, diseñaremos nuestro plan de marketing, con las acciones concretas que tenemos que realizar para lograr nuestros objetivos marcados, donde no solo se considerara el mercado off line, si también on line, para ello no podemos olvidar el marketing digital donde debemos crear y potenciar nuestras redes sociales, donde mostraremos nuestra oferta, avisando a nuestros clientes de posibles promociones y creando una comunidad con ellos.

También podemos crear un blog en el que compartamos, con nuestros clientes y seguidores, artículos de su interés y nuestros servicios.

No podemos olvidar, en el mundo de la restauración, potenciar nuestro perfil en portales webs especializados para atraer a nuevos clientes.

Tabla 16 - Presupuesto de Plan de Publicidad

Actividades	Responsables	Inversion	Talleres	Presupuesto
Plan de publicidad	Gerente, todo el personal	6,000.00	1	6,000.00
Total				6,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 - Tabla 24 - Costo total de las estrategias

Presupuesto total de la estrategias del Plan de mejora		
Actividades	Responsable	Total
Asesoría en elaboración de Plan de crecimiento empresarial	Gerente, colaboradores, tesistas	5,000.00
Implementar merchandising	Gerente, todo el personal	6,000.00
Mejora en los procesos	Gerente, todo el personal	6,000.00
Plan de publicidad	Gerente, todo el personal	6,000.00
Total		23,000.00

Fuente: Elaboración propia

Factores internos

El éxito de las estrategias que se propone depende de los siguientes factores:

1. Se necesitó muchas ganas, iniciativa y la decisión del Gerente el señor Humberto Mercado de la empresa por implementar las estrategias con el único fin de posicionar en el mercado y generar una mayor rentabilidad.
2. También es importante el contar con el compromiso y apoyo de los colaboradores y todos los miembros que integran para que sean efectivas las estrategias.
3. Es necesario realizar un control y seguimiento continuo, permanente en la implementación de cada una de las estrategias para que nos permita medir el grado de efectividad.
4. La empresa debe contar con disponibilidad económica para cubrir con los costos que incurrirá el desarrollo de las estrategias que se propone en la mejora.
5. Los colaboradores tienen la mejor disposición para aprender y adaptarse al cambio, ya que consideran que es una gran oportunidad de crecimiento, debido a que las nuevas exigencias del mercado así lo requieren.

Factores externos

Es posible analizar tipos de escenarios: Optimista, Moderado y Pesimista. Para poder asegurarnos que la propuesta de mejora que se planteado para la empresa restaurant turístico CSM S.A.C será viable o no. A continuación les presentamos los escenarios siguientes:

Escenarios Optimista

Optimista: la empresa ha ido crecido desde que inició sus operaciones desde el año 2013, bajando sus ingresos desde el 2019 - 2020, producto de la pandemia a nivel mundial COVID- 19 que ha hecho que la empresa opere a un 25% de su capacidad de funcionamiento. Considerando la situación actual que la pandemia ha disminuido y la economía comienza a reactivarse y el crecimiento uso de los equipos de cómputo, se da un escenario prometedor por lo cual consideramos mejorar los ingresos, partiendo que hemos ido crecido en el año 2019 un 36%, tomamos como base poder crecer un 34% más con respecto con respecto a los años anteriores

Tabla 18 - Escenario Optimista

Escenario Optimista	Escenario anterior	Escenario Optimista	Variación esperada	Incremento porcentaje
Ventas	1,170,995.00	1,463,743.75	292,748.75	25%
Costo de ventas	681,252.00	851,565.00	170,313.00	
Utilidad Bruta	489,743.00	612,178.75	122,435.75	
Gastos de operación				
Gastos administrativos	32,253.00	32,253.00	3,547.83	
Gastos ventas	360,669.00	360,669.00	32,460.21	
Utilidad de operación	96,821.00	219,256.75	86,427.71	
	BC	86,427.71	4.32	
		20,000.00		

Elaboración propia

Escenario moderado

Moderado: En este escenario consideramos una mejora del 20% en las ventas y es un % que si se ejecuta las mejorar planteadas podremos alcanzar sin dificultad, buscando poco a poco cambiar las cosas en la empresa, desde la atención del cliente hasta el servicio pos venta.

Consideramos que el rubro en el que nos encontramos seguirá en crecimiento lo cual permitirá

el aumento de la demanda del servicio y sabremos aprovechar para poder posicionarnos en el mercado y lograr la fidelización mediante las estrategias que ayuden a crear una relación con los clientes.

Tabla 19 - Escenario moderado

Escenario Moderado	Escenario anterior	Escenario Optimista	Variación esperada	Incremento porcentaje
Ventas	1,170,995.00	1,405,194.00	234,199.00	20%
Costo de ventas	681,252.00	817,502.40	136,250.40	
Utilidad Bruta	489,743.00	587,691.60	97,948.60	
Gastos de operación	-			
Gastos de ventas	32,253.00	32,253.00	3,547.83	
Gastos administrativos	360,669.00	360,669.00	32,460.21	
Utilidad de operación	96,821.00	194,769.60	61,940.56	
	BC	61,940.56	3.10	
		20,000.00		

Elaboración propia

Escenarios Pesimista

Pesimista: En este escenario consideramos un crecimiento del 15%, un indicador bajo en las ventas y en el peor de los casos que se presente una tercera ola de COVID 19, podría impedir el crecimiento, pero si implementamos correctamente el plan de publicidad y ventas, seguido de una buena atención y el servicio por ventas lograríamos cubrir un 73% de la inversión.

Tabla 20 - Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	Escenario anterior	Escenario Optimista	Variación esperada	Incremento porcentaje
Ventas	1,170,995.00	1,346,644.25	175,649.25	15%
Costo de ventas	681,252.00	783,439.80	102,187.80	
Utilidad Bruta	489,743.00	563,204.45	73,461.45	
Gastos de operación	-			
Gastos de ventas	32,253.00	32,253.00	3,547.83	
Gastos administrativos	360,669.00	360,669.00	32,460.21	
Utilidad de operación	96,821.00	170,282.45	37,453.41	
	BC	37,453.41	1.87	
		20,000.00		

Elaboración propia

Evaluación de alternativas beneficio – costo

A partir de la información obtenida sobre las ventas de los años anteriores las ventas han disminuido en el 2020, incrementándose el 2021, el 2019 comprado con el 2021, disminuyo un 18%, por lo cual consideramos ese incremento para el presente año.

Esperamos crecer en el peor de los escenarios en un 18% más sobre las ventas del 2021, implementando el plan de mejora tendremos un crecimiento en el mejor de los escenarios en un 25%. En este estado de resultados se considera las mejoras propuestas y el crecimiento, de su implementación.

Tabla 21 - Evaluación de alternativas beneficio – costo

ESTADO DE RESULTADOS
RESTAURANTE TURISTICO C.S.M. SAC
del 1 de enero al 31 de diciembre

	Historico			Factores de	2022	2023	2024	2025	2026
	2019	2020	2021	Proyección					
Ventas netas	1,434,415.00	282,965.00	1,170,995.00	18.00%	1,381,774.10	1,630,493.44	1,923,982.26	2,270,299.06	2,678,952.89
Costo de ventas	807,730.00	208,500.00	681,252.00	16.00%	790,252.32	916,692.69	1,063,363.52	1,233,501.69	1,430,861.95
Utilidad Bruta	626,685.00	74,465.00	489,743.00		591,521.78	713,800.75	860,618.74	1,036,797.38	1,248,090.94
Gastos de administración	28,680.00	9,054.00	32,253.00	11.00%	35,800.83	39,738.92	44,110.20	48,962.32	54,348.18
Gastos de ventas	328,112.00	120,621.00	360,699.00	9.00%	393,161.91	396,083.57	35,647.61	396,370.20	431,756.89
Participación de utilidades									
Utilidad Operativa	269,893.00	- 55,210.00	96,791.00		162,559.04	277,978.25	780,860.92	591,464.86	761,985.87
Ingresos financieros									
Cargas financieras	-	198.00	103.00						
Diferencias de cambio		15.00	125.00	17.00					
Total ingresos financieros	-	183.00							
Dividendos									
Diversos	3,064.00	9,939.00	2,833.00		2,833.00	2,833.00	2,833.00	2,833.00	2,833.00
Utilidad antes del impuesto a la renta	272,774.00	- 45,249.00	99,607.00		159,726.04	275,145.25	778,027.92	588,631.86	759,152.87
Impuesto a la renta	-	14,399.00	8,091.00		2,395.89	4,127.18	11,670.42	8,829.48	11,387.29
Utilidad Neta (Result. Del ejercicio)	258,375.00	- 45,404.00	91,516.00		157,330.15	271,018.07	766,357.50	579,802.38	747,765.58

El flujo de caja servirá para la evaluación de la mejora, en esta no se considerará las ventas netas para la evaluación, pues estas se originan de las operaciones naturales de la empresa, se considera con el plan de mejora con un crecimiento del 25% en el mejor de los casos.,

En el plan de mejora se pretende mejorar las ventas en un trabajar bajo el escenario optimista por lo cual estimado crecer un 30% más con respecto al año 2021, para lo cual el plan de mejora contribuirá a mejorar las ventas.

Incrementar las ventas del plan de mejora en un 25%

Al referirse al plan de mejora e implementar un plan de crecimiento donde se definirá los objetivos, metas, visión y misión de la empresa, especificando las estrategias de comercialización, el crecimiento de las ventas, identificar las ventas y desarrollar un plan de trabajo a corto y largo plazo.

El plan de crecimiento debe ser elaborado buscando la participación de todos los miembros de la empresa, buscando la identificación con la misión y visión de la empresa, buscando los canales más adecuados para llegar a tu público objetivo, así mismo se debe especificar estrategias claras que ayuden a respaldar el crecimiento.

Así mismo se debe incluir el crecimiento del personal, para cumplir los objetivos de la empresa, haciendo participe de las metas y buscando el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa.

La importancia de un plan de negocios destaca en el aprovechamiento y planificación del empleo de los recursos, al definir las estrategias, así como los pasos y acciones a seguir, de esta forma, podemos ganar en eficiencia, saber dónde vamos; sin incertidumbre y reduciendo los obstáculos.

El plan se puede establecer una estrategia proyectada a los números reales. Al estimar económicamente la inversión y los ingresos que se esperan obtener para determinar la rentabilidad del negocio.

Tabla 22 - Tabla 34: Determinación flujo de caja adicional

	Inversión	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de caja			30%			
Ingresos por plan de mejora		292,748.75	380,573.38	494,745.39	643,169.00	836,119.70
Ingresos totales		292,748.75	392,283.33	533,505.32	725,567.24	986,771.44
Inversiones						
Costo de ventas		170,313.00	221,406.90	287,828.97	374,177.66	486,430.96
Asesoría en elaboración de Plan de crecimiento	5,000.00					
Implementar merchandising	4,000.00					
Mejora en los procesos	5,000.00					
Plan de publicidad	6,000.00					
Gasto de ventas		3,547.83	3,867.13	4,215.18	4,594.54	5,008.05
Gastos administrativos		32,460.21	36,030.83	39,994.22	44,393.59	49,276.88
Total egresos		36,008.04	39,897.97	44,209.40	48,988.13	54,284.94
Flujo de caja	- 20,000.00	256,740.71	352,385.36	489,295.92	676,579.11	932,486.51
COSTO DE OPORTUNIDAD			34%			
VAN		1,244,122.69				
TIR			1321.09%			
BENEFICIO - COSTO			72.14			

Se ha tomado más números de periodos para la proyección debido a la limitada de información histórica confiable.

La evaluación la realizamos sobre un solo periodo de proyección; el costo de oportunidad es una tasa de referencias de inversiones de acuerdo a la tasa promedio que los bancos o financieras establecen en caso de préstamo o estimando en un 20% de tasa de interés, colocando una tasa mayor para garantizar la viabilidad del proyecto. **COK 20%**

Los indicadores de evaluación financiera, son reveladores en ese sentido, en el tercer año podemos recuperar la inversión.

El VAN (Valor Actual Neto) se calcula de la diferencia de los flujos de caja actualizado menos la inversión inicial, hay que entender que el flujo de caja es el resultado de efectivo obtenido después de haber cumplido con cubrir todos sus egresos operativos; a este valor hay que llevar lo al presente con una tasa de descuento, la tasa utilizada es el COK (Costo de Oportunidad) que es lo mínimo que el inversionista desea por su dinero, entonces el VAN es el beneficio logrado por la empresa después de haber cumplido con todos los actores de la empresa es positivo y resulta S/: 1,419,847.78 soles adicionales que recibiría la empresa si logra la implementación de la mejora.

VAN	1,419,847.78
TIR	1151.67%
B/C	62.73

La TIR (Tasa interna de Retorno), es el rendimiento máximo que la alternativa ofrece al inversionista, esto es 1.151.67%, quiere decir que los márgenes de beneficios pueden ser mayores; y finalmente el B/C (Beneficio-Costo) que indica que por cada sol invertido este generará beneficios por encima de los 62.73 soles.

En conclusión, se espera que el proyecto cubra las expectativas que se tiene para la empresa.

Capítulo V. Implementación de la Propuesta de Mejora

Plan de acción

La implementación de las seis estrategias que el equipo tiene como propuesta, se deberá llevar a cabo en un tiempo establecido para desarrollarse y tiene que respetarse. Así mismo se mantiene el orden y se abarca los doce meses que tiene como duración el presente Plan de Mejora.

Tabla 23 - Diagrama de Gantt – Plan de acción

Actividad a realizar	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Asesoría en elaboración de Plan de crecimiento empresarial												
Socialización del Plan de crecimiento empresarial												
Diseño del Plan de crecimiento												
Análisis del Plan de crecimiento												
Validación del Plan de crecimiento												
Seguimiento del Plan de crecimiento												
Implementar merchandising												
Desarrollo de estrategias de merchandising												
Implementar merchandising												
Seguimiento de las estrategias de merchandising												
Evaluación de las estrategias de merchandising												
Mejora en los procesos												
Socialización de mejora de los procesos												
Diseño de las mejoras de procesos												
Validación de las mejoras												
Implementar las mejoras de procesos												
Evaluación de las mejoras												
Plan de publicidad												
Diseño de plan publicidad												
Análisis de las estrategias de publicidad												
Implementación de las estrategias de publicidad												
Seguimiento del plan de publicidad												

Tabla 24 - Responsables de las actividades

Presupuesto total de la estrategias del Plan de mejora		
Actividades	Responsable	Total
Asesoría en elaboración de Plan de crecimiento empresarial	Gerente, colaboradores, tesistas	5,000.00
Implementar merchandising	Gerente, todo el personal	6,000.00
Mejora en los procesos	Gerente, todo el personal	6,000.00
Plan de publicidad	Gerente, todo el personal	6,000.00
Total		23,000.00

Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño

El sistema de monitoreo y supervisión estarán a cargo del gerente y el administrador siendo sus funciones serán las siguientes:

- Evaluar de forma permanente las actividades del des del plan de mejora considerando todas las áreas de la empresa, tomando en cuenta las opiniones de los clientes y el trabajo pos venta.
- Verificar la efectividad de las campañas publicitarias y el crecimiento de la comunidad digital de la empresa.
- Verificar la efectividad de la publicidad radial y cuantificar los beneficios de las campañas radiales.
- Controlar la campaña de merchandising que la empresa y el alcance que pueda tener esta estrategia de manera mensual.
- Verificar la efectividad de las mejorar en el menú, la atención al cliente, preparación de alimentos, tiempo de atención ect, evaluando y mejorar las tareas.
- El monitoreo o control del desarrollo de la propuesta se realizará a través de encuestas y fichas de observación, indicadores de crecimiento, crecimiento de la comunidad digital, incremento de venta, satisfacción del cliente, encuesta de clima laboral etc.

INDICADOR

NOMBRE : **INDICADOR DE INCREMENTO DE FACTURACION MENSUAL**

OBJETIVO : Medir y comparar las ventas mensuales y si existe un crecimiento de las ventas

FORMULA

$$\frac{\textit{facturacion del mes en curso} - \textit{facturacion del mes anterior}}{\textit{facturación del mes anterior}} \times 100$$

RESPONSABLE : **Gerente- administrador**

FRECUENCIA : Al final de cada mes

PARÁMETROS DE COMPARACIÓN : Permitirá comparar las ventas y hace conocer si existe crecimiento de ventas y compararlo con las metas que se desea alcanzar.

INDICADOR

NOMBRE : **INDICADOR DE VISITAS EN LAS REDES SOCIALES**

OBJETIVO : % de interacción en Facebook –Instagram comparar periodos.

FORMULA % :
$$\frac{(\text{números de seguidores actuales} - \text{seguidores al mes}) * 100}{\text{link} + \text{comentarios} + \text{compartir}} \times 100$$

seguidores

RESPONSABLE : Gerencia

FRECUENCIA : Al final de cada mes

PARÁMETROS DE COMPARACIÓN : Permitirá conocer el % de interacciones en la plataforma Facebook.

INDICADOR

NOMBRE : NUMERO DE SEGUIDORES EN REDES SOCIALES

OBJETIVO : Evaluar el crecimiento en la red social Facebook, Instagram

DESCRIPCIÓN : Esta debe permitirnos conocer nuestra comunidad digital, número de seguidores después de las publicitaciones mensuales.

$$\frac{\text{Seguidores actuales} - \text{seguidores iniciales}}{\text{seguidores iniciales}} \times 100\%$$

RESPONSABLE : Gerente

FRECUENCIA : Mensual, cada publicación se analiza la interacción.

PARÁMETROS DE COMPARACIÓN : Estos nos permitirá ir conociendo el nivel de seguidores que tenemos en las redes sociales producto de las campañas de manera orgánica o pagada. (SEO Y SEM)

INDICADOR

NOMBRE : SASTIFACION Y RECLAMOS DE LOS COMENSALES

OBJETIVO : % Nivel de satisfacción y % de reclamos de clientes atendidos

DESCRIPCIÓN : Esta debe permitirnos conocer el nivel de satisfacción de los servicios realizados.

$$\frac{\text{servicios realizados} - \text{reclamos}}{\text{servicios realizados}} \times 100\%$$

RESPONSABLE : Gerente

FRECUENCIA : Al final de cada mes.

PARÁMETROS DE COMPARACIÓN : Estos nos permitirá conocer el nivel de satisfacción y reclamos en el mes con respecto a los servicios realizados.

INDICADOR

- NOMBRE** : CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS POR AREAS
- OBJETIVO** : Evaluar el nivel de gestión de cada área
- DESCRIPCIÓN** : Esta debe permitirnos conocer el nivel de gestión de cada área en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- $$\frac{Tareas\ mensual - tareas\ cumplidad}{Tareas\ mensuales} \times 100$$
- RESPONSABLE** : Gerente, colaboradores
- FRECUENCIA** : Al final de cada mes.
- PARÁMETROS DE COMPARACIÓN** : Estos nos permitirá ir conociendo de compromiso de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

INDICADOR

- NOMBRE** : CLIENTES NUEVOS
- OBJETIVO** : Conocer si existe el aumento de clientes nuevos
- DESCRIPCIÓN** : Esta debe permitirnos conocer de cliente nuevos que reciben mensualmente el servicio.
- $$\frac{clientes\ nuevos}{clientes\ antiguos} \times 100$$
- RESPONSABLE** : Gerente, colaboradores
- FRECUENCIA** : Al final de cada mes.
- PARÁMETROS DE COMPARACIÓN** : Estos nos permitirá el número de clientes nuevos cada mes y la efectividad de las campañas publicitarias y el merchadising.

INDICADOR

- NOMBRE** : MERMAS DE PRODUCTOS
- OBJETIVO** : Nos ayudara para poder medir que se estén cumpliendo los procedimientos establecidos de rotación de productos.
- DESCRIPCION** : El uso correcto de productos e insumos que tiene la empresa es un factor económico que suma a la rentabilidad esperada de la empresa, por lo cual los mecanismos disponibles deben ser usados correctamente y evitar pérdidas a la empresa.

$$\frac{cantidad\ de\ productos\ malogrados}{cantidad\ de\ productos\ en\ buen\ estado} \times 100$$

- RESPONSABLE** : Gerente, colaboradores

FRECUENCIA : Al final de cada mes.

PARÁMETROS DE COMPARACIÓN : Estos nos permitir determinar el número de material prima en perdida mensual.

Conclusiones

Conclusión 1

Se evidencia la falta de planeación estratégica en el restaurante, ya que el dueño consideraba que esto sería necesario. Es decir, la empresa se constituyó bajo el concepto de emprendimiento, pero no se analizaron o tuvieron en cuenta los diferentes factores que podían influir en su desarrollo y crecimiento.

Conclusión 2

Se ha detectado una estructuración adecuada de procedimientos, definición de roles y asignación de funciones se evidencian reprocesos, pérdidas de tiempo, errores operativos, pérdida de control sobre la gestión de resultados y ambigüedad en los procedimientos.

Conclusión 3

Se ha determinado poca publicidad on line/ off line, tiene poca importancia para los socios consideraba pues consideran que el buen servicio y producto, trae más clientes, pero un trabajo publicitario refuerza la preferencia y forma una comunidad de seguidores.

Conclusión 4

El merchandising es escaso en la empresa, no considerada como herramienta clave para posicionar el restaurant en la mente del consumidor, un regalo para el cliente lleve la marca a su casa

Recomendaciones

Recomendación 1

La empresa debe seguir su plan de crecimiento, con una mejor atención y presentación de los servicios y productos, teniendo metas claras y objetivos empresariales que los colaboradores se identifiquen y contribuyan al éxito empresarial.

Recomendación 2

Por otro lado, una adecuada campaña publicitaria le permitirá captar clientes, debiendo darle un contenido de valor para que se conviertan en seguidores de nuestra empresa y siempre tiene que estar en constante monitoreo para analizar los datos mensuales y si se requiere replantear las acciones de publicidad para lograr incrementar las ventas en el mercado off/ on line.

Recomendación 3

Rediseñar los procesos de producción, atención al cliente compras para poder lograr la efectividad de los mismos, para lograr la mejor atención y los mejores platos en menor tiempo posible.

Recomendación 4

Organizar comités y reuniones de seguimiento que acompañe la implementación de la propuesta, en donde se analice la evolución de indicadores con la finalidad de controlar o plantear acciones de mejora en caso los indicadores no alcancen los valores esperados y realizar el refuerzo respectivo.

Referencias Bibliográficas

- <https://elcomercio.pe/respuestas/dia-nacional-del-cebiche-desde-cuando-y-por-que-se-celebra-el-28-de-junio-gastronomia-peruana-pesca-revtli-noticia/>. (28 de 06 de 2021). Obtenido de www.elcomercio.pe
- INEI. (2022). *INEI*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-crecio-286-en-enero-del-presente-ano-13490/>
- Lacamara.pe. (16 de 08 de 2021). *lacamara.pe*. Obtenido de <https://lacamara.pe/conozca-las-tendencias-de-consumo-de-los-peruanos/>
- Marketing4ecommerce.ne. (12 de 04 de 2022). <https://marketing4ecommerce.net/>. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-y-desarrollo-de-ecommerce-en-latinoamerica-con-un-87/>
- PQS. (26 de 11 de 2021). Obtenido de Pqs: <https://pqs.pe/actualidad/economia/el-53-de-consumidores-peruanos-dispuesto-a-gastar-mas-en-2022-pero-ahorrara-en-diversion-y-restaurantes/>
- Research, L. (09 de 02 de 2022). *Periodico la republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/inestabilidad-politica-peru-perjudicaria-economia-en-su-totalidad-este-2022-larainvial-3299834>
- Valenzuela, A. (21 de 09 de 2019). <https://medioambientepaisajesyciudadverde.wordpress.com/>. Obtenido de <https://medioambientepaisajesyciudadverde.wordpress.com/2019/09/21/restaurantes-sostenibles-cuidando-el-planeta-desde-la-cocina/>