

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PLAN DE NEGOCIO DEL RESTAURANTE DOÑA JULIA EN EL
DISTRITO DE LOS OLIVOS**

**Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión, con mención
en Gestión Empresarial presentada por:**

BAILON YAURI, Paul Brian	20093027
CISNEROS AYALA, Agustín Gary	20020588
VERGARA DE LA TORRE, Lucero	20083211

Asesorado por: Mgtr. Carpio Ojeda, Jesús

Lima, 15 de Enero de 2018

La tesis

**PLAN DE NEGOCIO DEL RESTAURANTE DOÑA JULIA EN EL DISTRITO
DE LOS OLIVOS**

Ha sido aprobada

Mgtr. Sotomarino Maturo, Néride
(Presidente del Jurado)

Mgtr. Carpio Ojeda, Jesús
(Asesor de la Tesis)

Dr. Wong Valdiviezo, Luis Angel
(Tercer Jurado)

A Dios, por darme la oportunidad de haber llegado a esta etapa de mi vida; a mis padres, Ruth y Roberto, por sus enormes sacrificio y esfuerzo al brindarme la mejor educación; a mis hermanas, por su aliento en las noches de desvelo; a mi asesor, por sus valiosos aportes y su constante apoyo; y a aquellas amistades que con pequeños detalles y mensajes supieron brindarme motivación; a todos ellos, muchas gracias.

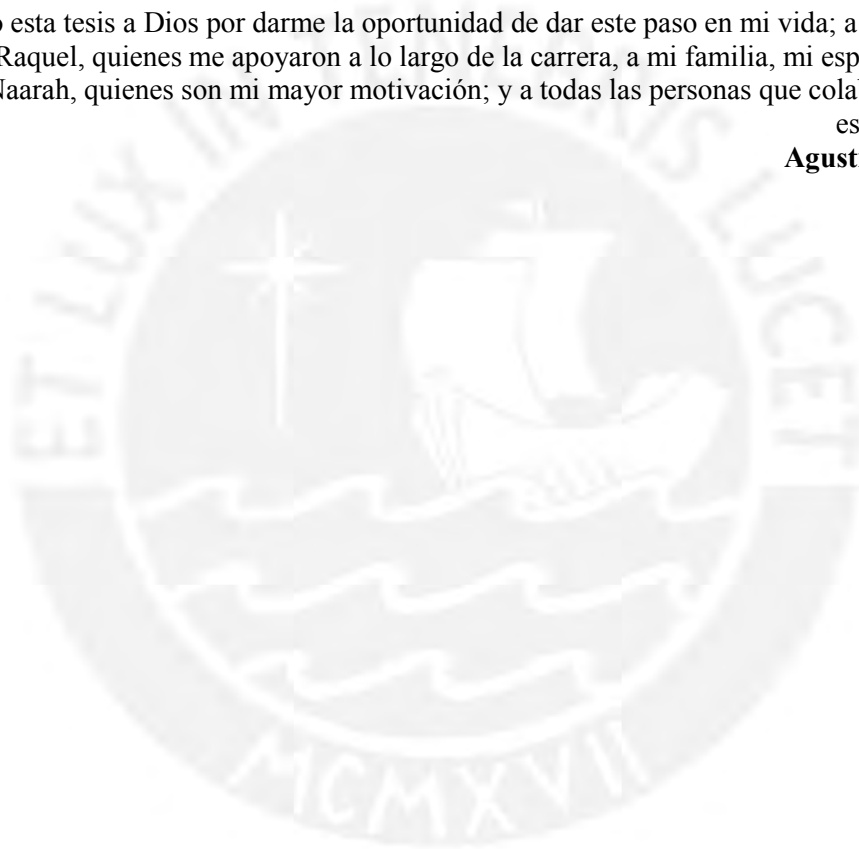
Lucero Vergara

A Dios, por darme las fuerzas para culminar una etapa importante de mi vida; a mis abuelitas, Lucia y Victoria, por demostrarme que todo esfuerzo tiene recompensas; a mis padres, Alfredo y Susana, porque están siempre a mi lado y me brindan su apoyo incondicional; a mi hermana Maricielo, porque es un motivo para dar lo mejor de mí; a mi familia por sus valores; y a mis amigos por sus ánimos.

Paul Bailon

Dedico esta tesis a Dios por darme la oportunidad de dar este paso en mi vida; a mis padres, Agustín y Raquel, quienes me apoyaron a lo largo de la carrera, a mi familia, mi esposa Claudia e hija Naarah, quienes son mi mayor motivación; y a todas las personas que colaboraron con este proyecto.

Agustín Cisneros



Al profesor Jesús Carpio por brindarnos su constante motivación y apoyo en el ciclo. Además de darnos su asesoría y conocimiento para guiar el presente plan de negocio, y así culminar de forma exitosa nuestro ciclo universitario, muchas gracias.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	3
1. La gastronomía en el Perú	3
Características de la comida peruana y el boom gastronómico.....	3
Cifras y logros de la gastronomía.....	4
Potaje predilectos más representativos de la gastronomía peruana.....	6
2. Las empresas familiares	6
2.1. Definición	7
2.2. Características.....	7
2.3. Ventajas y desventajas	7
3. Modelos	8
3.1 Matriz Ansoff	8
3.2 Modelo Canvas	9
3.3. Matriz BCG	10
4. Presentación de Doña Julia	11
4.1. Historia de cómo se fundó.....	11
5. Planes de negocio	13
5.1. Definición	13
5.2. Aportes del plan de negocio	14
6. Modelos de planes de negocios usados en empresas de restauración y servicios	14
6.1. Modelos propuestos.....	14
CAPÍTULO 2: IDEA DE NEGOCIO	17
1. Antecedentes	17
2. Identificación de los factores clave de Doña Julia	18
3. Identificación de la oportunidad de negocio en el distrito de Los Olivos	18
4. Definición del concepto de negocio	20
5. Modelo de negocio Canvas	20

5.1. Clientes	20
5.2. Propuesta de valor	20
5.3. Canales de distribución (dentro y fuera del local)	21
5.4. Vínculo con los clientes	22
5.5. Flujos de ingresos	22
5.6. Recursos clave	23
5.7. Actividades clave	23
5.8. Alianzas estratégicas	24
5.9. Estructura de costos	24
6. Conclusiones de la idea de negocio	25
CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO	26
1. Análisis del sector restauración	26
2. Análisis externo	27
2.1. Análisis PESTA	27
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	33
3. Análisis interno	37
3.1. Cadena de valor	38
3.2. Ventajas competitivas	40
4. Análisis FODA y Matriz FODA	41
5. Planeamiento estratégico	41
5.1. Estrategias	41
6. Conclusiones del plan estratégico	42
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	43
1. Métodos y herramientas	43
1.1. Herramientas cualitativas	43
1.2. Herramientas cuantitativas	44
2. Mercado objetivo	49
2.1. Perfil del grupo objetivo	49

2.1.1. Lugar de residencia	49
2.1.2. Género y rango de edades	49
2.1.3. Nivel socioeconómico.....	49
2.1.4. Estilo de vida del consumidor	50
2.2. Análisis de mercado potencial.....	51
3. Benchmarking del sector	52
4. Conclusiones de la investigación.....	53
CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING	54
1. Objetivos	54
2. Análisis de la oferta	54
3. Analisis de la demanda.....	55
3.1. Estimación de la demanda potencial.....	56
4. Público objetivo.....	56
4.1. Perfil del público objetivo	56
4.2. Horarios de mayor afluencia de público.....	56
5. Competidores	57
6. Posicionamiento	58
7. Matriz Ansoff.....	58
8. Matriz BCG	58
9. Brand equity.....	59
10. Las 4 P's del marketing mix	60
10.1. Producto	60
10.2. Precio	62
10.3. Plaza.....	64
10.4. Promoción.....	65
11. Conclusiones del plan de marketing	69
CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES	71
1. Objetivos	71
2. Ubicación y características del local.....	71

2.1. Aforo del local.....	71
2.2. <i>Layout</i>	72
3. Flujogramas de procesos de servicio y productos	73
4. Descripción de los procesos del ciclo operativo.....	74
4.1. Elaboración de los platos del área de parrilla (anticucho de corazón de res)	74
5. Oferta a pleno empleo	75
5.1. Distribución del local	75
5.2. Personal	75
5.3. Tiempo de atención promedio por cliente.....	76
5.4. Horario de atención	76
5.5. Cálculo de la oferta a pleno empleo.....	76
6. Sistemas	76
6.1. Sistema de abastecimiento.....	76
6.2. Sistema de atención al cliente	79
6.3. Sistema de control	82
7. Gestión de la calidad de servicios y producto.....	82
8. Gestión de riesgos operativos.....	83
8.1. Plan de contingencia y emergencia	83
9. Requerimientos pre operativos	85
9.1 Constitución de la empresa	85
9.2. Requisitos legales.....	85
9.3. Licencias y autorizaciones de funcionamiento	86
9.4. Adquisición del sistema informático y capacitación al personal	87
9.5. Compra de instrumentos y maquinaria	87
10. Requerimientos operativos	87
10.1. Gastos diversos operativos y de apoyo	88
10.2. Compra de insumos principales y de apoyo	88
10.3. Mantenimiento de equipamiento e instrumentos.....	88

11. Plan de implementación.....	89
12. Conclusiones del plan de operaciones.....	91
CAPÍTULO 7: PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	92
1. Objetivos.....	92
2. Estructura organizacional	93
2.1. Organigrama	93
2.2. Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)	94
2.3. Cuadro de Asignación de Personal (CAP).....	95
2.4. Horarios de trabajo.....	95
2.5. Contratos de trabajo.....	96
2.6. Políticas de remuneración	96
3. Procesos clave de talento humano	97
3.1. Procesos de reclutamiento y selección de personal.....	97
3.2. Gestión de desempeño: descripción de puestos, procesos y evaluación de desempeño.....	97
3.3. Proceso de inducción y capacitación básica para cada puesto	98
3.4. Desarrollo cultural de la organización	99
4. Propuesta de retención, motivación y evaluación	99
4.1. Retención y motivación	100
5. Protocolo de familia.....	100
6. Conclusiones del plan de gestión del talento humano	101
CAPÍTULO 8: FINANZAS.....	102
1. Inversión inicial.....	102
2. Financiamiento	103
3. Supuestos de proyección financiera.....	103
4. Proyección de ventas	104
5. Dimensionamiento de la demanda	105
6. Proyecciones en ventas en nuevos soles	105
7. Estado de ganancias y pérdidas	105

8. Flujo de caja proyectado	106
9. Análisis de punto de equilibrio y sensibilización.....	107
10. Conclusiones de Finanzas	111
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS.....	115
ANEXOS	121
ANEXO A: Seis elementos de la servucción	121
ANEXO B: Funciones de SUNAT, DIGESA, INDECI Y MINCETUR.....	122
ANEXO C: Licencias de funcionamiento y cantidad de restaurantes en Lima Metropolitana.... ..	123
ANEXO D: Análisis FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos.....	125
ANEXO E: Matriz FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos	127
ANEXO F: Consentimientos informados de entrevistas a especialistas.....	129
ANEXO G: Formato de entrevistas	133
ANEXO H: Protocolo de entrevistas a especialistas	135
ANEXO I: Resultado de entrevistas a expertos	136
ANEXO J: Resultados del primer focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años)	138
ANEXO K: Resultados del segundo focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años)	140
ANEXO L: Resultados del tercer focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años)	141
ANEXO M: Resultados del cuarto focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años).....	144
ANEXO N: Formato de la encuesta	147
ANEXO O: Base de datos de encuesta.....	149
ANEXO P: Entrevista con Agustín Cisneros Zarango (Propietario de Doña Julia)	150
ANEXO Q: Lista de precios de Anticuchería Doña Julia	154
ANEXO R: Cuadro Gant	155
ANEXO S: Presupuesto de Promociones	156
ANEXO T: Flujogramas de procesos de servicio	157
ANEXO U: Flujograma de elaboración.....	158

ANEXO V: Flujograma de Limpieza	159
ANEXO W: Procesos Claves	160
ANEXO X: Elaboración de Productos.....	162
ANEXO Y: Servicio para clientes que desean comer al paso	166
ANEXO Z: Reporte calificador: <i>Mystery Shopper</i>	167
ANEXO AA: Modelo Servqual y encuestas de opinion	168
ANEXO AB: Cronograma de mantenimiento	171
ANEXO AC: Flujograma de Mantenimiento Preventivo.....	174
ANEXO AD: Flujograma de Mantenimiento Correctivo	175
ANEXO AE: Perfiles y funciones de los puestos	176
ANEXO AF: Modalidades de contratación	177
ANEXO AG: Sistema de evaluación trimestral	183
ANEXO AH: Proceso de inducción.....	184
ANEXO AI: Protocolo familiar aplicado a Doña Julia	185
ANEXO AJ: Detalle financiero Doña Julia.....	189
ANEXO AK: Cotización de la deuda	190

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas de empresas familiares.....	7
Tabla 2: Modelo Canvas	25
Tabla 3: Tamaño de mercado por distrito (distrito de Los Olivos)	49
Tabla 4: Distribución de niveles por zona APEIM 2016 – Lima Metropolitana	50
Tabla 5: Número total de personas en los distritos seleccionados filtrado por la variable edad (18 a 55), la variable de NSE (B Y C) y actividades que hacen en su tiempo libre.....	51
Tabla 6: Anticucherías más representativas de Lima	52
Tabla 7: Competencia directa de Doña Julia en Lima Metropolitana	57
Tabla 8: Competencia Directa e Indirecta de Doña Julia – Los Olivos	57
Tabla 9: Detalle de matriz BCG.....	59
Tabla 10: Brand Equity	60
Tabla 11: Estrategias de promoción Pull.....	66
Tabla 12: Estrategias de promoción Push	67
Tabla 13: Ubicación y saludo al cliente	80
Tabla 14: Riesgos que pueden acontecer en el local Doña Julia Los Olivos (Plan de Contingencia)	84
Tabla 15: Plan de emergencia e indicadores de desempeño claves en el Local de Los Olivos ..	85
Tabla 16: Reglamento para restaurantes	87
Tabla 17: Plan de implementación a un año.....	90
Tabla 18: Asignación de personal	95
Tabla 19: Remuneración de Doña Julia.....	97
Tabla 20: Contenido de la capacitación	99
Tabla 21: Programas de motivación.....	100
Tabla 22: Inversión inicial.....	102
Tabla 23: Gastos Preoperativos.....	102
Tabla 24: Estructura de financiamiento.....	103

Tabla 25: Supuestos para la proyección financiera	103
Tabla 26: Proyección de ventas.....	104
Tabla 27: Dimensionamiento de la demanda	105
Tabla 28: Proyecciones en ventas anuales en nuevos soles	105
Tabla 29: Estado de ganancias y pérdidas.....	106
Tabla 30: Flujo de caja proyectado	107
Tabla 31: Margen de contribución unitario.....	108
Tabla 32: Gastos fijos.....	108
Tabla 33: Punto de equilibrio en cantidad de clientes por año.....	108
Tabla 34: Punto de equilibrio en ventas por año	108
Tabla 35: Flujo de caja financiero.....	109
Tabla 36: Flujo de caja economico	109
Tabla 37: Sensibilización de factores críticos	110
Tabla 38: Flujo de caja económico proyectado.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características de la comida peruana.....	4
Figura 2: Platos Representativos de la Comida Peruana.....	6
Figura 3: Imágenes de los locales de la anticuchería Doña Julia.....	12
Figura 4: Reconocimientos y premios obtenidos por Doña Julia.....	17
Figura 5: Propuesta de valor final.....	21
Figura 6: Evolución sector restauración.....	26
Figura 7: Actividades que los limeños hacen en su tiempo libre.....	28
Figura 8: Frecuencia de asistencia a restaurantes en tiempo libre.....	28
Figura 9: Promedio de visitas al mes (sexo).....	28
Figura 10: Promedio de visitas al mes (edades).....	29
Figura 11: Promedio de visitas al mes (NSE).....	29
Figura 12: Ingreso Per capita mensual de los habitantes de Los Olivos según estrato social en S/.....	30
Figura 13: Ingreso Per capita mensual de los habitantes de Los Olivos según estrato social en %.....	30
Figura 14: Ventajas de software.....	31
Figura 15: Mapa de competidores de la Anticuchería Doña Julia – Los Olivos.....	35
Figura 16: Distribución del gasto según NSE 2014 – Lima Metropolitana.....	36
Figura 17: Asistencia a restaurantes en el tiempo libre.....	37
Figura 18: Cadena de Valor.....	38
Figura 19: Formula para la determinación de la muestra.....	45
Figura 20: Principales resultados de preguntas de las encuestas cruzadas.....	46
Figura 21: Acompañamiento en el consumo de anticuchos.....	46
Figura 22: : Horario y acompañamiento de consumo de anticuchos.....	47
Figura 23: Frecuencia y lugar del consumo de anticuchos.....	47
Figura 24: Complementos para el consumo de anticuchos y monto pagado en última visita.....	48

Figura 25: Horario, acompañamiento y tiempo máximo de espera para el consumo de anticuchos	48
Figura 26: NSE de la población de Lima Metropolitana 2016.....	50
Figura 27: Estilos de vida para el distrito objetivo.....	51
Figura 28: Matriz Ansoff.....	58
Figura 29: Matriz BCG	59
Figura 30: Imagen del Taipacucho.....	61
Figura 31: Imagen del Chaufacucho	62
Figura 32: Tique promedio regular por persona.....	63
Figura 33: Tique promedio de la nueva propuesta por persona (Taipacucho).....	63
Figura 34: Tique promedio de la nueva propuesta por persona (Chaufacucho).....	63
Figura 35: Banda de precios	64
Figura 36: Localización Doña Julia Los Olivos.....	65
Figura 37: <i>Layout</i> de Doña Julia – Los Olivos (primer piso).....	72
Figura 38: <i>Layout</i> de Doña Julia – Los Olivos (segundo piso).....	73
Figura 39: Cortesía de Doña Julia.....	80
Figura 40: Organigrama	94

RESUMEN EJECUTIVO

En la última década, Lima Metropolitana se ha destacado por su acelerado crecimiento poblacional. De hecho, en la actualidad, concentra el 30% de la población total del país. Asimismo, cabe mencionar que la economía nacional ha experimentado un crecimiento moderado, al igual que el sector restauración y alojamiento en Lima Metropolitana, cuyo incremento asciende a 9.3% en el año 2016. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017).

En este sentido, con relación al sector restauración, es necesario hacer notar su beneficio derivado del *boom* gastronómico, lo cual se traduce en que actualmente existen una serie de oportunidades de desarrollo para los negocios dedicados a la venta de comida tradicional peruana.

En este contexto, Doña Julia es un restaurante-anticuchería especializado en la venta de parrilla peruana, cuya propuesta de valor se enfoca en ofrecer al cliente una experiencia única, que se hace posible gracias al ofrecimiento de un servicio personalizado, con productos de primera calidad y un ambiente familiar.

El negocio se ubica en la avenida Alfredo Mendiola 3983, distrito de Los Olivos, dado que se trata de uno de los distritos que registra mayor número de restaurantes en Lima Metropolitana (5.3% del total de las empresas creadas). Asimismo, su público objetivo comprende hombres y mujeres, con edades oscilantes entre los 18 y 55 años, y que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C, con estilos de vida correspondientes al de los adaptados, modernos y progresistas. En esta línea, la investigación de mercado aplicada a dicho público informó que los potenciales clientes prefieren consumir platos contundentes, ya que la porción de anticucho les parece un complemento o guarnición, pero no un plato de fondo. Por este motivo, el presente plan de negocio propone la oferta de dos nuevos productos: el Taipacucho y el Chaufacucho, que se acompañan con guarniciones, tales como arroz, chorizo u otros complementos.

Finalmente, cabe destacar que la mayor inversión del presente plan de negocio corresponde al terreno, el acondicionamiento y el activo fijo (95,5%), lo cual se ha financiado con un aporte de capital de 58.11% y una deuda a largo plazo de 41.89%. Asimismo, con respecto al estado de ganancias y pérdidas, cabe decir que el balance es positivo y mantiene un crecimiento promedio de 4,5% en los cinco años proyectados. Con relación a la tasa interna de retorno de la inversión, esta asciende a 53.6 %; y, en cuanto al Wacc o promedio ponderado del costo de capital, asciende al 8.8%, lo cual permite determinar si la inversión por realizarse tiene una estructura

óptima de financiamiento. Por último, según la proyección de ventas realizada, se determinó que el punto de equilibrio, tomando en cuenta la cantidad de clientes mínimos por año, es de 37 563.

En conclusión, es posible decir que las estrategias utilizadas en diversas áreas del presente plan de negocio se verán plasmadas en los ratios financieros, que indican que este plan de negocio sí es rentable y sostenible en el tiempo.



INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio tiene como objetivo evaluar, diseñar y proponer un plan de negocio para el nuevo local de Doña Julia, ubicado en el distrito de Los Olivos. Asimismo, con base en la información reunida a partir de investigaciones primarias y secundarias, se han diseñado y estandarizado los procesos operativos de cada área de la empresa con la finalidad de proponer un modelo de gestión para el plan de negocio mencionado.

El primer capítulo tiene como objetivo desarrollar un marco teórico que integre la información reunida a partir de fuentes bibliográficas, revistas académicas, tesis, entre otros. Complementariamente, se trata lo concerniente a la gastronomía peruana, las empresas familiares, la historia del restaurante Doña Julia, presentada en una breve reseña y, finalmente, se consideran dos modelos de negocio utilizados en el sector restauración.

En el segundo capítulo, se aborda la idea de negocio, para lo cual se presentan, por un lado, los antecedentes de Doña Julia y sus factores clave; por otro lado, se identifica la oportunidad de negocio en el distrito de Los Olivos, de tal modo que es posible obtener la idea de negocio a través del Modelo Canvas

El tercer capítulo, está dedicado al plan estratégico y tiene como objetivo analizar el sector restauración, tanto las variables externas (PESTA) del macroentorno del sector restauración, como también las Cinco Fuerzas de Porter del microentorno de Doña Julia. Asimismo con la finalidad de analizar las variables internas (la cadena de valor y las ventajas competitivas), se aplican los modelos FODA y la Matriz FODA, que favorecerán el desarrollo del planeamiento estratégico.

En el cuarto capítulo, se presenta la investigación de mercado, en la que se han realizado investigaciones exploratorias y cuantitativas que permiten definir el mercado objetivo y la realización del *benchmarking* del sector.

En el quinto capítulo, dedicado al plan de *marketing*, se elabora el análisis de la oferta y la demanda, se define el público objetivo y se aplican distintas herramientas como la matrices de Ansoff y del Boston Consulting Group (BCG), el *brand equity* y las 4P's del *marketing mix*.

En el sexto capítulo, complementariamente, se definen los procesos concernientes al servicio y a la elaboración de los productos, como también los procesos clave y la muestra de los flujogramas, además contiene un plan de contingencias y emergencias y concluye con un plan de implementación.

Asimismo, en el séptimo capítulo se explica el plan de recursos humanos, elaborado con base en las opiniones de los colaboradores de Doña Julia. El propósito de dicho plan es reducir los altos niveles de rotación e incentivar al personal del local. Complementariamente, se presentan

una serie de actividades con la finalidad de extender la cultura de Doña Julia entre los colaboradores, de tal modo que se optimice el clima laboral.

En el octavo capítulo, se evalúa la viabilidad del presente plan de negocio desde una perspectiva financiera.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente plan de negocio.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrolla lo concerniente al marco teórico que hace posible integrar la información reunida a partir de la revisión de diversas fuentes, como bibliografías, revistas académicas, tesis, entre otras.

En este sentido, como punto de partida, cabe referir la definición de marco teórico propuesta en el libro *Metodología de la Investigación*, según la cual este “consiste en sustentar teóricamente el estudio [...] Ello implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (Sampieri, Fernández & Baptista, 1991, p. 22).

El sustento que menciona Sampieri remite a la revisión de diversas fuentes con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la tesis y responder las preguntas surgidas de la misma. De modo que el objetivo del presente capítulo remite a detallar las herramientas teóricas utilizadas para dar base y fundamento al modelo de gestión del presente plan de negocio.

Cabe detallar que, al tratar sobre el marco teórico, se desarrollarán temas relativos a la gastronomía en el Perú (características, cifras y potajes), las empresas familiares (definición, características, ventajas y desventajas) o la marca Doña Julia, sobre la que se aborda su historia, misión, visión y claves de éxito. Asimismo, se explica el plan de negocio, como también se detallan dos modelos de negocio usados en el sector restauración.

1. La gastronomía en el Perú

En cuanto a la gastronomía peruana, cabe decir que se trata de un motivo de orgullo nacional, ya que, en la actualidad, se le considera como una de las más privilegiadas del mundo. En una primera instancia, gracias al emprendimiento y compromiso de los representantes del arte culinario, se alcanzó una presencia destacable en toda Latinoamérica; posteriormente, a través de la organización de eventos como ferias y exposiciones, se logró el posicionamiento mundial.

A continuación, con la finalidad de dar sustento a lo previamente mencionado, se describirán las características de la comida peruana y lo que concierne al *boom* gastronómico del país.

Características de la comida peruana y el boom gastronómico

De acuerdo con Javier Masías (2015), el inicio del *boom* gastronómico remite a un concurso entre diversos países, entre los cuales el Perú fue finalista junto a Francia, Italia, China y Japón. Por entonces, la cocina peruana no gozaba del reconocimiento actual.

Dicha situación duró poco más de quince años y no reflejaba las virtudes de la cocina nacional, producto, de una amplísima diversidad climática, una despensa biológica envidiable y siglos de mestizaje cultural. A continuación se mencionan algunos de sus detalles más resaltantes:

Figura 1: Características de la comida peruana



Adaptado de: Arellano Marketing (2009)

Tomando en consideración las características previamente mencionadas, PromPerú (organismo encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen) creó la marca Perú, mucho gusto, que – desde el año 2006 – promociona la gastronomía peruana, tanto nacional como internacionalmente, al tiempo que la reconoce como valor agregado del destino turístico. Asimismo, desde el año 2009, se realizan ferias gastronómicas Perú mucho gusto en diversas regiones del país: hasta el momento se han llevado a cabo once ediciones en diversas ciudades como Piura, Cusco, Tacna, Tarapoto, Ica, Huaraz, Tacna, Huamanga, Pisco y Tumbes. Posteriormente, la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) continuó con el proyecto de PromPerú y creó Mistura para la ciudad de Lima, que actualmente es la feria gastronómica más grande del país. En este sentido, según el artículo “Mistura 2016: los locales que más vendieron durante la feria” (2016, 15 de setiembre), Mistura acogió 392 247 visitantes nacionales e internacionales en el año 2016.

En suma, de acuerdo con lo previamente mencionado, es posible concluir que uno de los principales compromisos de la gastronomía y sus actores (cocineros, empresarios y chefs) remite a difundir la variedad y particularidades de cada uno de nuestros potajes, con lo cual se conseguiría agregar un motivo de orgullo para la población peruana.

Cifras y logros de la gastronomía

La *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016* (Ernst & Young, 2015) confirma la importancia mundial de la gastronomía peruana, principalmente porque – con el paso de los años – se ha convertido en un producto bandera gracias a su calidad y a su creciente competitividad a nivel internacional, además de contar con una tradición e historia sumamente apreciables.

Actualmente, el Perú vive un *boom* gastronómico, tanto así que el 42% de los turistas que lo visita señala la comida como uno de los aspectos más influyentes en su elección. En complemento, la expansión de la gastronomía peruana se traduce en la posibilidad de hacer negocios diversos vinculados a ella, ya sea exportando insumos, elaborándolos – lo cual exige conocimientos y habilidades específicas – o representando franquicias de comida peruana en distintos países, cada vez más numerosos.

En el año 2014, el Perú fue reconocido por tercera vez consecutiva como el mejor destino culinario del mundo según los World Travel Awards (WTA). En promedio, los turistas gastronómicos gastan 130 dólares diarios en restaurantes de cuatro y cinco tenedores; asimismo, la guía de negocios estimó que, durante el año 2015, el Perú percibiría 1 200 millones de dólares por el turismo gastronómico.

Cabe agregar que en el país se vienen desarrollando diversas ferias internacionales que promocionan nuestros recursos gastronómicos en el mundo, entre ellas podemos destacar Mistura, Expoalimentaria, Gastromaq y Seadfood Lima. En este sentido, dado que el presente plan de negocio se enfoca en el restaurante Doña Julia de Los Olivos, especializado en la preparación de anticuchos, solo se tomarán en cuenta los resultados de la feria Mistura, ya que las demás ofrecen otro tipo de comida.

En cuanto a Mistura, resulta importante mencionar que se le percibe como la gran fiesta de la peruanidad. Asimismo, en el año 2016, dicha feria se ubicó, por primera vez, en el primer lugar de las marcas más representativas del Perú (www.mistura.pe). En adición, dicha encuesta también puso de manifiesto que la gastronomía es el principal motivo de orgullo para los peruanos (48%).

En el mes de julio de 2016, se emitió la resolución suprema que declaró la realización de la feria como asunto de interés nacional debido a su importancia con relación al desarrollo sostenible e inclusivo del país, como también para la reafirmación de la identidad cultural. De hecho, cada vez es mayor el número de personas que asiste a la feria con la finalidad de probar diferentes potajes, muchos de ellos todavía desconocidos, sobre todo en compañía de amigos y familiares.

En complemento, cabe remarcar – de acuerdo con el artículo “Mistura: ¿cuáles fueron los platos favoritos de los asistentes?” (2014, 15 de setiembre)- que los picarones y los anticuchos se incluyeron en la lista de los platos más vendidos, lo cual resulta sumamente importante para el restaurante Doña Julia, que ofrece dichos platos como productos bandera.

Habiendo hecho estas consideraciones, resulta evidente el *boom* gastronómico en el país, como consecuencia del cual los platos peruanos se han ido consolidando como productos de consumo global, además de generar un desarrollo económico a todo nivel, que se traduce en el

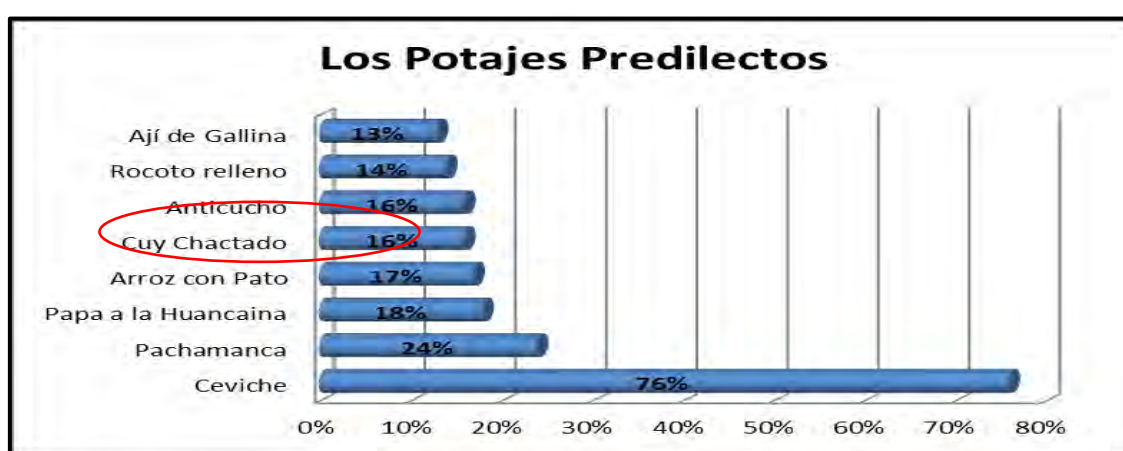
incremento de los restaurantes a nivel nacional, la ampliación de la oferta educativa relacionada con la gastronomía o el incremento de los precios y la demanda de los productos emblemáticos de la cocina peruana.

A continuación, se presentarán los platos o potajes más representativos y consumidos de la cocina peruana.

Potaje predilectos más representativos de la gastronomía peruana

La siguiente figura detalla, en porcentajes, las preferencias de los comensales con respecto a los platos más representativos de la cocina peruana:

Figura 2: Platos representativos de la comida peruana



Adaptado de: Arellano Marketing (2009)

Tal como se puede observar en la figura 2, el 76% de los encuestados aseguraron que el ceviche era el plato más representativo de la comida peruana, seguido de la pachamanca (24%) a pesar de tratarse de un plato originario y consumido principalmente en la sierra. En cuanto a los anticuchos, cabe decir que también se incluyeron en la lista mencionada, aunque para muchos comensales es un complemento antes que un plato en sí mismo.

En suma, la aparición de los anticuchos dentro de esta lista es un suceso que amerita celebrarse, ya que actualmente existen diversos platos sustitutos con modernas presentaciones y versiones mejoradas, a pesar de los cuales los anticuchos han mantenido su vigencia y aceptación.

2. Las empresas familiares

En esta sección se abordará lo concerniente a las empresas familiares, tanto su definición como sus características, ventajas y desventajas. Ello con la finalidad de ofrecer una idea sobre las variables que se presentan en este tipo de empresas, cuya consideración resulta vital para el desarrollo del plan organizacional de la institución, como también para el desarrollo de un protocolo familiar, detallado en capítulo 7 acápite 5.

2.1. Definición

El concepto de empresa familiar no remite necesariamente a un rubro específico, a una micro, pequeña o mediana empresa, tampoco a una empresa privada, rural o artesanal, ni tiene relación con la posibilidad de cotizar en la bolsa de valores (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

La mayoría de autores coinciden, más bien, en que este tipo de empresas se caracteriza principalmente porque una familia posee la propiedad, el control y la gestión de la empresa, motivo por el cual sobre ella recaerá la responsabilidad de las decisiones, orientadas a asegurar los intereses del núcleo familiar (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010).

2.2. Características

La primera característica de las empresas familiares es que los miembros de la familia concentran la mayor parte del capital social, es decir son los accionistas mayoritarios o dueños absolutos, se ocupan del aspecto operativo y poseen el control tanto económico como político de la organización. Asimismo, cabe decir que el consejo administrativo tiene el objetivo de conservar el mando en cuestiones relativas a la gestión de la empresa y la propiedad, pues se esperan legar a otras generaciones. (Matute et al., 2010).

Complementariamente, otra de las características relevantes de las empresas familiares es su tendencia a ser más rentables, en tanto que se concentran en la acumulación de ganancias y ahorros. Asimismo, la tercera característica fundamental de estas empresas es la mejor definición de su cultura, puesto que esta rige tanto para la empresa como para la familia. En adición, como cuarta característica, se menciona la mayor posesión de canales de comunicación, lo cual favorece y facilita la toma de decisiones. Finalmente, la quinta característica por considerar remite a la mayor eficacia del control y supervisión aunque no haya un orden pertinente (Matute et al., 2010).

2.3. Ventajas y desventajas

En la siguiente tabla se consignan las ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo/“colgados”.
Deseo de perpetuar el legado de la familia	Desinterés por el futuro de la empresa.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de empresas familiares (continuación)

Ventajas	Desventajas
Unión y sentido de pertenencia	Desunión
Poner el todo antes que el yo	Poner el yo antes que el todo
Lealtad, compromiso, el trabajo arduo –es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos–; enfoque a largo plazo	Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar: “es mi patrimonio y el hoy es lo que valoro”
Comunicación, confianza y transparencia	Conflicto de intereses, envidia y recelo.
La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos	“Aquí se hace lo que yo digo”... “Acuérdate quién soy”
Cultura familiar compartida	Valores encontrados/negación de la cultura familiar

Fuente: Treviño-Rodríguez (2010)

La totalidad de la información consignada es de utilidad para el presente plan de negocios, ya que resulta evidente la necesidad de establecer un protocolo familiar que aborde temas trascendentales, como la sucesión, la toma de decisiones, la modalidad de trabajo y las normas a seguir por parte de los miembros de la familia, de tal modo que las ventajas sean las mayores posibles y se minimicen o anulen las desventajas.

3. Modelos

3.1 Matriz Ansoff

Igor Ansoff fue un matemático Ruso que emigró a los estados Unidos para luego, unos años más tarde, dar a conocer a través de la publicación Harvard Business Review un interesante artículo en el que presentaba su contribución al mundo del Marketing y la estrategia empresarial.

Según un artículo realizado por la alumnos de la Universidad Politecnica de Valencia, el autor fundamenta que hay cuatro tipos de crecimiento, y estos van a dar de acuerdo a la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, en lo que se refiere a productos como a mercados.

La forma de crecimiento se sintetiza de la siguiente manera:

Crecimiento por penetración de mercado

Se aplica esta estrategia para aumentar el volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para los productos actuales. Esta estrategia usualmente es la más aplicada cuando la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento; sin embargo, en los mercados maduros requiere mayor esfuerzo económico.

Crecimiento por desarrollo de producto

Se aplica este tipo de crecimiento cuando la empresa ofrece nuevos productos a sus clientes, ya sea porque decidió ampliar la línea de productos incorporando nuevas características a los ya existentes, o bien desarrollando nuevos productos que incorporen nuevas funciones y características.

Crecimiento por desarrollo de mercado

Esta estrategia se aplica cuando la empresa decide introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados ya sean estratégicos o grupos de clientes. En el caso que el producto haya alcanzado éxito en el mercado objetivo, la comercialización de este a otros mercados geográficos resulta más fácil.

Crecimiento por diversificación

En esta estrategia, los nuevos productos y mercados obligan a la empresa a actuar en nuevos mercados de referencia obligando de esta manera a realizar cambios físicos y organizativos que afectarán a la estructura de la empresa y que representarán una clara ruptura con su trayectoria, tales cambios pueden ser los siguientes: clientes, el producto, los procesos productivos, la tecnología, la competencia, y los canales de distribución.

De esta manera, se puede concluir que el aporte de Igor Ansoff, a través de la matriz que lleva su nombre, ofrece a las empresas un marco para poder orientar sus esfuerzos de crecimiento de la mejor manera posible estableciendo la ruta más adecuada para que logren los objetivos que se planteen.

3.2 Modelo Canvas

El modelo canvas es una herramienta creada por Alex Osterwalder y es la base de su libro Generación de Modelos de Negocios.

En este libro, según la organización acción contra el hambre, el autor explica que este modelo consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un modelo exitoso.

A continuación se presentaran los nueve elementos del metodo canvas.

1. Segmentos del cliente: es uno de los elementos más importantes del modelo, ya que todo lo organizado y estructurado va dirigido a ellos.
2. Propuesta de valor: Este elemento permite definir como es que se quiere generar valor para los clientes.
3. Canal: Este elemento permite definir a través de que medio el cliente va a recibir el producto/servicio.
4. Relación con los clientes: En este bloque se profundiza que relación tenemos actualmente y a partir de ello profundizar en qué tipo de relación esperan nuestros clientes.
5. Flujo de ingresos: Este elemento permite identificar cuál es el valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos.
6. Recursos Claves: Después de haber identificado la propuesta de valor, este elemento permite conocer que valores claves se necesita para generar valor en los productos.
7. Actividades claves: A partir de este elemento, se necesita verificar qué actividades claves se necesita desarrollar para generar valor en los productos/servicios que se van a ofrecer.
8. Alianzas: Este elemento permite identificar quiénes van a ser nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes, accionistas, entre otros.
9. Costos: A través de este elemento, se permitirá conocer la estructura de costos que se va a implementar, el cual dará a conocer que utilidad se podrá obtener del negocio.

3.3. Matriz BCG

Un articulo realizado por la universidad nacional de ingenieria, comenta que cuando las empresas compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. Es por ello que a continuación se presentará la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Esta matriz muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

A continuación se presenta los componentes de los cuadrantes de la Matriz BCG.

Los interrogantes:

Las divisiones que se encuentran dentro de este cuadrante ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

Las estrellas:

Las divisiones situadas en este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Las vacas:

Las divisiones ubicadas en este cuadrante, tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque con frecuencia generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Es importante mencionar que muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Los perros:

Las divisiones que pertenecen a este cuadrante, tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas.

4. Presentación de Doña Julia

A continuación se detalla la historia de Doña Julia, además de la misión y visión de la empresa.

4.1. Historia de cómo se fundó

Doña Julia Gonzales Cárdenas, natural de Cangallo (Ayacucho), migró a Lima con tan solo 17 años en busca de oportunidades; la acompañaban su madre, su esposo y su primogénita, que por entonces todavía llevaba en el vientre. Llegada a la capital, empezó a vender verduras, pero – a

diferencia de otras personas dedicadas a la misma actividad – ella misma se encargaba de la selección de su mercancía, de tal modo que podía ofrecer a su clientela productos de calidad.

El cambio de rubro ocurrió cuando algunos compañeros de trabajo, tras probar su sazón, tuvieron comentarios favorables hacia ella, tantos que lograron inquietar a doña Julia, quien poco después los sorprendió al instalarse con su primer puesto de anticuchos en la octava cuadra de la av. Brasil, al lado del cine Diamante. Pasado algún tiempo, logró ganarse la aprobación y preferencia de una clientela creciente, aunque – respondiendo al pedido de sus antiguos compañeros de trabajo – cambió de locación y se instaló en la esquina del mercado San José, donde recibía el trato de doña Julia por parte de la clientela lo que tiempo después daría nombre a su restaurante.

En la actualidad, después de 58 años, sus herederos no solo aprecian el legado de un bien inmueble, sino, sobre todo, el secreto de la preparación de los productos tradicionales que tan celosamente custodian, de tal modo que su hija Raquel Ayala Gonzales continúa ofreciendo productos de primera calidad. A ello, se ha sumado su esposo, el ingeniero Agustín Cisneros Zarango, quien aporta su rigurosidad para garantizar un trato óptimo a los clientes, haciendo que estos se sientan en un espacio familiar y acogedor, pues de ellos depende el crecimiento de una empresa.

Figura 3: Imágenes de los locales de la anticuchería Doña Julia



Fuente: Doña Julia

4.2. Misión y visión

Con respecto a la misión de Doña Julia, cabe decir que consiste en posicionarse como una anticuchería capaz de brindar una experiencia única al cliente, caracterizada por el ofrecimiento de un servicio óptimo y la utilización de productos de primera calidad. Asimismo, se propone difundir los productos culinarios de la parrilla tradicional peruana bajo estándares rigurosos de calidad, todo ello en un espacio familiar que respete las condiciones de salud y propicie tanto el entretenimiento como la comodidad de los clientes.

En cuanto a la visión de la empresa, esta remite a evaluar el futuro de la organización y a plantear sus expectativas en un lapso de tiempo determinado. En definitiva, la visión de la empresa, proyectada al año 2020, es convertirse en la cadena de anticucherías más importante de Lima Metropolitana y Callao.

5. Planes de negocio

En la presente sección se delimitarán el concepto del negocio y sus aportes con relación al presente plan de negocio.

5.1. Definición

Para definir con éxito el plan de negocio, en primer término resulta imprescindible entender qué es la planificación, la cual de acuerdo con Enrique Zorita consistiría en “definir lo que se ha de hacer y asignar los recursos necesarios para hacerlo. El estudio de escenario donde competirá la nueva empresa, la elección de los objetivos que desean alcanzarse y el diseño de las estrategias para lograrlo. Significa anticipar el escenario con el tiempo razonablemente suficiente como para que quede capacidad de respuesta” (2015, p. 14).

Entonces, hecha la consideración previa, es posible decir que el plan de negocio es un “documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo” (Zorita, 2015, pp. 15-16).

En adición, un plan de negocio se compone de la suma de los planes de cada área y posee características como la eficacia (debe contener información relevante para el análisis y la toma de decisiones), la estructuración (muestra una organización simple y clara) y el ser entendible (recurre a un vocabulario claro y preciso) (Zorita, 2015).

5.2. Aportes del plan de negocio

Entre los aportes más relevantes de una plan de negocio pueden considerarse los siguientes:

a) La planificación, ya que “asigna responsabilidades específicas para cada departamento de la empresa pero no de forma independiente, sino cohesionada, de forma que todos los departamentos compartan un sentido de dirección” (Zorita, 2015, p.14). De este modo, las empresas pueden plantear objetivos para aprovechar las oportunidades y planes de contingencias, de tal manera que sea posible controlar los riesgos.

b) El diseño y la rigurosidad, que ayudan a plasmar con realismo un proyecto en principio abstracto, detectando aspectos que no se contemplaron inicialmente y comprobando la viabilidad del mismo.

c) La estructuración, en tanto que “se debe dar respuesta a una serie de cuestiones como los objetivos, el tipo de cliente, los recursos, la situación externa, el producto, la política de precio, los canales de distribución, la política de comunicación, la política de atención al cliente o post-venta” (Zorita, 2015, p. 16).

d) El plan de viabilidad, en el cual los objetivos se convierten en números, se toman en consideración tanto los gastos como los costos y se determinan indicadores financieros del negocio.

e) Un plan de negocio siempre es revisable, dinámico y cambiante. No se trata de una naturaleza estática ni definitiva, pues ha de adaptarse a las necesidades del mercado.

f) Es una carta de presentación y aporta credibilidad a un proyecto en la medida que contempla los aspectos más relevantes del negocio, como sus objetivos y las acciones a seguir para lograrlos.

6. Modelos de planes de negocios usados en empresas de restauración y servicios

Existen diversos modelos de planes de negocios aplicados a empresas de restauración y servicios; en este sentido, con la finalidad de seleccionar el más adecuado para la presente propuesta, se analizarán algunos de ellos.

6.1. Modelos propuestos

En este apartado se revisan dos modelos de negocio: modelo Karamanduka y la servucción, de los cuales se aprovechan los elementos más adecuados para plantear la propuesta de valor final.

Con relación al modelo Karamanduka, vale decir que se presenta en el libro *Planeamiento y Diseño de un Nuevo Concepto de Restaurante* (Bezanquen, Devoto, Alfigeme, Fernández & Gamarra, 2009). Se trata de un modelo de restaurante con base en dos conceptos principales: la gastronomía peruana y la interacción constante entre los comensales y el especialista en cocina como medio de entretenimiento:

La idea consiste en desarrollar el restaurante que ofrecerá los alimentos más representativos de la gastronomía peruana en un ambiente semiabierto, rústico, con una atención que satisfaga todos los requerimientos de un servicio de alto nivel; pero presentado de manera informal, juvenil, con un aire de frescura y en medio de una atmosfera que evoque nuestra cultura (Benzanquen et al., 2009, p. 57)

La idea principal del modelo, como bien se ha mencionado anteriormente, es diseñar un plan de restaurante que ofrezca alimentos representativos de la gastronomía peruana en un ambiente rústico, semiabierto, con un servicio de alto nivel, donde el entretenimiento, a cargo del especialista en cocina, sea componente activo de la propuesta.

En este sentido, según el autor, el arte de la cocina se lleva a cada mesa con el fin de que los clientes puedan apreciar y participar de la elaboración de los alimentos. Dicha dinámica constituye un factor clave del proceso, ya que el cocinero marcará el ritmo de rotación en el restaurante (Benzanquen et al., 2009). En detalle, de acuerdo con el modelo Karamanduka, cada mesa ha de contar con un espacio propicio para cocinar y con un cocinero personal, de cuya habilidad dependerá el entretenimiento de los comensales; por ello, deberán pasar por un proceso de capacitación que garantice su total aprendizaje de la cultura y estrategia del negocio, de modo que se incremente paulatinamente la cantidad de clientes (Benzanquen et al., 2009)

Cabe decir que el presente plan de negocio ha tomado la interacción entre el especialista en cocina y los comensales del modelo Karamanduka, lo cual se detallará posteriormente. Por lo pronto, bastará con adelantar un par de detalles: en primer lugar, la designación de un espacio dentro del local para que los comensales y el especialista en cocina interactúen preparando picarones; en segundo lugar, la habilitación de una parrilla anticuchera en la entrada del local para quienes deseen consumirlos al paso.

El segundo de los modelos por revisarse es la servucción, que ha sido adaptado del libro *Servucción: marketing de servicios* de Pierre Eiglier y Eric Langeard (1989), quienes utilizan este neologismo para designar el proceso de creación del servicio, compuesto del cliente, los recursos humanos, el soporte físico, el servicio, el sistema de organizaciones y otros clientes.

De acuerdo con dichos autores, “la servucción debe ser vista como una fábrica con todas las consecuencias de gestión que van ligadas a ellas” (citados en Araluce, 2000, p. 29). Asimismo, cabe destacar que en este modelo los clientes participan del proceso, razón por la cual el área de recursos humanos (RRHH) y el soporte físico tienen como objetivo establecer relaciones favorables con ellos por medio del ofrecimiento de un óptimo servicio, con lo cual – además – será posible captar nuevos clientes (ver anexo A).

La totalidad de los elementos previamente mencionados se incluyen en la elaboración del presente plan de negocio; en este sentido, cabe mencionar el propósito de mejorar la

infraestructura (soporte físico), lo cual se puede constatar en el capítulo 6 acápite 2.2. Asimismo, con respecto a los recursos humanos, se optará por la capacitación del personal para transmitir el *know-how* y la cultura de Doña Julia (ver séptimo capítulo). Complementariamente, con respecto al servicio, dada la naturaleza del negocio, se pretende optimizar la interacción con el cliente desde el momento de su ingreso al local (primer contacto) hasta que se retira. En adición, en el sistema de organizaciones se toma en cuenta el funcionamiento de cada una de las áreas de una empresa (soporte físico, recursos humanos y personal de contacto-fuerza de venta), puesto que se trata de una característica clave para elaborar la logística de los productos.

En síntesis, en el presente capítulo se ha presentado la base teórica que brinda soporte al presente plan de negocio, abordando temas relativos a la gastronomía peruana, las empresas familiares, la historia de la marca Doña Julia y los planes de negocio, tanto en lo que concierne a su definición y aportes como a los modelos utilizados en el sector restauración.



CAPÍTULO 2: IDEA DE NEGOCIO

En el presente, capítulo se abordan los antecedentes de la empresa; asimismo, se explica la situación actual del local de Los Olivos, además de identificarse los factores claves de su éxito.

1. Antecedentes

Entre los antecedentes, se pueden mencionar la difusión de la gastronomía en el distrito de Los Olivos, los premios de reconocimiento otorgados a Doña Julia y el objetivo de expansión de la empresa

En cuanto a la gastronomía en el distrito de Los Olivos, vale decir que se trata de un distrito en pleno crecimiento el cual, según las herramientas tanto cualitativas como cuantitativas realizadas a lo largo del presente plan de negocio, se pudo observar que constantemente se realizan eventos de difusión de platos peruanos y que, en buena cuenta, aprovecha el *boom* gastronómico para impulsar su economía. En este sentido, desde el año 2014, el distrito cuenta con la Feria Agropecuaria Mistura, que se realiza una vez al año en la plaza de la municipalidad de Los Olivos. En dicho evento se promocionan y se ofrecen diversos platos típicos de la cocina peruana, entre los cuales cabe remarcar que se encuentran incluidos los anticuchos.

Con respecto al reconocimiento, la marca Doña Julia ha recibido premios a la calidad tales como el premio internacional Total Quality Awards (2011 al 2016), otorgado por Latin American Quality Institute de Panamá; el premio Líderes Empresariales del cambio (2014 al 2016), otorgado por la Prensa Corporativa y Best Cable TV; el premio Cinta de Oro, otorgado por Peruana de Opinión Pública (2013-2016) y el premio Óscar Empresarial, otorgado por el Grupo Central Communications Network Group S.A.C. En adición, la marca ha sido considerada entre los cinco mejores establecimientos para comer anticuchos y picarones, de acuerdo con los artículos “Siete de los mejores lugares para comer anticuchos” (2017, septiembre) y “¡A comer! Los siete mejores lugares donde disfrutar de los anticuchos” (2015, agosto).

Figura 4: Reconocimientos y premios obtenidos por Doña Julia



Fuente: Doña Julia (2015)

Por último, la marca Doña Julia ha identificado una oportunidad de expansión; y al distrito de Los Olivos, como el lugar preciso para conseguir dicho objetivo en vista de su coyuntura actual.

2. Identificación de los factores clave de Doña Julia

Uno de los factores clave de la marca Doña Julia es la tradición, puesto que en cincuenta y ocho años ha mantenido su prestigio como una de las mejores anticucherías de Lima. Esta variable, junto con la habilitación de un local sofisticado y moderno – factor inusual en otras anticucherías – ha sido una de las claves de su éxito.

De hecho, el nuevo local de Los Olivos cuenta con un diseño acorde las necesidades de una anticuchería, en la medida que los espacios dedicados a la parrilla, la cocina y el bar se encuentran juntos, de tal modo que se facilita su interacción y disminuye el tiempo de elaboración de los pedidos.

En adición, otro de los factores clave remite a dos elementos diferenciadores; uno de ellos en el área de servicio o atención al cliente, ya que se promueve un concepto familiar, en el que los mismos propietarios se encargan de la recepción de los clientes, de tal modo que refuerzan una relación fraternal; el otro elemento diferenciador remite al área encargada de la elaboración de los productos, para lo cual se utilizan insumos de primera calidad, preparados de acuerdo con la receta original de la fundadora, doña Julia Gonzales Cárdenas.

3. Identificación de la oportunidad de negocio en el distrito de Los Olivos

Tal como se mencionó en el primer capítulo, cada vez son más las personas que consumen comida tradicional peruana y destinan un porcentaje de su salario al consumo de alimentos fuera del hogar. Dicha conducta evidencia que, actualmente, comer fuera del hogar se ha convertido en un hábito extendido entre la población a diferencia de años precedentes, cuando más bien constituía un hecho extraordinario o atípico.

En esta línea, es posible decir que situaciones como el almuerzo familiar de los domingos, los desayunos de trabajo, la cena en compañía de amistades, el menú de las cafeterías en empresas o la alimentación de los niños en comedores y quioscos de sus instituciones educativas, son habituales entre las familias peruanas. En todas ellas, el punto de coincidencia remite al consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar.

En adición, es preciso decir que un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) demostró que, en el año 2014, la población de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao es la que destina mayor proporción de su sueldo al consumo de alimentos fuera del hogar. En dicho año, el 35,8% del gasto de alimentos se realizó fuera del hogar: 13,4% más si se compara con la situación de diez años atrás (22,4%).

Debido a este crecimiento constante del consumo de alimentos fuera del hogar, cada vez son más los negocios y centros comerciales que aparecen con la expectativa de desarrollarse, un claro ejemplo de ello son los centros comerciales ubicados en Lima Norte. En esta línea, según el artículo “Lima Norte: centros comerciales facturarán 700 mlls.” (2011, 8 de febrero), proyectó que los grandes centros comerciales, tales como Mega Plaza y Plaza Norte, facturarán más de 700 millones de dólares en el año 2017 en todos los rubros sendo el de restauración una de ellas. Complementariamente, en dicha nota, Edgar Callo, gerente de centros comerciales e inmobiliaria de la Corporación EW, mencionó que cada uno de estos centros comerciales factura un aproximado de 230 millones de dólares anuales, pero – considerando que el sector crecerá hasta 12% este año – las ventas alcanzarían, como mínimo, los 700 millones.

Según el *Plan de desarrollo concertado de Los Olivos 2004-2015* (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.), el distrito de Los Olivos es uno de los ejes de mayor dinamismo a nivel económico en la jurisdicción limeña, motivo por el cual constituye un atractivo para la inversión de personas naturales y jurídicas. Asimismo, cuenta con una población en constante crecimiento, causa de un considerable impacto social y económico en tanto que incrementa la demanda de bienes y servicios.

Otro de los datos destacables de dicho plan es que Los Olivos cuenta con una ubicación estratégica en Lima Norte, la cual responde a la existencia de una adecuada estructura vial, compuesta de dos grandes y/o principales vías troncales (av. Universitaria y la autopista Panamericana Norte), entre otros, que lo mantiene en contacto con diferentes distritos de Lima y Callao. Además, cabe destacar importante cercanía con el aeropuerto internacional Jorge Chávez.

Por otro lado, vale agregar que Los Olivos es el distrito de Lima Norte con mayor proporción comercial en los rubros de comercio y servicios, entre los cuales son mayoría las bodegas y restaurantes.. De igual manera, es preciso mencionar que cuenta con una importante zona de concertación industrial, donde destacan notoriamente el Parque Industrial Infantas, en el que se desarrollan actividades productivas de la micro y pequeña empresa.

En suma, de acuerdo con los planteamientos expuestos, es posible decir que el *boom* gastronómico de los últimos años ha generado el incremento del consumo de comida fuera del hogar, sobre todo en Lima Metropolitana. Asimismo, de entre toda la población, los hombres son los que registran el consumo más alto. Por último, se pronostica un incremento de la inversión comercial para el año 2017, específicamente en el distrito de Los Olivos, ya que se trata de uno de los ejes de mayor dinamismo a nivel económico, cuenta con una ubicación estratégica en Lima Norte y posee una mayor proporción comercial en los rubros de comercio y servicios.

4. Definición del concepto de negocio

Doña Julia es un restaurante especializado en la comercialización y venta de productos de parrilla peruana, cuyos productos bandera son los anticuchos y los picarones, junto con el ofrecimiento de un servicio que tiene como objetivo crear un ambiente familiar para satisfacer al cliente. En este sentido, se ha diseñado un local acogedor y moderno que, en simultáneo, conceptualice eficientemente la tradición culinaria del Perú.

Dicho local se ubica en el distrito de Los Olivos y contará con dos pisos de atención al cliente, los cuales están estructurados de tal forma que favorecen la disminución del tiempo de espera y la optimización de los procesos. Asimismo, se ofrecerá una atención al cliente basada en un servicio familiar, de lo que estarán encargados todos los colaboradores del local, quienes además podrán asesorar al cliente en la selección de platos a la carta y en lo que concierne a las promociones.

Por último, vale agregar que el presente plan de negocio contempla el ofrecimiento de servicios adicionales con la finalidad de diferenciar a la marca Doña Julia, entre los que destacan la venta de anticuchos al paso con el acompañamiento de un *show* en la entrada del local, como también la preparación de picarones ante los comensales en el segundo piso, lo cual garantizará el entretenimiento mientras se preparan los pedidos.

5. Modelo de negocio Canvas

El modelo Canvas hace posible reconocer la estructura organizacional de Doña Julia – Los Olivos y se compone de nueve variables que se detallan a continuación:

5.1. Clientes

Con respecto a los clientes, cabe señalar que existen dos grupos dentro del público objetivo potencial.

El primero grupo se caracteriza por tener como lugar de residencia el distrito de Los Olivos (zona 2 de Lima Norte), ser hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 18 y 55 años, pertenecer a los niveles socioeconómicos B y C, y – finalmente – por tener como estilo de vida el que corresponde al de las modernas, los progresistas y los adaptados.

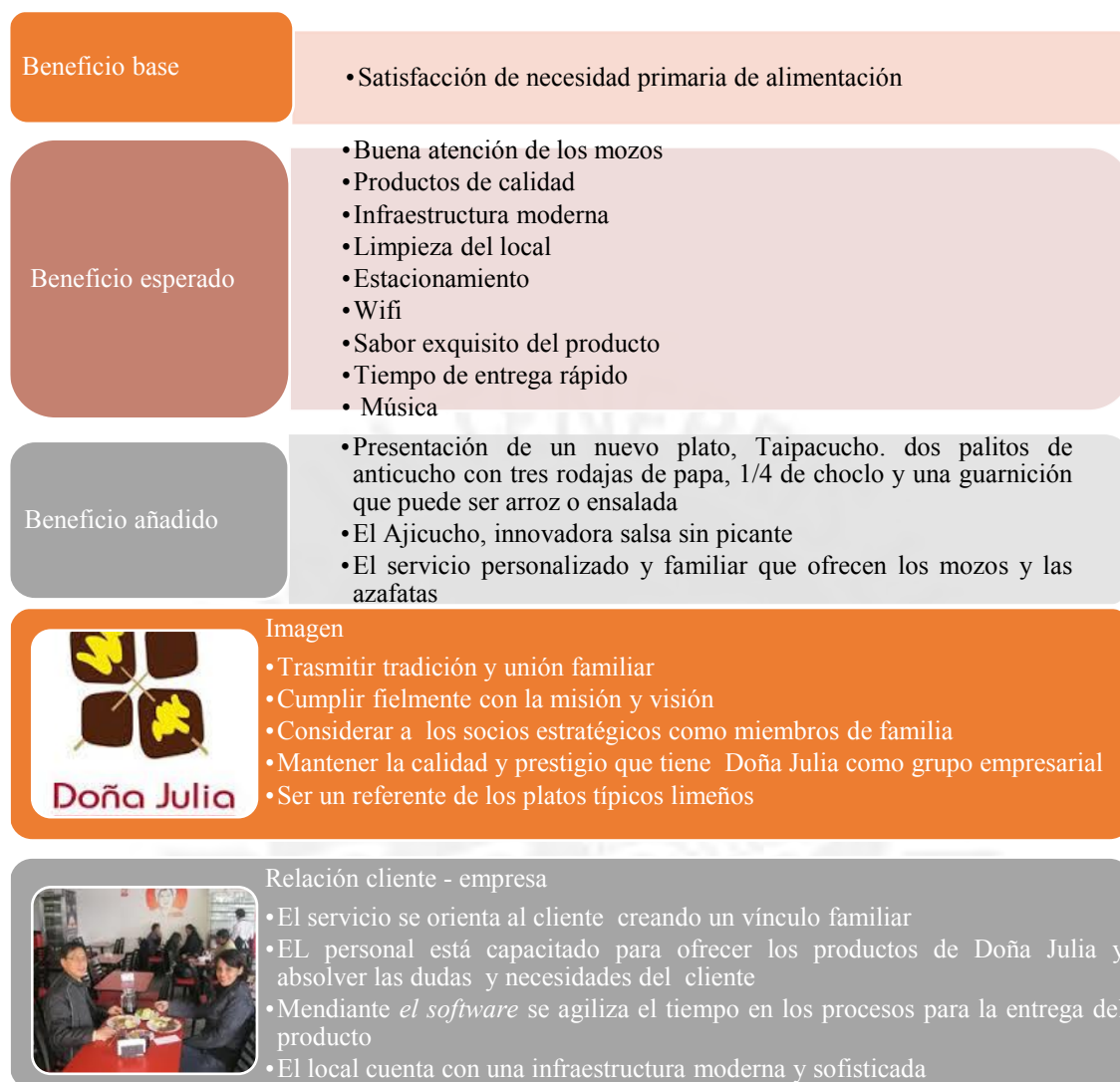
Por su lado, el segundo grupo corresponde a los clientes corporativos, que se encuentran en zonas aledañas al local de Los Olivos.

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor desarrollada para el local de la Anticuchería Doña Julia de Los Olivos tiene como propósito principal satisfacer las necesidades del público objetivo, tanto en lo que concierne

al producto como al servicio. Cabe decir que dicha propuesta se ha diseñado sobre la base de tres elementos: los beneficios, la imagen y la relación cliente-empresa (Kaplan & Norton, 2009).

Figura 5: Propuesta de valor final



Tal como se observa en la figura previa, la propuesta de valor nace de la combinación de tres componentes (beneficios, imagen, relación cliente-empresa), motivo por el cual la presente propuesta se basa en ofrecer una experiencia única al cliente, caracterizada por el ofrecimiento de un servicio óptimo y la utilización de productos de primera calidad, como también por la transmisión de la tradición peruana y de un concepto familiar. Características no antes vistas en ninguna anticuchería de Lima.

5.3. Canales de distribución (dentro y fuera del local)

Con respecto a los canales de distribución, es posible mencionar las herramientas *online* (sitios web, Facebook, Instagram), la localización, la infraestructura y los puntos de atención.

En cuanto a la localización, Doña Julia dispone de un local ubicado en las proximidades de diversos centros comerciales, exactamente en la av. Alfredo Mendiola 3983, a una cuadra de

la av. Carlos Izaguirre, emporio comercial con alta presencia de restaurantes que ofrecen productos sustitutos (pollerías, pizzerías, chifas, etc.), lo cual genera una gran oportunidad de mercado para un restaurante dedicado a la venta especializada de anticuchos (sin presencia en la zona hasta la apertura de Doña Julia)

Por otro lado, en lo concerniente a la infraestructura y a los puntos de atención, es preciso decir que el local ubicado en Los Olivos cuenta con tres pisos: los dos primeros se destinarán a la atención del público y el tercero será utilizado como oficina. El espacio tiene 160 m², en cuya extensión se distribuyen mesas y sillas con un metro de distancia entre ellas. Con respecto al punto de atención, el presente plan de negocio propone que una anfitriona se ubique en la entrada del local, al frente de un podio. Ella será el primer contacto del cliente con la empresa y se encargará de resolver cualquier consulta que surja, como también de dar voz al mozo para que los comensales sean guiados hasta sus respectivos lugares. Por último, en caso de que el cliente no desee un servicio al interior del local, podrá adquirir los productos para llevar en la zona destinada a la caja.

5.4. Vínculo con los clientes

Se pretende establecer una relación familiar con el cliente, de tal modo que este se sienta en un espacio confortable donde, en simultaneo, entre en contacto con las tradiciones de antaño.

Con respecto a la relación familiar, la empresa se orienta a crear un vínculo profundo entre la administración y sus clientes, ello con base en el ofrecimiento de un trato o servicio estandarizado, que destaque por su amabilidad y respeto desde el primer contacto hasta que el cliente se retire del local.

En complemento, cabe decir que transmitir la tradición de antaño es un factor importante para lograr una relación familiar. En este sentido, Doña Julia se orienta a transmitir dicha tradición a través de sus productos y su propio local, los cuales evocan diversos recuerdos familiares y crean un espacio cálido.

5.5. Flujos de ingresos

Con relación a los flujos de ingreso, cabe destacar que el *ranking* de productos más vendidos lo encabeza el anticucho de corazón (40%), seguido del piqueo pancita (25%), los picarones (20%), la chicha morada de puro maíz (10%) y otros (5%). Esto se debe a que la empresa se especializa en la venta de anticuchos y es considerada una de las mejores de su rubro, lo que – en suma – responde a los años de la marca en el mercado, los productos de calidad que ofrece y su elaboración con base en la receta secreta de Doña Julia, como también al planteamiento de un concepto familiar o las ventajas que ofrece la posesión de un local moderno y sofisticado, todo lo cual provee de atractivo a los flujos de ingresos de la empresa, además de consolidarla y tener favorables expectativas de desarrollo en los próximos años.

5.6. Recursos clave

Entre los recursos clave es posible mencionar al personal de atención, los insumos, los productos estandarizados, el equipamiento, la infraestructura, el acondicionamiento y la logística (un *software*).

En lo que concierne al personal de atención, se pretende mantenerlo estable con la finalidad de consolidar el *know-how* y su compromiso con la marca, para ello se han planteado una serie de actividades y estrategias acordes (más detalles en el capítulo 7).

En cuanto a los insumos y productos estandarizados, estos deben ser de calidad para que el producto ofrecido sea excelente. Entre los principales insumos y productos, se pueden contar el corazón de res, la pancita, las mollejas, el rachi, las carnes, el zapallo, el camote, el maíz morado, las papas y los choclos.

Con respecto al equipamiento, cabe decir que este debe encontrarse operativo y en buen estado, de tal modo que sea posible elaborar los productos sin ninguna contingencia. El equipamiento comprende, sobre todo, los accesorios de la cocina, la parrilla y el menaje.

En relación con la infraestructura, vale decir que la distribución del espacio donde se llevan a cabo las actividades y se ofrece el servicio al público queda definida de la siguiente manera: en el primer piso se localizan la cocina, la barra, la parrilla y 8 mesas; en el segundo piso, 12 mesas y una estación para el personal de atención; en el tercer piso se ubican, finalmente, el almacén principal y la oficina central. Asimismo, cabe decir que su construcción contó con un diseño en el cual las áreas se dispusieron estratégicamente (ver capítulo 6 acápite 2.2.) y los ambientes – construidos con materiales de primera calidad – cuentan con mayores dimensiones.

Por último, en lo concerniente al *software* para la logística, el presente plan de negocio plantea la compra de un sistema que brinde el soporte necesario para controlar el proceso de logística, desde la adquisición de los insumos (*input*) hasta la elaboración de los productos (*output*), además de supervisar el punto de venta y la caja chica.

5.7. Actividades clave

Entre las actividades clave, se pueden mencionar la atención al cliente, la obtención de insumos, la adquisición del equipamiento, la elaboración de los productos, la efectividad en el tiempo de los procesos y el control del proceso de logística. La importancia de dichas actividades consiste en hacer posible la diferenciación con otras marcas o la competencia.

En cuanto a la atención al cliente, vale decir que esta debe seguir un estándar bien definido, motivo por el cual se ha estandarizado un proceso para satisfacer al cliente dentro del local: para mantener un estándar se elabora un proceso que debe tomarse en cuenta para atender al cliente dentro del local: el recibimiento, la ubicación, el saludo, la toma del pedido, su entrega,

la visita de chequeo durante el consumo, la venta sugestiva de picarones y otros postres, el recojo de menaje, el pago de la cuenta y la despedida.

Por otra parte, para la obtención de los insumos y productos se siguen los siguientes pasos: el cálculo de las necesidades, la negociación con los proveedores, la compra, la obtención de productos, su almacenamiento, despacho o distribución, como también el control del *stock*.

Con respecto al requerimiento de equipamiento, se debe realizar un listado del inventario, en el cual se indique el estado de los equipos y su cantidad. Asimismo, la solicitud del equipo debe responder a las necesidades de los colaboradores.

En lo relativo a la elaboración de productos, cabe decir que su realización es posible una vez cumplidos los puntos previamente mencionados. Por ejemplo, en el caso del producto bandera (el anticucho), los pasos de la elaboración son el congelamiento y pesado, la cadena de frío, la limpieza, el trozado, el aderezo y macerado, el ensartado, el rotulado y la distribución.

En adición, sobre la efectividad en el tiempo de los procesos, cabe precisar que se cuenta con una infraestructura dividida en áreas estratégicas, lo cual hace posible mantener la fluidez del proceso.

Por último, para el área logística se cuenta con un *software* que supervise los procesos, desde el ingreso de los insumos (*input*) hasta la elaboración del producto final (*output*).

5.8. Alianzas estratégicas

Doña Julia tiene como aliados, principalmente, a los proveedores de carne los Impelsa, Agrocorporación., Halema, Groupepsa, Zedina y Vilchez.

Entre ellos, el principal proveedor es Agrocorporación (35%), seguido de Impelsa (25%) y Halema (15%).

Asimismo, cabe mencionar que los proveedores ofrecen a la empresa precios muy por debajo del mercado y, ante cualquier contingencia, como escasez de productos, realizan separaciones para no afectar el abastecimiento.

Por ello, Doña Julia - Los Olivos solicita que los insumos principales provengan de los proveedores previamente mencionados, tanto por la calidad de sus productos como por su precio.

5.9. Estructura de costos

En Doña Julia existe una estructura de costos, en la que el costo variable ponderado asciende al 27%. Cabe resaltar que la empresa, debido a su reputación mantenida durante todos sus años en el mercado, posee un alto poder de negociación con los proveedores, razón por la cual estos ofrecen precios por debajo del mercado, favoreciendo la disminución del costo de cada uno de sus principales insumos. A ello han de añadirse los gastos operativos y generales que ascienden

al 33%, como también la planilla de colaboradores (18%), los elementos básicos (carbón, gas, luz, agua, telefonía, alquiler del local, productos de limpieza, útiles de oficina, mantenimiento de equipos, menaje, utensilios de cocina) (15%), entre otros (7%).

Tabla 2: Modelo Canvas

	Actividades clave	Propuesta de valor	Vínculo con el cliente	Segmentos
Alianzas estratégicas Los proveedores de Doña Julia: -Agrocorporación (35%) - Impelsa (25%) -Halema (15%).	La atención al cliente, la obtención de insumos, requerimiento de equipos, elaboración de los productos y control de procesos.	Brindar una experiencia única al cliente, la cual se caracteriza por el ofrecimiento de un servicio óptimo y la utilización de productos de primera calidad transmitiendo la tradición peruana y el concepto familiar.	Crear una relación o vínculo familiar y la transmisión de la tradición de antaño	- Hombres y mujeres que residen en el distrito de Los Olivos con NSE B y C y estilos de vida modernos, progresistas y sofisticados entre los 18 a 55 años. -Clientes corporativos aledaños al negocio
	Recursos clave Personal de atención, insumos y productos estandarizados, equipamiento, infraestructura, software.		Canales Herramientas <i>online</i> (Página web, Facebook e Instagram), localización, infraestructura y puntos de atención.	
Estructura de costos - Costos Variables (27%) - Gastos Operativos y Generales (33%) - Planillas (18%) - Elementos Básicos: Carbón, Gas, Luz, Agua, Telefonía, Menaje, Otros (15%)			Fuente de ingreso - Venta de anticuchos (40%) - Piqueo de pancita (25%) - Picaron (20%) - Chicha morada (10%)	

6. Conclusiones de la idea de negocio

En cuanto a la revisión de los antecedentes, con la finalidad de sustentar la presente idea de negocio, cabe mencionar la difusión del rubro gastronómico en el distrito de Los Olivos, lo cual se traduce en la organización de ferias, además de los diversos premios y reconocimientos otorgados a la marca Doña Julia, entre los cuales destacan la Cinta Roja y Blanca, el Latin American Quality Awards, el Óscar Empresarial, o su inclusión entre los cinco mejores establecimientos de anticuchos de acuerdo con *El Comercio* como se mencionó anteriormente. Por otro lado, se han identificado los factores clave de la marca y la oportunidad de negocio; finalmente, se ha abordado lo concerniente al modelo Canvas, que considera las nueve variables previamente desarrolladas con la finalidad de definir la idea de negocio.

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

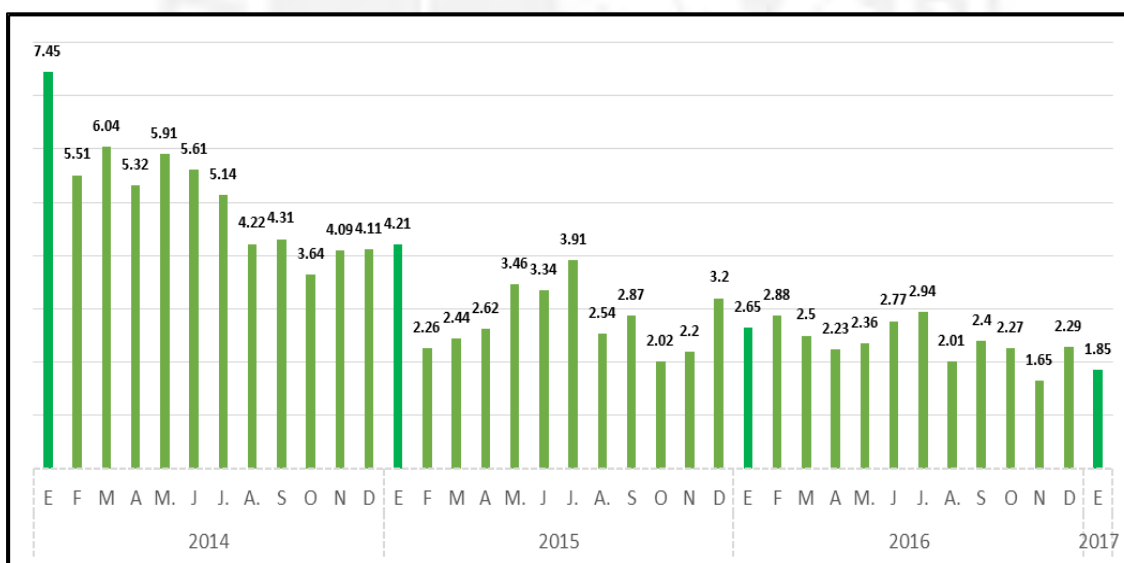
En el presente capítulo se realizan el análisis del sector restauración, además de un análisis externo – donde se visualizan el análisis PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter –, un análisis interno que identifica la cadena de valor y las ventajas competitivas de la empresa, como también se presentan el análisis FODA y la Matriz FODA; y, finalmente, se deslinda el planamiento estratégico con su misión, visión y estrategias.

1. Análisis del sector restauración

Según la Encuesta Mensual del Sector de Servicios, elaborada por INEI, en enero 2017, el sector restauración creció 1,85% debido al resultado positivo de la actividad del grupo de restaurantes dentro del sector de restauración, que varió en 1,75%. Asimismo, otras actividades relacionadas al servicio de comida registraron una variación en 3,88%; y la actividad de servicio de bebidas, en 0,30%. Por el contrario, se resgistró un decrecimiento en el suministro de comida por encargo (-16,55%)

A continuación, puede revisarse el cuadro de evolución entre los años Enero (2014, 2015, 2016 y 2017):

Figura 6: Evolución sector restauración



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017)

Siguiendo con la información de INEI, respecto al grupo de restaurantes, se reportó un aumento de 1,75% dentro del sector restauración (aumento de 1.85%), lo cual se debe a varias razones, como el desarrollo de diversos negocios (comida rápida, restaurantes, comida japonesa, etc.), la mayor concurrencia de consumidores nacionales y extranjeros, los servicios especiales en cenas, la ampliación y remodelación de locales, las estrategias de *marketing* basadas en promociones, el servicio de *delivery* y la presentación de cartas de verano.

En adición, dicha encuesta registró el crecimiento de establecimientos de café-restaurantes, comida criolla, carnes y parrillas, pizzerías y sangucherías; todo ello como consecuencia de la inauguración de nuevos puntos de venta, el ofrecimiento de festivales gastronómicos, los servicios de esparcimiento y la presentación de artistas INEI (2017).

Por último, vale decir que otras actividades, como las concesionarias de alimentos, relacionadas con el servicio de comidas alcanzaron un crecimiento de 3,88%, el cual se sustentó en el resultado positivo de sus dos componentes. En este sentido, las empresas concesionarias de alimentos ampliaron sus servicios a nivel nacional, debido a la renovación y apertura de contratos, la remodelación de sus instalaciones, y la calidad del servicio en diversos establecimientos, como cafeterías, clubes, ministerios, entre otros INEI (2017).

2. Análisis externo

A continuación, se abordará lo concerniente al análisis PESTA, que permite comprender el mercado y se compone de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Asimismo, se tratará sobre las Cinco Fuerzas de Porter, análisis en el que destacan la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, las amenazas de productos sustitutos y los ingresos de nuevos competidores.

2.1. Análisis PESTA

Entre las múltiples herramientas que existen para analizar e identificar las oportunidades y amenazas de las empresas, se ha seleccionado el análisis PESTA, que – de acuerdo con Alan Chapman (2000) – es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado. Dicha herramienta se compone de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que caracterizan a un contexto determinado, y que – por lo general –, al quedar fuera del control de la organización, se consideran como amenazas, aunque bien podrían ser oportunidades por aprovecharse.

2.1.1. Factor social

Es uno de los factores que determina en mayor grado la decisión de compra del público objetivo, ya que tiene efectos sobre sus actitudes, intereses y opiniones. A continuación, se detallan algunos de los factores sociales del análisis PESTA.

Cabe destacar que Los Olivos es uno de los distritos que registra un crecimiento constante de su población en los últimos años (1.45 % en el año 2015), lo cual equivale a 371 229 habitantes según el INEI (2014). Por lo pronto, basta con notar el impacto social y económico generado de dicho crecimiento, ya que incrementa la demanda de bienes y servicios, hecho que se puede comprobar en la cantidad de negocios y comercios existentes.

A continuación, se muestra la figura correspondiente a las actividades de los limeños en su tiempo libre:

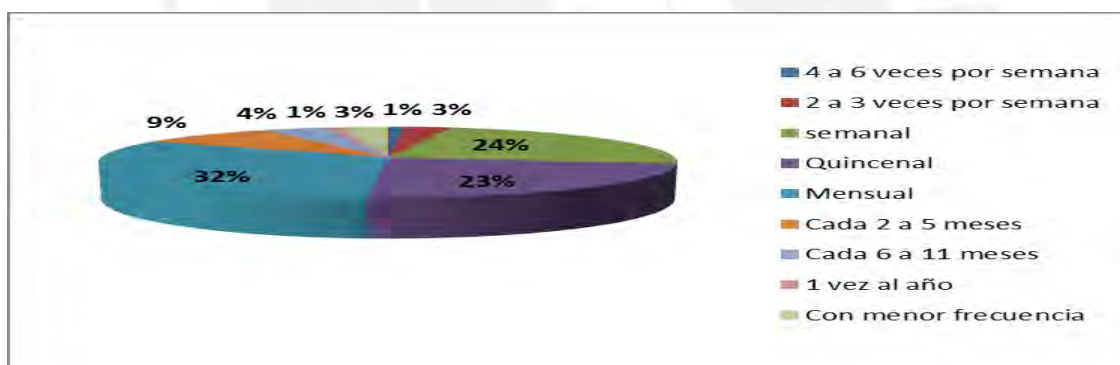
Figura 7: Actividades que los limeños hacen en su tiempo libre



Adaptado de: Arellano Marketing (2015)

Ha de señalarse que, las tres actividades elegidas por los limeños para realizar en sus tiempos libres son el ir a restaurantes (73 %), cine (22 %) y discotecas (15 %). Para completar esta información a continuación puede revisarse el último dato sobre la frecuencia con que se realizan estas visitas:

Figura 8: Frecuencia de asistencia a restaurantes en tiempo libre



Adaptado de: Arellano Marketing (2009)

Además, se puede revisar en la siguiente figura que son los hombres lo que recurren más a los restaurantes, con una mínima diferencia.

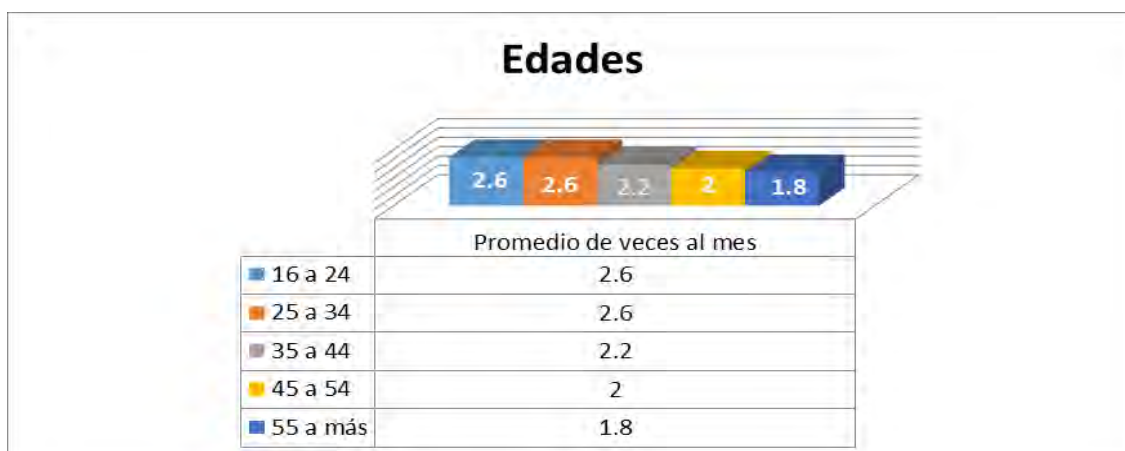
Figura 9: Promedio de visitas al mes (sexo)



Adaptado de: Arellano Marketing (2009)

Sobre las edades, como se observa en la figura 10, las personas entre los 16 a 34 años asisten con mayor frecuencia (2.6 veces al mes) a un restaurante.

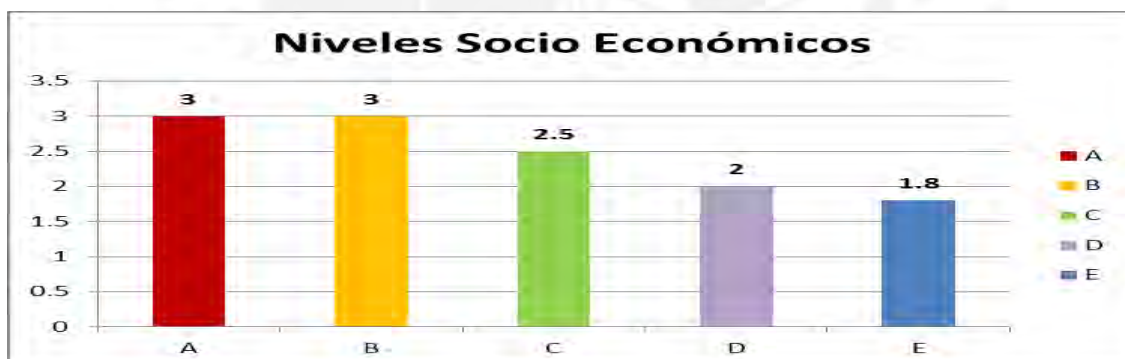
Figura 10: Promedio de visitas al mes (edades)



Adaptado de: Arellano Marketing (2009)

En el último cuadro de recurrencia a los restaurantes, se muestra el promedio de veces al mes entre los distintos NSE, siendo los NSE A y B los que visitan en promedio 3 veces al mes.

Figura 11: Promedio de visitas al mes (NSE)



Adaptado de: Arellano Marketing (2009)

Como se puede apreciar, son los más jóvenes quienes sostienen el aumento del porcentaje de visitas mensuales a restaurantes (2,4 veces); asimismo, queda de manifiesto que, entre los limeños, salir a comer – por lo menos una vez al mes – es un hábito extendido. En adición, cabe destacar que a las personas que consumen comida fuera de casa una vez por año y a las que lo hacen entre 4 ó 6 veces por semana, les corresponde el mismo porcentaje (1%)

2.1.2. Factor económico

En un artículo del diario *El Comercio*, se mostró que, en Lima, el promedio de los salarios se elevó un 5.5% entre agosto y octubre respecto al trimestre del 2015 dando como resultado un promedio de 1 662 soles durante el año 2016 (Mendoza, 2016, 15 de noviembre).

Por otro lado, en cuanto a la información del ingreso per cápita de los habitantes de Los Olivos, según un estudio de INEI se conoció lo siguiente:

Figura 12: Ingreso per cápita mensual de los habitantes de Los Olivos según estrato social en S/.

POBLACIÓN Y MANZANAS (UNIDADES)					
	ESTRATO	INGRESO PER CAPITA S/. (por hogares)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
	Alto	2.192.20 a más	-	-	-
	Medio Alto	1,330.10 - 2,192.19	69,135	19,463	464
	Medio	899.00 - 1,330.09	121,508	33,116	820
	Medio Bajo	575.70 - 898.99	75,377	18,753	658
	Bajo	Menor de 575.69	3,026	739	37
	TOTAL		269,046	72,071	1,979

Adaptado de: INEI (2013)

Figura 13: Ingreso Per capita mensual de los habitantes de Los Olivos según estrato social en %

POBLACIÓN Y MANZANAS (PORCENTAJES)					
	ESTRATO	INGRESO PER CAPITA S/. (por hogares)	PERSONAS	HOGARES	MANZANAS
	Alto	2.192.20 a más	0.0%	0.0%	0.0%
	Medio Alto	1,330.10 - 2,192.19	25.7%	27.0%	23.4%
	Medio	899.00 - 1,330.09	45.2%	45.9%	41.4%
	Medio Bajo	575.70 - 898.99	28.0%	26.0%	33.2%
	Bajo	Menor de 575.69	1.1%	1.0%	1.9%
	TOTAL		100%	100%	100%

Adaptado de: INEI (2013)

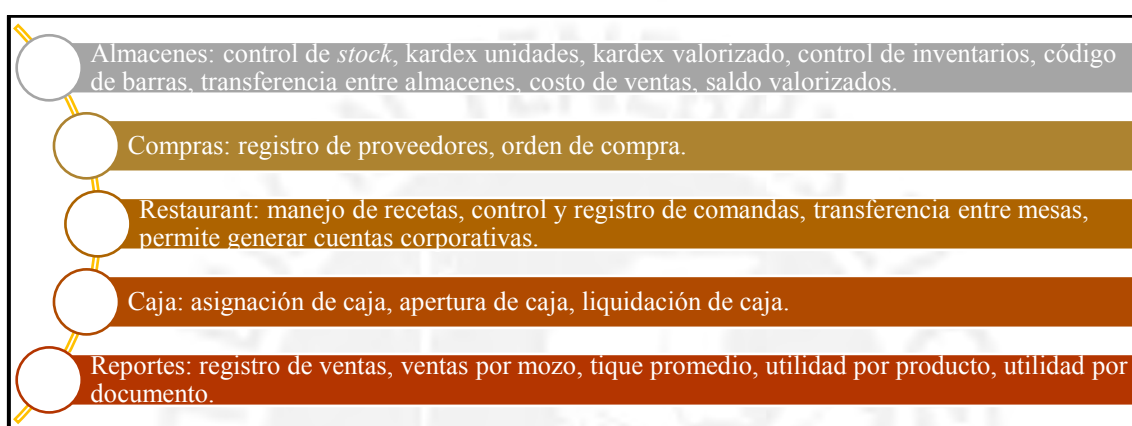
La población de Los Olivos concentra alrededor del 45% del ingreso per cápita en el estrato medio, que comprende entre los 899 y los 1 330.09 soles de ingreso per cápita; en segundo lugar se encuentra el estrato medio bajo (entre 575.70 –898.99 soles); y, por último, se encuentra el estrato medio alto (entre 1 330.10 – 2 192.19 soles).

Finalmente, con respecto al sector restauración y alojamiento en Lima Metropolitana, este registró un incremento de 9.3% (INEI, 2017), pues pasó de los 16 120 559 soles (2015) a los 17 619 890 soles (2016).

2.1.3. Factor tecnológico

En el sector restauración existen diversas herramientas tecnológicas para dar soporte y estandarizar los procesos, así como para agilizarlos y llevar un registro de ellos. Sico Restaurant es un ejemplo concreto de dichas herramientas: se trata de un *software* para restaurantes pequeños y medianos que desean optimizar su gestión, y se conforma de las siguientes opciones:

Figura 14: Ventajas de *software*



Adaptado de: SOINFO (2014)

Cabe decir que Sico Restaurant es el *software* más adecuado para los restaurantes con varios puntos de venta, porque agiliza diversos procesos, como el tiempo de espera de los clientes, el orden de los pedidos, el conteo de los productos vendidos, entre otros. Asimismo, permite optimizar el control de las ventas, ya que registra la totalidad de las cuentas, la forma de pago, los platos más vendidos, etc. Complementariamente, cuenta con un administrador práctico para todas las áreas, en especial la de logística y la de operaciones, en tanto que facilita información real, útil para definir los pedidos de los productos requeridos a diario. Asimismo, con respecto al área gerencial, Sico Restaurant hace posible tomar decisiones certeras con base en los resultados registrados.

Por otro lado, con respecto al crecimiento del sector de restaurantes, vale decir que en el Perú son cada vez más numerosas las empresas que hacen uso de las nuevas tecnologías, como las aplicaciones móviles (app), con la finalidad de optimizar su oferta (Gallego, 2014).

De acuerdo con Adiante (2012), las empresas tienen la oportunidad de aprovechar las aplicaciones móviles para sus intereses, ya que la mayoría de personas hace uso constante del teléfono móvil para comunicarse con sus amigos, revisar las redes sociales, trabajar, distraerse con música o juegos y, sobre todo, para estar al tanto de lo que les interesa. De modo que una

empresa puede recurrir a las aplicaciones móviles para interactuar con sus clientes de una manera impensada en el pasado. En el caso particular de la Anticuchería Doña Julia, vale decir que con la utilización de una aplicación móvil sería posible desarrollar una carta virtual en la que el menú se detalle minuciosamente haciendo uso de fotografías y descripciones; asimismo, sería posible realizar reservas por teléfono, correo electrónico o formularios, los clientes podrían ser guiados hasta el local a través del sistema GPS, como también se podrían enviar notificaciones diarias con las ofertas del día, dar a conocer la historia y las instalaciones del establecimiento con fotos y vídeos o crear encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes.

2.1.4. Factor legal

En el sector restauración se han de cumplir las disposiciones de distintos reglamentos sobre temas relacionados con la salud, la seguridad o la higiene, los cuales son establecidos y requeridos por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (ver anexo B).

2.1.5. Factor político

En esta sección, se abordan los programas y políticas que el distrito de Los Olivos pone en práctica para garantizar el desarrollo de nuevos negocios.

Según el plan de desarrollo realizado por la municipalidad de Los Olivos, el desarrollo de grandes centros comerciales y de mercados de abastos se orienta a constituirlos como importantes centros de atracción para el consumo de mercaderías y diversos servicios. Asimismo, serían centros de trabajo para un gran sector de olivenses, además de ser una posible zona para colocar productos elaborados en el distrito, todo lo cual propiciaría un mayor dinamismo económico-financiero y social (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.).

El distrito de Los Olivos se orienta a incentivar la creación y el fortalecimiento de las empresas, con dicha finalidad la municipalidad creó la primera incubadora de negocios en Lima, la llamada Fábrica de Emprendedores. El proyecto fue posible gracias a la cooperación entre la municipalidad del distrito y la empresa Waves, que forma parte del *holding* de aceladoras empresariales. De esta manera, se pretende inspirar el desarrollo de la innovación y el emprendimiento entre los ciudadanos, así como también la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo.

En una primera instancia, el proyecto contó con trescientas dos personas; en una segunda, fueron cien los participantes seleccionados, de los cuales solo diez fueron premiados con el acceso a la tercera fase de incubación, la cual duró cuatro meses.

Cabe resaltar que, de acuerdo con el artículo “Lima Norte lanza proyectos para reinventar negocios” (2015, 30 de setiembre), la municipalidad de Los Olivos es la que más importancia le ha concedido al impulso de programas orientados a reinventar los negocios.

2.1.6. Factor ambiental

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Concertado de Los Olivos 2004 – 2015 (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.), el distrito tiene una densidad poblacional de 185 hab/ ha., a diferencia del resto de Lima Norte, que registra una dispersión con una densidad bruta que ha decrecido a 110 hab/ Ha. Al parecer, como producto de las expectativas generadas por el boom comercial y los proyectos de inversión en la zona.

Asimismo, en cuanto al riego de jardines públicos, puede que la utilización de agua potable resulta muy costosa, esta debe dirigirse al consumo humano. Por ello, como alternativa, podría utilizarse otro tipo de agua, como la del río Chillón. Por esta razón, la municipalidad de Los Olivos pretende implementar el sistema de riego por aspersión, ya que de ser así, lograría reducir el consumo al 25% en comparación con el riego tradicional (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.).

Sobre el recojo de desechos sólidos, se recolecta una carga diaria de 195 TM/ día, muy próxima al máximo estimado de 235 TM/ día. Queda por implementar un sistema de tratamiento y reciclaje de desechos sólidos, con el propósito de reducir los costos en beneficio de la población usuaria y del medio ambiente (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.).

En relación con el transporte público, las unidades antiguas y de segunda mano son contaminantes del medio ambiente y de la congestión de la Carretera Panamericana y la av. Universitaria en los tramos inmediatos a las zonas comerciales. Por ello la municipalidad de Los Olivos apunta a reordenar el transporte público en un trabajo conjunto con la municipalidad de Lima, para así monitorear la emanación de gas vehicular y el tránsito de mototaxis en el distrito (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.).

Finalmente, se han identificado las áreas transgresoras del marco normativo del distrito, donde se han ocupado, por ejemplo, las zonas de equipamiento o de uso público. En gran parte de los casos, aquello responde a la indiferencia de las administraciones anteriores, la vaguedad o carácter difuso de los instrumentos normativos, como también a la falta de criterio en la planificación de los espacios públicos, lo que obstaculiza toda acción de control urbano por parte de la municipalidad y los vecinos afectados (Municipalidad Distrital de Los Olivos, s.f.).

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Con relación al análisis externo, se dice que la totalidad de las áreas de un negocio son impactadas por fuerzas internas y externa.. En este sentido, es necesaria la reunión de información relativa a los factores del entorno que afectan el desarrollo del presente plan de negocio, que no solamente

plantea un concepto de producto, sino también de servicio. Así, con base en esta información, será posible plantear las estrategias pertinentes.

En la presente sección, se presenta un análisis, siguiendo el método de Michael Porter (1982), sobre los factores internos de Doña Julia, aplicado al local de Los Olivos. Dicho método es conocido como las Cinco Fuerzas de Porter, que – por su aplicación a la industria – hace posible determinar el contexto elegido para establecer el local de la Anticuchería Doña Julia, de tal modo que se facilita el desarrollo de estrategias sistémicas para lograr los objetivos establecidos.

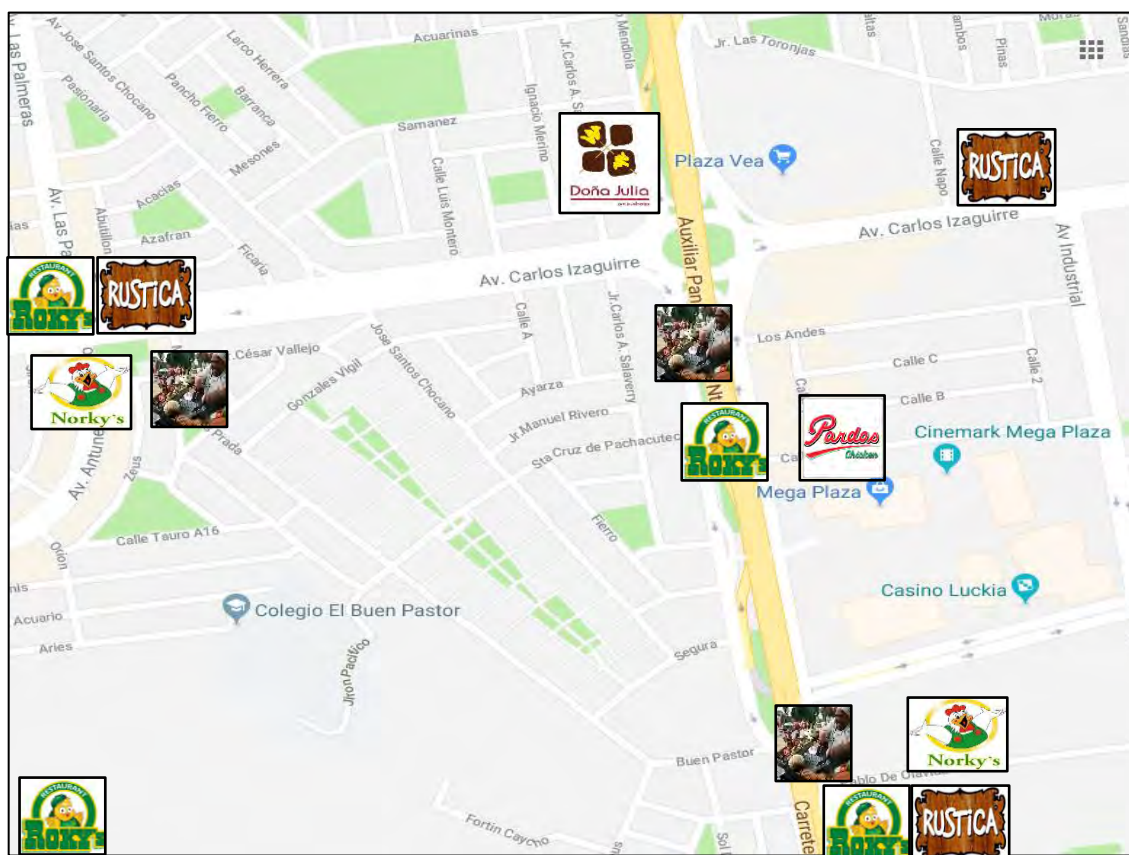
2.2.1. Rivalidad entre competidores

En el caso de Doña Julia, cabe decir que la rivalidad entre competidores es media, ya que – a pesar de ser la única marca especializada en anticuchos en el distrito de Los Olivos– tiene una gran cantidad de competidores debido a su proximidad con las zonas comerciales en el distrito.

En la entrevista realizada al dueño de Doña Julia, Agustín Cisneros (comunicación personal, 9 de julio, 2015), este comentó que numerosos comensales consideran que su marca es la mejor en lo que a la preparación de anticuchos y picarones respecta, reconocimiento que ha sido posible por una impecable trayectoria de más de cincuenta años. En adición, si bien existen competidores directos en el rubro, como La Grimanesa, Tío Mario, La Panka, La Anticuchería y La Tribuna Carbonera, vale precisar que dichos establecimientos se encuentran en los distritos de Miraflores, Barranco, Magdalena, Surquillo, Surco y San Miguel, respectivamente, y que ninguna de estas marcas reconocidas se encuentran ubicadas en el distrito de Los Olivos.

Para la elaboración del plan de negocio, se hizo un mapeo de la zona, en el que pudieron registrarse tres locales de Rústica, cuatro locales de Roky's, dos de Norky's, uno de Pardos Chicken y seis carretillas ambulantes. Cabe agregar que los competidores con local ofrecen su producto a precios similares a los de Doña Julia.

Figura 15: Mapa de competidores de la Anticuchería Doña Julia – Los Olivos



Fuente: Google Maps (2017)

2.2.2. Poder de negociación de proveedores

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, vale decir que es bajo, ya que existe un mercado en exceso fragmentado y con una gran rivalidad entre sus competidores.

Los proveedores principales para las anticucherías de Lima Metropolitana son las empresas Agrocorporación, Halema, Impelsa, Groupecsa, Zedina, Vilchez, Frigopyg, Camal Conchucos, Carydersac, Alpaquel y Esmeralda Corp. Si bien existen otras empresas con un mínimo porcentaje de participación en el mercado, estas proveen a personas naturales, que venden anticuchos en carretillas, o – en todo caso – a otros restaurantes.

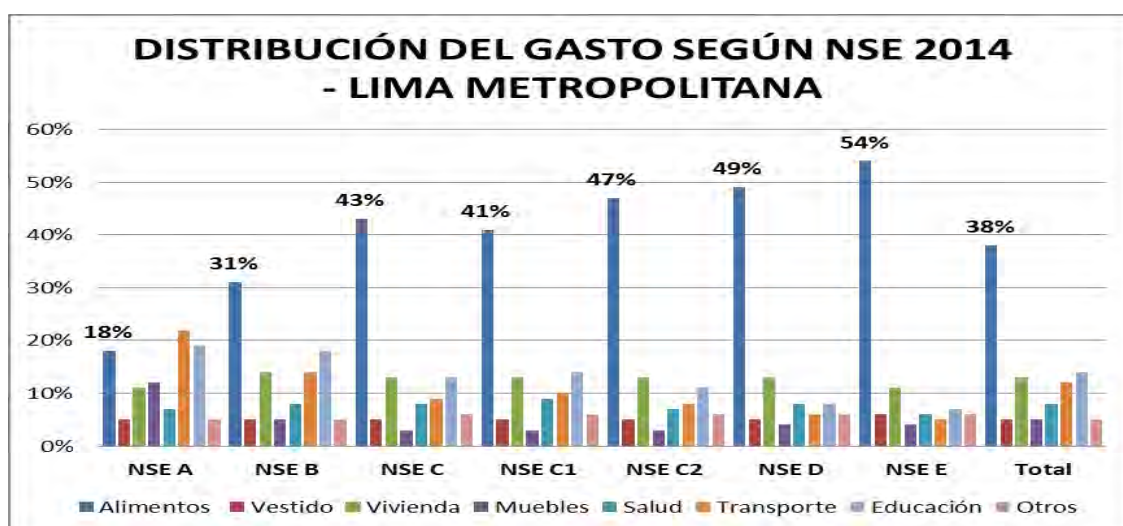
En este sentido, es posible decir que la diversidad de proveedores brinda alto poder de negociación a la marca Doña Julia, que cuenta entre sus principales proveedores con Impelsa, Agrocorporación., Halema, Groupecsa, Zedina y Vilchez.

2.2.3. Poder de negociación de clientes

Sobre el poder de negociación de los clientes, debe decir que es bajo, ya que no existen otros establecimientos que ofrezcan el mismo servicio en la zona. Además, es pertinente agregar que dichos clientes gastan, aproximadamente, la mitad de sus sueldos en el consumo de alimentos.

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014), los limeños destinan el 33.2% de sus ingresos a la alimentación en pollerías, cevicherías, chifas, entre otros. Asimismo, los limeños del nivel socioeconómico (NSE) D y E son los que más gastan en alimentación. Enseguida, se muestra en detalle la distribución del gasto en Lima Metropolitana según los NSE de año 2014:

Figura 16: Distribución del gasto según NSE 2014 – Lima Metropolitana



Adaptado de: APEIM (2014)

A partir de estos datos, se puede apreciar que – a pesar de pertenecer a los NSE D y E – estas personas registran un mayor gasto en la alimentación. Asimismo, a partir del cuadro, también se desprende que el NSE B y C (C,C1,y C2) tienen una distribución aproximada de 31% y 44%, respectivamente.

Por otro lado, cabe agregar que en Los Olivos no existe el servicio ofrecido por Doña Julia, motivo por el cual la empresa cuenta con un alto poder de negociación.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es alta debido a su variedad en el distrito de Los Olivos. De hecho, la figura precedente dejó de manifiesto que Lima Metropolitana cuenta con diversas alternativas de elección, lo cual se trasluce en la abundancia de restaurantes.

Asimismo, un informe realizado por la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA, 2013), reveló que los limeños gustan de una amplia variedad de platos, entre lo cuales destacan el ceviche (36%), el arroz con pollo (14%), los anticuchos (11%), la causa rellena (9%), el lomo saltado (7%), el ají de gallina (7%) , otros (16%).

Figura 17: Asistencia a restaurantes en el tiempo libre



Adaptado de: APEGA (2013)

2.2.5. Amenaza de ingresos de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es de nivel medio debido a dos razones principales: la cantidad de otorgamientos de licencia en el distrito de Los Olivos y la inversión necesaria para ingresar al mercado.

Cabe decir que Lima Norte es la zona menos restrictiva con respecto al otorgamiento de licencias y – entre los distritos que la componen – Los Olivos es el que más licencias de funcionamiento otorgó durante el año 2014, lo cual le concede atractivo para numerosos inversionistas (ver anexo C)

Por otro lado, con respecto a las barreras de entrada para la apertura de una anticuchería, se pueden destacar la inversión en el costo del local, las estrategias de *marketing* (publicidad y promoción) y el prestigio de Doña Julia.

En complemento, con relación a la inversión, uno de los puntos a tomarse en cuenta es la disposición de un terreno y la implementación de una infraestructura que satisfaga los requerimientos establecidos por el distrito. Otro de los factores por considerar remite al alto costo fijo que implica para los competidores, que habrán de realizar una alta inversión en publicidad, promoción y *marketing*. Además, incluso si el competidor contara con el presupuesto para realizar dicha inversión, vale decir que el *know-how* y la sazón de Doña Julia son sus diferenciadores principales, tanto que le han valido el prestigio conseguido hasta el momento.

3. Análisis interno

En la presente sección, se desarrolla lo concerniente a la cadena de valor, en la que destacan las actividades primarias, como logística de entrada, las operaciones, la logística externa, el *marketing* y ventas y los servicios postventa. Asimismo, se abordan las actividades de soporte, como la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las compras. Por último, se identifican sus ventajas competitivas.

3.1. Cadena de valor

A continuación se muestra las actividades de apoyo y soporte que la organización debe tener en el sector para ser competente:

Figura 18: Cadena de valor



Adaptado de: La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico (2006)

3.1.1. Actividades principales

a) Logística de entrada

Inicia con la recepción de los productos procesados, provenientes del local de producción y de algunos proveedores según los requerimientos del caso. Dicha estrategia se puso en marcha para asegurar la calidad del producto ofrecido, ya que sería el mismo que el del local tradicional de Jesús María.

Además, al interior del local, se piensa acondicionar un espacio destinado a almacenar los productos procesados, como también se plantea elaborar un control de inventarios y coordinar la programación del envío de insumos necesarios para cubrir la demanda de pedidos, según una tabla de consumo. Asimismo, cabe agregar que se designará a una persona responsable de la recepción de los pedidos.

b) Operaciones

Las operaciones consisten, por un lado, en la fritura de los insumos adquiridos (corazón de res, pechuga de pollo, menudencias, etc). por medio de planchas y parrillas; por otro lado, se encuentra la elaboración de guarniciones, como la papa, la yuca, el choclo o las ensaladas. El objetivo es que la preparación se realice en un rango de 5 a 7 minutos, que se encuentra dentro del tiempo límite de espera.

Asimismo, se dará un uso adecuado a las instalaciones de trabajo, que serán limpiadas a diario y cuyos equipos tendrán un mantenimiento constante.

c) Logística de salida

Inicia con la distribución del producto a los clientes y consiste en el servido de los platos, el registro y programación de los pedidos, para lo cual se contará con un equipo dedicado a la atención del cliente, compuesto de los vigilantes, la anfitriona y el mozo.

d) Mercadotecnia y ventas

Los medios que utilizará la empresa para mantenerse en contacto con sus clientes son las claves propuestas por el presente plan de negocio para tentar el éxito en el nuevo local de Doña Julia.

En ese sentido, se ha decidido realizar promociones que ofrezcan una variedad de productos al cliente a un precio competitivo; por ejemplo, el considerar la inclusión de un menú ejecutivo, con la finalidad de incrementar las ventas en horas de poca rotación. Por último, se pretende recurrir a ciertos canales de distribución publicitaria, como la colocación de afiches dentro del local principal, en cuyos alrededores también se podrían realizar campañas publicitarias, y – finalmente – el uso de internet y las redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros.

e) Servicio

El servicio ofrecido comprende desde la preparación de los productos con la receta original de doña Julia hasta la atención de los mozos con el cliente, la cual seguirá un conjunto de pasos claramente definidos. En complemento, se recurrirá a un *software* de restaurante para agilizar el proceso de producción y, por último, se sugerirá al cliente el llenado de una encuesta en la que pueda calificar el servicio.

3.1.2. Actividades de apoyo

a) Abastecimiento

Algunos insumos requeridos por el local ubicado en Los Olivos serán traídos diariamente del local de producción; otros se obtendrán de distintos proveedores (de carnes, abarrotes o bebidas), cuyos pedidos son realizados en función de una tabla de consumo basada en el historial de ventas.

b) Recursos humanos

Para llevar a cabo el ciclo operativo, se requiere de un administrador que coordine los pedidos con los proveedores y verifique el correcto funcionamiento de cada una de las áreas. Asimismo, para la elaboración de los platos, se requerirá de un jefe de cocina, dos ayudantes y un parrillero. Por último, para la atención al cliente, hacen falta un jefe de salón, una anfitriona, tres mozos y dos vigilantes. Cabe agregar que la totalidad de los puestos mencionados se encomendará a un personal de confianza, de tal modo que la calidad del servicio quede garantizada. Con respecto al salario, es preciso decir que será mensual, fijo y por comisiones en el caso de los mozos.

c) Tecnología

Con la finalidad de captar clientela joven, se contará con una aplicación para *smartphones* que les permita hacer pedidos. Asimismo, se hará uso de las redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter.

Por otro lado, es preciso decir que la bodega del establecimiento de Doña Julia cuenta con un sistema de refrigeración y conservación que garantiza la calidad de los insumos destinados al nuevo local.

d) Infraestructura

Se compone de diversos aspectos, como el moderno local, la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, la administración de aspectos legales, los asuntos de gobierno y la administración de la calidad. Para lograr una ventaja competitiva en el mercado, ya que se contará con sistemas de información administrativa que influirá de modo considerable en la posición de costos, desempeñando un papel decisivo en el trato con todas las partes interesadas. Por último, cabe agregar que la infraestructura organizacional soportará la totalidad de la cadena y no actividades individuales, además de ser autosuficiente al no estar en exceso diversificada.

3.2. Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva de Doña Julia es el trato personalizado que ofrece a sus clientes, para quienes se trata de crear un ambiente familiar. En este sentido, son los dueños quienes se encargan de la recepción de los clientes, de tal modo que conocen a gran parte de ellos, consolidando así los lazos afectivos durante más de treinta años.

Otra de las ventajas por considerarse remite a la calidad de los productos ofrecidos, en tanto que se realizan con insumos de primera calidad, preparados con la receta original de la fundadora en un lugar dedicado a la producción.

Asimismo, el reconocimiento de la marca es otra de las ventajas competitivas. Dicho reconocimiento ha sido ganado durante más de medio siglo en el local que se ubica en Jesús

María, y se pretende extender a la zona norte de Lima Metropolitana, específicamente en el distrito de Los Olivos, donde se ubica el nuevo local.

Además, otra de las ventajas por considerarse es la atención al cliente, gracias a la reducción considerable del tiempo de espera, como producto de la adquisición de un *software* de restaurante y del ordenamiento de los procesos.

Por último, el servicio ha sido estandarizado en una secuencia bien definida de pasos a seguir, entre los que destaca la venta sugerida de los productos bandera, así como las visitas de conformidad y una atención esmerada desde la recepción, la cual estará a cargo del administrador, de tal modo que se repliquen los lineamientos del local principal, donde los dueños se encargan de dicha función.

4. Análisis FODA y Matriz FODA

La Matriz FODA hace posible identificar las características positivas (fortalezas) y negativas (debilidades) de una organización. Además, muestra factores externos, tanto favorables (oportunidades) como desfavorables (amenazas), con los cuales la organización ha de lidiar.

En el anexo D, se puede apreciar el análisis FODA, elaborado a partir de una investigación interna y externa del local ubicado en el distrito de Los Olivos, con el objetivo de maximizar las fortalezas y reducir las debilidades del presente plan de negocio.

Por otro lado, cabe decir que se le denomina FODA cruzado a las estrategias cruzadas provenientes de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Dichas estrategias harán posible el planteamiento de nuevas ideas pensadas a futuro (ver anexo E).

5. Planeamiento estratégico

En la presente sección se detalla el planeamiento estratégico de la marca Doña Julia.

5.1. Estrategias

Tal como las define Michael Porter (1982), las estrategias competitivas son el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que una empresa dispone para crear un posicionamiento sostenido dentro de una industria.

Luego de haber realizado un estudio macro y micro del entorno y contexto de la Anticuchería Doña Julia, y de haber considerado tanto sus fortalezas como sus debilidades, es posible elegir la estrategia genérica adecuada para que la marca logre sus objetivos. En este sentido, se ha optado por la estrategia de diferenciación, que se basará en dos factores: la calidad del servicio ofrecido al cliente y la sazón particular de Doña Julia. Asimismo, cabe agregar que para su aplicación eficiente se han de considerar los siguientes puntos:

a) Estandarizar cada proceso de la elaboración de los productos, de tal modo que sea posible replicarlos en los futuros locales de la marca.

b) Establecer un formato de servicio de atención que estandarice los procesos y presente el concepto del negocio al cliente, con quien los colaboradores habrán de interactuar.

c) Utilizar la receta secreta de Doña Julia, que fue desarrollada por la familia Ayala y cuenta con más de cincuenta años, a través de los cuales se ha ido perfeccionando.

d) Crear dos nuevos productos, denominados Taipacucho y Chaufacucho, además de ofrecer cortesías que el cliente identifique con la marca y una nueva salsa llamada ajicucho..

6. Conclusiones del plan estratégico

Dentro de Plan estratégico, se analizó el sector restauración en el cual se observa un incremento del 9.3% en el año 2016. Además se usaron las herramientas PESTA y Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el análisis externo, el cual muestra un escenario positivo para el plan de negocio. También se aplicó el análisis FODA para la evaluación de Doña Julia Los Olivos.

Por último, cabe decir que la ventaja competitiva del presente plan de negocio consiste en optimizar el servicio ofrecido, ya que – en la actualidad – geográficamente, los restaurantes especializados en la venta de anticuchos que cuenten con un formato satisfactorio de servicio al cliente en el distrito de Los Olivos no existen.

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo, se definen los métodos y herramientas utilizados, tanto los cualitativos como los cuantitativos. Asimismo, se define el mercado objetivo, ofreciendo detalles sobre su perfil, lugar de residencia, género, rango de edades, nivel socioeconómico, estilo de vida y el análisis del mercado potencial. Finalmente, se desarrolla un *benchmarking* del sector para definir las estrategias a utilizarse con el objetivo de optimizar los procesos productivos y los servicios.

1. Métodos y herramientas

La presente investigación puso en funcionamiento diversas estrategias y herramientas, como el consumo de los anticuchos ofrecidos por algunas de las marcas más representativas de Lima, en especial del distrito de Los Olivos, o las entrevistas realizadas a diversos especialistas del sector restauración, las cuales hicieron posible reunir información pertinente para el desarrollo del presente plan de negocio. Por último, también cabe mencionar las encuestas y *focus group* realizados con la finalidad de delimitar el mercado objetivo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

1.1. Herramientas cualitativas

Se recurrió a herramientas cualitativas como el *focus group* y las entrevistas a especialistas, cuyos principales resultados se detallarán a continuación.

1.1.1. Entrevista a expertos

Con la finalidad de lograr los objetivos del presente plan de negocio, se realizaron entrevistas a cuatro especialistas en restaurantes, con sus respectivos consentimientos informados (ver anexo F): Raquel Ayala (propietaria de Doña Julia), Víctor Villafuerte (gerente de Roky's), Jorge Palomino (gerente del restaurante Píkalo) y Marco Ruiz (gerente del restaurante La Taberna de Richard). Es preciso agregar que, entre ellos, dos manejan su negocio de manera empírica y los otros dos con un modelo de negocio. El formato de entrevista realizada a estos se podrá apreciar en el anexo G. Cabe remarcar que en todos los casos, antes de proceder a entrevistarlos, se les presentó el protocolo que puede revisarse en el anexo H. Por su parte, las entrevistas pueden revisarse en el anexo I.

Entre las conclusiones más llamativas, puede contarse que el tiempo de retorno de los cuatro locales es, en promedio, cuatro años y el punto de equilibrio se logró en dos años.

Por otro lado, en lo que concierne al consumo, los cuatro especialistas coincidieron en que los consumidores de Los Olivos no escatiman gastos siempre que reciban un servicio óptimo y porciones considerables. Además, reconocieron que en el distrito hay bastante competencia, ya sea directa o indirecta.

Con respecto a los puntos por mejorarse, se mencionó la alta rotación de personal y el servicio ofrecido.

Por último, en cuanto a las ventajas y desventajas del distrito de Los Olivos, se manifestó que uno de los aspectos favorables es la existencia de puntos estratégicos en distintas zonas aledañas a centros comerciales; por el contrario, la cantidad de competidores y la seguridad fueron consideradas como parte de las desventajas.

1.1.2. Focus group

Se efectuaron cuatro *focus group* en el local de Los Olivos y participaron un total de 28 personas. Cabe remarcar que el filtro principal fue que estas consumieran anticuchos habitualmente, sin que fuera determinante haberlos consumido en Doña Julia. Asimismo, como parte de la investigación exploratoria, se les presentó un protocolo con la finalidad de explicarles la dinámica del *focus group*. A continuación, se presentan algunos detalles al respecto (ver anexos J, K, L,M).

1.2. Herramientas cuantitativas

Con el objetivo de optimizar la propuesta final del presente plan de negocio, se ha recurrido a ciertos lineamientos propios de los métodos cuantitativos.

De acuerdo con Naresh Malhotra (2008), es posible decir que la investigación objetiva, es más formal y estructurada que la investigación exploratoria, porque se basa en muestras representativas grandes y los datos que se obtienen son sometidos a un análisis cuantitativo. Dichos resultados son de vital importancia para tomar decisiones administrativas, ya que, por lo general, reflejan el parecer y el sentir de la población meta.

1.2.1. Determinación de la muestra

La determinación de la muestra refiere “la distribución de los valores de una muestra estadística, que se calculan para cada posible muestra que pueda extraerse de la población meta dado un plan de muestreo específico” (Malhotra, 2008, p. 367).

Vale decir que, para la realización de las encuestas, el diseño muestral se realizó aplicando el método no aleatorio o de juicio propio, en el cual “se emplea el conocimiento y la opinión personal para identificar a los elementos de la población que deben incluirse en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en la experiencia de alguien con la población” (Levin, Rubin, Balderas, Del Valle & Gómez, 2004, p. 237). Algunas de las ventajas del muestreo por juicio propio son el aprovechamiento del *expertise* del encuestador, que conoce más profundamente al público investigado. Por el contrario, una de sus desventajas es que no es posible medir su validez y los resultados obtenidos son representativos de la muestra analizada, mas no del público objetivo en general.

1.2.2. Muestra

La muestra se obtiene al elegir un número determinado de personas bajo el método de juicio propio, así como de elegir el lugar donde se realizarán las encuestas. En el presente plan de negocio el tamaño de la muestra se eligió de la siguiente manera:

En primer lugar, se utilizó la siguiente fórmula, según Levin et al. (2004), dado que el universo es infinito, $N > 100,000$, donde N es la población objetivo de Los Olivos, se formula la siguiente ecuación:

Figura 19: Fórmula para la determinación de la muestra

$$n = \frac{(1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}{0.05^2} n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2} = 384.16$$

Donde:

$n=384.16$ tamaño muestral

$Z= 1.96$ valor de la tabla normal, al valor de confianza alfa, con un NC de 95%

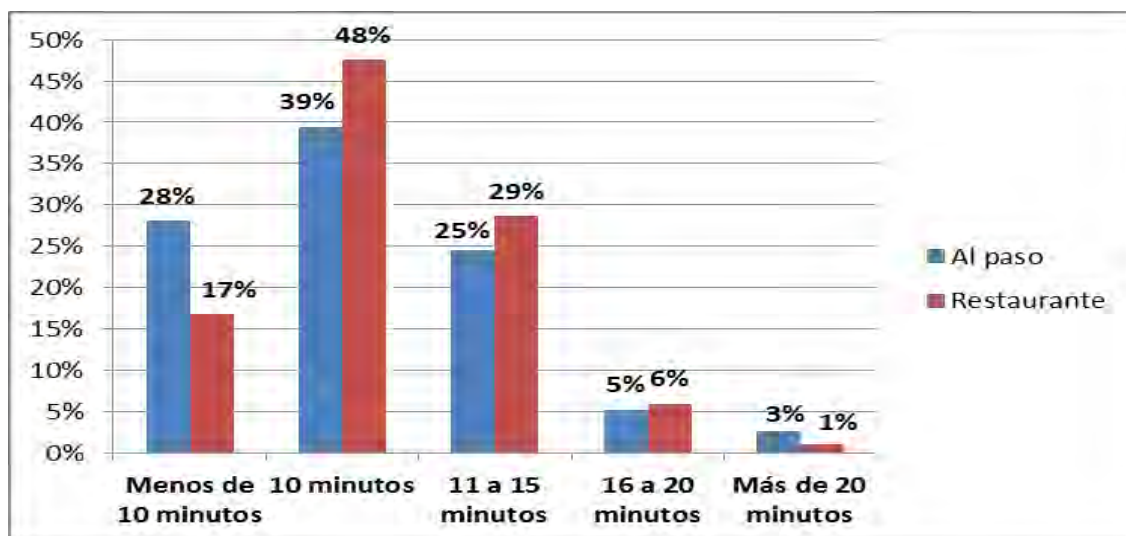
$p= 0.5$ valor de la proporción poblacional ($q=1-p$)

1.2.3. Encuestas

Como se mencionó previamente, para realizar el estudio de mercado, la encuesta se aplicó a 400 personas (ver anexo N). Se tomó como referencia el distrito de Los Olivos, puesto que en él se ubica el local de la Anticuchería Doña Julia.

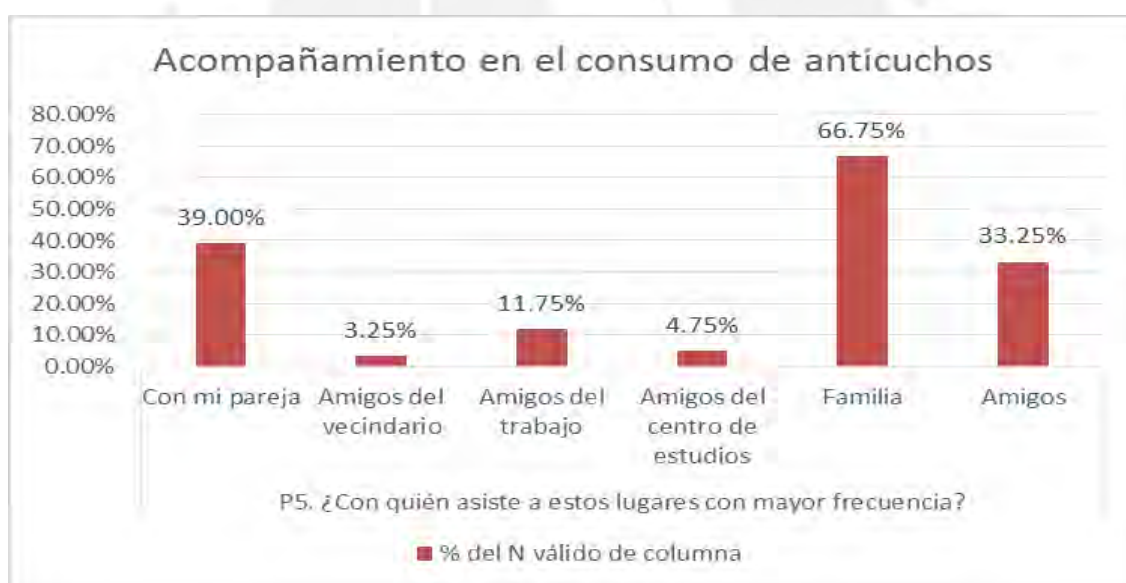
En detalle, cabe decir que la encuesta constó de veintidós preguntas, elaboradas por los autores del presente plan de negocios, todas las cuales fueron preguntas cerradas. La base de datos de las encuestas se podrán apreciar mejor en el anexo O. Asimismo, la duración de la encuesta fue aproximadamente de cuatro minutos y el proceso total duró tres semanas, del 7 al 29 de abril de 2017. Cabe agregar que las encuestas se realizaron de manera presencial en los alrededores de la Universidad Católica Sapientiae, frente al centro comercial Mega Plaza, y en los alrededores de la Municipalidad de Los Olivos. Asimismo, – con respecto a los resultados – se asume un porcentaje de error de 5% (Pimienta, 2000).

Figura 20: Principales resultados de preguntas de las encuestas cruzadas:



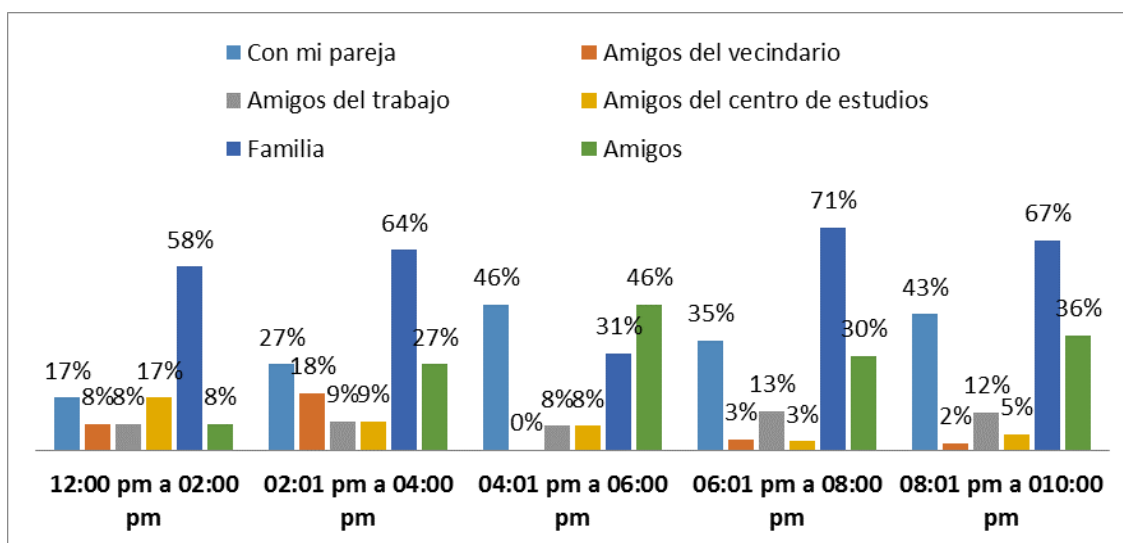
Se puede concluir, que de los 400 encuestados, el 72% prefiere comer en el restaurante mientras que 29% opta por la comida al paso. Asimismo, puede notarse que el 48% (136 personas) de las personas que prefieren los restaurantes, y el 39% (45 personas) de las que prefieren la comida al paso, consideran que el tiempo máximo de espera es de 10 minutos.

Figura 21: Acompañamiento en el consumo de anticuchos



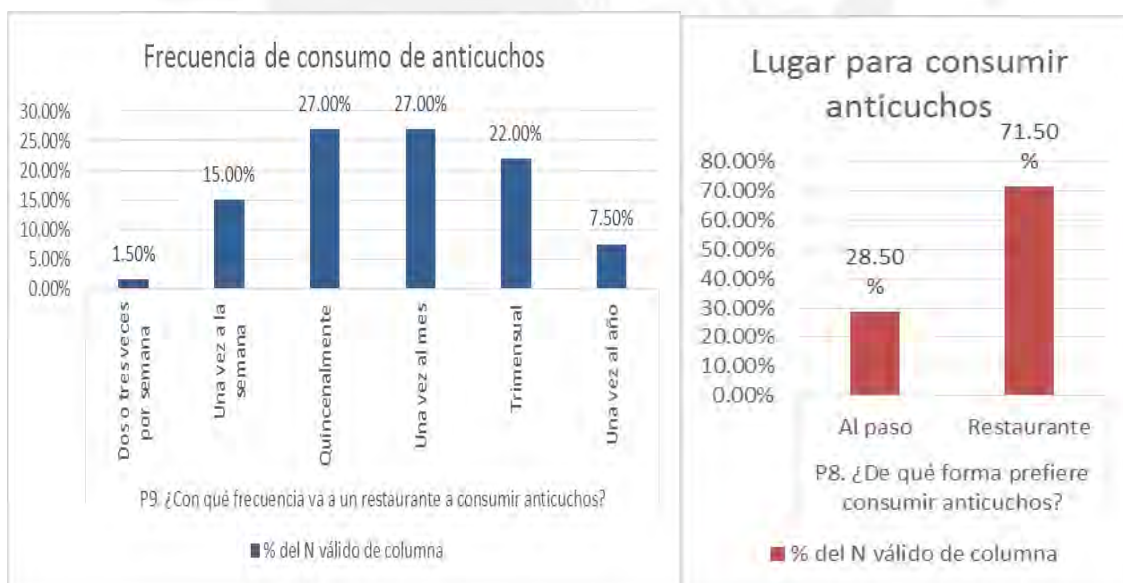
Tal como se desprende de la figura anterior, la mayoría de encuestados acude a consumir anticuchos (en tres categorías), las categorías mencionadas son “familia” con 66.75 % , “con mi pareja” con 39 % y “amigos” con 33.25 %. Es decir, que 267 encuestados prefiere ir a consumir anticuchos con su familia; 156 de los encuestados prefiere ir con su pareja y ;finalmente, 133 de los encuestados prefieren ir con sus amigos.

Figura 22: Horario y acompañamiento de consumo de anticuchos



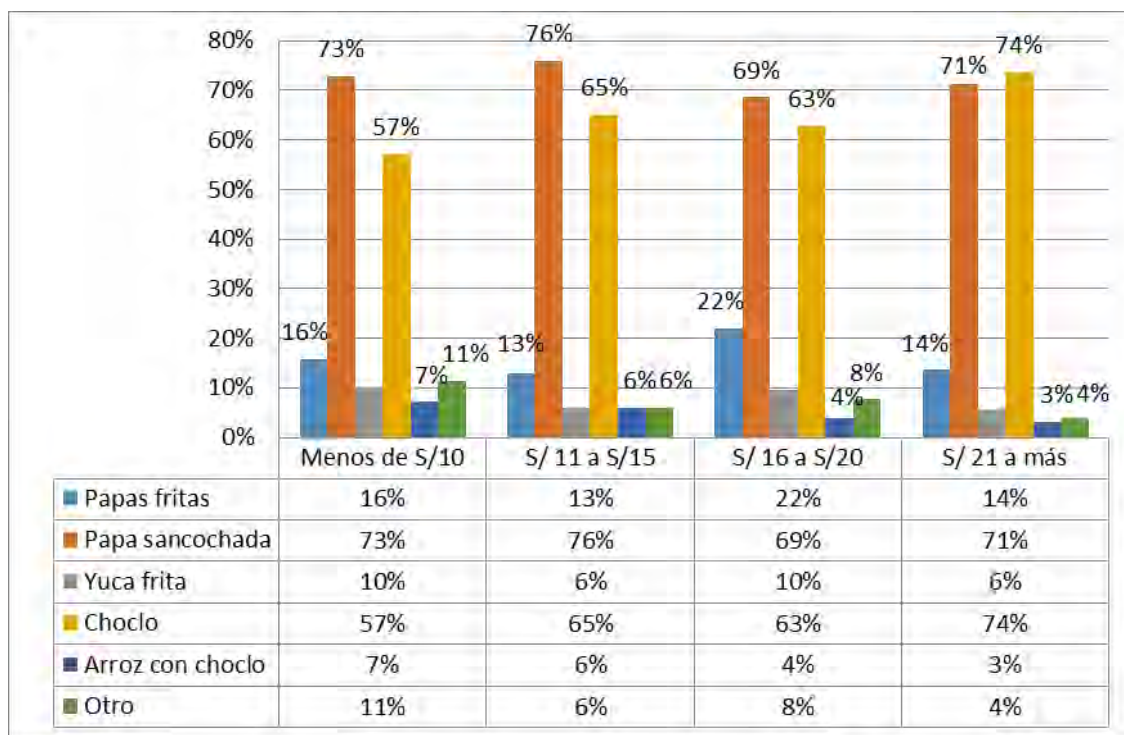
En la figura previa, puede notarse que los encuestados prefieren acudir a los restaurantes a consumir anticuchos con sus familias, amigos y parejas. Entre ellos, las personas que prefieren consumir anticuchos entre las 8:01 p.m. y las 10:00 p.m. se distribuyen de la siguiente manera: En la categoría de “amigos”, se trata del 36.36%, que equivale a 80 de los encuestados; en la categoría “con mi pareja”, se trata del 43.18%, es decir de 95 personas y, finalmente, en la categoría “familia” se trata del 66.82%, que equivale a 147 personas.

Figura 23: Frecuencia y lugar del consumo de anticuchos



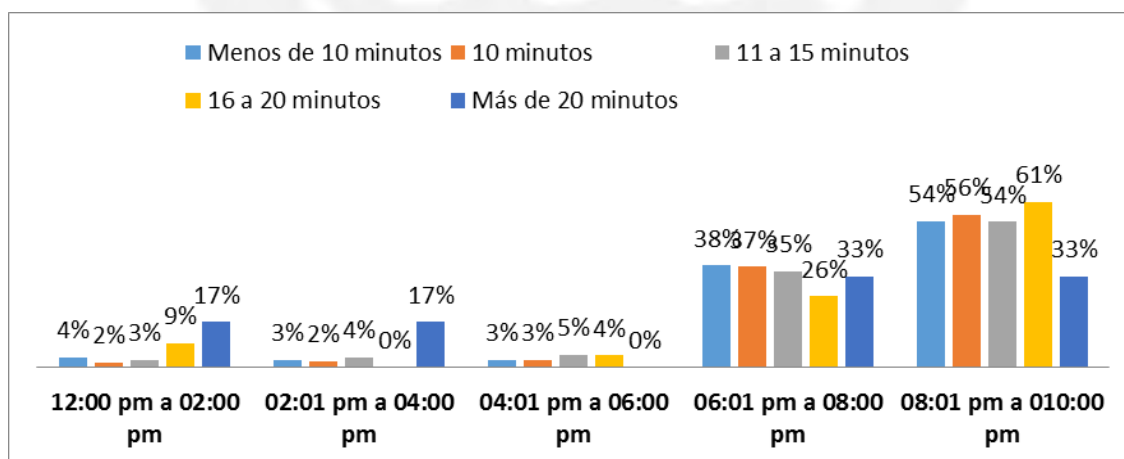
A partir de la figura previa, se constata que la mayoría de los encuestados prefiere consumir anticuchos en restaurantes (71.5% de los encuestados, es decir 286 personas). Asimismo, en la frecuencia, la mayoría de encuestados prefiere consumir anticuchos quincenalmente (27 %) o una vez al mes (27%), esto equivale a 108 personas respectivamente.

Figura 24: Complementos para el consumo de anticuchos y monto pagado en última visita



En la figura anterior, se puede observar que de los 400 encuestados, el 26% (105 personas) suele pagar entre 16 y 20 soles; mientras que el 31% (125 personas) paga de 21 soles en adelante. Además, la papa sancochada ocupa el primer lugar como complemento, seguido del choclo para el consumo de anticucho.

Figura 25: Horario, acompañamiento y tiempo máximo de espera para el consumo de anticuchos



La figura anterior muestra que de los 400 encuestados, el 45% (181 personas) considera que el tiempo máximo de espera es de 10 minutos; asimismo, el 56% de ellos respondió que usualmente consume anticuchos entre las 08:01p. m. y las 10:00p.m.

2. Mercado objetivo

En la presente sección, se desarrolla lo concerniente al *marketing* de segmento con la finalidad de delimitar el perfil del consumidor de Doña Julia. Cabe precisar que un segmento de mercado o público objetivo es una parte del mercado global seleccionada por la empresa para ofrecer sus productos, y que contempla deseos, poder de compra, ubicación geográfica y hábitos de consumo similares (Kotler, 2001). En este sentido, presentan patrones comunes, lo cual hace posible crear productos, servicios y estrategias de *marketing* que superen las expectativas.

2.1. Perfil del grupo objetivo

A continuación, se detallan las características del grupo objetivo del presente plan de negocio:

2.1.1. Lugar de residencia

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016), los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, se encuentran ubicados en la zona 2 de Lima Metropolitana debido a sus similares características socioculturales, su demografía, el estilo de vida su población y su ubicación geográfica.

Asimismo, cabe agregar que se ha recurrido al censo realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2016) con la finalidad de determinar el tamaño del mercado de Los Olivos. En esta línea, en el año 2016, la población del distrito ascendía a 377 mil personas.

Tabla 3: Tamaño de mercado por distrito (distrito de Los Olivos)

Año	Distrito	Cantidad de personas
2016	Los Olivos	377 000

Adaptado de: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2016)

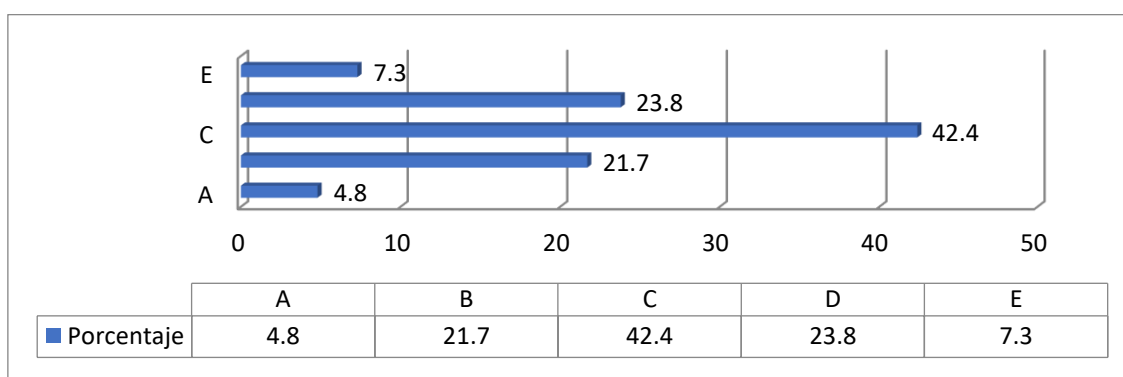
2.1.2. Género y rango de edades

De acuerdo con la investigación realizada, el público objetivo de Doña Julia es bastante amplio y abarca tanto hombres como mujeres, cuyo rango de edad oscila entre los 18 y los 55 años, lo cual se pudo comprobar en la entrevista realizada a Agustín Cisneros Zarango, uno de los dueños de la empresa, ya que al estar presente la mayor cantidad del tiempo en el restaurante, pudo constatar que la edad de gran parte de los consumidores oscilan dentro del rango establecido (ver anexo P).

2.1.3. Nivel socioeconómico

Para abordar lo concerniente al nivel socioeconómico, se ha recurrido al estudio realizado en el año 2016 por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), cuya muestra fue de 10 012 437 personas:

Figura 26: NSE de la población de Lima Metropolitana 2016



Adaptado de: APEIM (2016)

Como se puede apreciar en la figura, gran parte de la población de Lima se concentra en el NSE C (42.4%); otro grupo importante se concentra en el NSE D (23.8%); y otro, en el NSE B (21.7%).

Asimismo, como se mencionó previamente, el distrito de Los Olivos se encuentra ubicado en la zona 2, junto a los distritos de Independencia y San Martín de Porres; los NSE predominantes en la zona pueden apreciarse en el siguiente gráfico:

Tabla 4: Distribución de niveles por zona APEIM 2016 – Lima Metropolitana

Zona	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	100%	2.00%	23.70%	52.10%	19.80%	2.40%

Adaptado de: APEIM (2016)

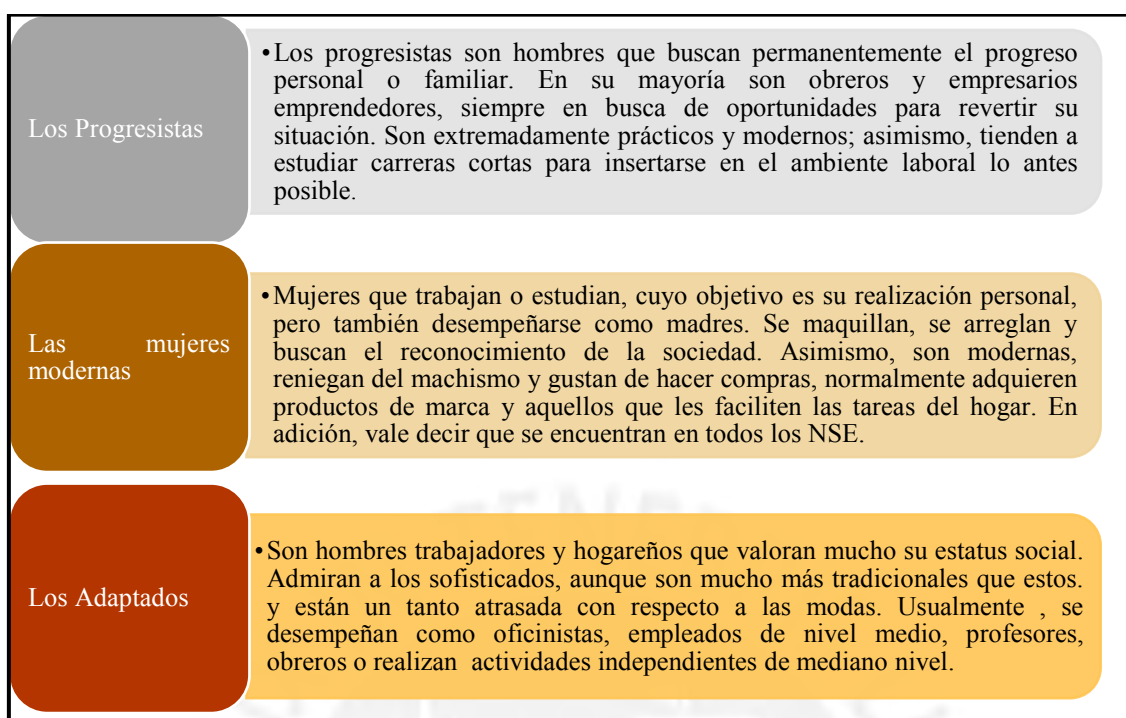
A partir de la tabla previa, puede decirse que la población del distrito de Los Olivos tiene un nivel socioeconómico muy similar al de la población de San Martín de Porres e Independencia: se concentra una mayor cantidad de población perteneciente a los NSE C (52.10%) y B (23.70%). En este sentido, el presente plan de negocio toma como referencia los NSE B y C del distrito de Los Olivos en vista de que concentran la mayor parte de su población.

2.1.4. Estilo de vida del consumidor

Para determinar el estilo de vida del público objetivo del presente plan de negocio, se ha recurrido al estudio realizado por Arellano Marketing, en el cual se clasifica la población Latinoamericana en función de seis estilos de vida.

Cabe decir que el estilo de vida base del público objetivo del local de Los Olivos corresponde con los progresistas, modernos y adaptados (Arellano Marketing, 2014).

Figura 27: Estilos de vida para el distrito objetivo



Adaptado de: Arellano Marketing (2014)

2.2. Análisis de mercado potencial

Como se detalló líneas arriba, se realizaron encuestas en lugares estratégicos debido a la gran concurrencia de público, lo cual permitió encuestar a clientes potenciales de diversos distritos de Lima, en su mayoría de la zona 1, 2 y 4 de Lima Metropolitana. A continuación, se muestra el número total de personas entre los 18 y 55 años de edad en dichas zonas con el filtro de los NSE antes mencionados.

Tabla 5: Número total de personas en los distritos seleccionados filtrado por la variable edad (18 a 55), la variable de NSE (B Y C) y actividades que hacen en su tiempo libre

ZONA APEIM	DISTRITO	Población Total	NSE	N° de personas de NSE B y C	% de personas 18 a 55 años	N° de personas 18 A 55 años	% de personas que comen fuera en su tiempo libre	N° de personas que comen fuera en su tiempo libre
Zona 2	Independencia	220,200	75.80%	166,912	57%	94,472	32%	30,231
	Los Olivos	377,000		285,766		161,744		51,758
	San Martín de Porres	711,300		539,165		305,168		97,654
TOTAL		1,308,500		991,843		561,383		179,643

Fuente: APEGA (2013)

A partir de la información y los datos reunidos, es posible concluir que el número de clientes potenciales es de 51 758 personas, que pertenecen al distrito de Los Olivos entre los 18 a 55 años. Asimismo, dichas personas pertenecen a los NSE B y C, que – de acuerdo con APEGA – prefieren comer fuera del hogar en sus tiempos libres. Cabe mencionar que para la evaluación

financiera se toma en consideración a las personas que consumen anticucho (69% de las personas del distrito de Los Olivos con NSE B y C)

3. Benchmarking del sector

En la presente sección, se define el proceso de *benchmarking*, cuyo objetivo principal es aportar elementos de juicio que sean de utilidad y conocimiento de las diversas empresas del sector dedicadas a la venta especializada de anticuchos. Se trata de un estudio de campo que hará posible definir las perspectivas y estrategias más adecuadas para optimizar los procesos productivos y el servicio.

En esta línea, cabe decir que el presente plan de negocio ha recurrido a la herramienta denominada observación participativa, de tal modo que incluye el análisis de cuatro anticucherías, que se encuentran en el ranking de los mejores lugares para comer anticuchos junto a Doña Julia, sobre el cual se ofrecen detalles a continuación.

Tabla 6: Anticucherías más representativas de Lima

Anticucherías más representativas del Sector	
La Grimanesa	Se ubica en el distrito de Miraflores y cuenta con un solo local. La visita realizada fue a una “hora pico” de un sábado, motivo por el cual se observó a una gran cantidad de clientes haciendo colas de entre 10 y 15 minutos para recibir su pedido. Es preciso remarcar que el local está diseñado para la venta al paso con un autoservicio, es decir que no se cuentan con mesas compartidas en las que se ofrezca un servicio a más de dos personas, solo existen barras donde pueden sentarse los primeros en llegar. En cuanto a la calidad del producto, se concluyó que era alta gracias a su sabor y textura; sin embargo, dado que la venta esta diseñada para llevar, la presentación es muy simple y se entrega de platos de tecnopor.
Tio Mario	Se ubica en el distrito de Barranco y cuenta con dos locales muy próximos entre sí. Se visitó el local localizado a la entrada del Puente de los Suspiros a las 7:30 p.m. de un sábado. Se observó que, a pesar las mesas compartidas para más de dos personas, la empresa no ofreció un buen servicio desde el comienzo. De entrada, el mozo tardó diez minutos en acercarse a la mesa para tomar el pedido; asimismo, no fue amable y hubo una demora de veinte minutos en la entrega del pedido. En cuanto al producto, se concluyó que estaba excesivamente aderezado y las porciones eran más pequeñas en comparación con los de La Grimanesa.
La Panka	Actualmente, La Panka cuenta con seis locales, de los cuales se visitó el que se ubica en la av. Salavery un sábado a las 8 p.m. Un mozo no tardó más de dos minutos en tomar el pedido, asimismo el tiempo de espera fue de aproximadamente 10 minutos, lo cual resulta bastante normal. En cuanto al servicio, debe decirse que se caracterizó por el ofrecimiento de un trato amable. Por su parte, el producto era bastante agradable; sin embargo, no tenía muy buena textura y el sabor no era óptimo.
Tribuna Carbonera	Cuenta con un solo local ubicado en Cercado de Lima, el cual se visitó un día viernes a las 8 p.m. En cuanto al servicio, debe decirse que no fue bueno, ya que el tiempo de espera superó los 15 minutos y prácticamente no hubo contacto visual con el mozo al momento de tomar el pedido. En cuanto al producto, cabe resaltar que tienen mucho condimento.

El estudio de campo hizo posible identificar las falencias y virtudes de cuatro anticucherías del sector. Así, debe decirse que la La Grimenesa goza de prestigio por la calidad de su producto, pero no cuenta con un formato de servicio, ya que su canal de ventas está diseñado para la venta al paso. Por su parte, Tío Mario goza de excelentes ubicaciones, pero su servicio al interior del local es deficiente; y el producto, muy aderezado. En cuanto a la Panka, cabe decir que ofrece un destacado servicio al cliente, pero la calidad del producto no es óptima. Finalmente, la tribuna carbonera no cuenta con una propuesta de valor, ni en lo que respecta al producto ni en el servicio.

En suma, el presente plan de negocio permitirá diferenciarse a la marca doña Julia de sus competidores hasta posicionarse como la mejor anticuchería en base al ofrecimiento de un producto óptimo y un servicio cálido y familiar.

4. Conclusiones de la investigación

Como conclusión del presente capítulo, cabe remarcar la recurrencia a herramientas cualitativas y cuantitativas para corroborar la información manejada, de tal modo que sea posible elaborar un plan de *marketing* y definir el mercado objetivo de la empresa, sobre el cual se realizarán las actividades a seguir por la organización con el propósito de tomar mejores decisiones para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, es preciso agregar que se llevó a cabo un *benchmarking* del sector, que aporta elementos de juicio útiles para conocer las características de las distintas empresas dedicadas a la comercialización especializada de anticuchos. Dicha información permite definir las principales estrategias para alcanzar la optimización de los procesos productivos y de los servicios, hecho clave para consolidar la estrategia competitiva del presente plan de negocio.

CAPÍTULO 5: PLAN DE *MARKETING*

El propósito fundamental del presente capítulo es plantear las estrategias a seguir en el restaurante Doña Julia de Los Olivos. Para ello, se desarrollarán los siguientes aspectos: los objetivos, el análisis de oferta y demanda, el perfil del público objetivo y sus competidores; asimismo, la estrategia de posicionamiento, la Matriz Ansoff, la Matriz BCG, el *brand equity* y las 4 P's del *marketing mix*.

1. Objetivos

El plan de *marketing* cuenta tanto con un objetivo general como con dos objetivos específicos, ambos con la misma determinación: lograr el reconocimiento del restaurante Doña Julia como la mejor anticuchería del distrito de Los Olivos.

Por un lado, como objetivo general, se fijará un periodo de dos años para alcanzar el reconocimiento esperado de la marca. Dicho proceso será medido trimestralmente a través de la aplicación de evaluaciones aleatorias *top of mind*, de modo que sea posible conocer el posicionamiento de la marca dentro de la zona donde opera.

Por otro lado, como objetivos específicos, se incrementarán las ventas de los anticuchos en un 4.3 % en promedio durante los próximos cinco años; asimismo, se pretenderá captar como mínimo al 5 % (escenario conservador) del público objetivo del distrito de Los Olivos, gracias a la aplicación de estrategias de publicidad y promoción. El primero será evaluado por medio de reportes mensuales (se contrastarán con las ventas previas); el segundo, a través del aumento de la cantidad de ventas calculadas trimestralmente.

2. Análisis de la oferta

En relación con la oferta, el restaurante Doña Julia ofrece una gran variedad de platos: en primer lugar, en lo que concierne a los anticuchos, estos pueden ser tanto de res (producto bandera) como también de pollo; en segundo lugar, según lo referente a los piqueos, no solo se encuentra la pancita (producto tradicional y más vendido), sino además el choncholí, el rachi y la molleja; en tercer lugar, a propósito de las parrillas, dichos productos se ofrecen ya sean de pollo (acompañadas de una ensalada fresca) o sean de carne, chuleta e hígado; en cuarto lugar, con respecto a los postres, el picarón con miel de higo es uno de los productos más solicitados; y, por último, en lo que corresponde a las bebidas, se encuentra la chicha morada de puro maíz.

Para analizar la oferta, se implementaron, como herramienta cualitativa de estudio, los *focus group*, debido a que proporcionan una serie considerable de opiniones extensas: las personas desarrollan sus respuestas mediante las experiencias. Aparte de ello, se utilizaron, como herramienta cuantitativa de estudio, las encuestas, ya que brindan una información de carácter

más objetiva. Al entrelazar (conjuntamente) ambas herramientas, se determinará con fundamento el respaldo de la nueva estrategia propuesta.

Ahora bien, a lo largo de todo el estudio, se concluyó que la mayoría de personas ven a los anticuchos como un aperitivo, mas no como un plato de fondo, además de preferir combinarlos con distintas guarniciones; también aseveraron que el arroz está presente entre los platos criollos principales que gustan en la zona de Lima Norte, considerado como un complemento contundente. Por lo tanto, se decidió crear un nuevo plato a la medida de nuestros clientes de dicha zona, que mezclará el arroz (en este caso, al estilo del chaufa de carne o de pollo) con los anticuchos de Doña Julia, producto que será denominado Chaufacucho y cotizado a un precio de 19.90 soles (precio, según las encuestas, dentro del promedio que se está dispuesto a pagar por dicha oferta). La creación del nuevo producto, en efecto, se ha basado en la estrategia de la tropicalización, es decir, las empresas deben estar dispuestas a adaptarse a su público objetivo, manteniendo la tradición (anticucho de corazón), pero creando algo al gusto de ellos: el Chaufacucho.

Aparte de ello, se ofrecerá el Taipacucho, el cual consiste en dos palitos de anticucho, tres rodajas de papas, un cuarto de choclo y la opción de tres guarniciones: arroz, ensalada o chorizo. Dicho plato será cotizado a un precio de 21.99 soles.

Más aún, la publicidad empleada para difundir ambas promociones serán los *flyers*, los *banners* y sobre todo el Facebook, red social que en las encuestas obtuvo un 80 % de preferencia, con el objetivo de lograr el mayor alcance a nuestro mercado actual y potencial.

Además, las opciones presentadas buscan cubrir las expectativas del cliente durante las horas en las que desee salir a almorzar, puesto que, según las investigaciones hechas, si bien la mayoría de personas prefiere consumir anticuchos entre 8:00 p.m. y 10:00 p.m. (representado por un 55 %), un considerable 36 % afirma que también lo podría hacer entre 1:00 p.m. y 8:00 p.m., motivo por el cual ambas propuestas encajarían perfectamente en el horario indicado.

3. Analisis de la demanda

En relación con la demanda, luego de usar las herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, se concluyó que los comensales de Lima Norte en su totalidad salen a comer a la calle, con una mayor frecuencia en los fines de semana; más aún, gustan de platos contundentes, dejando a veces de lado aperitivos o entradas como los anticuchos, motivo por el cual se presentó la propuesta de nuevos platos que satisfagan sus necesidades y gustos.

Aparte de la contundencia del producto, las cualidades que más valoran dichos comensales son sabor y textura; con respecto al servicio, una buena atención, conjuntamente con la limpieza del local.

Se sabe que los clientes prefieren ofertas o promociones cuando consumen alimentos fuera del hogar. Cabe indicar que la red social más frecuentada para buscar dichas ofertas es Facebook (80 %). Asimismo, los comensales suelen ir acompañados ya sea con la familia o con los amigos. Además, el tiempo que están dispuestos a esperar por el servicio es de 15 minutos como máximo.

3.1. Estimación de la demanda potencial

El método de investigación usado para determinar la demanda potencial fueron las encuestas. A través de ellas, se pudo identificar que la mayoría de personas (39 %) dispuesta a ir a Doña Julia se encuentra en un rango de edades de 30 a 40 años, seguido de aquellas personas entre los 41 a 50 años (representado por un 24 %) y finalmente, otras entre los 21 a 29 años (con un 20 %).

Vale decir que dicha estimación de la demanda potencial resulta ser un elemento categórico en lo que compete al plan de negocio, puesto que nos permite reconocer un nuevo mercado rentable para la empresa, para lo cual se deben elaborar estrategias de *marketing* que consigan incrementar la cuota de mercado y, de esta manera, ganar a futuro la retención y fidelización de clientes.

Por otro lado, el precio utilizado es del tiqué promedio que es 27.12 soles que consiste en una porción de anticuchos, una guarnición y un vaso de chicha.

Por último para la demanda potencial, se tomará en cuenta 69% de la población de los Olivos entre los 18 a 55 años que pertenecen al NSE B y C

4. Público objetivo

Con respecto al público objetivo, primero se desarrolla su perfil; y, luego, se indican los horarios de mayor afluencia. Con estos aspectos bien definidos, se plantearán las estrategias personalizadas hacia el *target*.

4.1. Perfil del público objetivo

De acuerdo a lo detallado en el capítulo anterior, debido a que el local de Doña Julia se encuentra ubicado en el distrito de Los Olivos, el público objetivo para el presente plan de negocio naturalmente serán los residentes del mismo distrito. Dichas personas pertenecen a los NSE B y C, cuyas edades oscilan entre los 18 y 55 años y llevan un estilo de vida sofisticados, modernas y adaptados.

4.2. Horarios de mayor afluencia de público

El análisis cuantitativo realizado (encuestas) nos permitió identificar el horario de mayor afluencia de público: de 8:00 p.m. a 10:00 p.m. En efecto, dicho dato fue corroborado en el historial del *software* de la empresa, acompañado también de la experiencia del dueño del local,

Agustín Cisneros, quien ha visto a lo largo de los años que la hora del *rush* oscila entre ese lapso de tiempo.

5. Competidores

Como se mencionó anteriormente, Doña Julia tiene una gran cantidad de competidores, debido a su ubicación en el distrito de Los Olivos, especialmente por su localización cercana a zonas comerciales.

En primer lugar, respecto a Lima Metropolitana, los competidores directos son los siguientes: La Grimanesa, Tío Mario, La Panka, La Anticuchería y La Tribuna Carbonera. Cabe precisar, como se observa en la tabla, que ninguno de ellos se encuentra ubicado en el distrito de Los Olivos.

Tabla 7: Competencia directa de Doña Julia en Lima Metropolitana

Competencia directa en Lima Metropolitana	
La Grimanesa	Restaurante ubicado en el distrito de Miraflores, en la calle Ignacio Merino 466. Actualmente, la dueña solo cuenta con un local.
Tío Mario	Restaurante ubicado en el distrito de Barranco, en el jr. Zepita 214. Actualmente, los dueños cuentan con dos locales.
La Panka	Restaurante ubicado en varios distritos: Bordemar, localizado en el circuito de playas; Surco, en av. Villarán 753; Magdalena, av. Javier Prado Oeste 643; Jesús María, av. Salaverry 2370; Surco, Jockey Plaza; y un local en el Boulevard de Asia.
La Anticuchería	Restaurante con dos locales ubicados en el distrito de Barranco y Surco, en av. Balta 105 y av. Caminos del Inca respectivamente.
La Tribuna Carbonera	Restaurante ubicado en el distrito Cercado de Lima, calle parque de las reservas 719.

En segundo lugar, respecto al distrito de Los Olivos, los competidores que tiene Doña Julia se dividen tanto en directos como en indirectos. Por un lado, dentro de los directos, están las Carretillas y La Flor de la Canela; por otro lado, dentro los indirectos, se encuentran Rocky's, Norky's, Rústica y Pardo's.

Tabla 8: Competencia directa e indirecta de Doña Julia – Los Olivos

Competidores directos en Los Olivos	Carretillas		Anticuchería La Flor de la Canela	
Nº de Carretillas/ Locales	6		(1) Local	
Competidores indirectos en Los Olivos:	Rocky's	Norky's	Rustica	Pardo's
Nº de Locales	4	2	3	1

Según se observa en el cuadro, dentro de los competidores directos, la mayoría son Carretillas, las cuales ofrecen un producto igual (anticuchos), mas no un servicio personalizado. Respecto a los competidores indirectos, estos ofrecen el anticucho solamente como una guarnición, de manera que no brindan la misma calidad que el producto bandera de Doña Julia.

6. Posicionamiento

Como se mencionó (capítulo 3 acápite 5.1.), el posicionamiento se obtendrá mediante la estrategia de diferenciación, puesto que Doña Julia es el único local en el distrito que se especializa en la venta de anticuchos como plato principal. Además, para reforzar el concepto de que el anticucho no es una guarnición, sino un plato a la carta, se ofrecerán una serie de promociones.

7. Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff es una técnica de análisis de negocio que proporciona un marco de oportunidades de crecimiento a partir de dos ejes: los productos y los mercados, ya sean nuevos o existentes. Aparte de ello, cabe agregar que cada una de dichas opciones de crecimiento se basan en influencias internas y externas (Team FME, 2013).

A continuación, se presenta la Matriz Ansoff y las cuatro estrategias aplicables a una organización. Asimismo, dentro de la matriz se encierra en un círculo rojo la estrategia a implementar en la cadena Doña Julia.

Figura 28: Matriz Ansoff



Fuente: Team FME (2013)

Se ha determinado que el plan de *marketing* adecuado para Doña Julia de Los Olivos es el desarrollo de mercado o diversificación, según el Modelo Ansoff, la cual consiste en ofrecer un nuevo plato, mas no un nuevo producto: una porción de anticuchos con una rodaja de choclo y papas, además de tres guarniciones posibles (arroz, chorizo o ensalada). Asimismo, Doña Julia se enfoca en un mercado nuevo, en este caso, el distrito de Los Olivos, con patrones de consumo distintos.

8. Matriz BCG

Con la finalidad de identificar el tipo de productos que ofrece la marca para desarrollar posibles estrategias de *marketing*, se plantea la Matriz BCG: el modelo hace posible clasificar la totalidad de productos del negocio conforme a la participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento donde opera la empresa (Universidad Interamericana Para el Desarrollo,

s.f.). En seguida, se presenta la Matriz BCG de acuerdo con los productos que ofrece la marca Doña Julia en la actualidad:

Tabla 9: Detalle de Matriz BCG

Matriz BCG – Anticuchería Doña Julia	
Producto estrella	Los picarones con miel de higo son el producto estrella de Doña Julia, debido a su frecuente participación en el mercado, con un alto crecimiento en la industria. Entonces, la estrategia de marketing propuesta es incrementar tanto la publicidad y como las promociones, con la finalidad de aumentar aún más su participación en el mercado hasta convertirlo en un producto vaca.
Producto vaca	El anticucho es el producto vaca de la marca, debido a su alta participación en el mercado, que no ha requerido de excesiva publicidad. En efecto, una de las ventajas del producto vaca es que los clientes se vuelven más leales a la marca.
Producto interrogante	El combinado de rachi, choncholí y mollejita es el producto interrogante, debido a su baja participación en el mercado, motivo por el cual se han propuesto estrategias publicitarias para promover su consumo.
Producto perro	El bife argentino es el producto perro, pues se trata del que tiene menos participación en el mercado y el menos consumido del restaurante. Por lo tanto, las estrategias de marketing propuestas sugieren que se proyecte el aumento de su venta en un 5 % durante un periodo de seis meses; de lo contrario, se procederá a eliminarlo de la carta.

Seguidamente, se muestra la Matriz BCG aplicado a los productos de Doña Julia.

Figura 29: Matriz BCG



Fuente: Doña Julia (2017)

9. Brand equity

El “Brand Equity es el valor de la marca en el mercado. En pocas palabras, esto significa que una marca de alto valor tiene la capacidad de crear algún tipo de respuesta diferencial positivo en el mercado” (Pullig, 2008, p.3). En este sentido, la anticuchería Doña Julia ha de cuidar la imagen que proyecta en el mercado.

Tabla 10: Brand equity

<i>Brand equity</i>
Imagen: La imagen que Doña Julia desea proyectar es la de un espacio que reúne a la familia fuera del hogar.
Logotipo: El logotipo es Anticuchería Doña Julia, que hace referencia al nombre de la fundadora de la anticuchería, quien inicialmente vendió anticuchos en una carretilla, con la finalidad de sostener económicamente a su familia, hecho que le valió un merecido reconocimiento.
Isotipo: El isotipo de la marca es el anticucho. Inicialmente, fue una llama de fuego que representaba la parrilla y el carbón, pero este no logró captar la atención del público. Hace dos años, se estableció el isotipo actual, que se considera más representativo: el anticucho mantuvo su color marrón y adicionalmente se agregó el color amarillo para que fuera más visible.
Slogan: “Doña Julia, una señora tradición” es el <i>slogan</i> de la marca, pues evoca lo tradicional, lo familiar y el pasado.

Cada uno de los elementos previamente detallados son relevantes para que Doña Julia se posicione como marca en el mercado.

10. Las 4 P's del marketing mix

10.1. Producto

Con respecto al producto, el más vendido es el anticucho de corazón de res, además del piqueo de pancita. Adicionalmente, entre los productos más solicitados, se encuentra el picarón con miel de higo, reconocido por toda su clientela. Conjuntamente, se expende la chicha morada de puro maíz, elaborada de forma artesanal.

Resulta importante mencionar que “el producto en un servicio constituye el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa” (Lovelock & Wirtz, 2009, pp. 22-23). Por esta razón, tanto el producto como el servicio ofrecidos han de orientarse a satisfacer las expectativas del cliente. Ahora bien, con respecto al caso en particular de Doña Julia, es posible decir que se ha esmerado en utilizar insumos naturales y de primera calidad, con el objetivo de posicionar su producto como el mejor del mercado, de tal modo que ha sido reconocido por una serie de importantes premios y certificaciones: POP, Cinta Roja y Blanca, entre otros (ver capítulo 1).

De acuerdo con las conclusiones del *focus group*, expuestas en el cuarto capítulo, vale decir que existe una necesidad (debido a la demanda) de crear nuevos productos que logren satisfacer las necesidades relativas a la cantidad-precio, la cantidad-gustos y la cantidad-competencia. Por ello, se han incluido nuevos platos, como el Chaufacucho y el Taipacucho, cuyos ingredientes se detallan seguidamente:

Taipacucho:

- 1 porción de anticuchos (dos palitos)
- 3 rodajas de papas sancochadas o papas fritas
- $\frac{1}{4}$ de choclo
- 3 guarniciones posibles: arroz, ensalada o chorizo

Chaufacucho:

- 1 porción de arroz chaufa de pollo o carne
- 1 palito de anticucho

La opción de las guarniciones se dirige al público que prefiere la contundencia, un gusto habitual en la mayoría de los peruanos, sobre todo en la denominada Lima emergente, tal como puede corroborarse en estudios previos: resultados de encuestas y *focus group*. De igual modo, dicha guarnición permite satisfacer los gustos de aquellas personas, dentro del público objetivo, quienes buscan cuidar de su salud y seguir una dieta balanceada, tendencia habitual en los últimos años. A continuación, puede apreciarse la imagen del nuevo producto:

Figura 30: Imagen del Taipacucho



Fuente: Doña Julia (2017)

Figura 31: Imagen del Chaufacucho



Fuente: Doña Julia (2017)

Adicionalmente, se creará el Ajicucho, una nueva versión de ají con un picante moderado, como respuesta a la demanda de los comensales, sobre la cual se tuvo conocimiento gracias a la investigación de mercado dirigida al público objetivo.

Cabe agregar que una de las conclusiones derivadas del *focus group* fue la necesidad de desarrollar productos para diabéticos; en consecuencia, se implementarán bebidas (chicha) y picarones (miel de higo) a base de estevia, de tal manera que se pretenda satisfacer al cliente que cuida de su salud.

En relación al servicio, se contará con un anfitrión y/o administrador del local, quien desempeñe diversas funciones, como la ubicación de los comensales, la utilización de un *speech* familiar para dirigirse a los clientes y el ofrecimiento de un servicio personalizado, aspectos a desarrollar en la sección de procesos (sexto capítulo).

10.2. Precio

Con respecto a los anticuchos, el producto bandera de Doña Julia, se ha estimado un precio de 21 soles; los precios de los demás productos ofrecidos en la carta se pueden revisar en el anexo Q. Más aún, resulta importante apuntar que, debido a la inflación anual constante, los costos del producto aumentarán, lo cual provoque también un incremento en el precio de venta (ver octavo capítulo).

Una vez realizada la investigación de mercado (cuarto capítulo), se pudo reconocer la disposición de los clientes a pagar: entre 20 y 25 soles por el producto propuesto. Igualmente, a partir de la evaluación de costos, se estimó que el precio del Taipacucho sería de 21.99 soles. En

adición, la venta individual tanto del arroz como de la ensalada, ofrecidas como guarnición, ascienden a 6.00 soles por porción.

Figura 32: Tique promedio regular por persona

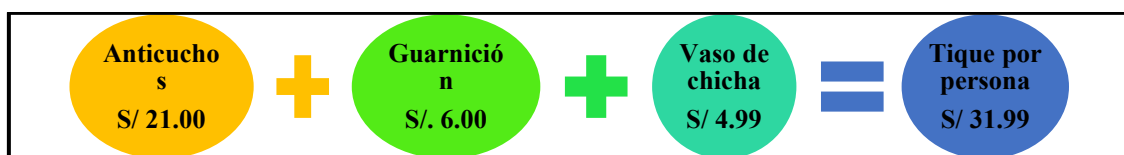


Figura 33: Tique promedio de la nueva propuesta por persona (Taipacucho)



Figura 34: Tique promedio de la nueva propuesta por persona (Chaufacucho)

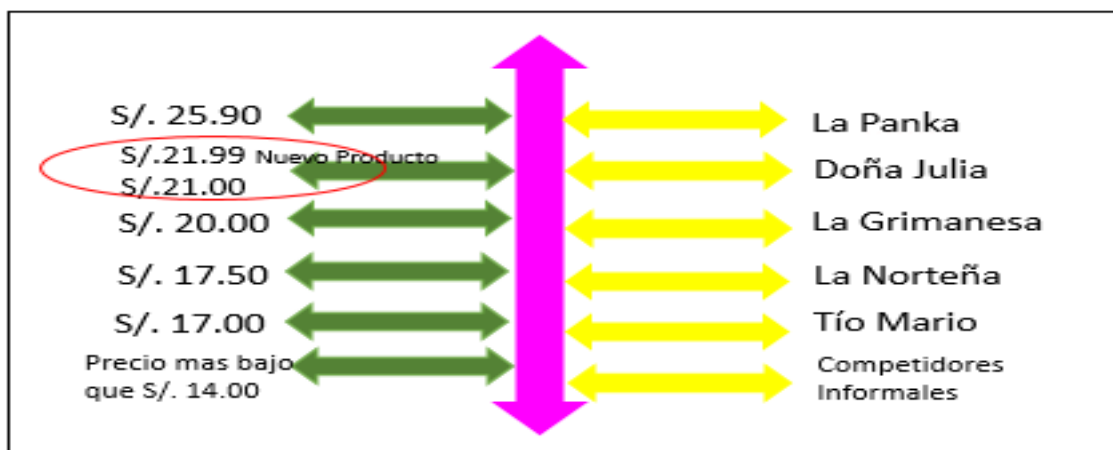


Fuente: Anticuchería Doña Julia (2017)

Al comparar el tique promedio de Doña Julia en la actualidad con el de la propuesta del presente plan de negocio, puede decirse que, aunque el precio propuesto es superior, dicho margen se mantiene dentro del rango que los clientes están dispuestos a pagar. Ahora bien, resulta importante mencionar que, para efectuar las proyecciones financieras (octavo capítulo), se estandarizará el tique promedio de 27.12 soles para todos los productos, el mismo que se utilizará en la demanda.

Seguidamente, se presenta la banda de precios de competidores directos e indirectos, que si bien es un factor importante dentro del *marketing mix*, no es determinante en este caso, puesto que Doña Julia no fija el precio de sus productos en función de la competencia, sino en los resultados obtenidos a partir de las investigaciones de mercado pertinentes. Además, cabe decir que la estrategia de la marca consistirá en posicionarse por encima del precio promedio, exactamente ser la segunda oferta más cara con respecto a los competidores:

Figura 35: Banda de precios



En síntesis, se determinó, por un lado, que el precio del Taipacucho será de 21.99 soles, monto ubicado dentro del rango que los comensales estarían dispuestos a pagar; y, por otro lado, el precio del chaufacucho será de 19.90 soles. De igual manera, la estrategia de la marca, con respecto al precio del producto, es posicionarse por encima del precio promedio.

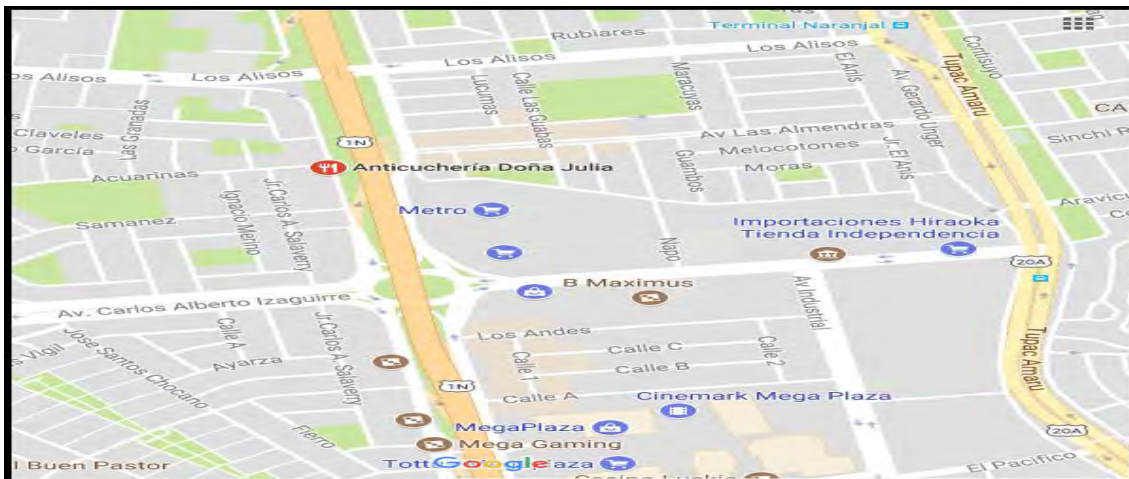
10.3. Plaza

Según Philip Kotler (2001), la P de Plaza comprende diversas actividades que la empresa dispone para que el producto sea accesible a los consumidores meta. En la presente sección, se abordará lo concerniente a la localización, infraestructura y punto de atención.

10.3.1. Localización

El local de Doña Julia se encuentra en la zona 2 de Lima Metropolitana, la cual comprende los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres (APEIM, 2016). Dentro de dichos distritos mencionados, se optó por el primero (Los Olivos) para desarrollar el presente plan de negocio, debido a la disposición de un local situado estratégicamente en las proximidades de diversos centros comerciales, exactamente en la av. Alfredo Mendiola 3983, a una cuadra de la av. Carlos Izaguirre, emporio comercial con alta presencia de restaurantes que ofrecen productos sustitutos (pollerías, pizzerías, chifas, etc.), de tal modo que se genera una gran oportunidad de mercado para un restaurante dedicado a la venta especializada de anticuchos, sin precedentes en la zona hasta la apertura de la anticuchería Doña Julia.

Figura 36: Localización Doña Julia Los Olivos



Fuente: Google Maps (2017)

10.3.2. Infraestructura y punto de atención

El local de la Doña Julia cuenta con tres pisos: los dos primeros se destinarán a la atención al público y el tercero será utilizado como oficina (ver capítulo 6 acápite 2.2.). En realidad, el espacio tiene 160 m², en cuya extensión se distribuyen mesas y sillas con un metro de distancia entre ellas. Con respecto al punto de atención, vale decir que en la entrada del local se encontrará la anfitriona frente a un podio, quien cumplirá el rol de ser el primer contacto entre el cliente y la empresa, darle el pase al mozo/administrador para que los comensales sean guiados hasta sus respectivos lugares y encargarse de resolver cualquier consulta que surja.

10.4. Promoción

Las promociones que se proponen para el plan de *marketing* se dividen en dos tipos de estrategias, esto es, el *Pull* y el *Push*.

En primer lugar, el *Push* representa una estrategia donde la organización induce al cliente a comprar su producto mediante la disposición de diversas actividades. En segundo lugar, el *Pull*, por el contrario, constituye una estrategia donde la organización se presenta a sus clientes y espera que ellos compren sus productos (Rivas, 2006).

Posteriormente, se plantean las estrategias de promoción vistas en el capítulo destinado al *marketing*, las cuales permitirán a Doña Julia de Los Olivos posicionarse como la mejor anticuchería del distrito, y así se logre el posicionamiento de la marca en los posibles consumidores de Lima Metropolitana y del Callao.

Tabla 11: Estrategias de promoción *Pull*

Promociones actividades <i>Pull</i>	Objetivos de la promoción	Operativa de la promoción
Actividad 1: Campañas de intriga	Generar expectativa de la marca Doña Julia en clientes potenciales. Difundir lanzamiento del nuevo local de la empresa.	Se contratará los servicios de una empresa de publicidad para diseñar <i>banners</i> con mensajes e imágenes que generen intriga sobre el lanzamiento del nuevo local de Doña Julia. Estos serán lanzados seis semanas antes de la apertura del nuevo local y tendrán una duración de tres semanas. Cabe resaltar que estos se llevarán a cabo en los veinte paraderos más transitados del distrito de Los Olivos.
Actividad 2: Campañas de revelación	Captar la atención del público asiduo de centros comerciales, alumnos de universidad y demás transeúntes que pertenezcan al público objetivo.	Se contratará los servicios de una empresa de publicidad para diseñar <i>banners</i> con mensajes e imágenes que revelen las campañas de intriga sobre el lanzamiento del nuevo local. Estos serán lanzados tres semanas antes de la apertura del nuevo local y tendrán una duración también de tres semanas. Cabe resaltar que estos se llevarán a cabo en los mismos lugares de la campaña de intriga.
Actividad 3: Difundir el lanzamiento del nuevo local a través de redes sociales	Informar por internet que Doña Julia desea ofrecer una experiencia adecuada a las expectativas del público objetivo. Mostrar las promociones de apertura de Doña Julia.	Cinco días previos al lanzamiento del nuevo local de Doña Julia se postearán fotos, publicaciones novedades; además, se harán menciones de las respectivas promociones. Estos serán posteados en redes sociales (Facebook, Twitter e Instragram).
Actividad 4: Anuncios en estación metropolitana	Crear en el público que transita en el distrito de Los Olivos la noción y conocimiento de la anticuchería Doña Julia.	Se proyecta instalar en las estaciones Naranjal, Izaguirre, e Independencia afiches publicitarios sobre Doña Julia los meses de abril, mayo, junio, setiembre, octubre y noviembre; con la finalidad de hacer conocida la marca.
Actividad 5: Volanteo a la hora de almuerzo	Difundir los platos de Doña Julia. Generar una opción de almuerzo. Atraer público objetivo.	Repartir volantes en tres zonas estratégicas: (Universidades Cesar vallejo, Católica Sapientie y en el Centro Comercial Mega Plaza) Estos se repartirán los meses de marzo, abril, mayo, agosto, setiembre, y octubre; con la finalidad de captar clientes potenciales.
Actividad 6: Copa Doña Julia	Generar identificación con la población del distrito de Los Olivos a través de la responsabilidad social	Organizar torneos de fútbol entre todos los equipos de barrio del distrito de Los Olivos. No habrá limitación de cantidades. Otorgar un premio de 3 000 soles en vales de consumo al equipo ganador, además de camisetas para los diez jugadores. Este torneo se hará anualmente y se realizará en el mes de diciembre, cerca de la fecha de navidad.

Tabla 12: Estrategias de promoción *Push*

Promociones actividades <i>Push</i>	Objetivos de la promoción	Operativa de la promoción
Actividad 1: Invitación de autoridades: alcalde de Los Olivos y funcionarios administrativos a la apertura del nuevo local de Doña Julia.	Generar una identidad con la población de Los Olivos, comenzando por la Municipalidad. Captar la atención de la población de Los Olivos. Hacer conocida la marca entre las principales autoridades.	Se entregarán cincuenta invitaciones formales a la Municipalidad de Los Olivos para ser repartidos entre el alcalde y funcionarios de la Municipalidad al lanzamiento del nuevo local de Doña Julia. Estos tendrán un vale por un 25 % de descuento (como máximo) en el consumo total de su pedido.
Actividad 2: Ofrecer cartas corporativas	Crear alianzas estratégicas entre las organizaciones aledañas y Doña Julia. Captar clientes potenciales que se encuentren dentro del público objetivo.	Se visitará a tres organizaciones aledañas al local: Volvo, Cineplanet y Cesar Vallejo. Entre las tres organizaciones, se distribuirán cincuenta cartas corporativas. Las cartas corporativas tendrán una validez de seis semanas (los mismos que duran la etapa de lanzamiento).
Actividad 3: <i>Jueves de Doña Julia</i>	Generar en el público una opción de compra capaz de competir con productos sustitutos que también hacen promociones los días jueves.	Por la compra de una porción de anticuchos, llévate la segunda porción a mitad de precio. Esta promoción solo se podrá llevar a cabo de 1:00 p.m. a 3:00 p.m. y de 6:00 p.m. a 9:00 p.m. de los días jueves.
Actividad 4: <i>Sábado de Familia</i>	Concientizar al público general en salir a comer en familia. Difundir el concepto familiar de Doña Julia.	Por el consumo de cuatro integrantes (como mínimo) por mesa, reclamar una porción de picarones gratis de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. del día sábado. Por otro lado, este día se ofrecerá la promoción 2x1 en tragos: pisco sour y chilcanos durante todo el día. Esta promoción se realizará todo el año, excepto por los meses de julio y diciembre.
Actividad 5: <i>Comiendo Perú</i>	Aprovechar la capacidad ociosa del local en las tardes para incentivar las ventas, principalmente en las tardes, dado que el <i>rush</i> del negocio se concentra en las noches.	Se repartirá de lunes a viernes a las veinte primeras mesas media porción de yuquitas con su respectivo Ajicucho. Del mismo modo, la difusión y comunicación de las promociones se realizarán a través de la anfitriona. Esta actividad se dará todo el año como cortesía de Doña Julia.
Actividad 6: <i>Celebración del Día del Anticucho</i>	Incentivar la venta de anticuchos en su día, el cual se llevará a cabo la tercera semana de octubre.	En los meses de setiembre y octubre, se volanteará en las zonas más concurridas de Los Olivos: Mega plaza, Universidad Cesar Vallejo y Católica Sapientie. En estos volantes se anunciará que las primeras cien personas que asistan a esa fecha al local de Doña Julia recibirán una porción de anticucho (de un palito) gratis.

Tabla 12: Estrategias de promoción *Push* (continuación)

Promociones actividades Push	Objetivos de la promoción	Operativa de la promoción
Actividad 7: <i>Show Infantil Anticuchin</i>	Aprovechar el espacio ocioso para generar un servicio adicional dirigido a los niños que van en compañía de sus padres	Todos los domingos de cada mes se presentará un show infantil para incentivar la sana diversión de los niños, además de afianzar la nueva propuesta de zona niños.
Actividad 8: Cocteles de promoción <i>After Office</i> Doña Julia	Incrementar la recurrencia de jóvenes que van en parejas o entre amigos para conversar o pasar un buen momento de amistad.	Se ha identificado comensales que gustan combinar aperitivos con una bebida. Se presentara en la carta una variedad de diez cocteles, los cuales se activarían vía promociones 2 x 1. Se darán los días lunes a jueves de 3:00 a 8:00 p.m.
Actividad 9: Foto familiar Doña Julia	Fomentar la unión familiar entre los clientes de Doña Julia. Difundir el concepto de familia de la marca Doña Julia. Fidelizar a los clientes.	A partir de la base de datos que brinda el <i>software</i> de la empresa, se propone identificar a los diez clientes más recurrentes y se les pedirá tomarse una foto con su respectiva familia, para luego colgarlas como cuadro entre las paredes del local de Los Olivos. Estos cuadros tendrán una duración de 3 meses, pasado estos 3 meses, se les regalará estos cuadros a las mismas familias.
Actividad 10: Saludo de cumpleaños vía <i>e-mail</i>	Saludar al cumpleaños y hacerle presente que es parte de la familia Doña Julia	De acuerdo a las encuestas, donde se les pregunta la fecha de cumpleaños a los comensales, estos se insertarán en una base de datos. Una de las funciones del administrador será enviarle <i>emails</i> de cumpleaños a los cumpleañoseros que se encuentran dentro de la base de datos.
Actividad 11: Celebración de cumpleaños en Doña Julia	Festejar el cumpleaños del cliente con la familia Doña Julia.	Si el cliente cumple años el mismo día que acude a Doña Julia, con tan solo presentar su DNI se le entregará un postre de Doña Julia. También, los mozos le entregarán una corona de cumpleaños, mientras se reúnen junto al cumpleañosero(a) y le cantan la canción <i>Happy Birthday</i> . Esta se llevará a cabo todo el año.
Actividad 12: <i>Show Criollo</i> en Doña Julia	Ofrecer <i>Shows</i> criollos que van acorde con los productos que la empresa ofrece y que son para disfrutar en familia.	Estos <i>Shows</i> se realizarán por semana, los días domingos para que los clientes puedan venir y disfrutar en familia de un espectáculo artístico acompañado de los deliciosos productos.
Actividad 13: <i>Buffet Grill</i> en Doña Julia	Ofrecer un <i>buffet</i> de parrillas que permita a los clientes degustar todos los productos que brinda la anticuchería Doña Julia.	Este <i>buffet</i> será una vez por semana (martes), día donde las ventas son más bajas con el fin de aumentar las ventas, aprovechar la capacidad ociosa y darle rotación a los productos.

Tabla 12: Estrategias de promoción *Push* (continuación)

Promociones actividades Push	Objetivos de la promoción	Operativa de la promoción
Actividad 14: <i>Vino Doña Julia, vino de Casa</i>	Incrementar el consumo en cuanto a monto por persona. Regalar un vino Doña Julia a los dos primeros comensales que tengan un consumo mayor a S/. 180 soles. Compartir momentos en familia y la recordación de esta con la marca.	Crear un vino de la casa, <i>brandeado</i> con la marca Doña Julia, en alianza con la empresa Vinos Cascas, el cual tiene trayectoria tradicional. Sobre la promoción: por más de 180 soles de consumo, Doña Julia regalará un vino de la casa, diseñado para el cliente.
Actividad 15: Tarjeta <i>platinum</i>	Brindar una tarjeta a los clientes recurrentes que contengan promociones exclusivas. Se activarán doscientas tarjetas <i>platinum</i> .	Los que adquieran la tarjeta, serán clientes <i>platinum</i> por un año de Doña Julia, lo cual les permitirá obtener una serie de beneficios solo para ellos. Se puede mencionar, por ejemplo, que cada vez que lleguen al local y presenten su tarjeta junto con su DNI, se les entregará un piqueo entrada (yuquitas fritas) completamente gratis, además de un 20 % de descuento del monto total consumido. Además de platos principales, completamente gratis, en el día de su onomástico o cuando viene acompañado con más de seis personas. También, podrán usar el segundo piso del local de forma exclusiva para cualquier evento solo por consumo, mínimo veinte personas, entre otras promociones más. El costo de la tarjeta será de 20 soles (costo único).

Para poner en marcha las actividades expuestas, se recurrirán a tres etapas: el lanzamiento, el mantenimiento y la fidelización las cuales se podrán ver en el cuadro Gant (ver anexo R), procesos que posicionarán a la marca en el mercado de la zona de Lima Norte, sobre todo en el distrito de Los Olivos. Asimismo, se desarrolla un presupuesto para cada una de las promociones (ver anexo S).

11. Conclusiones del plan de *marketing*

A modo de conclusión, se apuntó que, debido al análisis de la oferta, se crearán nuevas combinaciones de platos (el Chaufacucho y el Taipacucho), además de almuerzos ejecutivos; y, a causa del análisis de la demanda, se reconoció que el público que más frecuenta el local oscila entre 21 a 50 años.

Sobre el público objetivo, se indentificó que son personas de NSE B y C, cuyas edades oscilan entre 18 y 55 años, con un estilo de vida sofisticado, moderno y adaptativo, residentes del distrito de Los Olivos. También se observó que, en relación con los competidores, las anticucherías más conocidas (La Grimanesa, Tío Mario, La Panka, La Anticuchería y La Tribuna

Carbonera) no se encuentran ubicadas en Los Olivos. Por otro lado, los competidores del sector que la investigación reconoció son las carretillas y La Flor de la Canela.

A propósito del posicionamiento, la estrategia empleada es la diferenciación tanto en producto como en servicio, de tal modo que se ofrezca una experiencia única. De igual manera, para la Matriz Ansoff, se optó por el desarrollo de mercado o diversificación. Aparte de ello, para la Matriz BCG, se decidió que el producto estrella sea el picaron; el producto vaca, el anticucho; el producto interrogante, el combinado; y el producto hueso, el bife argentino.

Finalmente, acerca de las 4 P's del *marketing*, apuntamos: en primer lugar, los productos que se ofertaron fueron el Taipacucho y el Chaufacucho; en segundo lugar, los precios que se estimaron fueron de S/.21.99 y S/. 19.90 (respectivamente); en tercer lugar, en relación a la plaza, la infraestructura se localizó en el distrito de Los Olivos; en cuarto lugar, se brindaron veintiún promociones, tanto *Push* y *Pull* para el negocio de la anticuchería Doña Julia de Los Olivos.



CAPÍTULO 6: PLAN DE OPERACIONES

Resulta importante indicar que “para que exista una buena administración de las operaciones, la importancia recae en agregarle un valor sustancial, lo que mejora su competitividad y su rentabilidad a largo plazo”(Gaither & Frazier, 2000, p. 5). Igualmente, Fernando D’Alessio (2002) recomienda que las organizaciones tengan en consideración el modo de administrar sus recursos de producción; de lo contrario, la productividad y la competitividad se verían perjudicadas.

El presente capítulo desarrolla todos los aspectos concernientes al plan de operaciones: los principales procesos, sistemas y características que deberán aplicarse al local de Los Olivos.

1. Objetivos

El plan de operaciones, en primer lugar, tiene como objetivo diseñar un formato de servicio que transmita el concepto de la marca al cliente, de tal manera que Doña Julia se posicione como la mejor anticuchería de Lima en un lapso de tres años. En segundo lugar, diseñar herramientas de control, con la finalidad de calcular con precisión la cantidad de insumos que se necesitan comprar. En tercer lugar, identificar a los proveedores formales que cumplan con los requerimientos del Ministerio de Salud (MINSA), es decir, aquellos que cuenten con certificados de sanidad y emitan facturas. Por último, implementar visitas de auditoría, tanto previstas como repentinas (por lo menos cinco veces al mes), con el fin de optimizar el control de los procesos.

2. Ubicación y características del local

El análisis de la localización busca determinar, entre un conjunto de distritos posibles, el lugar ideal para establecer la empresa. Vale decir que el nuevo local de Doña Julia, al cual se aplica el presente plan de negocio, ya se encuentra establecido en la av. Alfredo Mendiola 3983 del distrito de Los Olivos. A continuación, se detallarán los factores tomados en consideración de dicha decisión.

Aparte del importante crecimiento demográfico y económico de Los Olivos, los principales factores que se tomaron en consideración para establecer el local fueron los subsiguientes: una zona transitada, un establecimiento espacioso, contar con espacios de estacionamiento y una local que cuente, como mínimo, con tres pisos.

2.1. Aforo del local

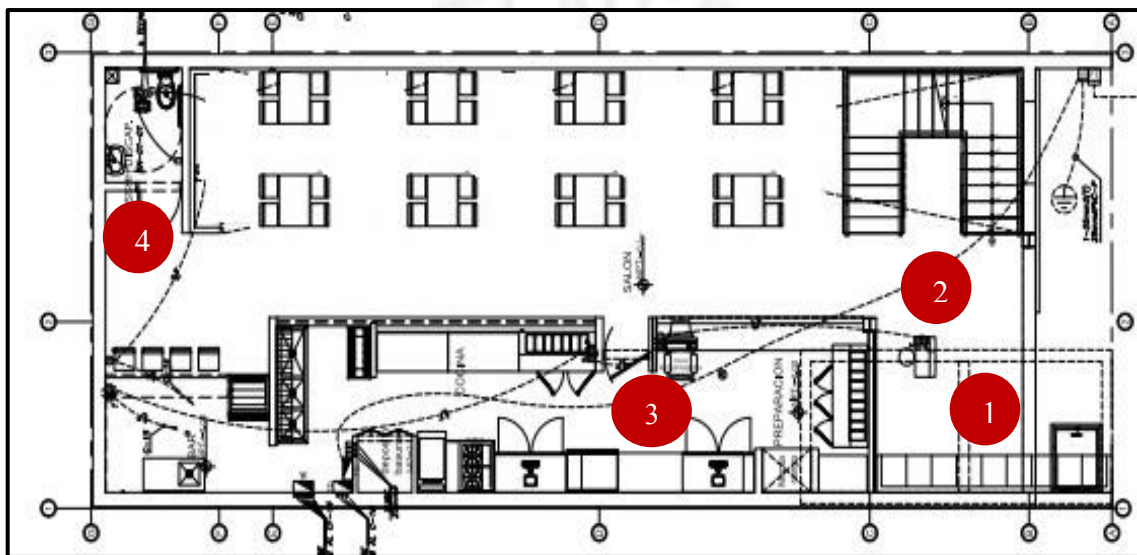
El local tiene un aforo de ochenta personas: el primer piso puede albergar a 32 personas (cómodamente sentadas); y en el segundo piso, a 48 personas.

2.2. Layout

En cuanto a la distribución de los espacios, donde se desarrollan las actividades y se brindan los servicios al público, el local cuenta con tres pisos de una extensión de 160 m²: en el primer piso, se localizan la cocina, la barra, la parrilla y ocho mesas; en el segundo piso, doce mesas (una zona de niños y una estación para el personal de atención); y, en el tercer piso, el almacén principal y la oficina central. Asimismo, se cuenta con cuatro espacios de estacionamiento en el local y varios a los alrededores.

Posteriormente, se detalla la distribución de ambientes de los dos niveles, donde se aprecian las diferentes áreas, como cocina, bar y espacios para la atención al cliente.

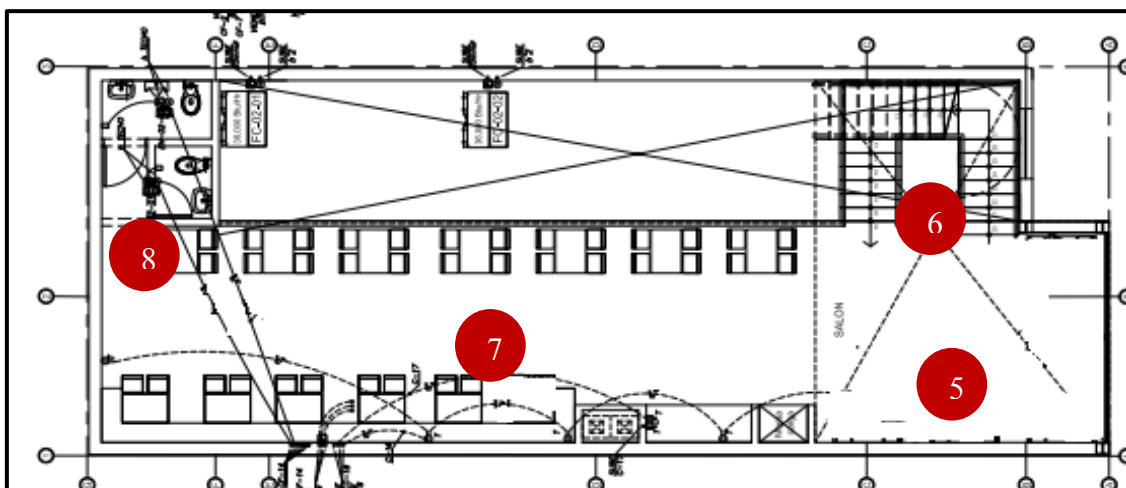
Figura 37: Layout de Doña Julia – Los Olivos (primer piso)



Nota:

1. Entrada al local
2. Escaleras para subir al segundo nivel
3. Cocina y parrilla
4. Baño de primer piso

Figura 38: *Layout* de Doña Julia – Los Olivos (segundo piso)



Nota:

5. Espacio destinado a la exhibición de picarones
6. Escaleras para bajar al primer nivel
7. Salon del segundo nivel destinado para la venta dentro del local.
8. Baño del segundo piso.

3. Flujogramas de procesos de servicio y productos

Los flujogramas posibilitan que los colaboradores sigan procesos establecidos con respecto a la producción de los platos y a la atención al cliente, dicho de otro modo, estandarizan tanto los productos como los servicios. Entonces, con la finalidad de lograr los objetivos del presente plan de negocio, se han elaborado dichos flujogramas para el proceso de servicio, la elaboración de anticuchos de corazón de res y la elaboración de procesos de limpieza.

En primer lugar, en el flujograma del proceso de servicio, se detallan todos los pasos a seguir, desde que ingresa el cliente al restaurante hasta que paga la cuenta: el recibimiento por parte de una anfitriona, las visitas de chequeo o conformidad que eviten futuros malestares y la sugerencia de venta para ciertos productos que deben ser impulsados por el personal (ver anexo T).

En segundo lugar, en el flujograma de proceso de elaboración de nuestro producto principal (el anticucho de corazón), se observan los pasos a seguir desde que ingresa el insumo principal, corazón de res, hasta que sale el producto procesado, es decir ensartado, aderezado y con su respectivo rótulo (ver anexo U).

Por último, en el flujograma de limpieza, se describen los pasos a seguir para que todas las áreas mantengan un orden en el aseo, en otras palabras, se organizará un calendario estipulado para que cada uno de los colaboradores sepa cuál es su responsabilidad y horario correspondiente, de tal modo que se eviten focos infecciosos o contaminaciones cruzadas (ver anexo V).

4. Descripción de los procesos del ciclo operativo

La totalidad de los productos procesados se realizará en el local de producción y se distribuirá al restaurante de Los Olivos, local que recibirá la cantidad de productos según la tabla de consumo y, de tal manera, se asegurará la calidad del producto y una distribución adecuada de los mismos.

A continuación, se mencionan los procesos claves del ciclo operativo: cálculo de las necesidades, negociación con los proveedores, obtención de insumos, almacenamiento, despacho de distribución, control de *stock*, elaboración del producto, entrega del producto y pago del servicio (ver anexo W).

Con respecto al pago de servicio, los clientes podrán realizar sus pagos con efectivo y tarjetas de crédito o débito (Visa o Mastercard). En este sentido, resulta importante precisar que los pagos con tarjetas de crédito representan el 30 % del total de los pagos por el servicio que ofrece Doña Julia, lo cual, a su vez, genera un cobro del 5 % por comisión, descontado automáticamente de la cuenta corriente de la organización.

Además, en relación con el manejo logístico, cabe resaltar que la mayor parte del menaje será renovado anualmente, salvo en el caso de los cubiertos, cuya renovación será semestral, puesto que se pierden con mayor frecuencia.

En lo que concierne a la gestión del conocimiento, relativo a la parte preoperativa, vale decir que se realizarán capacitaciones con tres meses de anticipación a la apertura del local, a cargo de un personal especializado. De este modo, la transmisión efectiva del conocimiento quedará asegurada y la empresa será sostenible en el tiempo, ya que contará con personal calificado para llevar a cabo la totalidad de sus procesos. Cabe agregar que el costo de dichas capacitaciones se fijará en base a las horas y a los hombres empleados por los capacitadores.

En el anexo X, se detallarán la elaboración de los productos.

4.1. Elaboración de los platos del área de parrilla (anticucho de corazón de res)

A continuación, se describe el proceso de la elaboración de los platos en el área de parrilla:

Primero, se recibe la comanda de la ticketera y se sacan los productos que se van a necesitar de las conservadoras, es decir, algún tipo de carne o menudencia. (Recordemos que el Parrillero, quien controla la parrilla, va sacando los pedidos de acuerdo al orden dictado por las comandas.) Colocadas las carnes (o los anticuchos) y las papas, se procederá a bañarlos con el aderezo que les dará la sazón.

Después de haber preparado varios platos, se realizará la limpieza de la parrilla empleando un cuchillo. Luego, con unas pinzas, el parrillero le da vuelta a las carnes para que la

cocción sea pareja. Naturalmente, el nivel de cocción de la carne se hará de acuerdo a lo solicitado por el cliente (término medio, tres cuartos o bien cocido).

Seguidamente, con respecto a la presentación del plato, el parrillero deberá mantener todo listo desde antes de que se inicie la atención, como tener los platos limpios, de modo que solamente retire los productos de la parrilla y los coloque en dicho plato.

Posteriormente, se colocarán los acompañamientos en el plato, de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Finalmente, el parrillero colocará el plato en el mostrador, lugar de donde el mozo lo recogerá para llevarlo a la mesa. En caso de que sea para llevar, el producto se meterá en una bolsa y se dejará en el mostrador; aparte, se le agregará la ensalada, la cual lleva todas las salsas.

5. Oferta a pleno empleo

Con relación a la oferta a pleno empleo, en el presente capítulo se desarrollan los siguientes aspectos: distribución del local, aforo, el personal necesario para la operación, tiempo de atención promedio por cliente, horarios de atención y el cálculo de la oferta a pleno empleo.

5.1. Distribución del local

El local cuenta con un área para la parte operativa: parrilla, cocina y bar, ambientes unidos para facilitar el traslado de los diferentes productos. Además, en la parte de afuera del bar se ubica la estación de servicio, donde los mozos y las azafatas pueden almacenar los insumos necesarios para la atención, como cubiertos, servilletas, platos, entre otros. Aparte de ello, la cocina y el bar cuentan con un espacio para dejar el menaje sucio y otro de donde salen los productos finales para los clientes. Por un lado, en el primer piso, se encuentran ubicadas ocho mesas con cuatro sillas, cada una para la atención, sumado al baño que está en la parte posterior. Por otro lado, en el segundo piso, se hallan doce mesas igualmente para la atención, la estación de servicio y dos baños en la parte posterior. (Encima, el presente plan de negocio propone incluir un espacio de juegos para niños.) Por último, en el tercer piso, se localizan la oficina y el almacén de abarrotes y bebidas.

5.2. Personal

El personal será constituido por once puestos: administrador, asistente administrativo, jefe de salón, jefe de cocina, parrillero, cajero, anfitriona, mozo, ayudante de cocina, almacenero y vigilante.

Los perfiles de los colaboradores serán compuestos por la formación, las habilidades y las experiencia, así que hemos definido competencias que nos identifiquen y que sean inherentes a cada trabajador que labora en la organización. En realidad, dichos perfiles y funciones de los

puestos que se encuentran establecidos se detallan en los respectivos perfiles elaborados para cada puesto.

La gerencia debe tener en consideración que un aspecto clave en la capacitación del personal es el conocimiento de sus funciones; por lo tanto, la transmisión de la información de los perfiles de puesto y funciones deberá asegurarse en la inducción inicial para todo trabajador ingresante; e, incluso cuando sea necesario, previa evaluación, se programarán actividades de re-inducción de dichos perfiles para re-afirmar las labores que los trabajadores deben desempeñar en la organización (ver capítulo 7 acápite 2.2).

5.3. Tiempo de atención promedio por cliente

Por la naturaleza del negocio, dado que las parrillas se consumen al momento, el tiempo de espera estimado para la entrega de los productos finales oscilará entre 10 y 20 minutos (según la cantidad de clientes que haya); y el tiempo promedio que un cliente permanezca en el local será de 30 minutos.

5.4. Horario de atención

El horario de atención es de lunes a jueves, de 1:00 p.m. a 12:00 a.m.; viernes y sábado, de 3:00 p.m. a 1:00 a.m.; y domingos, de 1:00 p.m. a 11:00 p.m.

5.5. Cálculo de la oferta a pleno empleo.

Para el cálculo de la oferta a pleno empleo, partiremos del supuesto de que las veinte mesas se encuentran ocupadas, es decir, tendríamos ochenta personas en el local. Para ello, se necesitará: un administrador, un asistente administrativo, dos parrilleros, un jefe de cocina, dos ayudantes de cocina, un barman, un jefe de salón, cuatro mozos, una anfitriona, una cajera y dos vigilantes.

6. Sistemas

Entre los distintos sistemas que se pueden identificar en el restaurante Doña Julia de Los Olivos, los principales se enfocan en la provisión de los distintos insumos, la selección de proveedores, la gestión de inventarios, el sistema de atención al cliente, entre otros.

6.1. Sistema de abastecimiento

Cada jefe de área solicitará los insumos, desde sus respectivas áreas, al administrador, según los diversos formatos de pedido. En cambio, la compra de los demás productos o insumos se realizarán mediante abastecimiento directo de los mismos proveedores al restaurante. Ahora bien, una vez que el pedido llegue a las instalaciones de la anticuchería, se verificarán las condiciones de cada producto.

En suma, la toma de inventarios constituye un tipo de operación que permitirá descubrir malos manejos, fallas, errores, todo lo que pueda ocasionar grandes daños a la empresa.

Asimismo, dicha práctica ayudará a corregir almacenajes inadecuados, que finalmente se reflejarán en las diferencias entre el inventario físico y el inventario contable, consecuencia de la elaboración del cuadro financiero de la empresa. En este sentido, el almacenero deberá realizar, cada fin de semana (final del domingo), un inventario de todos los productos de alta rotación, que en realidad son los que forman parte del activo transitorio de la empresa, a partir de los cuales se elaborará el cuadro de eficiencias por área operativa.

Del mismo modo, el último día de cada mes se elaborará un inventario físico programado por el departamento de contabilidad, con la finalidad de obtener los estados financieros de la empresa. Dentro de los primeros cinco días de cada mes, el almacenero entregará al administrador dicho cuadro de inventario físico, valorizado en precios promedios, establecidos mediante el movimiento de la tarjeta *Kardex*.

Por último, se entregará un cuadro de diferencias, resultantes de lo contabilizado, debidamente valorizado. Cuando las diferencias sean muy grandes (mayores al 5 %), se realizará una investigación exhaustiva de la causa. Lo mismo sucederá, en cambio, cuando las diferencias en promedio sean similares a lo largo del tiempo, pues ello nos puede indicar que estamos realizando erróneamente un procedimiento. Semejante información resulta de vital importancia para el negocio, ya que, con un adecuado manejo de los productos y un control sobre las mercancías, se podrá incrementar la utilidad.

6.1.1. Selección de proveedores

El local de Los Olivos tendrá como principal proveedor al local de Jesús María; además, aquel tomará al resto de proveedores que tiene este último. Vale decir que al tener tantos años en el mercado, la marca ha podido establecer lazos comerciales que le permitan tener precios por debajo del mercado, que cumplan con los estándares de calidad y poder acceder a una línea de crédito. Entre los proveedores destacados, se encuentran: Alicorp, Backus, San Fernando, Lindley, Ganadera Vilchez, entre otros.

6.1.2. Gestión de inventarios

El jefe de cocina, primero, controlará el ingreso de productos e insumos para el almacenamiento mediante las guías de remisión respectivas; luego, verificará la conformidad de estos; y, finalmente, se entregarán las guías de ingreso al cajero para el registro pertinente en el sistema. Ahora bien, se deberán seguir las siguientes políticas generales de almacenamiento:

El almacén será un área cerrada, seca y ventilada, protegido con malla para evitar la libre circulación de insectos. Asimismo, se almacenarán los productos a 10 cm sobre el nivel del piso, separados de las paredes (15 cm) y del techo (50 cm).

El Almacenero verificará permanentemente la fecha de vencimiento de los productos a través de la rotulación del producto. Naturalmente, se desecharán los productos vencidos o próximos a vencer, con el objetivo de prevenir incidentes por su uso involuntario. Cabe agregar que, al retirar productos del área de almacenamiento, si estos se encuentran en cajas o en bolsas, se utilizarán los que ya se encuentren abiertos (está prohibido abrir dos cajas o bolsas del mismo producto a la vez).

Aparte de lo mencionado, se contará con cámaras frigoríficas conservadoras en buen estado de funcionamiento, estantes de metal para los abarrotes y productos de limpieza y carritos para el transporte de bultos.

Igualmente, se clasificarán los productos con un sistema alfanumérico (y de colores), de tal modo que se logre una adecuada segmentación dentro del área de almacén que facilite su ubicación y detección.

De la misma manera, dicha área deberá estar libre de fauna nociva, moho o suciedad visible. Por esta razón, se establecerá un sistema de control preventivo que sea efectivo. Adicionalmente, se almacenarán los productos crudos o no cocidos debajo de los productos cocidos, en recipientes limpios, cubiertos y rotulados si han sido separados de su empaque original.

Conjuntamente, se almacenarán los alimentos en recipientes cubiertos, cerrados o en sus envases originales y en orden, etiquetados con la fecha de entrada al almacén.

Más aún, se envolverán los filetes y porciones de carnes en papel poligrasa. Cualquier producto alimenticio rechazado se marcará para así separarlo del resto de los alimentos. Con respecto a las verduras, se almacenarán en lugares frescos y ventilados.

Ahora bien, en relación al almacenamiento de detergentes u otros productos químicos, estos deberán ubicarse alejados del área de manipulación de alimentos. Aparte de ello, todos los recipientes, frascos y bolsas se etiquetarán y sellarán correctamente.

También, se repartirán en porciones los productos a granel, dependiendo de las cantidades utilizadas por las diferentes áreas, además de rotularlo con la fecha de ingreso del producto.

Cabe añadir que se aplicará una correcta rotación PEPS (FIFO) de productos, dicho de otro modo, se colocarán los artículo más nuevos abajo de los más antiguos.

Como se menciona acerca de los productos químicos, los insecticidas se guardarán en un área independiente al de manipulación de alimentos, aparte del pertinente control estricto para su distribución y uso. Inclusive, se etiquetará con un rótulo que informe sobre su toxicidad y empleo.

A propósito de las botellas de licores (específicamente, los vinos), serán ubicadas de tal manera que el contenido moje el corcho, de modo que no se pierda el dióxido de carbono, que

ayuda a conservar el vino. De igual manera que otros productos almacenados, dichas botellas llevarán un rotulado para obtener un mejor control sobre estos. Además, se creará una tarjeta *Kardex* por producto, para su valorización.

Con respecto a los utensilios, empaques y descartables limpios, se seguirán exactamente las mismas condiciones sanitarias de almacenaje que para los alimentos.

6.2. Sistema de atención al cliente

El servicio, el cual será dirigido a los clientes que permanezcan en el establecimiento, integrará los siguientes aspectos: el recibimiento, la ubicación y saludo, la toma del pedido, la entrega del pedido, la visita de chequeo durante el consumo, la venta sugestiva de picarones y otros postres, el recojo del menaje, finalmente el pago de la cuenta y la despedida. Con relación de la venta al paso se puede observar en el anexo Y.

6.2.1. Recibimiento del cliente

En la entrada del local, se dispondrá un podio, detrás del cual se ubicará la anfitriona, quien se encargará de recibir a los clientes, anotar sus datos personales¹ y contactar al mozo que los conducirá a sus respectivos lugares. En caso de que no se cuenten con mesas disponibles, la anfitriona informará a los clientes sobre el tiempo aproximado de espera, seguido de la invitación cordial a una zona donde podrán esperar su turno. Cabe agregar que una vez anotado el nombre del cliente, la anfitriona se lo facilitará al mozo, de tal modo que el cliente sea llamado por su nombre al ser atendido. De esta manera, se ofrecerá un servicio personalizado desde el inicio.

6.2.2. Ubicación y saludo al cliente

Cuando haya mesas disponibles, el mozo será quien tenga a cargo la ubicación de los clientes en sus respectivos asientos; una vez acomodados los comensales, el mozo procederá con el saludo correspondiente:

¹ La anfitriona deberá anotar el nombre completo del jefe de familia, o la persona más próxima a ella, y preguntar si es la primera vez que visitan la anticuchería Doña Julia.

Tabla 13: Ubicación y saludo al cliente

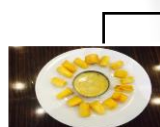
Saludo de bienvenida a la Anticuchería Doña Julia	
Para comensales que visitan la Anticuchería Doña Julia por primera vez	“Buenas tardes, mi nombre es ... Es un gusto para mí atenderlos el día de hoy. Mientras les reparto la carta, quería comentarles, en breve, la historia de Doña Julia. Fue fundada por doña Julia Gonzales Cárdenas hace más de 50 años, quien empezó vendiendo anticuchos en una carretilla. Al fallecer, le heredó la receta a su hija Raquel, pero la herencia más importante y la que queremos transmitirles a ustedes es la unión familiar. Bienvenidos a Doña Julia. Bienvenidos a la familia”.
Para comensales que visitan la Anticuchería Doña Julia más de una vez	“Buenas tardes, mi nombre es ... Es un gusto para mí atenderlos el día de hoy. Nos es grato volverlos a ver en Doña Julia, y esperamos que su estancia sea de lo más agradable. Como ya deben saber, Doña Julia comenzó este negocio desde una carretilla hace más de 50 años. Al fallecer, le heredó la receta secreta a su hija Raquel, pero la herencia más importante que le dejó fue la unión familiar, la cual queremos transmitirles a ustedes el día de hoy. Bienvenidos nuevamente a Doña Julia. Bienvenidos a la familia”.

Una vez que se haya repartido la carta de platos y saludado a los comensales, el mozo o la azata ofrecerá la bebida (chicha) antes de retirarse (habrá de ser puesta en la mesa durante los tres primeros minutos).

6.2.3. Toma del pedido

Será obligatorio que el mozo mire directamente a los ojos de los clientes mientras se comunique con ellos. Asimismo, se consultará sobre la cocción deseada de las carnes y la posible preferencia de alguna guarnición. Todo ello, naturalmente, habrá de llevarse a cabo con empatía, de tal manera que el cliente se sienta cómodo y a gusto en el establecimiento.

Figura 39: Cortesía de Doña Julia



El mozo deberá entregar (por cortesía) una porción de yuquitas en un plato de madera, acompañado del Ajicucho, la nueva presentación de ají. Esto ha de realizarse en el mismo momento en que se trae la bebida, si esta ha sido solicitada.

Primero, el mozo aclarará que el producto ofrecido es una cortesía de Doña Julia; luego, repetirá la totalidad de la orden para cerciorarse de haberla tomado correctamente; por último, informará sobre el tiempo aproximado que demorará la entrega del pedido y procederá a retirarse.

Tal como se mencionó, el presente plan de negocio tiene como objetivo atraer potenciales clientes a través de la estimulación de los sentidos. Además de estimular el olfato en el servicio de anticuchos al paso, se estimulará la vista: se designará un espacio dentro del local que posibilite presenciar la elaboración de picarones, aprovechando el tiempo de espera; entonces, los comensales podrán acercarse y degustar pequeñas porciones, tal como se detalla en el segundo capítulo (capítulo 2 acápite 4.).

6.2.4. Entrega del pedido

La entrega de los pedidos se demorará un tiempo aproximado de entre 8 a 15 minutos, dependiendo de la cantidad de clientes y del horario. En realidad, dicho aspecto es uno de los más importantes del proceso, pues remite tanto a la calidad del producto ofrecido como al servicio, de modo que es totalmente necesario atender al cliente según sus requerimientos. Ahora bien, una vez que el producto haya sido entregado, el mozo se despedirá de la siguiente manera: “Esperamos que todo sea de su agrado. En caso de que necesiten algo más, quedo a su disposición. ¡Buen provecho!”.

6.2.5. Visitas de chequeo durante el consumo

La primera visita de chequeo debe realizarse tres minutos después de la entrega del producto; y la segunda, cuando se haya consumido (aproximadamente) la mitad del plato. Durante dicho proceso, el mozo se acercará con la finalidad de cerciorarse de que los comensales se encuentren satisfechos con el producto o informarse sobre alguna necesidad que tengan (cremas, bebidas, servilletas, platos extras, entre otros). En caso de que hubiese algún problema, lo reportará a su jefe de inmediato.

6.2.6. Venta sugestiva de picarones y otros postres

La venta sugestiva acontece durante la segunda visita de chequeo, con la intención de sugerir la compra del postre (picarón); para ello, el mozo formulará la siguiente pregunta: “¿Desea usted probar los mejores picarones de Perú?”.

6.2.7. Recojo de menaje

Cuando el mozo note que alguno de los comensales ha terminado su pedido, se aproximará para preguntar si es posible recoger los platos, las jarras o los vasos que ya no se estén utilizando y en seguida los llevará a la cocina.

6.2.8. Pago de la cuenta y despedida

El pedido de la cuenta es un proceso que no debe durar más de cinco minutos, así que el mozo deberá estar atento a este (se preguntará al cliente si desea recibir una boleta o una factura). Asimismo, cuando los comensales procedan a retirarse, se les dirá la siguiente cordial despedida: “Muchas gracias por visitar a la familia Doña Julia. Vuelvan pronto”.

En suma, el formato de servicio desarrollado plantea la estimulación de los sentidos del cliente (olfato y vista) como estrategia de venta de los productos bandera (anticuchos y picarones), de tal modo que se logre diferenciar la marca de su competencia.

6.3. Sistema de control

Para contribuir a la mejora continua de los procesos, se establecerá el desarrollo de supervisiones periódicas de sus operaciones, en otras palabras, se medirá el grado de cumplimiento de los procedimientos y normas establecidos para el desarrollo del negocio; luego, dichos resultados serán comunicados a los responsables a fin de tomar medidas necesarias para corregir cualquier desviación en los procesos que pudieran afectar la calidad de los servicios.

La finalidad del sistema de supervisión y control es establecer el mecanismo de monitoreo para el acopio de información, de tal manera que ayude a la mejora continua de la organización y al mantenimiento de los estándares de calidad, objetivos y metas con los resultados esperados.

6.3.1. Proceso de mejora continua de las operaciones

Para asegurar la mejora continua, se desarrollarán algunos informes, el periodo de evaluación y un resumen anual de evaluación. Por un lado, en el informe del punto de venta, el administrador debe reflejar la explicación necesaria (cualitativa y cuantitativamente) del local de Los Olivos, así como sus necesidades, e indicar, finalmente, las soluciones necesarias para aquellas áreas que lo requieren.

Por otro lado, respecto al periodo de evaluación, el nuevo local debe ser supervisado por lo menos dos veces al mes. Para fin de año, entonces, se tendrá como mínimo veinticuatro evaluaciones de supervisión y control.

Por último, acerca del resumen anual de evaluación, la gerencia evaluará el desenvolvimiento del local durante todo el año; naturalmente, si se persiste en algunas de las deficiencias, se retomarán los correctivos con mayor insistencia.

6.3.2. Proceso de mejora continua de los servicios que conforman la experiencia

Para este propósito, se diseñarán un conjunto de formularios en función de las áreas de desempeño, con la finalidad de que estos sirvan de instrumentos para conocer si la dirección del nuevo local de Los Olivos es la adecuada, instrumentos que a la vez se apliquen como medios de registro y control periódicos con la información necesaria para tomar decisiones orientadas a la obtención de los objetivos planteados. Como consecuencia, se evitarán desviaciones que impidan al local cumplir con las metas.

7. Gestión de la calidad de servicios y producto

El servicio de atención es un elemento diferenciador que permite fidelizar al cliente y posicionar la marca en el mercado. Por esta razón, resulta fundamental remarcar la importancia del concepto de calidad, cuya orientación se dirige a “la búsqueda de la satisfacción de los clientes (consumidores de bienes económicos)” (Larrea, 1991, p. 62).

El presente plan de negocio desarrolla un servicio de plena calidad, supervisado a través de tres herramientas: el *mystery shopper* (cliente oculto), el Modelo Servqual y las encuestas de opinión a los clientes.

Por un lado, el método del *mystery shopper* requerirá de un supervisor de servicio que conozca a profundidad el formato de atención de la marca; este se presentará en el establecimiento como un consumidor común y, de este modo, evaluará si el personal aplica adecuadamente la dinámica de servicio establecida. Luego, hecha la evaluación, el supervisor preparará un reporte calificador destinado a los dueños de la organización, con la finalidad de que comprueben si los estándares de calidad se cumplen a cabalidad (Ver anexo Z).

Por otro lado, el Modelo Servqual optimizará la calidad del servicio en función de la capacidad de respuesta de los colaboradores, la fiabilidad, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles, basado en lo que el cliente espera de la empresa (Aiteco Consultores, s.f.). En el presente plan de negocio, el Modelo Servqual se desarrollará según lo propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1998), compuesto por veintidós preguntas (Ver anexo AA).

Por último, cabe precisar que se realizarán encuestas de opinión a los clientes tanto de la valoración del producto como del servicio brindado.

8. Gestión de riesgos operativos

En relación con la gestión de riesgos operativos, la organización contará con dos planes que le permitan continuar con el funcionamiento de forma normal ante cualquier contingencia.

8.1. Plan de contingencia y emergencia

Teniendo en cuenta los potenciales riesgos que hay en el negocio, se establecen planes de contingencia y emergencia para saber cómo actuar ante este tipo de riesgos. Por ello, es importante establecer los riesgos supuestos y potenciales, un plan de contingencia e indicadores de desempeño clave (Balanko, 2015) para continuar con la viabilidad del negocio.

Respecto al plan de contingencia este es “la parte del plan de negocio que examina los supuestos que subyacen a éste (Balanko, 2015, p. 180). A continuación se presenta un grupo de riesgos que pueden acontecer en el local de Doña Julia Los Olivos:

Tabla 14: Riesgos que pueden acontecer en el Local Doña Julia Los Olivos (Plan de contingencia)

Riesgos Supuestos y Potenciales	Plan de Contingencia	Indicadores de Desempeño Clave
Caída de los ingresos	Si el indicador es menor al 80%, se reajusta el plan de marketing para impulsar las ventas	cantidad de ingreso/cantidad de ingreso presupuestado
Incremento de costos de insumo principal	Si el margen bruto es menor al proyecto en el plan financiero, se abre una nueva negociación con el proveedor	% margen bruto
Perdida de un miembro clave de personal	Dentro del plan de gestión del talento humano, se han definido los perfiles y funciones de cada puesto. Por ello, en caso de ausentismo, el inmediato inferior se encuentra capacitado para reemplazar en el puesto	Ausentismo en el trabajo
Rotación de personal	Si el indicador es mayor al 25%, se redefinen las estrategias de motivación extrínsecas e intrínsecas establecidas en el plan de Gestión del Talento humano	Cantidad de colaboradores activos/Cantidad total de colaboradores
Perdida de proveedores	La empresa Doña Julia Los Olivos cuenta con mínimo dos proveedores para cada producto	Fecha de recepción de los insumos- Fecha establecida de entrega de insumos
Restricciones reguladoras (inspección sanitaria)	Todo el personal debe seguir con el protocolo de buenas prácticas de manipulación de alimentos. Además, continuar con el plan de mantenimiento de los diferentes equipos de trabajo	Certificaciones y licencias actualizadas

Por otro lado, el plan de emergencia “es la respuesta específica a un desastres” (Balanko, 2015, p. 180). A continuación se presenta los accidentes o desastres que pueden afectar al local de Doña Julia Los Olivos:

Tabla 15: Plan de emergencia e indicadores de desempeño en el local Doña Julia Los Olivos

Riesgos Supuestos y Potenciales	Plan de Emergencia	Indicadores de Desempeño Clave
Desastre Natural Terremoto	El personal se encuentra capacitado para realizar la evacuación correspondiente	Impacto en infraestructura
Accidente en las instalaciones	Capacitación del personal tanto para primeros auxilios, así como realizar las llamadas tanto a los bomberos como ambulancia del distrito	Cantidad de Accidentes por año
Robos, actos de violencia e incendio	Doña Julia Los olivos cuenta con un seguro MAPFRE, el cual cubre un % de efectivo y una cantidad para reparaciones en caso se produzca un incendio. Además de brindar un dispositivo de seguridad que se activa ante cualquier situación de robo. Por otro lado, se cuenta con la inspección rutinarias de la comisaría del distrito	Cantidad de Robos al año
Pérdida de suministros: gas, luz y agua	Se tiene balones de gas doméstico en caso de ausencia del gas Cálidda. Con relación al suministro de agua, se contará con un pozo de 30 m ³ , que le permita abastecer la operación para varios días. Para suministro de luz, se tendrán fluorescentes especiales que se activan cuando el suministro de luz deje de funcionar.	Suspensión de servicios básicos

9. Requerimientos pre operativos

Es sabido que, para poder abrir un negocio, se necesitarán una serie de requisitos, tales como su constitución, el alquiler del local, requisitos legales, licencias y autorizaciones otorgadas por distintas instituciones del Estado, entre otros.

9.1 Constitución de la empresa

La constitución de una empresa representa el primer paso para la formalización de un negocio: corresponde al cumplimiento de las normas legales impuestas a la apertura y al desarrollo de las operaciones. Ahora bien, como existen diversas formas societarias que pueden asumirse, para el caso particular de Doña Julia, se ha optado por la Sociedad Anónima Cerrada, debido a que la potestad de la empresa recae sobre un grupo de entre dos y veinte accionistas, cuyo grado de responsabilidad se determina por el monto de su aporte, así que, ante una deuda, por ejemplo, no han de responder con su patrimonio.

9.2. Requisitos legales

En el sector de restauración, se cumplirán las disposiciones de distintos reglamentos sobre temas relacionados con la salud, la seguridad o la higiene, los cuales son establecidos y requeridos, tal

como se había adelantado, por la SUNAT, DIGESA, INDECI y MINCETUR. Entre los reglamentos a seguir, se tienen:

- Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Resolución Ministerial 363-2005-MINSA)
- Reglamento de Demolición
- Reglamento de Construcción
- Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comida y Bebidas (Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM)
- Reglamento General de Restaurantes (MINCETUR, 2004)

Asimismo, con respecto a la constitución de una empresa, cabe referir la existencia de tres tipos de sociedad:

- Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SCRL)
- Sociedad Anónima Cerrada (SAC)
- Sociedad Anónima Abierta (SAA)

Con respecto a los regímenes laborales, vale decir que existen dos:

- Micro empresas (MYPE): para incluirse dentro de este régimen, la organización debe tener entre uno y diez colaboradores e ingresos de 150 UIT anuales
- Pequeñas empresas (PYME): para incluirse dentro de este régimen, la organización debe tener entre uno y cien colaboradores e ingresos de 1,700 UIT anuales

Tras la constitución legal de la empresa, se ha de definir el régimen tributario adecuado a la organización, para ello es posible optar entre las siguientes posibilidades:

- Régimen Único Simplificado (RUS)
- Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)
- Régimen General de Impuesto a la Renta

9.3. Licencias y autorizaciones de funcionamiento

Con respecto a la licencia de funcionamiento, son obligatorios los permisos de DIGESA e INDECI. Por un lado, DIGESA no solo promueve la higiene, sino que pone cuidado en la seguridad del comensal, conforme a las normas consignadas en la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA, la cual hace referencia a la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. Por otro lado, INDECI, organismo público que se encarga de

“coordinar, facilitar y supervisar la formulación e implementación de la Política Nacional y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, en los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación”, pide cumplir con un reglamento para certificar las condiciones de seguridad en un restaurante, exigencias que varían según las medidas del área o terreno del restaurante:

Tabla 16: Reglamento para restaurantes

Reglamento	Requisito
Establecimientos que requieran inspección técnica de seguridad en defensa civil básica, <i>ex post</i> al otorgamiento de la licencia de funcionamiento, realizada por la municipalidad. Aplicable para establecimientos.	Con un área de hasta 100 m ² . Capacidad de almacenamiento no mayor al 30 % del área total del local.
Establecimientos que requieran de inspección técnica de seguridad en defensa civil básica <i>ex ante</i> al otorgamiento de la licencia de funcionamiento. Dicha inspección es realizada por la municipalidad del distrito.	Aplicable para establecimientos con un área mayor a los 100 m ² .
Establecimientos que requieran de inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle o multidisciplinaria, expedida por INDECI.	Aplicable para establecimientos con un área mayor a los 500 m ² .

Por último, con respecto a las Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comidas y Bebidas, el reglamento lo establece el Minterio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), con el objetivo de facilitar a los consumidores una lista de precios o cartas que incluyan la totalidad de productos ofrecidos. Adicionalmente, el Reglamento General de Restaurantes, propuesto por MINCETUR, aborda la “categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia” (MINCETUR, 2004, p.2).

9.4. Adquisición del sistema informático y capacitación al personal

La anticuchería Doña Julia cuenta con un software de restaurantes, manejado fácilmente por el personal, debido a la correspondiente capacitación. Esto permitirá establecer un orden en los pedidos en las diferentes áreas.

9.5. Compra de instrumentos y maquinaria

Para iniciar con las operaciones será necesario comprar todo el mobiliario, esto es, mesas, sillas, muebles, lavaderos, mesas de trabajo, entre otros; aparte de ello, el menaje correspondiente, como platos de diversos tamaños, cubiertos, *tapers*, y demás; de igual forma, el equipamiento, como equipos de conservación, congelación, exhibición, cocinas, campanas, parrillas, etc.

10. Requerimientos operativos

Entre los requerimientos operativos, se observarán insumos principales, como son los productos procesados (serán abastecidos por el local de producción); conjuntamente, verduras, bebidas, abarrotes, útiles de limpieza, útiles de oficina; también, gastos de publicidad, transporte,

mantenimiento, contabilidad, y demás, todos necesarios para que la operación se realice con normalidad.

10.1. Gastos diversos operativos y de apoyo

En los gastos diversos y de apoyo se consignarán los gastos que necesariamente se utilicen para la operación, como la publicidad o comunicación, transporte, contabilidad, *software*, entre otras cosas.

10.2. Compra de insumos principales y de apoyo

Con relación a la compra de los insumos principales, cabe mencionar que los productos procesados serán traídos del local de producción (local de Jesús María), y solamente los insumos de apoyo, como son servilletas, abarrotos y productos de limpieza, serán comprados de algunos proveedores.

10.3. Mantenimiento de equipamiento e instrumentos

Doña Julia considera que sus equipos y herramientas de trabajo son parte esencial para la prestación de los servicios, de manera que se debe documentar el mantenimiento preventivo y correctivo. A continuación, se describen las diferentes actividades de control aplicables al respecto:

a) De acuerdo a las recomendaciones del fabricante, el administrador controlará el mantenimiento preventivo de los equipos en el formato cronograma de mantenimiento (ver anexo AB).

b) Se establece el cronograma de mantenimiento para que el administrador se contacte con el servicio técnico, de modo que se realice el mantenimiento preventivo del mismo y se tome las previsiones del caso, con el objetivo de no verse afectadas las actividades de la anticuchería.

c) El administrador registrará el detalle del mantenimiento realizado en el formato historial de mantenimiento de equipos y solicitará la firma del técnico que realizó el mantenimiento al equipo.

d) En Doña Julia, el administrador inspeccionará periódicamente el local. Durante dicho proceso, se revisará el buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas, equipos, muebles y cualquier otro aspecto del local trimestralmente; para ello, se emplea el formato *check list* mantenimiento y equipos.

e) El administrador generará el formato pendientes de mantenimiento en base a los hallazgos encontrados y, de esta manera, poder programar y/o actualizar los trabajos pendientes a realizar.

Cabe indicar que los registros del flujograma de mantenimiento preventivo son archivados por el administrador en el *file* mantenimiento (ver anexo AC).

Resulta importante mencionar que cuando se presente algún desperfecto, o evidencia de algún equipo en riesgo de dejar de funcionar, el trabajador (cualquiera que lo observe) lo comunicará inmediatamente con el administrador para que se tomen las siguientes acciones:

a) El administrador solicitará la asistencia del proveedor de servicios de mantenimiento a fin de que se repare el desperfecto. Una vez realizado el mantenimiento, el técnico registrará el detalle del trabajo realizado en el formato historial de mantenimiento del equipo, proporcionado por el administrador.

b) El administrador archivará los registros de mantenimiento de los equipos de la anticuchería.

c) Para trabajos de pintura y/o arreglos de infraestructura de la anticuchería, el administrador demandará el servicio de un proveedor.

El flujograma de mantenimiento correctivo se puede observar en el anexo AD.

11. Plan de implementación

Después de haber detallado en el presente plan de negocio las estrategias y modelos de gestión para cada una de las áreas de la empresa, es importante aplicar un plan de implementación que permita seguir, en determinados periodos, la implementación de las estrategias en el negocio.

A continuación se presenta el plan de implementación de la Anticuchería Doña Julia Los Olivos, el cual se divide en tres partes: primeros 30 días al arranque o siguientes al financiamiento, sesenta a 90 días y primer año (Balanko, 2015). Este plan permite observar los pasos a seguir para implementar las estrategias de las distintas áreas como Marketing, Operaciones, Recursos humanos y Finanzas.

Tabla 17: Plan de implementación a un año

Campaña de Apertura del nuevo local de la anticuchería Doña Julia en el distrito de Los Olivos				
	Áreas	30 días	60 a 90 días	1 año
ACTIVIDADES	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> * Campaña de intriga * Difusión de redes sociales * invitación a autoridades * ofrecer cartas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> *Aplicar la campaña de revelación *Seguimiento y monitoreo de las redes sociales *Mayor difusión de promociones en puntos estratégicos *Seguimiento a las empresas que aún no han hecho efectiva su visita a Doña Julia, así como ofrecerles un mayor beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> *Promociones de Mantenimiento y Fidelización: - Jueves de Doña Julia (Segunda porción de anticuchos a mitad de precio) - Saludos de cumpleaños vía email/o Teléfono - Tarjeta Premium, la cual ofrece beneficios y/o descuentos a clientes más asiduos
	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Adquisición del software que permitirá agilizar el proceso de toma de pedidos * Elaboración de un manual con los pasos de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacitación en la preparación de productos así como en la debida atención al cliente *Refuerzo de las funciones de los colaboradores de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> *Implementación de Mistery Shopper para verificar y supervisar la calidad del producto y servicio
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> *Selección y reclutamiento de personal (tercerizado por Iman Perú SAC) 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión de desempeño de los colaboradores con sus respectivos supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboración de programas intrínsecos y extrínsecos: - Intrínsecos: Colaboradores del mes, Reconocimiento cuatrimestral al empleado con mejor calificación acumulada Extrínsecos: Comisiones por ventas y bono por reporte de evaluación perfecto
	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> *Obtención del financiamiento por parte del banco * Costo de capacitación pre operativa 	<ul style="list-style-type: none"> * Adquisición de menaje y mobiliario *Uniformes para los trabajadores * Permiso de licencias 	<ul style="list-style-type: none"> *Mantenimiento del equipo de frio, mobiliario y menaje *Costeo de las promociones de fidelización y mantenimiento de Marketing *Elaboración del PPTO del siguiente año

12. Conclusiones del plan de operaciones

A modo de conclusión, podemos recapitular lo siguiente: en primer lugar, la mayor parte de los productos que saldrán a la venta serán abastecidos por el local principal (Jesús María). Además, se mantendrá el contacto con los proveedores de dicho local. Cabe recordar que las diversas relaciones comerciales han generado ciertos beneficios para la marca: precios por debajo del mercado por volumen de compras y líneas de crédito que facilitan un flujo de efectivo positivo. En segundo lugar, como hemos visto, Doña Julia de Los Olivos contará con algunos formatos de control y supervisión para asegurar la calidad del servicio y del producto. Por último, se tendrá un adecuado plan de capacitación del personal para poder cumplir con los procedimientos establecidos en base a la experiencia de muchos años en el rubro.



CAPÍTULO 7: PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Según George Bohlander y Scott Snell (2008), el planeamiento de los recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones sobre el ingreso de personas a una organización, como también sobre su permanencia y su salida de la misma. En ese sentido, el presente capítulo desarrolla los aspectos concernientes a la administración del personal, para lo cual se recurrió a diversos métodos orientados a identificar los problemas recurrentes en el área, de tal modo que fuera posible diseñar planes estratégicos para contrarrestarlos.

La organización del capítulo será de la siguiente manera: en primer lugar, se plantearán los objetivos; en segundo lugar, se definirá la estructura organizacional, es decir, el organigrama, el manual de organizaciones y funciones, el cuadro de asignación de personal, los horarios y los contratos de trabajo, las políticas de remuneración, la constitución y régimen tributario de la empresa y el clima laboral; en tercer lugar, se abordará lo concerniente a los procesos clave de talento humano: proceso de reclutamiento, gestión de desempeños, proceso de inducción y desarrollo cultural de la organización; en cuarto lugar, se presentará la propuesta de retención, motivación y evaluación; en quinto lugar, se abordará lo relativo al protocolo de familia; y, finalmente, se dará un balance de todo lo expuesto: las conclusiones.

1. Objetivos

Los objetivos del plan de recursos humanos están estrechamente relacionados con los objetivos del presente plan de negocio:

En primer lugar, el índice de rotación de los colaboradores del establecimiento será como máximo de un 30 % anual, lo cual se medirá a través del porcentaje de rotación.

Para el objetivo mencionado, cabe agregar, se va a diseñar un programa de inducción y capacitación dirigido a los colaboradores, de tal modo que sea posible optimizar su desempeño. Dichos programas se desarrollarán en un periodo de siete días, durante el cual se ofrecerá la información pertinente con respecto al concepto de la empresa, el tipo de servicio, y los productos ofrecidos. Asimismo, otro programa dedicado a la capacitación será realizado semanalmente a los colaboradores. Todo ello será medido a través de las evaluaciones de desempeño (revisar sección 7.3.2.).

En segundo lugar, a propósito del tema de mediciones, se aplicarán mensualmente cuatro evaluaciones incógnitas, con la finalidad de verificar que los colaboradores cumplan con los estándares de servicio.

En tercer lugar, respecto al índice de satisfacción de los colaboradores, se buscará obtener el 70 % de satisfacción, corroborado por medio de encuestas semestrales.

En cuarto lugar, se implantará una cultura organizacional, cuya interiorización por parte de los colaboradores se compruebe anualmente a través de encuestas y reuniones con ellos.

Por último, para mejorar los salarios de los colaboradores, se empleará la modalidad de pagos de comisión por venta, relacionado al alcance de sus objetivos de ventas mensuales.

2. Estructura organizacional

Para el desarrollo de la estructura organizacional, se construirá un organigrama que describa la estructura de la empresa, dicho de otro modo, un manual de organizaciones que permita estandarizar los procesos, un cuadro de asignación de personas, horarios y contratos de trabajo. Adicionalmente, se incorporarán las políticas de remuneración, la constitución de la empresa y las normas competentes.

2.1. Organigrama

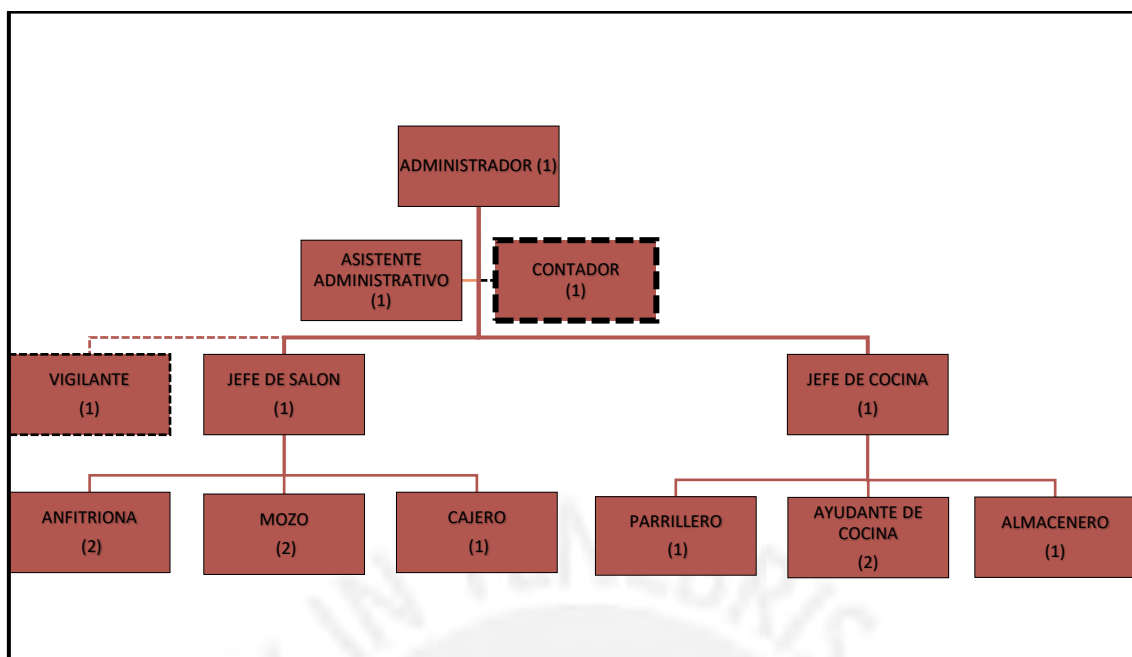
El organigrama “es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución [...] puede ser considerado como una fotografía de la organización” (Louffat, 2006, p. 13). En este sentido, se puede decir que la importancia de un organigrama consiste en mostrar una visión general del esquema de la organización. Con respecto al presente plan de negocio, el tipo de organigrama seguido es vertical (con relación a su forma) y jerárquico y de asignación personal (con relación a su información proporcionada).

Por un lado, con respecto a su forma, el organigrama es vertical, puesto que “muestra a las unidades orgánicas y sus niveles organizacionales con un sentido direccional: de arriba hacia abajo” (Louffat, 2006, p.13). Del mismo modo, sigue un orden vertical por la necesidad de establecer relaciones jerárquicas en todas áreas.

Por otro lado, con respecto a su información, el organigrama es jerárquico, ya que se desea delimitar claramente las funciones de las unidades orgánicas que componen la empresa. A propósito de la asignación de personal, vale decir que “da cuenta del número o cantidad de funcionarios que pertenecen a las diversas unidades orgánicas de una institución” (Louffat, 2006, p. 40). Ahora bien, con base en esta información, será posible mapear la cantidad de personas con las que se cuenta en cada área de la organización, de tal modo que se logre establecer un control de las ausencias del personal de cada local.

A continuación, se presenta el organigrama de Doña Julia de Los Olivos, donde se muestran todas sus áreas.

Figura 40: Organigrama de la anticuchería Doña Julia –Los Olivos



2.2. Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)

Resulta fundamental tener un Manual de Organizaciones y Funciones es importante, ya que permite estandarizar los procesos y delimitar funciones; por ello, para el presente plan de negocio, se elaborará dicho manual, con el fin de mostrar este tipo de información a los colaboradores de Doña Julia.

Los perfiles de los colaboradores de Doña Julia se basan en la formación, habilidades y experiencia; entonces, se definirán competencias que nos identifiquen y que sean inherentes a cada trabajador de la organización. En seguida, se detallarán dichos perfiles para cada puesto (ver anexo AE):

La gerencia debe tener siempre presente que un aspecto clave en la capacitación del personal es el conocimiento de sus funciones y/o responsabilidades, razón por la cual la transmisión de la información de los perfiles de puesto y funciones debe asegurarse en la inducción inicial para todo trabajador ingresante (y cuando sea necesario, previa evaluación, programar actividades de re-inducción de los perfiles de puesto y funciones).

Seguidamente, se describen las principales funciones de algunos puestos dentro del restaurante Doña Julia:

- **Administrador:** hace seguimiento y supervisa las operaciones de la empresa, vela por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) en el restaurante, recepciona a los clientes, atiende sus quejas y reclamos cuando estos así lo soliciten (siempre con soluciones rápidas y oportunas) y realiza los informes de todos los procesos para comunicarlos a gerencia.

- Jefe de salón: coordina con el administrador los horarios del personal a su cargo, supervisa el cumplimiento de la limpieza del área de trabajo y del personal, según los manuales, así también como de los pasos del servicio; igualmente, solicita al almacén los diferentes requerimientos del salón y se reúne diariamente con su equipo para la capacitación respectiva.

- Jefe de cocina: dirige la cocina y se responsabiliza ante la gerencia por el buen funcionamiento del servicio de ella, hace respetar los estándares de sabores y procesos, como figura en el manual de operaciones, supervisa el ingreso del pedido solicitado y verifica la calidad y cantidad de los insumos recibidos.

- Mozo: recibe y prepara diariamente la estación de trabajo asignada por el jefe de salón y administrador para la atención de los clientes, según los pasos del servicio de la empresa, aparte de mantener una actitud amable para con el cliente, de tal manera que se transmita la tradición y el concepto familiar de Doña Julia.

2.3. Cuadro de Asignación de Personal (CAP)

Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2003), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es el documento técnico normativo de gestión institucional, compuesto por los cargos clasificados que se necesitan para el funcionamiento de su estructura orgánica. En seguida, se muestra el CAP del personal de Doña Julia:

Tabla 18: Asignación de personal

Organos	Personal
ALTA DIRECCION	
Administrador	1
Asistente de administración	1
GERENCIA MEDIA	
Jefe de Salón	1
Jefe de Cocina	1
GERENCIA DE PRIMERA LINEA	
Parrillero	1
Anfitriona	2
Vigilante	1
Cajero	1
Almacenero	1
Ayudante de cocina	2
Mozo	2
Total	14

2.4. Horarios de trabajo

El horario de atención es de lunes a jueves, de 1:00 p.m. a 12:00 a.m.; viernes y sábado, de 1:00 p.m. a 1:00 a.m.; y domingos, de 1:00 p.m. a 11:00 p.m.

2.5. Contratos de trabajo

En este apartado, se precisarán las modalidades adecuadas de contratación (ver anexo AF), en base a necesidades y demanda, que la anticuchería Doña Julia elegirá.

En función de las proyecciones realizadas en el octavo capítulo, el establecimiento contará con un total de catorce colaboradores durante el primer año, que aumentarán a diecisiete durante el segundo; y, a veinte entre el tercero y el quinto.

Conjuntamente, con respecto a la modalidad de contratación, se dispuso que los colaboradores trabajen bajo las modalidades de tiempo parcial y por locación de servicio. Además, Doña Julia realizará sus operaciones bajo el régimen laboral de las MYPE, basadas en el monto de ventas (proyectadas en la sección de finanzas) y a la cantidad de colaboradores con los que cuenta el local de Los Olivos.

Asimismo, teniendo en consideración el horario de mayor afluencia de público (entre las 8:00 p.m. y 10:00 p.m.), se establecerán horarios laborales que faciliten el desarrollo de las operaciones, además de ofrecer contratos bajo la modalidad de tiempo parcial, puesto que en los locales comerciales se requiere de mayor personal en dichas horas. En efecto, las contrataciones de este tipo deberán ser correctamente gestionadas, con la finalidad de que se puedan proyectar los costos y los gastos de la empresa.

2.6. Políticas de remuneración

Según Chiavenato (2007), el salario del personal representa un costo y una inversión para las organizaciones: pagar a los colaboradores por sus servicios (costo), y destinar dinero a un factor productivo, específicamente al de trabajo (inversión).

Tal como se mencionó previamente, los trabajadores de Doña Julia consideran que el aumento del salario representa uno de los aspectos de la empresa por mejorar.

Por esa razón, el presente plan de negocio propone implementar el sistema de comisiones por ventas. Dicha posibilidad de recibir alguna remuneración adicional favorecería el desarrollo de un comportamiento proactivo y, de esta manera, la empresa se beneficiaría. Cabe decir que la dinámica de este sistema consiste en que los trabajadores consignent incrementar las ventas de los platos bandera (anticuchos y picarones).

En la siguiente tabla, se muestra el monto de las remuneraciones que paga Doña Julia a sus colaboradores (por encima del promedio del mercado):

Tabla 19: Remuneraciones de Doña Julia

Cargo	Remuneraciones promedio	Remuneraciones Doña Julia
Asistente de cocina	850	1000
Azafatas y mozos	850	900
Administrador	2000	2500
Jefe de salón	950	1200
Jefe de cocina	1300	1500
Jefe de almacén	1000	1000

Nota: Remuneraciones promedio del mercado luego de evaluación en Aptitus, Computrabajo y entrevista a especialistas de cadena Rokys y Fridays.

3. Procesos clave de talento humano

Los procesos clave definidos para el talento humano son respectivamente: el proceso de reclutamiento y selección de personal, la gestión de desempeños (descripción de puestos, procesos y evaluación de desempeño), proceso de inducción y capacitación y el desarrollo cultural de la organización. Dichos procesos buscarán al mejor candidato para cada puesto; luego, lo capacitarán; y, finalmente, entonces, se obtendrá un excelente servicio al cliente.

3.1. Procesos de reclutamiento y selección de personal

Según Chiavenato: “la selección de personal es el paso que sigue al reclutamiento. El Reclutamiento y la Selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización” (Chiavenato, 2007, p. 169). En otras palabras, el reclutamiento corresponde a la etapa de la convocatoria, mientras que la selección concierne a la elección de los candidatos con mayores probabilidades de ser contratados.

En este sentido, el presente plan de negocio pretende identificar a los candidatos acordes con los perfiles establecidos por la anticuchería Doña Julia. Para lograr semejante propósito, se tercerizará la tarea de reclutamiento, a cargo de la empresa Imán Perú Consultores. Dicha empresa, con base en los perfiles de los puestos, organizará la convocatoria a través de bolsas de trabajo publicadas en diversas páginas *web*. Luego de que Imán Perú Consultores haya seleccionado como mínimo a tres candidatos, el gerente de Doña Julia procederá a entrevistarlos y, finalmente, a elegir al candidato ideal.

3.2. Gestión de desempeño: descripción de puestos, procesos y evaluación de desempeño

La gestión del desempeño comprende dos procesos clave: por un lado, la descripción de los puestos; y, por otro lado, la evaluación de desempeño. A continuación, se procederá a detallarlos.

3.2.1. Descripción de puestos

Resulta fundamental precisar que “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hace distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (Chiavenato, 2007, p. 226).

En este sentido, con respecto al presente plan de negocio, los aspirantes a cualquier puesto de trabajo deberán cumplir con tres tipos de competencias: en primer lugar, las competencias específicas, esto es, las habilidades del aspirante para trabajar bajo presión y en equipo; en segundo lugar, las competencias técnicas, dicho de otro modo, la posesión de experiencia y conocimientos sobre el puesto al que se postula; finalmente, los conocimientos mínimos, en otros términos, la base de las competencias técnicas necesarias para demostrar que el aspirante es capaz de desempeñarse eficientemente.

3.2.2. Evaluación de desempeño

Cabe indicar que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, p. 243). Con respecto al caso particular de la anticuchería Doña Julia, luego de realizar una investigación participativa, donde se dialogó con los colaboradores, se detectó que la empresa carece de una adecuada evaluación de desempeño.

El presente plan de negocio, por un lado, propone un sistema de evaluación trimestral de desempeño acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa (ver anexo AG). Por otro lado, respecto a la evaluación del desempeño de servicio y producto, se aplicará el *mystery shopper*, el Modelo Servqual, y las encuestas de opinión (capítulo 6 acápite 7.).

3.3. Proceso de inducción y capacitación básica para cada puesto

Puede decirse que la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, p. 386).

Según lo mencionado, resultará necesario capacitar a los colaboradores de la anticuchería Doña Julia, con el propósito de optimizar el servicio y la calidad de los productos ofrecidos. Para ello, las respectivas capacitaciones se llevarán a cabo semestralmente a cargo del administrador y del jefe del área correspondiente; asimismo, cabe agregar que consistirán en dos horas de clases teóricas, y también de clases prácticas, cuya duración dependerá de los puestos de trabajo. En consecuencia, en dicha inducción, los empleados lograrán identificar las áreas y el tipo de labores de su preferencia, y así poder desempeñarse de manera efectiva dentro de la empresa (ver anexo AH). Seguidamente, se detallarán las actividades de la capacitación:

Tabla 20: Contenido de la capacitación

Contenido de capacitación	
Transmisión de información	El administrador facilitará información a los colaboradores la historia, la trayectoria, la misión, la visión, las reglas y las políticas de la empresa. Asimismo, ofrecerá detalles sobre los productos y servicios ofrecidos.
Desarrollo de habilidades	Se capacitará a los colaboradores en el ofrecimiento del servicio y el manejo de equipo técnico, máquinas y herramientas.
Desarrollo o modificación de actitudes	Hará posible optimizar las relaciones entre los dueños, colaboradores y clientes.
Desarrollo de conceptos	Empoderar a los colaboradores con la finalidad de que puedan tomar decisiones propias.

Adaptado de: Chiavenato (2007)

3.4. Desarrollo cultural de la organización

La cultura organizacional atañe a las normas informales (no escritas) que rigen el comportamiento de los miembros de una organización y orientan sus acciones para cumplir los objetivos planteados (Chiavenato, 2007). En ese sentido, en el caso particular de Doña Julia, se puede afirmar que, a lo largo de los cincuenta años en el mercado, la empresa se ha caracterizado por transmitir la tradición y un ambiente familiar.

Por esa razón, el presente plan de negocio propone, en el marco de la propuesta de valor, enfocar sus actividades y programas (externos e internos) en inculcar y transmitir los conceptos antes mencionados con las siguientes actividades: en primer lugar, transmitir – durante la etapa de inducción – la información pertinente sobre la historia, la misión, la visión, los objetivos, los principios y los valores de la marca; en segundo lugar, ofrecer capacitaciones y talleres con la finalidad de optimizar el desempeño de los trabajadores, ya sea en relación con el servicio o la elaboración de los productos; en tercer lugar, uniformar a los trabajadores según su área y enseñarles a emplear un lenguaje amable entre ellos y con los clientes, de tal modo que reflejen la cultura de la marca ante el público, basada en la tradición y en el concepto familiar, que tiene más de 58 años en la empresa.

De dicha manera, aplicando estas tres actividades, se buscará inteorizar la cultura organizacional de Doña Julia hacia sus colaboradores, de modo que se desarrolle un sentido de pertenencia para con la empresa, así como su respectiva fidelización.

4. Propuesta de retención, motivación y evaluación

Con relación a la administración de los recursos humanos, la anticuchería Doña Julia se propone desarrollar las capacidades, los conocimientos y las habilidades del personal, motivo por el cual se realizarán las capacitaciones anuales. Cabe agregar que las capacitaciones sobre gestión de alimentos, marketing y ventas estarán a cargo de la empresa CONECSA.

4.1. Retención y motivación

El rol de los colaboradores es determinante para lograr el éxito de una empresa, de modo que resulta de primera necesidad organizar una gestión eficiente con respecto a la retención y a la motivación del personal. Por esa razón, existirán dos tipos de recompensas para los colaboradores: una intrínseca y otra extrínseca. “Las intrínsecas adoptan programas de reconocimiento al trabajador, y las extrínsecas son sistemas de remuneración” (Robbins, 2013, p. 234). Con respecto al caso particular de la anticuchería Doña Julia, se implantarán programas motivacionales que permita fidelizar a sus colaboradores.

Resulta importante explicar que la motivación es un factor fundamental para el desempeño eficiente del personal, con positivas consecuencias sobre la empresa: los clientes serán atendidos por dicho personal motivado. En este sentido, cabe decir que “el comportamiento de un individuo corresponde a motivaciones de este cuando satisface deseos, sus necesidades y esperanzas” (Morrin, 1998, p. 15). Naturalmente, el presente plan de negocio propone programas periódicos orientados a motivar a los colaboradores y así crear lazos más estrechos entre ellos y la empresa. Asimismo, dichos programas de motivación aumentarán la competencia entre los colaboradores.

Tabla 21: Programas de motivación

Programas intrínsecos	Programas extrínsecos
<ul style="list-style-type: none">- Colaborador del mes: se le hará un reconocimiento interno por su buen desempeño que será publicado en el mural de la empresa; asimismo, se le entregará un vale de consumo en Doña Julia para que celebre con su familia (el vale será por un máximo de 100 soles).- Cumpleaños del mes: se le cantará y se le hará entrega de una torta.- Reconocimiento cuatrimestral al empleado con mejor calificación acumulada en su desempeño con respecto al servicio al cliente: se le hará entrega de pases dobles para pasar un fin de semana en un <i>resort</i> de Cieneguilla o Paracas.- Reuniones con el personal a inicios de cada mes para comunicar novedades acontecidas en la familia Doña Julia.- Aniversario de Doña Julia.- Almuerzo/ desayuno del Día del Trabajador de la anticuchería Doña Julia.- Cena navideña - intercambio de regalos	<ul style="list-style-type: none">- Remuneración variable según ventas.- Bonos por reporte de evaluación perfecta (semanales).

Más aún, cabe reconocer que el trabajo de motivación ayudará a mantener el *Know-how* de la empresa y a disminuir el nivel de rotación existente.

5. Protocolo de familia²

El protocolo familiar hace posible superar los conflictos existentes en las empresas familiares, puesto que en él se consignan aspectos relativos a la dirección y propiedad de la empresa, la

² Revisar el anexo AI para profundizar en el protocolo de familia de Doña Julia.

elección y sucesión de los directivos, los pactos intrafamiliares, los valores éticos, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2008).

De este modo, la finalidad del protocolo familiar es asegurar la continuidad de la empresa y su elaboración involucra a todos los miembros de la familia, que llegarán a un acuerdo final tras un proceso de discusión (MINCETUR, 2008).

En Doña Julia, según la política de la empresa, lo empresarial-profesional queda deslindado del lazo familiar y, de esta manera, se logre la objetividad que requiere una firma, que contribuya y ayude al crecimiento proyectado. Sin embargo, lo mencionado no suele ser tan asequible en la práctica, ya que algunos miembros tienden a mezclar el lado sentimental-familiar con las decisiones gerenciales en ciertas circunstancias. Ahora bien, al ser actualmente cinco personas las que constituyen la alta dirección, se podrá regularizar mejor la toma de decisiones, de tal forma que prevalezca lo antes indicado.

Aparte de ello, cuando los temas de conflicto sean más complejos, se solicitará a una asesora, quien desempeñe la función de moduladora (psicóloga) durante la reunión para lograr el objetivo deseado.

La gerencia se reunirá semanalmente (sin excepción) para plantear, replantear y discutir las diferentes decisiones que se tomarán en la organización, en base a las evidencias halladas de la misma.

Además, el presente plan de negocio propone como valor agregado establecer una fecha de aniversario de la familia Doña Julia (el 17 de febrero, día del onomástico de la fundadora, en su honor).

6. Conclusiones del plan de gestión del talento humano

En suma, a modo de conclusión, decimos: en primer lugar, en cuanto a la constitución del local de Los Olivos, se manejará un tipo de organización funcional en la cual exista una comunicación estrecha (reportes) entre cada colaborador y su jefe inmediato. En segundo lugar, con respecto al Régimen Tributario y normas competentes, el local de Los Olivos actuará de acuerdo a ley mediante el Régimen General y el Reglamento de Restaurantes. En tercer lugar, a propósito del reclutamiento y la selección del personal, este será tercerizada y llevada a cabo por la empresa Iman Peru S.A. Dicho personal será evaluado mediante dos herramientas; para el servicio, se utilizará la herramienta del cliente incognito; y, para evaluar la producción, se utilizará la herramienta las encuestas de opinión. Finalmente, para disminuir la rotación del personal, se proponen las siguientes medidas: a) sistema de comisiones; b) programas de motivación intrínseca y extrínseca para los colaboradores; c) implementar una cultura organizacional en Doña Julia; d) línea de carrera para los colaboradores más destacados.

CAPÍTULO 8: FINANZAS³

El presente capítulo desarrollará todo lo concerniente al plan financiero de Doña Julia, plan que proporcionará (a partir del análisis de diversas variables) información valiosa para plantear adecuadas estrategias de inversión y financiamiento.

La organización del capítulo es la siguiente: en primer lugar, se detalla la inversión inicial, esto es, activos fijos y parte preoperativa; en segundo lugar, se elabora el plan de financiamiento, en donde se define el capital de los socios y las condiciones del préstamo; en tercer lugar, se exponen los supuestos de la proyección financiera; en cuarto lugar, se muestra la proyección de ventas, basada en el resultado obtenido de la multiplicación de la demanda y el tique promedio de consumo por persona; en quinto lugar, se explica el estado de ganancias y pérdidas, es decir, los de detalles de costos y gastos; en sexto lugar, se detalla el flujo de caja proyectado, que permita determinar si la empresa cuenta con dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones de pago; por último, se realiza el análisis de punto de equilibrio y sensibilidad, de tal modo que sea posible determinar la cantidad mínima necesaria para cubrir los costos.

1. Inversión inicial

La inversión inicial la constituyen los siguientes elementos: acondicionamiento y remodelación, permisos y licencias, uniformes para trabajadores, terreno, decoración, y capacitación preoperativa.

Tabla 22: Inversión inicial

DESCRIPCIÓN	MONTO
Acondicionamiento - Remodelación	S/.852,069
Terreno	S/.900,000
Total	S/.1,752,069

Tabla 23: Gastos Preoperativos

DESCRIPCIÓN	MONTO
Decoración	S/.16,475
Permisos y Licencias	S/.3,263
Uniformes para los Trabajadores	S/.1,261
Capacitación Pre-Operativa	S/.5,300
Total	S/.26,299

³ Revisar el anexo AJ para profundizar en el análisis financiero.

En la tabla 22, se evidencia que la mayor parte de la inversión (95,5 %) corresponde al terreno, al acondicionamiento y a la remodelación (activos fijos), con el propósito de aprovechar al máximo todos los espacios.

2. Financiamiento

Con la finalidad de alcanzar el monto total de la inversión, la organización ha optado por un financiamiento a través de un aporte de capital del 58 % (por parte de los socios) y una deuda a largo plazo que cubra el 42 % restante (ver anexo AK). Cabe precisar que el préstamo será otorgado a una tasa preferencial (9.95 % de tasa efectiva anual), con cuotas mensuales durante un periodo de cinco años. En seguida, se detalla la estructura de financiamiento:

Tabla 24: Estructura de financiamiento

	(S/.)	Porcentaje%
Inversión inicial	S/.2,148,707	
Total financiamiento	S/.2,148,707	100%
Deuda	S/.900,000	42%
Aporte de socios	S/.1,248,707	58%

3. Supuestos de proyección financiera

El plan financiero se ha estimado sobre la base de los supuestos detallados a continuación:

Tabla 25: Supuestos para la proyección financiera

Tipo	Concepto	Descripción
Datos generales	Año operativo	Se atiende siete días a la semana, cuatro semanas al mes y doce meses al año. El horario respectivo de atención es de lunes a jueves, de 1:00 p.m. a 12:00 a.m.; viernes y sábado, de 3:00 p.m. a 1:00 a.m.; y domingo, de 1pm a 11pm.
	Crecimiento	Se plantean conforme a las metas de crecimiento. El presente plan de negocio se ha propuesto crecer en un 4.5 % por año durante los primeros cinco años, el cual se mantendrá de forma constante, con la finalidad de ser conservadores.
	Demanda	En primer lugar, se toma el número total de la población del distrito de Los Olivos (377 000 habitantes); en segundo lugar, se extrae el porcentaje de habitantes de los NSE B y C, que es el 76 % (o 285 766); en tercer lugar, se halla el porcentaje entre el rango de edades de nuestro público objetivo, personas entre 18 y 55 años que representan el 57% (o 161 744); en cuarto lugar, se toma en cuenta la demanda potencial, cuyo porcentaje es de 69 % (o 111 603); en quinto lugar, se usa la demanda objetivo, que representa el 54% (o 60 266); por último, se define el mercado meta, que representa el 5 % (3 013 personas).

Tabla 25: Supuestos para la proyección financiera (continuación)

Tipo	Concepto	Descripción
Ingresos	Unidades de venta	Consumo por persona
	Periodo de evaluación	Cinco años
	Tique promedio por producto	El precio ya está establecido por la corporación (Ver Anexo lista de Precios de los productos)
Gastos	Gastos administrativos	Mantenimiento y personal de oficina
	Gastos de personal	El número de operarios de cocina, barra, almacén, mozos y vigilante se incrementaría según el aumento de la demanda en cada año poner los incrementos
	Gastos en ventas	Marketing, depreciación, amortización, mantenimiento del local y de equipos sacarlo – es lo normal

4. Proyección de ventas

Tabla 26: Proyección de Ventas

VENTAS TOTALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad - Consumo dentro del local	44,249.89	45,842.89	47,905.82	50,061.58	52,314.35
Cantidad - Consumo fuera del local	7,808.80	8,089.92	8,453.97	8,834.40	9,231.94
TOTAL	52,058.70	53,932.81	56,359.78	58,895.98	61,546.29
Ventas - Consumo dentro del local	1,193,488.57	1,236,688.47	1,292,632.33	1,351,093.66	1,412,185.76
Ventas - Consumo fuera del local	211,764.18	219,387.70	229,260.14	239,576.85	250,357.81
TOTAL	1,405,252.76	1,456,076.16	1,521,892.47	1,590,670.51	1,662,543.57

La proyección de ventas del presente plan de negocio se realizó sobre la base de siete supuestos: en primer lugar, se toma el número total de la población del distrito de Los Olivos; en segundo lugar, se consideran a los habitantes de los NSE B y C; en tercer lugar, se establece el rango de edades de nuestro público objetivo: entre los 18 y 55 años; en cuarto lugar, se emplea la demanda potencial, esto es, el número de personas que consumen alimentos fuera del hogar; en quinto lugar, se utiliza la demanda objetivo, es decir, según la encuesta el número de personas dispuestas a comer anticuchos; por último, se define el mercado meta, dicho de otro modo, la cantidad de personas que comerán en la anticuchería Doña Julia, cantidad que se multiplicará por el tique promedio de consumo por persona (S/. 27,12).

5. Dimensionamiento de la demanda

La dimensión de la demanda obtenida es de 3 013 personas, quienes consumirían en la anticuchería Doña Julia:

Tabla 27: Dimensionamiento de la demanda

<u>DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA</u>			
	2014	2015	2016
Población de los Olivos	365,921	371,556	377,000
% NSE B y C	74%	74%	76%
NSE B y C	270,416	274,580	285,766
% de Personas entre 18 a 55	53%	53%	57%
Personas entre 18 a 55	143,731	145,944	161,744
% Demanda Potencial	80%	80%	69%
Demanda Potencial	114,984	116,755	111,603
% Personas que asistirían Demanda	45%	45%	54%
Objetivo	52,237	53,042	60,266
% de Mercado Meta	6%	6%	5%
Mercado Meta	2,925	2,970	3,013

6. Proyecciones en ventas en nuevos soles

Las proyecciones de ventas estiman un incremento del 3.6 % del primer al segundo año; y, luego, de un 4.5 % de forma constante, ya que se toma en cuenta el crecimiento del sector restauración que creció en 9.3% y el mercado meta que es de 5%.

Tabla 28: Proyecciones en ventas anuales en nuevos soles

En Nuevos Soles (S/.)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		1,405,253	1,456,076	1,521,892	1,590,671	1,662,544

7. Estado de ganancias y pérdidas

El estado financiero detalla el ingreso por ventas, los descuentos, los costos de producción, los gastos operativos (incluyen la depreciación y la amortización) y los impuestos de ley.

Tabla 29: Estado de ganancias y pérdidas

En Nuevos Soles (S/.)						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Ventas		1,405,253	1,456,076	1,521,892	1,590,671	1,662,544
Costos de Ventas		-	-	-	-	-
Utilidad Bruta		645,934	696,947	758,364	788,787	820,500
Margen Bruto		54%	52%	50%	50%	51%
Gastos Administrativos		-	-	-	-	-
Gastos de Ventas		127,585	140,769	156,639	160,255	163,996
Depreciación y Amortización		159,606	167,272	175,519	184,173	193,254
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos		215,121	215,121	215,121	215,121	191,485
Impuesto		-79,378	-64,695	-48,551	-30,802	-11,286
Utilidad Neta		177,629	171,272	167,698	211,534	282,022
		127,893	123,316	120,742	152,304	203,056

8. Flujo de caja proyectado

A través del flujo de caja proyectado, se calcula con eficiencia la disposición de efectivo de la empresa, de manera que se determine si es posible cumplir con las obligaciones de pago a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, el resultado del flujo de caja proyectado facilita información a la firma para obtener el valor Actual Neto (VAN) del local prototipo.

Tabla 30: Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja						
Utilidad Neta		127,893	123,316	120,742	152,304	203,056
Depreciación y Amortización		215,121	215,121	215,121	215,121	191,485
Gastos Financieros		101,603	82,810	62,146	39,426	14,446
FCO		444,617	421,247	398,009	406,852	408,987
Inversión en Activos Fijos	-153,343					
Inversión Pre-Operativa	1,808,834					
Δ Capital de Trabajo Operat	-186,531	184,869	166	-38	-42	-79
FCE	2,148,707	629,486	421,413	397,971	406,810	11,786,876
FCE Acumulado	2,148,707	1,519,221	1,097,808	-699,837	-293,027	11,493,849
Factor de Descuento		0.92	0.85	0.78	0.71	0.66
FCE Descontado	2,148,707	578,713	356,173	309,230	290,602	7,740,736
FCE Acumulado Descontado	2,148,707	1,569,995	1,213,822	-904,592	-613,990	7,126,746
Amortización Deuda	900,000	-147,565	-162,247	-178,391	-196,141	215,657
Intereses		-79,378	-64,695	-48,551	-30,802	-11,286
Escudo Fiscal Intereses		22,226	18,115	13,594	8,624	3,160
FCF	1,248,707	424,770	212,585	184,623	188,492	8,887,719
FCF Acumulado	1,248,707	-823,938	-611,353	-426,729	-238,237	8,648,482
Factor de Descuento		0.91	0.83	0.75	0.68	0.62
FCF Descontado	1,248,707	386,388	175,902	138,962	129,054	5,535,255
FCF Acumulado Descontado	1,248,707	-862,320	-686,418	-547,456	-418,402	5,116,853

9. Análisis de punto de equilibrio y sensibilización

Sobre la base de los costos variables, el precio mínimo de venta y los costos fijos, se ha realizado el cálculo del punto de equilibrio, que es determinante para sostener la operatividad del negocio. A continuación, se presenta el punto de equilibrio financiero para el primer año de operaciones.

Tabla 31: Margen de contribución unitario

Precio de Venta (sin IGV)	27.1
Costo Variable (Local) (Contado)	-8.9
Costo Variable (Fuera del Local) (Contado)	-9.2
Costo Variable Promedio	-8.9
Margen de Contribución Unitario	18.2

Tabla 32: Gastos fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	-127,585	-140,769	-156,639	-160,255	-163,996
Gasto de Ventas	-159,606	-167,272	-175,519	-184,173	-193,254
Depreciación y Amortización	-215,121	-215,121	-215,121	-215,121	-191,485
Costo de Ventas (FIJO)	-180,568	-214,827	-254,549	-262,300	-270,322
Total	-682,880	-737,989	-801,828	-821,848	-819,058

Para hacer la proyección de gastos, se toman en cuenta los gastos de personal (remuneraciones de los colaboradores); además, los gastos operativos (menaje y utensilios operativos), con la finalidad de asegurar que todos los procesos puedan llevarse a cabo; aparte de ello, los gastos de marketing, indispensables para toda empresa; y otros gastos.

Tabla 33: Punto de equilibrio en cantidad de clientes por año

Punto de Equilibrio en Cantidad de Clientes por Año					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
37,563	40,595	44,106	45,208	45,054	

Tabla 34: Punto de equilibrio en ventas por año

Punto de Equilibrio en Ventas por Año					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1,018,669	1,100,877	1,196,108	1,225,972	1,221,809	

Según la proyección de ventas realizada, se determinó que el punto de equilibrio, tomando en cuenta la cantidad de clientes mínimos por año, es de 37 563 y en nuevos soles es 1018 659.

Tabla 35: Flujo de caja financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Ke	9.9%			
	VPN	5,116,853			
	PAY BACK CONTABLE	4	AÑOS	0.3	MESES
	PAY BACK FINANCIERO	4	AÑOS	0.9	MESES
	TIR	60.7%			

En este cuadro de flujo de caja financiero se puede observar un VPN de 5 116 853 (con una TIR de 60.7 %), además del ratio de *pay back* financiero de cuatro años y 0.9 meses. En efecto, el negocio es muy rentable.

Tabla 36: Flujo de caja económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	WACC	8.8%			
	VPN	7,126,746			
	PAY BACK CONTABLE	4	AÑOS	0.3	MESES
	PAY BACK FINANCIERO	4	AÑOS	1	MESES
	TIR	53.6%			

En cuanto al flujo de caja económico, se puede observar que el Wacc es de 8.8 %, además de tener un VPN de 7 126 746 y una TIR de 53.6 %, así como un pay back contable de 4 años y 0.3 meses.

Con respecto a la sensibilización, vale decir que se usó la variable precio y luego de realizar los cálculos nos permite una disminución máxima de 3.19 nuevos soles para que la rentabilidad del negocio no se vea afectada y realmente pueda cumplir con la premisa de toda empresa.

Tabla 37: Sensibilización de factores críticos

Sensibilización de Precio		Con respecto a las Ventas al crédito			
VP Ingresos (1-5)	-	VP Gasto de Venta (1-5)	+	VP Variación CTO (Efectivo + CxC)	= VPN
$P * Q1 / (1+WACC)^1$	-	$P * Q1 * 4.5\% / (1+WACC)^1$	+	$0 - (P * Q1 * 4.5\% * 18/360)$	
$P * Q2 / (1+WACC)^2$	-	$P * Q2 * 4.5\% / (1+WACC)^2$	+	$((P * Q1 * 4.5\% * 18/360) - (P * Q2 * 4.5\% * 18/360)) / (1+WACC)^1$	
$P * Q3 / (1+WACC)^3$	-	$P * Q3 * 4.5\% / (1+WACC)^3$	+	$((P * Q2 * 4.5\% * 18/360) - (P * Q3 * 4.5\% * 18/360)) / (1+WACC)^2$	
$P * Q4 / (1+WACC)^4$	-	$P * Q4 * 4.5\% / (1+WACC)^4$	+	$((P * Q3 * 4.5\% * 18/360) - (P * Q4 * 4.5\% * 18/360)) / (1+WACC)^3$	
$P * Q5 / (1+WACC)^5$	-	$P * Q5 * 4.5\% / (1+WACC)^5$	+	$((P * Q4 * 4.5\% * 18/360) - (P * Q5 * 4.5\% * 18/360)) / (1+WACC)^4$ $((P * Q5 * 4.5\% * 18/360) - (P * Q6 * 4.5\% * 18/360)) / (1+WACC)^5$	
P* 47,859.70	-	P* 2,153.69	+	P* 117.13	= 675,641
P* 45,583.37	-	P* 2,051.25	+	P* 3.88	-
P* 43,792.47	-	P* 1,970.66	+	P* 4.62	-
P* 42,071.93	-	P* 1,893.24	+	P* 4.43	-
P* 40,418.99	-	P* 1,818.85	+	P* 4.26	-
				P* 4.55	-
P* 219,726.46	-	P* 9,887.69	+	P* 138.86	= 675,641
				P* 209,699.90	= 675,641
				Variación de P	= 3.22
				Precio mínimo para no incurrir en pérdidas es	23.9

A continuación, se puede observar el flujo de caja económico proyectado del plan de negocio de Doña Julia Los Olivos, donde se evidencia que la empresa podrá cumplir con sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 38: Flujo de caja económico proyectado

Utilidad Neta		127,893	123,316	120,742	152,304	203,056
Depreciación y Amortización		215,121	215,121	215,121	215,121	191,485
Gastos Financieros		101,603	82,810	62,146	39,426	14,446
FCO		444,617	421,247	398,009	406,852	408,987
Inversión en Activos Fijos		-	-	-	-	-
	153,343					
Inversión Pre-Operativa	1,808,834					
Δ Capital de Trabajo Operati		186,531	184,869	166	-38	-42
						-79
FCE		2,148,707	629,486	421,413	397,971	406,810
						11,786,876
FCE Acumulado	2,148,707	1,519,221	1,097,808	699,837	293,027	11,493,849
Factor de Descuento		0.92	0.85	0.78	0.71	0.66
FCE Descontado		2,148,707	578,713	356,173	309,230	290,602
FCE Acumulado Descontado						
	2,148,707	1,569,995	1,213,822	904,592	613,990	7,126,746

10. Conclusiones de Finanzas

Como conclusión del capítulo destinado a finanzas, en primer lugar, se evidencia que la mayor parte de la inversión está en el terreno, acondicionamiento y activo fijo (95,5 %). Para ello, se financia la inversión con un aporte de capital del 58 % y una deuda a largo plazo del 42 %. En segundo lugar, con respecto al estado de ganancias y pérdidas, se identifica que es positivo y mantiene un crecimiento promedio de 4,5 % en los cinco años proyectados. En tercer lugar, a propósito de la tasa interna de retorno de la inversión, se reconoce que asciende al 53.6 %; y el *Wacc* (o promedio ponderado del costo de Capital), al 8.8 %, información que permite aterrizar y evaluar si la inversión que se va a realizar tiene una estructura óptima de financiamiento. Por último, en lo concerniente a la proyección de ventas realizadas, se determinó que el punto de equilibrio, tomando en cuenta la cantidad de clientes mínimos por año, es de 37 563. En efecto, todos estos ratios evidencian que el presente plan de negocio es viable.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a) El plan de negocio se basa en dos modelos importantes: Karamanduka y La Servucción, los cuales se usan como punto de partida para el plan enfocándose en el cliente y servicio como piezas claves para lograr el éxito en el mercado.
- b) El análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter permitieron demostrar que existe un entorno favorable para el rubro de restauración el cual evidencia que cada vez hay más incentivos para comer fuera del hogar. Por tanto, este es un punto que el Plan de negocio consideró y aprovechó para diferenciarse de otras empresas que ofrecen productos sustitutos.
- c) Se sabe que las características del público objetivo del presente plan de negocio son las siguientes: Lugar de residencia; Los Olivos (zona 2 de lima norte); Genero y rango; hombres y mujeres entre los 18 y 55 años; Nivel socioeconómico, B y C; Estilos de vida, Las modernas, los progresistas y adaptados. Con esta información, la muestra que se alcanzó para conocer la aprobación de la propuesta es de 384 personas.
- d) La estrategia que se plantea según la matriz Ansoff es el desarrollo de mercado o diversificación, ya que se mantiene el mismo producto y se encuentra en un mercado nuevo, buscando el aumento del consumo de clientes y la captación de nuevos consumidores o de la competencia.
- e) Dentro del Plan de Marketing se usan las 4 P's: producto (creación del nuevo plato "Taipacucho" y "Chaufacucho", y la creación de un ají que no pique); precio (tiene como estrategia posicionarse por encima del precio promedio del mercado); plaza (el local prototipo se encuentra ubicado en una zona céntrica); promoción (veintiun promociones pull y push)
- f) Dentro del Plan Operativo, se detallan los procesos de servicio y producto a seguir, los cuales son: Servicio (para los clientes que deseen comer dentro de las instalaciones o al paso); Producto (procesos de los productos principales).
- g) Para definir el tipo de organización dentro del plan de negocio, se usa un organigrama con estructura funcional en la cual cada colaborador reportará a su jefe inmediato; asimismo.
- h) En relación al reclutamiento y selección del personal, este será tercerizada y llevada a cabo por la empresa ImanPeru S.A.; sin embargo, es importante señalar que la decisión final recae sobre el dueño del local.
- i) De acuerdo a las herramientas utilizadas en el plan de negocio, se identificó que uno de los principales problemas dentro de la organización es la rotación y para disminuir el

porcentaje de ésta, se proponen las siguientes medidas: a) sistema de comisiones, b) programas de motivación intrínseca y extrínseca para los colaboradores, c) elaborar una cultura organizacional en Doña Julia y d) proponer una línea de carrera para los colaboradores más destacados.

- j) En el plan de negocio con relación a la inversión, se evidencia que la mayor parte de la inversión (95,5%) corresponde al terreno, mientras que el financiamiento, será a través de un aporte de capital del 58% por aporte de los socios, y una deuda a largo plazo que cubra el 42 % faltante, cuyo garante será el Sr. Agustín Cisneros Zarango, propietario de la empresa.
- k) Respecto al estado de ganancias y pérdidas, éstas son positivas, con un margen de crecimiento promedio de 4,5% en la utilidad neta, lo cual resulta atractivo ya que el primer año la utilidad neta asciende a 127,893 nuevos soles.
- l) En lo concerniente a los flujos de efectivo, los cuales permite saber si la empresa podrá cumplir con sus obligaciones de pago a corto, mediano y largo plazo, estas tienen un alto porcentaje de crecimiento anual a partir del segundo año.
- m) Otros datos importantes son el Wacc o promedio ponderado del costo de Capital, que es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión, asciende al 8.8%; y la TIR, que es la tasa de retorno de la inversión, que asciende a 53.6 %.

2. Recomendaciones

1. Implementar el plan de negocio en el local matriz de Doña Julia.
2. Supervisar que la estandarización de los procesos se ejecute de manera eficiente, tal como está estipulado en los manuales y en este plan de negocio.
3. Se recomienda implementar la app psico Restaurant con la finalidad de optimizar el control de ventas y promover un nuevo canal de ventas (correo, redes sociales, celular, en otros)
4. Se recomienda que una vez aplicado el modelo de gestión en el local de Los Olvios, este sea usado para implementar el modelo de franquicia buscando así la expansión de la marca.



REFERENCIAS

- ¡A comer! Los siete mejores lugares donde disfrutar de los anticuchos (28 de mayo de 2015). *Publmetro*. Recuperado de <https://publmetro.pe/vida-estilo/noticia-comer-siete-mejores-lugares-donde-disfrutar-anticuchos-35016/3?ref=ecr>
- Ávila, F., Orellana J., Vera S. (2016). Implementación de fast food con enfoque de comida rápida a base de pastas - "Fasttas". (Programa de maestría en administración de empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621374/1/TESIS+AVILA+-+ORELLANA+-+VERA.pdf>
- Adiante (2012). *Adiante apps*. Recuperado de <http://www.adianteapps.com/info/haz-la-aplicacion-movil-para-tu-restaurant>
- Aiteco Consultores (s.f.). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. Recuperado de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Araluce, M. (2000). *Empresas de Restauración Alimentaria: Un Sistema de Gestión Global*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Arellano Marketing (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú* [versión PDF]. Recuperado de http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf
- Arellano Marketing (2014). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arellano Marketing (2015). Entretenerse para siete de cada diez peruanos es acudir a los restaurantes. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/entretenerse-para-siete-de-cada-diez-peruanos-es-acudir-a-los-restaurantes/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2014). *Niveles socioeconómicos 2014* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). *Niveles socioeconómicos 2016* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Asociación Peruana de Gastronomía (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013* [versión PDF]. Recuperado de http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- Balanko, G. (2015). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Benzaquen, J., Devoto, J., Alfageme, M., Fernández, J., & Gamarra, S. (2009). *Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurante*. Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2016). *Perú: población 2016*. Recuperado de http://cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf
- Chapman, A. (Marzo de 2000). *Análisis FODA y análisis PEST*. Recuperado de <http://www.eduardoleyton.com/apuntes/An%20E1lisis%20DOFA%20y%20an%20E1lisis%20PEST.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Atlas S.A.
- D'Alessio, F. (2002). *Administración y Dirección de la Producción*. Bogotá: Pearson Educación.
- Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Aprueban Reglamento de Restaurante. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLRESTAURANT_2004.pdf
- Doña Julia, A. (Marzo de 2017). *Carta Doña Julia*. Recuperado de <http://www.anticucheriadonajulia.com/carta.html>
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1989). *Servucción: el marketing de servicio*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ernst & Young. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016* [versión PDF]. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México D.F.: International Thomson Editores.
- Gallego, S. (1 de septiembre 2014). El mercado de las apps tiene mucho potencial en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/paginas/smartphones-tablets/mercado-apps-tiene-mucho-potencial-peru-noticia-1753855>
- Google (1 de Julio 2017). Mapa de ubicación de Doña Julia en Los Olvios Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/@-11.9932495,-77.0710523,16.29z>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología De La Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Estado de la Población Peruana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Producción nacional creció 1,68%*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Encuesta Mensual del Sector de Servicios*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-03-marzo-2017_1.pdf
- Instituto Argentino de empresa Familiar (s.f.). *Modelo: Protocolo de empresa familiar, familia Arcadio Buendía*. Recuperado de <http://www.iadef.org/la-institucion-iadef/modelo-de-protocolo-familiar-iadef/>
- Isaza, Juan J. (2016). *La Matriz de Ansoff y su utilidad como herramienta de Marketing*. Recuperado de <http://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia*. Madrid: Edigrafos S.A.
- Levin, Rubin, Balderas, Del Valle & Gómez (2004). *Estadística para Administración y Economía* (7ma ed.). Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.
- Lima Norte: centros comerciales facturarán 700 mlls. (8 de febrero de 2011). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/noticia/710709/centros-comerciales-lima-norte-facturarian-us-700-millones>
- Lima Norte lanza proyectos para reinventar negocios. (30 de septiembre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/lima-norte-lanza-proyectos-reinventar-negocios-101283>
- Louffat, E. (2006). *Organigrama y Manuales Organizacionales*. Lima: Universidad ESAN.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). México: Pearson Educación de México.
- Masías, J. (2015). ¿Cómo se gestó el boom gastronómico? *Semana Económica*, 30(4). Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/167768-como-se-gesto-el-boom-gastronomico-peruano/>.

- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN.
- Mendoza, M. (15 de noviembre de 2016). Sueldos de limeños se elevaron 5.5% entre agosto y octubre. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/sueldos-limos-elevaron-5-5-agosto-octubre-148628>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Graymo S.A.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2004). *Reglamento de restaurantes*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLRESTAURANT_2004.pdf
- Ministerio de Salud. (2003). Directiva para la formulación de documentos técnicos normativos de gestión institucional. Recuperado de <http://www.insm.gob.pe/imagenes/Ni%C3%B1os2v/MAPRO/Directiva%20N%C2%B0%20007.pdf>
- Mistura: ¿cuáles fueron los platos favoritos de los asistentes? (15 de setiembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/mistura-cuales-fueron-platos-favoritos-asistentes-noticia-1757142>
- Mistura 2014 recibió a 420,000 visitantes peruanos y extranjeros. (18 de setiembre de 2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/mistura-2014-registro-total-420000-visitantes-peruanos-y-extranjeros-2108947>
- Mistura 2016: los locales que más vendieron durante la feria. (15 de setiembre de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/mistura-2016-locales-vendieron-feria-259440>
- Mistura. (12 de abril de 2017). Mistura es considerada la marca que mejor representa a los peruanos. Recuperado de <http://mistura.pe/mistura-es-considerada-la-marca-que-mas-representa-a-los-peruanos/>
- Morrin, P. (1998). *La motivación: ¿cómo mejorarla en la empresa?* Barcelona: Les éditions d'Organisation.
- Municipalidad Distrital de Los Olivos. (s.f.). *Plan de Desarrollo Concertado de Los Olivos 2004-2015*. Recuperado de http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/los_olivos_plan_de_desarrollo_concertado.pdf
- Navarro, Mauricio (2011). Matriz BCG. Recuperado de <https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2011/08/bcg.pdf>
- Norton, K. y. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: Balance Scorecard*. Barcelona
- Organización Acción Contra el hambre. *Metodología Canvas*. Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metodologia_canvas.pdf

- Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y cultura*. (13), 263-276. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Ciudad: México D.F. Continental Sociedad Anónima.
- Pullig, C. (2008). *What is Brand Equity and what does the branding concept mean to you?*. Recuperado de http://www.baylor.edu/business_new/kellercenter/doc.php/194253.pdf
- Quintero, Johana & Sanchez, José. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rendón, M., & Rojas, K. (2009). *Las Aproximaciones Organizacionales*. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/213/RCA21304.pdf>
- Rivas, F. (2006). Diseño de un sistema de estrategias *push* para impulsar el desarrollo competitivo de los microempresarios fabricantes de muebles artesanales del municipio de Nahuizalco, departamento de Sonsonate. (Tesis de licenciatura, Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador). Recuperado de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6638/1/745.5923-F118d-Paaacri.pdf>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: Pearson.
- Siete de los mejores lugares para comer anticuchos en Lima. (14 de setiembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/vamos/siete-mejores-lugares-comer-anticuchos-lima-noticia-457611?foto=7>
- Sociedad Peruana de Gastronomía (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013* [versión PDF]. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- SOINFO (2014). *Software para la gestión de restaurantes*. Recuperado de <http://www.soinfos.com/software-gestion-restaurantes-peru.php>
- Team FME (2013). *Ansoff Matrix. Strategy Skills*. Recuperado de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana (Estructura, Gestión, Crecimiento y Continuidad)*. México: Pearson Educación.
- Un 39 % de empresas en Lima están en Cono Norte. (2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1149824/39-empresas-lima-estan-cono-norte>
- Universidad Interamericana Para el Desarrollo. (s.f.). *UNID*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AO/AO03/AOPP03Lectura3.pdf
- Universidad Politecnica de Valencia. *Matriz de crecimiento empresarial*. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1998). *SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Recuperado de <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20MultipleItem%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC.

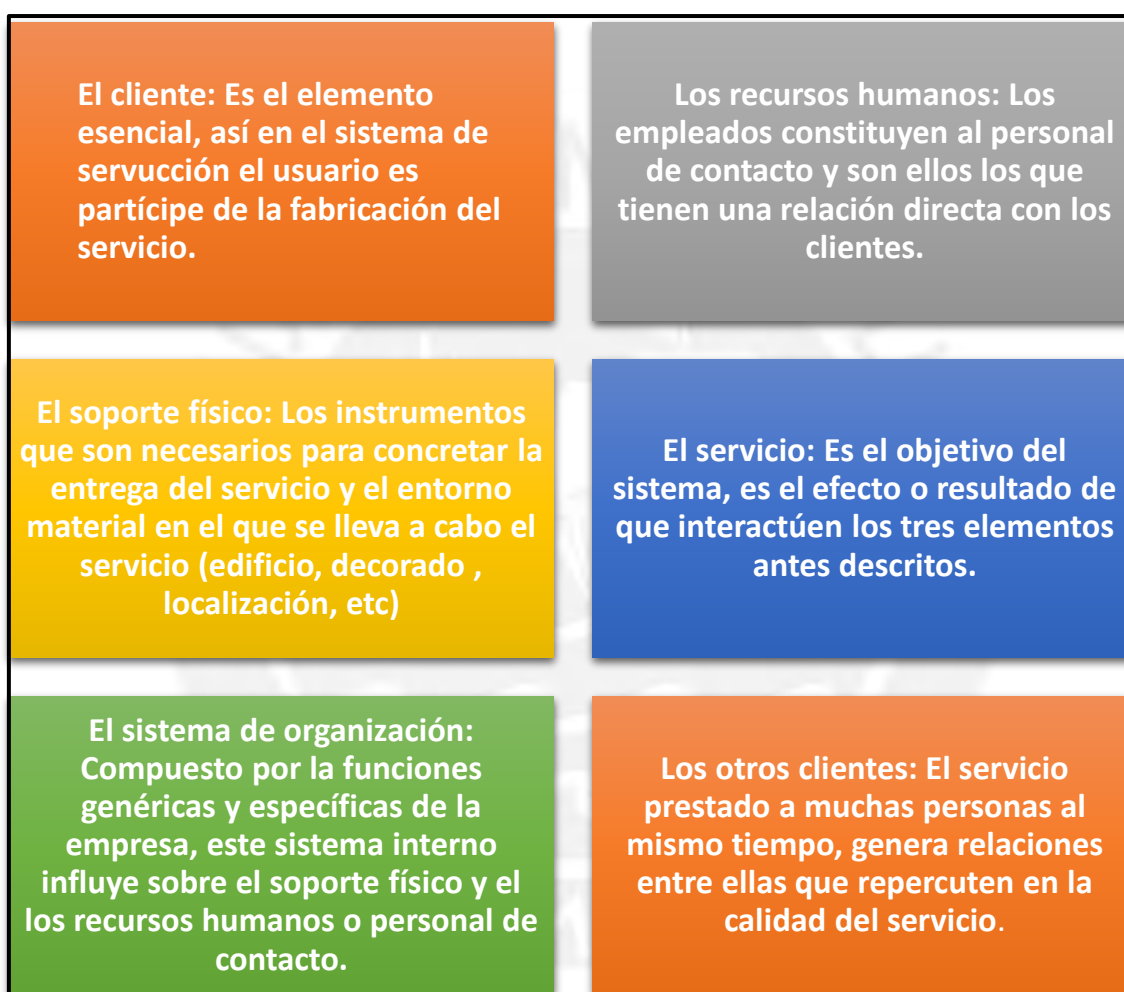


ANEXOS

ANEXO A: Seis elementos de la servucción

La Servucción es uno de los modelos propuestos como base teórica dentro del presente plan de negocio. Los elementos que más se ajusten serán extraídos y aplicados. A continuación, se mencionan y explican los seis elementos de la servucción.

Figura A1: Seis elementos de la servucción



Adaptado de: Araluce (2000)

ANEXO B: Funciones de SUNAT, DIGESA, INDECI Y MINCETUR

Tabla B1: Análisis de las principales entidades

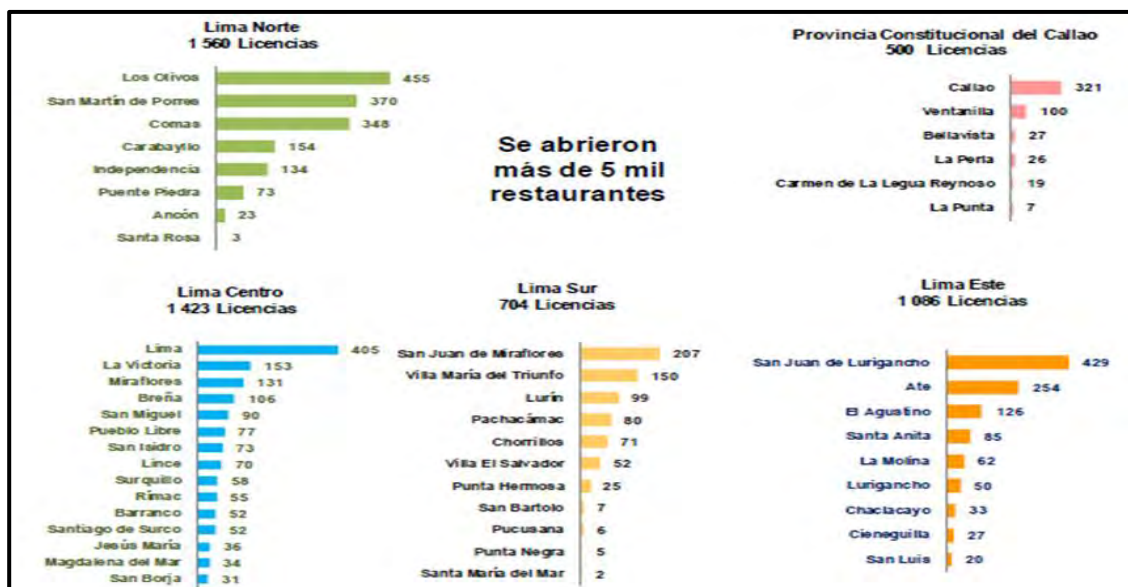
SUNAT	<p>Según la página principal de la SUNAT, esta es “un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa”. Entre las muchas funciones que tiene, se encuentra principalmente “Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), y otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley”. Pagina Principal: http://www.sunat.gob.pe/index.html</p>
DIGESA	<p>Según la página principal de DIGESA, “la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) es el órgano de línea dependiente del Viceministerio de Salud Pública, constituye la Autoridad Nacional en Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, supervigilancia de los factores de riesgos físicos, químicos y biológicos externos a la persona y fiscalización en materia de salud ambiental”. Dentro de sus principales funciones se encuentran “Proponer políticas vinculadas a salud ambiental e inocuidad alimentaria orientadas a la protección de la salud pública, y realizar su seguimiento y monitoreo; Proponer políticas vinculadas a salud ambiental e inocuidad alimentaria orientadas a la protección de la salud pública, y realizar su seguimiento y monitoreo; así como Dirigir las acciones vigilancia, supervigilancia y fiscalización en materia de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, conforme a la normatividad vigente, entre otros”. Página principal: http://www.digesa.minsa.gob.pe/institucional1/institucional.asp</p>
INDECI	<p>Según la página principal, “INDECI es un organismo público ejecutor que conforma el SINAGERD. Es el responsable técnico de coordinar, facilitar y supervisar la formulación e implementación de la Política Nacional y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, en los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación”. Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes: “Monitorear y gestionar información en forma permanente sobre peligros, emergencias o desastres y peligro inminentes que afecten el territorio nacional; y consolidar, procesar y difundir la información sobre monitoreo de peligros, emergencias y desastres, a las autoridades u organismos ejecutores, para la oportuna toma de decisiones, entre otros”. Pagina principal: http://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=MTYz</p>
MINCETUR	<p>Según la pagina principal, “el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú o MINCETUR, es el Ministerio encargado de los temas de comercio exterior del Estado Peruano y la promoción del turismo en el Perú”. Dentro de sus principales funciones, entre muchas, se encuentran las siguientes: “Formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, con excepción de la regulación arancelaria, así como la política de turismo, en concordancia con la política general del Estado y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito. En el caso del turismo se deberá tomar en cuenta su carácter multisectorial e interdependiente, así como los componentes sociales y culturales de las actividades de su competencia; Dirigir, coordinar, elaborar y ejecutar los planes y programas nacionales sectoriales de desarrollo en materia de comercio exterior, integración, promoción de exportaciones, turismo y artesanía”. Pagina Principal: http://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/funciones-y-normatividad/</p>

Fuente: Página Principal de cada una de las entidades (2017)

ANEXO C: Licencias de funcionamiento y cantidad de restaurantes en Lima Metropolitana

En un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, se pudo constatar que en el año 2014, se otorgaron más de cinco mil restaurantes en las cinco zonas de Lima metropolitana y Callao. Para un mejor detalle, a continuación se presenta la distribución de licencias de funcionamiento entre los distritos.

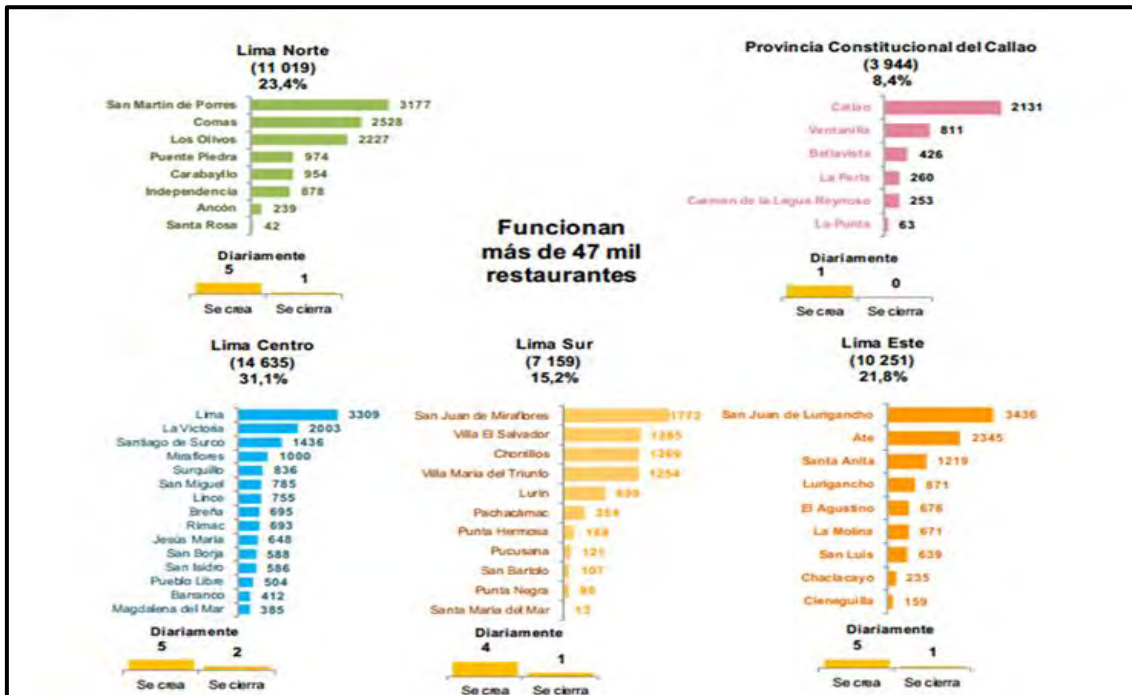
Figura C1: Número de licencias de funcionamiento en Lima Metropolitana



Adaptado de: INEI(2014)

Del mismo modo, en el mismo estudio del INEI mencionado anteriormente, se puede observar que hasta el año 2014 funcionan aproximadamente más de 47,000 restaurantes en todo Lima Metropolitana como en el Callao. A continuación, se detalla la cantidad de restaurantes que funcionan actualmente por distritos.

Figura C2: Número de Restaurantes en Lima Metropolitana



Adaptado de: INEI (2014)

ANEXO D: Análisis FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos

A continuación, se presentará el Análisis FODA, el cual se elaboró a partir de la investigación interna como externa del local prototipo ubicado en el distrito de Los Olivos. Tal como se dijo en el anexo anterior, este FODA permitirá saber los pros y las contras del proyecto que se está evaluando y con estos resultados maximizar las fortalezas y disminuir las debilidades del plan de negocio.

Tabla D1: Análisis FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos

ANTICUCHERÍA DOÑA JULIA – LOS OLIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Una de las marcas más reconocidas por su tradición especializada en la comercialización de anticuchos y derivados en el distrito de Los Olivos	Apertura de nuevos centros comerciales en la Zona 2 de Lima Metropolitana (Independencia-San Martín-Los Olivos)
Moderna infraestructura con ambientes acogedores	Crecimiento de los sectores socioeconómicos B y C
Empleo de insumos de primera calidad para la elaboración de los productos	Comida peruana con alta aceptación por la mayoría de limeños
Alto ratio de liquidez y poder de negociación con proveedores	Incremento en el gasto per-cápita en alimentación
Existencia de Know how en la elaboración de productos y uso de software para un control logístico adecuado	Los Olivos: Distrito económicamente pujante con alto poder de adquisición
DEBILIDADES	AMENAZAS
Local poco posicionado debido a su reciente apertura	Elevada cantidad de productos sustitutos
No hay áreas establecidas dado que Doña Julia se ha manejado de manera empírica (Marketing, RRHH, Operaciones, Logística, Finanzas)	Alto índice de delincuencia en Lima Metropolitana (Inseguridad ciudadana en el distrito de Los Olivos)
Productos poco diferenciados Limitada lista de productos en la carta, donde no hay mucha variedad.	Tendencia en el mercado de consumo de productos saludables

Tabla D1: Análisis FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos (continuación)

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de un espacio de pre- elaboración de insumos cerca al local de los Olivos (todo se trae del local de Jesús María)	Incremento de costo de insumos y precios similares de los competidores directos
Falta de economía de escala en grandes masas	Conflictos sociales que pueden perjudicar la cadena productiva de Doña Julia



ANEXO E: Matriz FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos

De la misma forma, como se mencionó en el anexo anterior, se le denomina FODA cruzado a las estrategias cruzadas provenientes de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Estas permitirán crear nuevas ideas para el negocio y responder con mayor eficacia para el futuro. A continuación se presenta la matriz Foda del local prototipo ubicado en el distrito de Los Olivos.

Tabla E1: Matriz FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos

	FORTALEZA	DEBILIDADES
	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Construir locales dentro de los centros comerciales y zonas estratégicas de Los Olivos, aprovechando su marca ya posicionada dentro del distrito de Jesús María. - Establecer estrategias de compras de insumos con los proveedores de la zona en función a los requerimientos establecidos mediante el uso del software. - Generar campañas publicitarias dentro de centros y emporios comerciales del distrito de Los Olivos, mencionando a Doña Julia como especialista en preparación de anticuchos, basándose en su Know How de 58 años y usos de insumos de primera calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un Manual de Operaciones y Funciones para el personal basado en funciones específicas y por cada área. - Crear campañas de publicidad enfocadas los sectores socioeconómicos B y C del distrito de Los Olivos, aprovechando su alto poder adquisitivo. - Desarrollar una economía de escalas mediante el pacto de precios de las mercaderías con los proveedores.

Tabla E1: Matriz FODA Anticuchería Doña Julia – Los Olivos (continuación)

	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la fortaleza del concepto del negocio y Soporte financiero de Doña Julia para evitar la entrada de nuevos competidores dentro del distrito de Los Olivos. - Utilizar el poder de negociación con los proveedores para evitar un alza muy pronunciada del precio de los insumos que ofrecen los proveedores de la zona. - Aprovechar la marca Doña Julia para introducir e innovar nuevas presentaciones de los platos a diferencia de los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar incentivos económicos a los colaboradores en función a porcentaje de las ventas efectuadas por ellos. - Desarrollar procesos de inducción óptimos para el local con el fin de poder brindar una diferenciación en experiencia de servicio brindado a los clientes. - Ampliar la carta de platos del local, innovando con alguno “light” que esté acorde a sugerencias generadas por los mismos clientes mediante encuestas.



ANEXO F: Consentimientos informados de entrevistas a especialistas

Figura F1: Consentimiento de Marco Ruiz

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Agustín C. Ruiz, de la Universidad PUCP. La meta de este estudio es extraer información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

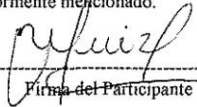
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es extraer información.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

Marco Antonio Ruiz Torres



Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Figura F2: Consentimiento de Jorge Palomino

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Wiro V. de la Universidad PUCP. La meta de este estudio es extraer información

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Wiro V.. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es extraer información.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

JORGE PALOMINO CARPIO [Firma] _____
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha
(en letras de imprenta)

Figura F3: Consentimiento de Víctor Villafuerte

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Agustín C., de la Universidad PUCP. La meta de este estudio es extraer información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Agustín. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es extraer información.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

VICTOR ANDRES VILAFUERTE FAUSTOR V. Villafuerte
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha
(en letras de imprenta)

Figura F4: Consentimiento de Raquel Ayala

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Lucero V., de la Universidad PUCP. La meta de este estudio es extraer información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Lucero V.. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es extraer información.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado.

RAQUEL AYOLA GONZALEZ [Firma]
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha
(en letras de imprenta)

ANEXO G: Formato de entrevistas

A continuación se presenta el formato de encuesta:

- 1) ¿Cuáles fueron los factores que tomó en cuenta para abrir este local/restaurante en el distrito de los Olivos?
- 2) ¿Cree que tuvo dificultades para poner el local/restaurante en operatividad? De ser así, ¿cuáles fueron?
- 3) Cuánto tiempo le llevó a usted y a su equipo en posicionarse en el mercado?
- 4) ¿En cuánto tiempo logró recuperar su inversión? ¿En cuanto tiempo llegó al punto de equilibrio?
- 5) Cuáles fueron las estrategias de lanzamiento que se usaron para abrir el local?
- 6) realiza estrategias de promoción y fidelización para sus clientes?
- 7) Hasta el momento, qué ha sido lo más difícil que ha tenido que enfrentar?
- 8) Cuáles son los principales patrones de consumo que ha identificado dentro de sus clientes/consumidores?
- 9) Cree que tiene competencia? De ser así, cuáles son sus principales competidores?
- 10) Usted tiene un modelo de gestión en su negocio o se maneja de manera empírica con lineamientos básicos?
- 11) Cuáles son las principales falencias en la administración de su negocio?
- 12) Tiene algún plan para mejorar dichas falencias?
- 13) Cuáles son las ventajas y desventajas de abrir el local/restaurante en el distrito de los olivos?
- 14) Qué es lo que usted necesitaría para que su negocio sea más rentable?
- 15) Cuál considera usted que es el principal factor por el que sus clientes regresan a su local/restaurante?
- 16) Piensa en abrir más locales/restaurantes en los olivos? Porqué?
- 17) Ha escuchado o asistido al restaurante Doña Julia? De ser así, a través de qué medio/forma se enteró?
- 18) Ha consumido en doña Julia?
En caso si haya consumido:
 - 19) como especialista...¿qué considera que le falta para ser más conocida como la mejor anticuchería para Los Olivos?
 - 20) Qué opina sobre los productos y servicio?
 - 21) Del 1 al 10 (donde 1 es muy malo y 10 muy bueno) – (cuánto consideraría la experiencia de consumir en doña julia?



ANEXO H: Protocolo de entrevistas a especialistas

A continuación se presenta el protocolo general para las entrevistas a especialistas (entrevistas a profundidad).

Tabla H1: Protocolo de entrevista a especialistas

Protocolo del entrevista a especialistas	
Presentación del plan de negocio e integrantes a cargo	Después de haber seleccionado a los especialistas de los principales temas en cuestión, se procede a realizar la presentación de los integrantes del grupo del presente plan de negocio, seguido de la descripción del propósito y de los objetivos del mismo.
Presentación personal de cada especialista entrevistado	Luego, se invita a cada especialista entrevistado que se presente de forma breve.
Preguntas sobre experiencia profesional en los temas seleccionados	En esta sección de las entrevistas a profundidad, se pide a cada entrevistado responda a las preguntas según su experiencia profesional, en los diversos temas en los que cada uno se ha especializaron. Por ejemplo: franquicias, investigación de mercado, entre otros.
Pregunta sobre viabilidad del presente plan de negocio.	Luego de las preguntas antes mencionadas, se procede a cuestionar a cada entrevistado, si según su experiencia profesional consideran es viable o no el presente plan de negocio para la Anticuchería Doña Julia.
Recomendaciones personales	En esta sección, se le solicita a cada experto o especialista sus recomendaciones al presente plan de negocios (Doña Julia)
Agradecimiento y despedida	Para finalizar el formato de entrevistas a profundidad, se procede a agradecer a los especialistas entrevistados por el tiempo y dedicación brindada, además de sus valiosos aportes al presente plan de negocio. Después se realiza la despedida respectiva.

ANEXO I: Resultado de entrevistas a expertos

En el presente anexo, se elaboró una tabla con lo más resaltante de las entrevistas realizadas a los expertos: Raquel Ayala (dueña de Doña Julia), Víctor Villafuerte (Gerente de Rokys), Jorge Palomin (Gerente Pollería Pikalos) y Marco Ruiz (Gerente Restaurante La Taberna).

Tabla II: Resultado de entrevistas a expertos

PREGUNTAS	Raquel Ayala (Doña Julia)	Víctor Villafuerte (Pollería Rocky's)	Jorge Palomin (Pollería Pikalos)	Marco Ruiz (Restaurante La Taberna de Richard)
¿En cuánto tiempo logró recuperar su inversión? ¿En cuánto tiempo llegó al punto de equilibrio?	El tiempo estimado del retorno de inversión es de 5 años ya que el local ha sido comprado y construido. El punto de equilibrio se llegó terminando el primer año.	La inversión se logró en cinco años y la estabilidad del local fue de tres años.	Llegamos a nuestro punto de equilibrio al tercer año y recuperamos la inversión en 4 años.	La inversión se logró recuperar en dos años y la estabilidad del local fue de un año, ya que la inversión realizada no fue mucha porque se llegó a un buen acuerdo con el dueño del local y el local estaba acondicionado solo faltaban algunos detalles.
¿Cuáles son los principales patrones de consumo que ha identificado dentro de sus clientes/consumidores?	La gente de Lima norte consume mucho más productos que en Jesús María, pero exigen mucha mayor cantidad.	La gente de Lima norte, si bien es cierto no escatima en el precio pero siempre exige cantidad.	Nuestro público busca porciones generosas y una buena calidad del producto.	La gente de Lima norte consume bastante y no escatima en los precios pero exige cantidad, además de un show que haga más atractivo su consumo y puedan disfrutar al lado de sus familiares y amigos.
¿Cree que tiene competencia? De ser así, ¿cuáles son sus principales competidores?	Sí/Hay muchas empresas que ofrecen productos sustitutos como pollerías, rústica, chifas, etc.,	Sí/Hay muchas pollerías alrededor incluso ofrecen precios muy por debajo: La leña, Norkis, El mesón, Villa Chicken y El corralito	Norkis, Villa Chicken, El corralito, entre otros.	Sí. Hay muchas cebicherías alrededor que incluso ofrecen shows con carteleras con orquestas más sonadas y con mayor acogida.
¿Usted tiene un modelo de gestión en su negocio o se maneja de manera empírica?	Nosotros manejamos la empresa en base a la experiencia de los muchos años que tenemos en el mercado.	Si tenemos un modelo de organización en el negocio, existen procedimientos que están definidos por la empresa	En algún momento pensamos en crecer vía el formato de franquicia, por lo cual trabajamos en trabajar en manuales, procedimientos, formatos, etc.	En realidad lo manejamos en base a la experiencia de los dueños y los conocimientos de algunos negocios en los cuales he podido permanecer.

Tabla II: Resultado de entrevistas a expertos (continuación)

PREGUNTAS	Raquel Ayala (Doña Julia)	Victor Villafuerte (Polleria Rocky's)	Jorge Palomin (Pollería Pikalos)	Marco Ruiz (Restaurante La Taberna de Richard)
¿Cuáles son los principales puntos a mejorar en la administración de su negocio?	El alto índice de rotación del personal y la falta de programas de retención/Definición de áreas como Marketing y Operaciones/Capacitaciones constantes al personal	El servicio de los mozos y azafatas/La atención al cliente/Alto índice de rotación del personal/La burocracia a solicitudes	La atención en el salón y la relación con los proveedores.	La atención al cliente, el orden para el tema logístico y empírico (la mayoría de procesos se trabaja de manera empírica), demora en contratación de personal y el tema de seguridad.
¿Cuáles son las ventajas de abrir el local/restaurante en el distrito de los olivos?	Doña Julia es considerada la mejor Anticuchería del Perú. Tiene muchos años produciendo todos sus productos y esa experiencia le permite ofrecer productos de calidad, además de la infraestructura moderna y sofisticada que no es común en otros restaurantes afines.	La marca está posicionada en el mercado/Soporte de la marca ya que el área gerencial tiene áreas definidas con objetivos y metas trazadas basadas en el historial de otros locales de la cadena	Buen flujo de personas y proximidad a bastantes empresas.	La antigüedad del local y una posición estratégicamente ubicada.
¿Cuáles son las desventajas de abrir el local/restaurante en el distrito de los olivos?	La marca aún no está posicionada en Lima norte/El alto índice de delincuencia que se presenta en el distrito, sobre todo en zonas aledañas al local.	Cualquier problema en alguno de los locales tiene un impacto en la marca/La rapidez y la agilidad de las acciones ante cualquier eventualidad no es la adecuada.	Mucha competencia en el rubro y demora en los trámites de licencia en los locales	La administración se maneja de forma empírica y la competencia en la zona.

ANEXO J: Resultados del primer focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años)

A continuación ,se presentan los resultados del primer focus group el cual tuvo una muestra de ocho personas con edades que fluctúan entre los 18 a 34 años. En igual proporción de género, el 50% fueron estudiantes universitarios y el otro 50% trabajadores.

Tabla J1: Resultados del 1er focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°1: PERSONAS QUE CONOCEN Y PROBARON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DOÑA JULIA (Grupo juvenil 18 años a 34 años)	
➤	Este grupo conocía otras anticucherías, entre las que destacan con mayor porcentaje el Tío Mario de Barranco, La panka y La Grimanesa de Miraflores.
➤	Uno de los problemas básicos es el tiempo de espera, ya que los clientes están dispuestos a esperar entre 10 y 15 minutos por su pedido. Si no se cumple con este tiempo, la experiencia no es grata para el consumidor así el producto sea muy bueno. Destacaron que si bien el tiempo promedio de entrega de producto ha disminuido en Doña Julia, cuando se les llama a los mozos para ordenar algo adicional o solicitar más ají, estos se demoran mucho. Están más al pendiente de otros clientes.
➤	Aseguraron que la razón por la que eligen a Doña Julia en vez de anticucherías informales es porque los anticuchos tienen muy buena sazón, mejor que las anticucherías informales que venden anticuchos a precios más bajos.
➤	En cuanto a los productos sustitutos, la razón por la que la mayoría de veces prefieren comer pollo a la brasa, chifa, o hamburguesas es por la cantidad. Consideran que dos palitos y un par de rodajas de papa es muy poco, en la mayoría de casos, no siempre terminan satisfechos.
➤	Recomendaron para abrir nuevas sedes en la zona sur de Lima, los distritos de Surco y Barranco fueron los más votados, siendo Barranco el que tenía más preferencia, aun así Doña Julia tuviera una competencia directa que tiene muchos años en el lugar como es el caso de la Anticuchería El Tío Mario. Los comensales que conocen Doña Julia saben que así el local estuviera ubicado al lado del Tío Mario preferirían Doña Julia.
➤	Para los participantes que fueron más de una vez a Doña Julia, pudieron percatarse que a la llegada de la dueña, los empleados se ponen nerviosos y evidenciaron tensión.

Tabla J1: Resultados del 1er focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años) (continuación):

<p>RESULTADOS FOCUS GROUP N°1: PERSONAS QUE CONOCEN Y PROBARON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DOÑA JULIA (Grupo juvenil 18 años a 34 años)</p>
<p>Indicaron que no suelen recibir ni mirar ninguna publicidad de Doña Julia. Si conocen el lugar fue por referencias o porque llegaron ahí accidentalmente.</p>
<p>➤ También comentaron que al ser clientes recurrentes, les gustaría recibir promociones o descuentos.</p>
<p>➤ Recomiendan que el servicio debe ser más atento, no evidencian que haya mucho interés por parte de los mozos y azafatas.</p>
<p>➤ Se evidenció que el tema del delivery es un tema esperado por los comensales.</p>
<p>➤ Finalmente, dijeron que sí volverían a Doña Julia, básicamente por el buen anticucho que vende.</p>

ANEXO K: Resultados del segundo focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años)

A continuación se presenta datos y resultados del focus group 2, herramienta importante para la obtención de datos sobre el público objetivo.

Focus group 2: Personas que sí han probado los productos o servicios de Doña Julia

El segundo focus group tuvo una muestra de siete personas con edades que fluctúan entre los 35 a 55 años. En género, el 60% fueron mujeres y el 40% hombres. Si bien este público no había ido a Doña Julia en su mayoría, el 70% habían escuchado sobre “Doña Julia” y tenían muy buenas referencias. A continuación los resultados del Focus group 2:

Tabla K1: Resultados del segundo focus group – personas que conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°2: PERSONAS QUE SI HAN PROBADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE DOÑA JULIA (Grupo adulto 35 años a 55 años)	
➤	De los locales a los que ellos habían ido a consumir el plato bandera: Los anticuchos; mencionaron con alta incidencia a Grimanesa, La Tribuna Carbonera y Tío Mario.
➤	Al degustar el plato bandera de Doña Julia, se verifica que hay más que una grata aceptación y buena opinión del producto, olor, textura y sabor. En tanto la cocción del choclo, en algunos casos, decían que puede ser un poco más suave pero fue la minoría; pero en la mayoría todo estaba bien.
➤	Sobre el último punto dan como alcance que los tres tipos de ajíes les gustó. Ellos pensaron que el ají amarillo al ser en crema no era tan picante; sin embargo, los comensales se dieron cuenta de que el ají amarillo tenía un alto grado de picante. Todos coincidieron que debería existir un ají que no pique tanto, por un tema de salud; para que no les irrite el estómago.
➤	También, se pudo observar que el 80% considera que la carta de Doña Julia está muy bien distribuida, con los colores acordes al local y que genera expectativa en los que la observan.
➤	Otro punto que valoran mucho es el tiempo de espera, donde el 90% afirmó que el tiempo máximo que están dispuestos a esperar es de 20 minutos.
➤	Por otro lado, también comentaron que les gustaría que los televisores se apaguen y en vez de ello haya música, ya sea peruana o música del recuerdo para un mejor acompañamiento.

ANEXO L: Resultados del tercer focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años)

A continuación se presenta datos y resultados del focus group 3, herramienta importante para la obtención de datos sobre el público objetivo.

En este focus group se eligió a una muestra de seis personas entre los 18 a 34 años. Dentro de estos, el 50% fueron mujeres y el 50% fueron hombres. A continuación se muestra los resultados del focus 3.

Tabla L1: Resultados del tercer focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años)

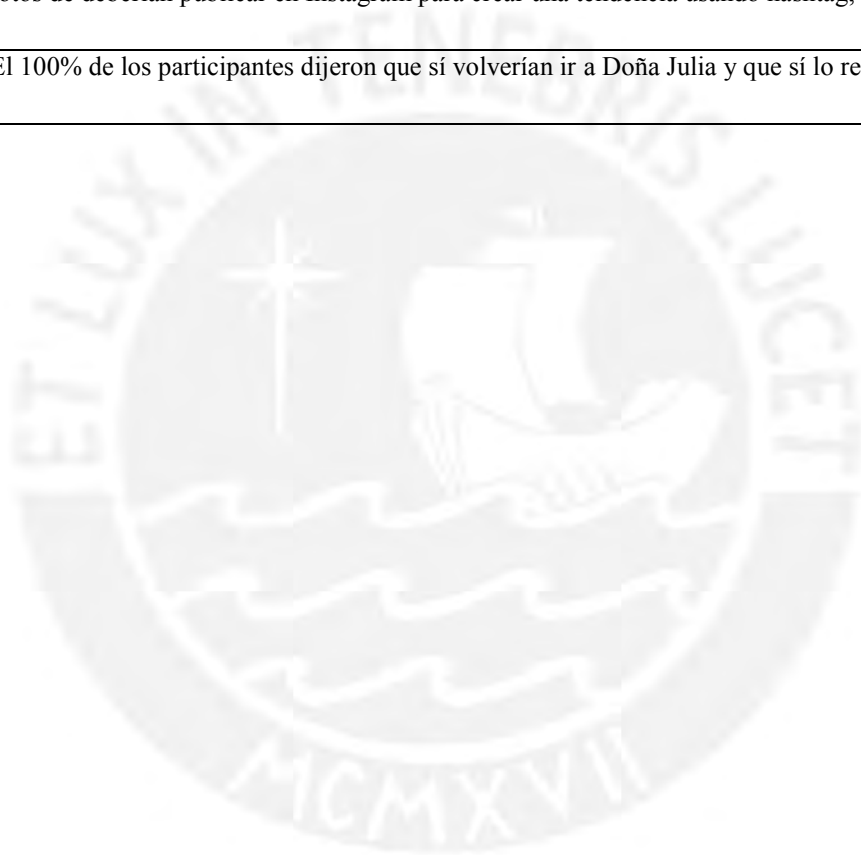
RESULTADOS FOCUS GROUP N°3: PERSONAS QUE NO HAN PROBADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE DOÑA JULIA (grupo juvenil 18 años a 34 años)
➤ El 100% de los entrevistados en el focus sale a comer a restaurantes con frecuencia los fines de semana pero también se evidencia que podría bien ser cualquier día de la semana a su vez. Por otro lado, de toda la población de los participantes, el 37.5% prefiere salir a comer Pollo a la brasa ; el 25 % pizza al igual que el otro 25 % que consume chifa y por último el 12.5% prefiere Cebiche, pescados.
➤ Todos, es decir el 100% sale a comer con su familia y además un 62.5% indica que también sale a comer con sus amistades y/o enamorado o enamorada.
➤ El horario preferido por nuestro target es de 7 a 11pm con una participación de 87.5% el otro 12.5% también podría ir a comer anticuchos por las tardes, a la hora del break de almuerzo en el trabajo.
➤ Dentro del background y gama de opciones que mencionan los participantes al mencionar la palabra anticuchería; dejando de lado la empresa en investigación Doña Julia se menciona a Grimanesa, el centro de Lima, Manos Norteñas y la plaza de la bandera.
➤ Se evidencia un dato bastante curioso: “Los anticuchos son una guarnición, no una opción de almuerzo. Este es el enunciado que en más de un 90 % se repite. Esto se debe a la cantidad que convencionalmente se considera debe de ir en un plato y a la cultura gastronómica. y “sí” lo verían como una opción de plato de fondo siempre y cuando traiga más cantidad”. Principalmente que incorpore arroz , he ahí que se reafirma la creencia de que para un peruano no es almuerzo si no lleva arroz y un 50 % se atrevería a probar un nuevo plato como arroz chaufa de anticucho de corazón.

Tabla L1: Resultados del tercer focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años) (continuación)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°3:	
➤	Personas que no han probado los productos/servicios de doña julia (grupo 18 años a 34 años)
➤	En tanto la frecuencia de consumo no es tan alta en los jóvenes adultos: un 25 % come anticuchos dos veces al mes, 25 % una vez al mes, el otro 25 % una vez cada dos meses, y el resto en ocasiones sumamente especiales pues para algunos , no es la primera opción para salir a comer a un restaurante.
➤	Las características que más se valoran en el servicio con un 62.5 % de preferencia son la amabilidad con la que te tratan y que los mozos, azafatas conozcan sus cartas, sean capaces de recomendar, preguntar si todo está bien y dar algunas soluciones también; así como la presentación, presencia y carisma de los mismos. Mencionan entre otras: el lugar, y la rapidez.
➤	En tanto el producto en sí, la característica más valorada es sin duda el sabor 75%, el 30 % presentación y en un 5% se evidencia el precio siendo este el menos relevante pues afirman que si es un buen producto uno está dispuesto a pagar más precio. Aunque algunos añaden sin exagerar en el mismo pues depende del lugar y concepto del restaurante.
➤	***En la prueba realizada de sabor, el 87.5 % mostró una aprobación rotunda al producto enfatizando que el sabor les encantó y solo un 12.5% que en nuestra muestra representa una persona dijo que había probado mejores pero que aun así estaban buenos. Se evidencia que las recomendaciones más resaltantes son que el producto siempre esté caliente, cocido a más de $\frac{3}{4}$, y que quizá podrían ser más delgados como para que se cocinen con más facilidad. Del mismo modo, para los anticuchos dijeron que no habían probado picarones tan ricos como los de Doña Julia. Se concluye que la prueba de degustación de los platos banderas de Doña Julia al grupo juvenil que nunca había probado en Doña Julia fue rotundamente positiva.
➤	En tanto el precio dispuesto a pagar es en un 90% de 15 a 18 soles.
➤	La mayoría ha vivido por lo menos una mala experiencia en un restaurante a lo largo de su vida; tanto en restaurantes conocidos como en otros que no lo son; sin embargo en este ítem valoran que tanto el mozo(azafata) tenga la disposición de tratarlos con respeto , pedir las disculpas del caso , y que algún administrativo o representante de la marca sea capaz además de pedir las disculpas respetivas también; de resarcir el daño o el mal rato con un beneficio , sea no cobrando la cuenta o dando algún plato extra adicional, cambiando de platos sin reclamos de presentarse algún imperfecto en el mismo entre otros.

Tabla L1: Resultados del tercer focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (18 a 34 años) (continuación)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°3:	
PERSONAS QUE NO HAN PROBADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE DOÑA JULIA (grupo juvenil 18 años a 34 años)	
➤	El local les pareció bastante frío, vacío, el 80% afirmó que era una pollería, un 10 % cebichería y el otro 10 % tampoco lo asociaba a una anticuchería. Esto por la estructura, altura de los techos, luces, distribución de las mesas entre otros.
➤	Sugirieron que debería haber banners o fotos en las paredes de la historia de Doña Julia, estas fotos de deberían publicar en Instagram para crear una tendencia usando hashtag,
➤	El 100% de los participantes dijeron que sí volverían ir a Doña Julia y que sí lo recomendaría.



ANEXO M: Resultados del cuarto focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años)

A continuación, se presenta datos y resultados del *focus group* 4, herramienta importante para la obtención de datos sobre el público objetivo. El *focus group* 4 tuvo una muestra de 7 personas; en esta oportunidad se contó con participantes de las edades de 35 años a 55 años.

Tabla M1: Resultados del cuarto focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°4: PERSONAS QUE NO HAN PROBADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE DOÑA JULIA (Grupo adultos 35 años a 55 años)
➤ El 30% del universo de nuestro target prefiere salir a comer con sus amigos o compañeros de trabajos versus un 70% que prefieren salir con su familia. Dentro de las opciones de restaurantes que prefieren son Pollo a la brasa, Chifa, y comida peruana.
➤ En general, en general están dispuesto a pagar entre 20 a 30 soles.
➤ Cuando piensan en anticucho se viene a la mente Carretilla, Surquillo, Tío Mario, Mercado Municipal de Chorrillos, La Panka, Estadio Nacional, Ambulante de Garantía, Grimanesa, Avenida Perú, Roky's y Norky's.
➤ En promedio, los participantes consumen anticuchos una vez al mes.
➤ El horario al que prefieren comer anticuchos es entre las 7 a 10 pm de los fines de semana.
➤ Las guarniciones que solicitan los comensales son choclo, arroz, papa, plátano, yucas, papas nativas.
➤ Respecto a la guarnición, cinco de las siete personas aceptarían comprar
➤ Los comensales están dispuestos a pagar entre 60 y 80 soles promedio por una parrilla para cuatro personas.
➤ Indicaron que la imagen que proyecta Doña Julia en su interior es de una Pollería
➤ en las pollerías las mesas están de forma contigua como en doña julia, en cambio en tío Mario las mesas están dispersas
➤ Las principales características que valora el target son la amabilidad y la atención del mozo, el cual debe tener conocimiento completo de la carta.

Tabla M1: Resultados del cuarto focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años) (continuación)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°4: PERSONAS QUE NO HAN PROBADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE DOÑA JULIA (Grupo adultos 35 años a 55 años)	
➤	***Luego de degustar el anticucho con los ojos cerrados, la aceptación del sabor fue unánime.
➤	Lo que valoran del producto son el sabor, la cocción y temperatura en su mayoría.
➤	Respecto al tiempo de espera, 15 minutos es prudente pero no les gusta esperar.
➤	Mencionaron que si hay algo que valoran de algún restaurant y lo convierten en su favorito es algún producto de cortesía.
➤	Sobre la presentación de 10 trozos en un palito, la mayoría de comensales no aceptaban la presentación.
➤	Sobre la presentación de un aji que no pique, los participantes en un 100% aceptaron la propuesta.
➤	Sobre las nuevas combinaciones de platos, la mayoría de participantes estaba dispuesta a comprar.
➤	Sobre los mailing para celebrar cumpleaños, los comensales estarían dispuesto a solicitarlo y a pagar 20 soles por que los mailing lleguen a sus amistades, además les gustaría que les cantaran el happy brithday.
➤	Tanto los mozos como anfitrionas deben estar impecables y deben lucir formal, siempre manteniendo un contacto visual con el comensal.
➤	Sobre la decoración del local, proponen la visualización de promociones, combos en los espacios de las barandas que dan hacia los pisos inferiores, individuales con la historia, logo debería de llevar la imagen de la abuelita.
➤	Para el formato de servicio que se les presentó, prefieren que el speech sea corto, preciso y que mencione algo de la historia pero breve.
➤	Sobre la zona Los Olivos, este es un buen lugar y es bastante comercial pero algo insegura, habría que ver algo para los robos.

Tabla M1: Resultados del cuarto focus group – personas que no han probado ni conocen la Anticuchería Doña Julia (35 a 55 años) (continuación)

RESULTADOS FOCUS GROUP N°4: PERSONAS QUE NO HAN PROBADO LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE DOÑA JULIA (Grupo adultos 35 años a 55 años)
➤ Implementar más aromatizadores contra las moscas, pues es algo desagradable.
➤ También desearían un anfitrión o anfitriona siempre para que los lleve a su mesa y le dé la bienvenida.



ANEXO N: Formato de la encuesta

A continuación se presenta la encuesta realizada para el presente Plan de Negocio.

Figura N1: Encuesta

NÚMERO DE ENCUESTA				
ENCUESTA PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA				
<i>ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de mercado sobre una nueva idea de negocio. Se trata de un proyecto de tesis de alumnos de la Universidad Católica. Muchas gracias.</i>				
I. PREGUNTAS FILTRO				
Sexo del entrevistado	1	Hombre	2	Mujer
¿Cuántos años cumplidos tiene usted?:	Colocar edad (entre 18 a 44 años)			
Distrito donde vive	1	Los Olivos	2	(COLOCAR DISTRITO)
II. FILTRO				
1. En el último mes, ¿ha salido a comer a un restaurante?				
1	Sí			
2	No (Fin de la encuesta)			
III. COMPORTAMIENTO CONSUMIDOR				
2. ¿Con qué frecuencia va a un restaurante?				
1	Más de una vez a la semana			
2	Una vez a la semana			
3	Dos a tres veces al mes			
4	Una vez al mes			
3. ¿Qué días de la semana va con mayor frecuencia a un restaurante? MARCAR DOS				
1	Lunes			
2	Martes			
3	Miércoles			
4	Jueves			
5	Viernes			
6	Sábado			
7	Domingo			
4. ¿Qué tipo de comida prefieres cuando vas a un restaurante? MARCAR DOS				
1	Anticuchos			
2	Pollo a la brasa			
3	Chifa			
4	Pizza			
5	Comida Criolla			
6	Otros (ESPECIFICAR):			
5. ¿Con quién asiste a estos lugares con mayor frecuencia? HASTA DOS RESPUESTAS				
1	Con mi pareja			
2	Amigos del vecindario			
3	Amigos del trabajo			
4	Amigos del centro de estudios			
5	Familia			
6	Amigos			
IV. CONSUMO ANTICUCHOS				
6. En los últimos 12 meses, ¿ha consumido anticuchos?				
1	Sí			
2	No (Fin de la encuesta)			
7. La última vez que comió anticuchos, ¿en qué local fue?				
1	Doña Julia			
2	La Panka			
3	Rokys			
4	Otros (ESPECIFICAR):			
8. ¿De qué forma prefiere consumir anticuchos?				
1	Al paso			
2	Restaurante			
9. ¿Con qué frecuencia va a un restaurante a consumir anticuchos?				
1	Más de una vez a la semana			
2	Una vez a la semana			
3	Dos a tres veces al mes			
4	Una vez al mes			
5	Bimensual			
6	Trimensual			
10. ¿En qué horario usualmente va a comer anticuchos?				
1	12:00 pm a 02:00 pm			
2	02:01 pm a 04:00 pm			
3	04:01 pm a 06:00 pm			
4	06:01 pm a 08:00 pm			
5	08:01 pm a 010:00 pm			
11. ¿Qué complementos prefiere para acompañar los anticuchos? MARCAR DOS				
1	Papas fritas			
2	Papa sancochada			
3	Yuca frita			
4	Choclo			
5	Arroz con choclo			
6	Otros (ESPECIFICAR):			
12. ¿Cuánto pagó usted la última vez por comer anticuchos?				
1	Menos de S/10			
2	S/ 11 a S/15			
3	S/ 16 a S/20			
4	S/ 21 a más			
V. INTENCIÓN DE COMPRA				
13. ¿Estaría dispuesto a pagar S/26.98 por una porción de anticuchos (2 palitos) con porción de papas doradas + una guarnición a elegir entre arroz, ensalada o un chorizo parrillero + un vaso de chicha?				
1	Sí			
2	No ¿Por qué?			
14. ¿Cuáles son las DOS cualidades que más valora del producto?				
1	Sabor			
2	Textura			
3	Olor			
4	Temperatura			
5	Otros (ESPECIFICAR):			
15. ¿Cuáles son las DOS cualidades que más valora del SERVICIO?				
1	Tiempo de entrega			
2	Buena atención			
3	Limpieza del local			
4	Variedad de la carta			
5	Disponibilidad de mesas			
6	Otros (ESPECIFICAR):			
16. ¿Cuál es el tiempo estimado MÁXIMO que está usted dispuesto a esperar por la preparación de la porción de anticucho?				
1	Menos de 10 minutos			
2	10 minutos			
3	11 a 15 minutos			
4	16 a 20 minutos			
5	Más de 20 minutos			
17. ¿Ha escuchado usted de la anticuchería DOÑA JULIA?				

1	Sí
2	No (Salto P19)

18. ¿Cómo se enteró?

--

19. ¿Alguna vez ha consumido en la anticuchería DOÑA JULIA?

1	Sí
2	No (Salto P22)

20. ¿Cómo evalúa el producto de anticuchos de DOÑA JULIA?

1	Muy bueno
2	Algo bueno
3	Poco bueno
4	Muy malo

21. ¿Cómo evalúa el servicio de DOÑA JULIA?

1	Muy bueno
2	Algo bueno
3	Poco bueno
4	Muy malo

22. ¿A través de qué redes sociales le gustaría enterarse de promociones de DOÑA JULIA? HASTA DOS

1	Facebook	2	Youtube
3	Twitter	4	Instagram
5	Whatsapp	6	Ninguna
7	Otros: ESPECIFICAR		

VI. NSE

NSE1 ¿Cuál es el nivel de instrucción del jefe de hogar?

0	Ninguno / Sin instrucción / Sin educación
2	Inicial o primaria incompleta
3	Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa
4	Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta
6	Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa
7	Superior Universitaria Incompleta
9	Superior Universitaria Completa
10	Postgrado Universitario

NSE 2 ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

0	Tierra / Arena / Tablones sin pulir
3	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón
6	Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.
7	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.
8	Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato

NSE3 Me podría indicar: ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar (sin incluir servicio doméstico)?

¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar que actualmente use exclusivamente para dormir (incluir la de servicio doméstico)?

MARCAR EN LA TABLA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE.

Habitaciones para dormir incluyendo servicio	Miembros del hogar sin incluir servicio															
	1 ó 2	3	4	5 ó 6	7 ó 8	9	10	11 ó 12	13 ó 14	15	16					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	7	7	7	4	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	7	7	7	7	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
4	7	7	7	7	7	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
5	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	4
8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4

2

NSE4 Usted en su hogar, ¿cuenta con alguno de los siguientes bienes, artefactos o servicios?

	Sí	No
a. Teléfono fijo en funcionamiento	5	0
b. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento	5	0
c. Horno Microondas en funcionamiento	5	0
d. Lavadora en funcionamiento	5	0
e. Computadora / laptop en funcionamiento	5	0

NSE5 Usted usa con frecuencia el transporte público, en este caso, el metropolitano?

	Sí	No
1. Nombre del entrevistado:		

1. Nombre del entrevistado:

--

Para efectos de supervisión de nuestro trabajo ¿podemos contactarlo nuevamente mediante una llamada telefónica?

1	Sí	2	No	9	NS/NR
---	----	---	----	---	-------

↳ PASAR AL FINAL DE ESTA SECCIÓN

¿A qué número de teléfono?

--

Referencia especial:

FINALIZAR LA ENTREVISTA Y AGRADECER AL ENCUESTADO POR SU PARTICIPACIÓN. INMEDIATAMENTE CONTINUAR CON LA SIGUIENTE PARTE:

Fecha de la entrevista: ___ / ___ / 2017

1. Nombre del entrevistador:

--

2. Sexo del entrevistador:

1	Mujer	2	Hombre
---	-------	---	--------

DECLARO QUE ESTA ENTREVISTA FUE REALIZADA DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS Y QUE LAS RESPUESTAS SON AUTÉNTICAS.

Firma del entrevistador: _____

ANEXO O: Base de datos de encuesta

Ver en el CD adjunto.



ANEXO P: Entrevista con Agustín Cisneros Zarango (Propietario de Doña Julia)

A continuación se presenta en audio la entrevista que se realizó al Dueño de Doña Julia. Primero se muestra el audio en el cual participan los integrantes del grupo de tesis y el dueño Agustín Cisneros (Padre). Luego se muestra una transcripción de la entrevista.

a) Audio : Entrevista con Agustín Cisneros Zarango (Doña Julia)

b) Transcripción

Entrevista al Señor Agustín Cisneros Zarango

- ¿Cómo nació Doña Julia? ¿cómo nació esa idea?
- El inicio siempre fue parte del desarrollo familiar, en el sentido de que doña Julia nace como parte de mi esposa, hija de la Sra. Julia, desde ahí comienza el trabajo en sí de conocer este rubro. Mi esposa le gusto este tipo de empresa y fue aprendiendo poco a poco y ahí nace la parte de tomar una empresa, yo también tenía un local de venta de comida y ahí arranco, siempre estuvimos involucrados en ese ámbito, cuando la Sra. Doña Julia muere nosotros nos encargamos de poner un restaurant con ese nombre, dado los conocimientos que nos había dejado.
- ¿Cómo fueron los inicios de esta etapa por manejo de ustedes?
- Cuando fallece la Sra. hubo problemas familiares, entonces tuve que yo hacer una inversión inicial de hacer los trámites e hice el sorteo del local nuevo, un sinfin de cosas para lograr lo que ahora es. Con el local de Jesús María comenzamos hace aproximadamente 20 años , ya como propio de mi señora y mío y así comenzamos, comenzamos de una manera tratando de comenzar este negocio sabiendo que íbamos a crecer con esa mentalidad, mi señora es contadora y yo ingeniero y vimos como alternativa hacer empresa y comenzamos a trabajar con la idea de seguir creciendo en este rubro del anticucho con su complemento
- Al principio como era, ¿con cuántos colaboradores trabajaban?
- Bueno con el gasto que se había hecho de los papeles, ya se había gastado dinero, entonces la habilidad fue nuestra, traje la cocina de mi casa, mis amigos me regalaron un mostrador, unas 5 mesas para comenzar a trabajar. Un poco difícil pero rentable a largo plazo. Nuestro inicio fue cocina a gas pero con conocimientos para el anticucho, y también pudimos lidiar con la municipalidad pero más nos favoreció y permitió la ley

que se declaraba recién en aquel tiempo la “Ley Mype”, saque mi licencia y pese a las trabas siempre teníamos la visión de ser grandes. Teníamos familiares atendiendo a los clientes.

- ¿Cuánto duró aproximadamente para tener utilidades considerables?
- Lo bueno de todo es que desde el inicio comenzó a tener clientes, a partir de 6 u 8 meses ya se generaba utilidad buena como para poder pagar las cuentas.
- ¿Cómo es el manejo de familia-empresa, hay dificultades en la toma de decisiones?
- Bueno, mi esposa ve la parte de preparación, yo cuando veo cuando el producto ya está y parte administrativa, todo lo que es el desarrollo aplicativo. Siempre nos reunimos conversamos y tratamos de tomar decisiones conjuntamente. Nuestra idea es darle a nuestros hijos las herramientas necesarias para innovar nuestra empresa, nosotros no conoces sobre empresas porque no somos administradores, pero nuestros hijos están poniendo en marcha para llevar a cabo diferentes cosas que puedan servir para crecer y seguir posicionándonos, nuestra idea es que nuestros hijos se involucren en nuestra empresa.
- ¿Cuál es la relación que hay entre los colaboradores, quien es la persona que conversa más con ellos, mejor lazo?
- En la parte inicial mi señora era la que trataba con ellos, ya a partir en estos años mi hijo es el encargado, para exhibir las nuevas propuestas: calidad, servicio, producción, para que sea la mejor anticuchera incluso mi hija también está involucrada en todo esto.
- ¿A qué público se enfoca Doña Julia?
- Nosotros estamos siempre en clase media, segmento B y C con un rango de edades de todas, pero estamos generando una gran mixtura, los clientes nos visitan en familia, hay mixtura de familia, familiaridad pero siempre hay de mayoría de edad.
- ¿Qué expectativa tiene del local de los Olivos?
- Es nuestro segundo piloto y confiamos en que creceremos ya que Los Olivos es un distrito principal en el desarrollo económico, gente de provincia que hace dinero, hay una buena cantidad de personas, es una buena zona.
- ¿Cuáles son sus planes más cercanos, a corto y mediano plazo?

- Consolidar nuestro local, abrir un nuevo local en Lima y salir del país con nuestra marca. Apoyo al turismo, hoy en día Perú es el mejor lugar turístico, los turistas vienen a degustar nuestra comida; por ello, se ve la calidad, servicio, etc. de nuestros productos. Seguir creciendo siempre.
- ¿En qué porcentaje aumentaría sus ventas?
- Nuestra idea es ir gradualmente nuestro trabajo, creo que no es menor de 20%
- ¿Qué se necesita innovar?
- Lo que se debe mejorar es la parte de la presentación del producto, ya que nuestro producto es bueno.
- ¿Ha pensado aumentar los productos en la carta, quizá pollo a la brasa, o platos criollos?
- La idea es estar en lo nuestro, picarones chicha y nuestro plato de fondo Anticuchos quizá productos a la parrilla como el cuy, productos con la brasa y nos permita consolidarnos, quizá en Los Olivos se pueda pero en Jesús maría no.
- ¿Cómo se solucionó algún problema o anécdota?
- Anécdotas no han habido, de repente Alan García que venía a consumir acá. Anécdota que nosotros resaltamos
- ¿Qué se considera que el cliente valora más de Doña Julia?
- Atenderlo de la mejor manera, tanto yo como propietario estoy recibiendo a los clientes con una sonrisa adecuada y agradable igual que las azafatas, eso ha sido uno de los potenciales que hemos visto en Doña Julia, vendemos un producto de primera, cada año hemos ido mejorando para que la gente siga contenta con el producto.
- ¿Que planes de seguridad ha tomado para la delincuencia?
- Bueno en este caso es creer en Dios, lamentablemente asaltan a cualquier persona cualquier sitio, tenemos cámaras y todo pero confiamos en Dios, hasta ahora no hemos tenido problemas con ese tema, lo único que nos queda es estar con Dios para salir adelante.
- ¿Si el cliente se queja de algún problema, como actúa Doña Julia?
- Siempre hemos tratado de solucionarlo de la mejor manera, invitándole un producto nuevo, la cuenta u otra cosa, nosotros como tal reconocemos nuestro error, reconocer la cuenta, nosotros tratamos de darle al cliente lo mejor para que siga con nosotros.

- ¿Qué se necesita mejorar o aumentar a lo que actualmente tiene para superar a sus competidores directos?
- Eso más que todo lo estoy dejando a mis hijos que tiene herramientas nuevas para seguir escalando y posicionándonos en el mercado.
- ¿En qué meses del año se ve una reducción en las ventas y que se trata de hacer al respecto?
- El único mes que baja es Marzo, mes de colegio, universidad, después la venta se mantiene, también cuando hay campeonatos bajan las ventas, la gente no viene pero después se regulariza.
- ¿Relación con los proveedores?
- Una relación familiar con los proveedores, el trato siempre tiene que ser fluido, de acuerdo a mis necesidades el proveedor atenderme para poder satisfacer a los clientes, buscar productos de calidad.
- ¿Alguna vez tuvieron problemas municipales?
- Siempre hay, no por el tema mismo de la producción sino que a veces como se dice los alcaldes se les prende a uno, pero para ello siempre trabajamos con altos estándares de calidad para evitar problemas, ya está todo controlado, todo está al día.
- ¿En qué otro distrito se establecería?
- Bueno sería en Monterrico, Surco el cual sería el tercer local en el que trabajaríamos, en Los Olivos que recién hemos abierto de acuerdo a las encuestas que se realizó.
- ¿Cuál sería la cantidad de locales que desearía franquiciar por año?
- Bueno para empezar con este de los olivos, luego uno el próximo año en Surco o La Molina y después una vez establecido todo ya se puede pensar en dos locales por año, según el contexto y la situación que atraviese el país.

ANEXO Q: Lista de precios de Anticuchería Doña Julia

En este anexo, se expone la lista de precios de los productos que Doña Julia ofrece al público en general, esta información puede ser revisada también en la página web de la organización, www.anticucheriadonajulia.com.

Tabla Q1: Lista de precios de productos de Anticuchería Doña Julia

PRODUCTO	PRECIO
TAIPACUCHO	S/. 21.99
ANTICUCHO DE RES	S/. 21.00
PICARONES	S/. 9.00
JARRA DE CHICHA	S/. 15.00
MIXTO	S/. 25.00
CHOCLO	S/. 6.00
VASO DE CHICHA	S/. 5.00
ANTICUCHO DE POLLO	S/. 21.00
ANT. RES CON PAPAS FRITAS	S/. 25.00
PARILLADA DE POLLO	S/. 25.00
PARRILLADA DE CARNE	S/. 25.00
RACHI	S/. 23.00
COMBINADO 2	S/. 24.00
COMBINADO	S/. 23.00
NUGGETS	S/. 22.00
YUQUITAS FRITAS	S/. 7.00
PANCITA	S/. 21.00
MOLLEJA	S/. 23.00
HIGADO	S/. 21.00
CHONCHOLI	S/. 21.00
CHULETA	S/. 23.00
ANT. POLLO C/PF	S/. 25.00
PARRILLA POLLO C/PF	S/. 29.00
COMBO KIDS	S/. 27.00
PARRILLA CARNE C/PF	S/. 29.00
CHULETA C/PF	S/. 27.00
BIFE	S/. 46.00
ANTICUCHO COMBINADO	S/. 21.00
PALITO RES	S/. 11.00

ANEXO R: Cuadro Gantt

A continuación se presenta el cuadro Gantt en el cual se muestran las 21 actividades que se elaborarán de acuerdo a los meses indicados.

Figura R1: Cuadro Gantt

PROGRAMA	ACTIVIDADES	Año 0				Año 1											
		MES 1 A / NOVIEMBRE	MES 2 A / DICIEMBRE	MES 1 / ENERO	MES 2 / FEBRERO	MES 3 / MARZO	MES 4 / ABRIL	MES 5 / MAYO	MES 6 / JUNIO	MES 7 / JULIO	MES 8 / AGOSTO	MES 9 / SEPTIEMBRE	MES 10 / OCTUBRE	MES 11 / NOVIEMBRE	MES 12 / DICIEMBRE		
L A N Z A M I E N T O	Actividad Pull 1: Campaña de Intriga	10,508															
	Actividad Pull 2: Campaña de Revelación		10,508														
	Actividad Pull 3: Difusión de Redes Sociales	2,119	2,119														
	Actividad Push 1: Invitación de Autoridades	2,161	2,161														
	Actividad Push 2: Ofrecer Cartas Corporativas	445	445														
M A N T E N I M I E N T O	Actividad Pull 4: "Anuncios en Estación Metropolitana"						5,311	5,311	5,311			5,311	5,311	5,311			
	Actividad Push 3: "Jueves de Doña Julia"					2,469	2,469	2,469				2,469	2,469				
	Actividad Push 4: "Sábado de Familia"			890	890	890	890	890	890		890	890	890	890			
	Actividad Pull 5: Volanteo "Hora del Almuerzo"					314	314	314			314	314	314				
	Actividad Push 5: "Comiendo Perú"			780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
	Actividad Push 6: "Celebración Día del Anticucho"											381	381				
	Actividad Push 7: Show Infantil Anticuchin			612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612
	Actividad Push 8: Cocteles de Promocion			119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
F I D E L I Z A C I O N	Actividad Push 9: "Foto Doña Julia"					343			343			343					343
	Actividad Push 10: "Saludo de Cumpleaños Via e-mail"			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Actividad Push 11: Celebración de Cumpleaños Doña Julia			207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207
	Actividad Pull 6: "Copa Doña Julia"																3,339
	Actividad Push 12: "Show Criollo Doña Julia"			1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812
	Actividad Push 13: " Buffet Grill Doña Julia"			1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254
	Actividad Push 14: Vino Doña Julia Vino de Casa			548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548
Actividad Push 15: Tarjeta Platinum			1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056	

ANEXO S: Presupuesto de Promociones

A continuación se muestra el presupuesto y la cantidad de meses que demanda realizar cada actividad.

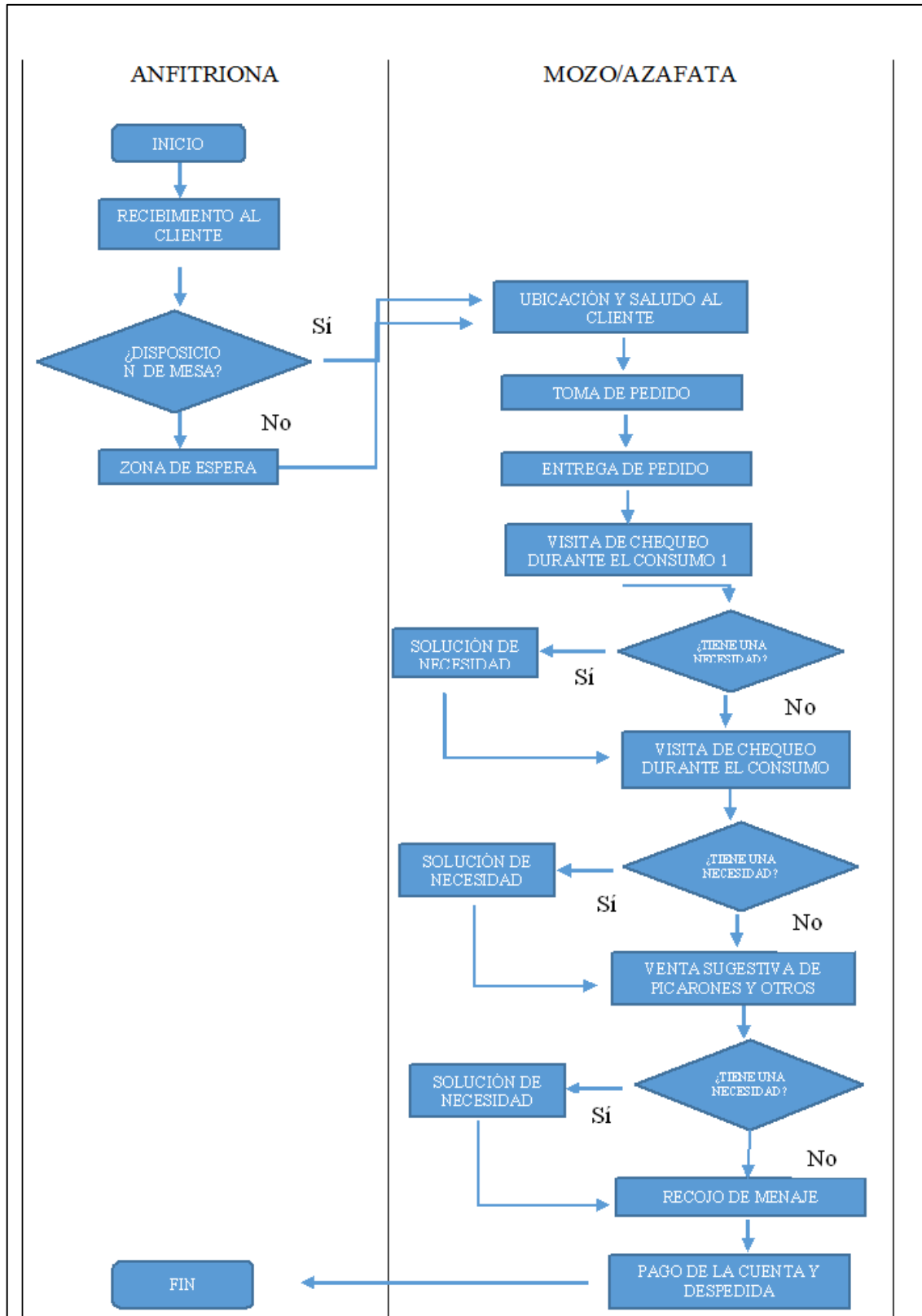
Figura S1: Presupuesto de Promociones

PROGRAMA	ACTIVIDADES	Costo Total S/.	Cantidad de Meses
L A N Z A M I E N T O	Actividad Pull 1: Campaña de Intriga	10,508	1
	Actividad Pull 2: Campaña de Revelación	10,508	1
	Actividad Pull 3: Difusión de Redes Sociales	4,237	2
	Actividad Push 1: Invitación de Autoridades	4,322	2
	Actividad Push 2: Ofrecer Cartas Corporativas	890	2
M A N T E N I M I E N T O	Actividad Pull 4: "Anuncios en Estación Metropolitano"	31,864	6
	Actividad Push 3: "Jueves de Doña Julia"	12,345	5
	Actividad Push 4: "Sábado de Familia"	8,898	10
	Actividad Pull 5: Volanteo "Hora del Almuerzo"	1,881	6
	Actividad Push 5: "Comiendo Perú"	9,356	12
	Actividad Push 6: "Celebración Día del Anticucho"	763	2
	Actividad Push 7: Show Infantil Anticuchin	7,339	12
	Actividad Push 8: Cocteles de Promocion	1,424	12
F I D E L I Z A C I Ó N	Actividad Push 9: "Foto Doña Julia"	1,373	4
	Actividad Push 10: "Saludo de Cumpleaños Vía e-mail"	0	12
	Actividad Push 11: Celebración de Cumpleaños Doña Julia	2,483	12
	Actividad Pull 6:" Copa Doña Julia"	3,339	1
	Actividad Push 12:" Show Criollo Doña Julia"	21,746	12
	Actividad Push 13:" Buffet Grill Doña Julia"	15,051	12
	Actividad Push 14: Vino Doña Julia Vino de Casa	6,576	12
	Actividad Push 15: Tarjeta Platinum	12,678	12
	TOTAL	167,583	

ANEXO T: Flujogramas de procesos de servicio

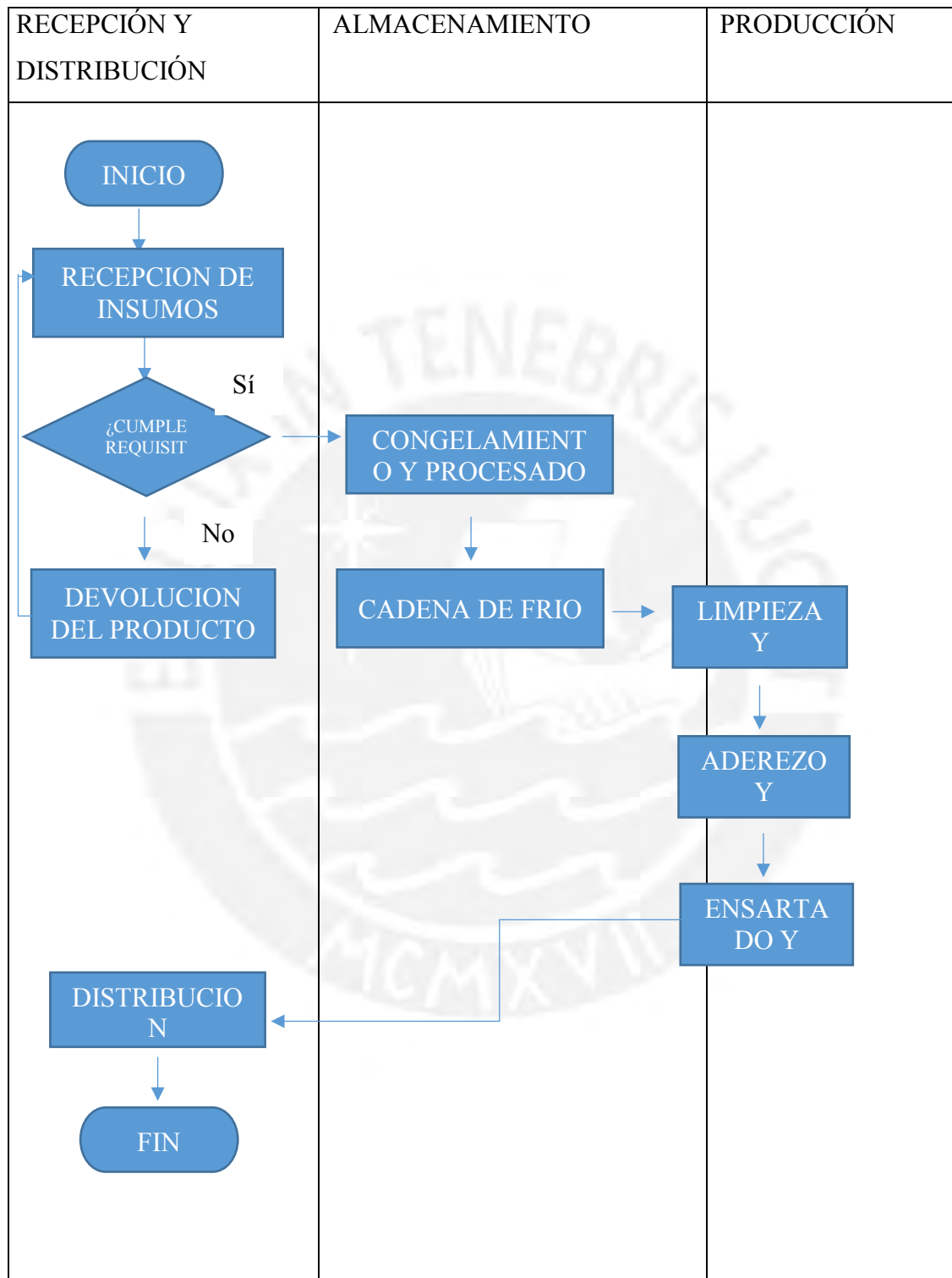
A continuación se presenta los flujogramas de proceso de servicio:

Tabla T1: Flujo del proceso de servicio



ANEXO U: Flujograma de elaboración

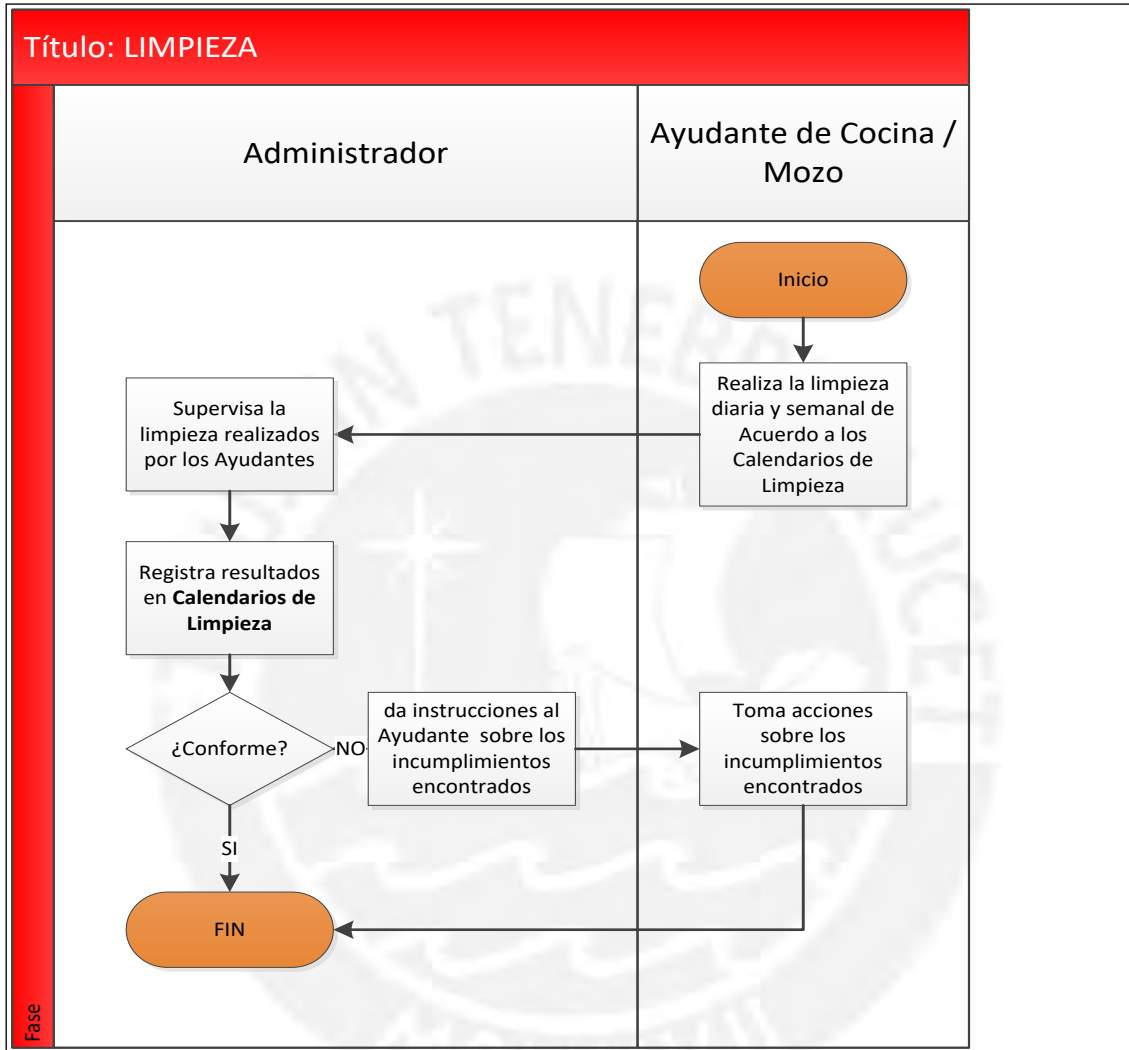
Tabla U1: Proceso de elaboración de anticuchos de res



ANEXO V: Flujograma de Limpieza

A continuación se presenta el flujograma de limpieza:

Figura V1: Proceso de Limpieza



ANEXO W: Procesos Claves

A continuación se detallan los procesos claves:

Tabla W1: Diseño de procesos claves

Diseños de procesos clave	
Cálculo de necesidades (1 día)	Por medio del focus group se pudo notar la compra excesiva de insumos, en vista de lo cual se propone establecer una tabla de consumo de los productos terminados, en dicha tabla se basará la solicitud de compras; asimismo definirá la cantidad de productos a utilizarse por día más el 50% del día siguiente. Se trata de una cifra variable que será determinada por el historial de ventas de años anteriores. El encargado de realizar los pedidos es el administrador/gerente de la tienda.
Negociación con los proveedores-compra (1 día)	El gerente es quien se encarga de negociar los precios, la forma de distribución, la línea y el tiempo de crédito. Cabe resaltar que la Anticuchería Doña Julia tiene un alto poder de negociación con los proveedores, ya que su capacidad de compra es alta dado al elevado consumo diario y el prestigio ganado. Actualmente se cuenta con treinta proveedores, con los que se viene trabajando desde hace algunos años; sin embargo, no todos satisfacen los requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud, motivo por el cual se propone recurrir a nuevos proveedores que cumplan con la emisión de facturas y cuenten con la certificación de calidad exigida por el Ministerio de Salud, entre estos proveedores se encuentran Halema e Impelsa. De este modo se pretende satisfacer tanto a los clientes como a las autoridades.
Obtención de insumos (1 día)	Una vez determinada la cantidad necesaria de insumos y elegido el proveedor, se procede a la adquisición, para lo cual se propone diseñar una tabla de toma de pedidos y despachos en la que se consignen los días en que se harán los pedidos y se distribuirán los productos. Al contar con dicha tabla, la adquisición de los productos tendrá una fecha establecida.
Almacenamiento (1 hora)	Cuando los pedidos son recepcionados, se procede a corroborar el peso y el estado de los mismos a través de balanzas, después de lo cual se almacenan donde corresponda (congeladoras, ambientes frescos, etc.). Para optimizar el almacenamiento, se propone desarrollar un formato en que se detalle cada factura o guía recibida, con sus respectivos productos y peso indicado, de tal modo que sea posible contar con un registro exacto de los productos y las cantidades que se pidieron. En adición, se propone adquirir termómetros para calcular la temperatura de la carne y, así, determinar si se encuentra en buen estado. Por otro lado, con respecto a la seguridad y conservación de los materiales, se requiere cámaras de seguridad monitoreadas; asimismo, se propone desarrollar un formato y un cronograma de visitas anticipadas y repentinas a cargo del supervisor o del gerente, de tal modo que si hubiera un faltante, pueda procederse a investigar y descontar el sueldo del responsable.
Despacho o distribución (30 minutos)	Antes de distribuir los productos al local de Los Olivos, se efectúan su pesado y conteo, después de lo cual se introducen táperes rotulados que indican su fecha de fabricación, peso y cantidad. Vale precisar que para la distribución de los productos, se considera la información de la tabla de consumo; asimismo, esta se transporta en auto al local de Los Olivos.
Control de stock (30 minutos)	La cantidad de los insumos solicitados se determina en función de la tabla de consumo y de la capacidad de almacenamiento, puesto que no es conveniente pedir más de lo que se puede almacenar.
Elaboración del Producto (10 minutos)	Cada elaboración de un producto tiene un manual o guía de preparación en la cual se indica los procedimientos y la forma de preparar cada plato ofrecido en la carta. Cabe mencionar que cada proceso también se encuentra cronometrado, así estandarizar el tiempo de espera de cada producto
Entrega del Producto (20 minutos)	La entrega de los pedidos se realizará en un tiempo aproximado de entre 15 y 20 minutos, dependiendo de la cantidad de clientes y del horario. Se trata de uno de los puntos más importantes del proceso, pues remite tanto a la calidad del producto ofrecido como al servicio, de modo que es totalmente necesario atender al cliente según sus requerimientos.

Tabla W1: Diseño de procesos claves (continuación)

Diseños de procesos clave	
Pago del Servicio (5 minutos)	El mozo deberá estar atento al pedido de la cuenta, proceso que no debe durar más de cinco minutos, y en el cual preguntará al cliente si desea recibir una boleta o una factura.



ANEXO X: Elaboración de Productos

En este anexo, se explican los pasos a seguir para la elaboración de los productos principales de la empresa, desde la recepción de los insumos hasta que se convierte en producto procesado. Se detallan uno a uno los procesos a seguir para que la calidad sea la misma en todos los productos y así todos los colaboradores tengan un manual con cada una de las actividades que se encuentran inmersas en el arte culinario, en este caso de los anticuchos, parrillas y menudencias.

Figura X1: Elaboración de los anticuchos de res



Figura X2: Elaboración de la molleja



Figura X3: Elaboración de las menudencias



Figura X4: Elaboración de los picarones



ANEXO Y: Servicio para clientes que desean comer al paso

A continuación se presenta el proceso de atención de servicio para clientes que desean comer al paso el cual se originó del proyecto Karamanduka para establecer una relación más estrecha con el cliente.

Para ello, se ubicará en la entrada una carretilla con la finalidad de atraer clientes por medio de la estimulación de su olfato, puesto que – tal como indican los resultados del focus group realizado – el olor de los anticuchos produce antojos que inducen a la realización de la compra. Lo que concierne al proceso del servicio al paso, se detalla a continuación.

Tabla Y1: Pasos del servicio al paso

Aproximación del cliente a la carretilla	El servicio se ofrece desde que el cliente potencial se acerca a la carretilla de anticuchos y observa la preparación del producto, que consistirá en flamear los anticuchos, mollejas y rachi, luego del cual se dorarán las papas sancochadas. Asimismo, cuando el cliente potencial haga la pregunta sobre el precio, el cocinero responderá con la amabilidad y atención debidas e indicará que el pago se realizará en la caja ubicada dentro del local.
Pago del pedido	En esta etapa del servicio, el cliente se aproxima a la caja para cancelar su pedido, para lo cual podrá utilizar efectivo y tarjetas de crédito o débito. Hecho el pago, el encargado de la caja le entregará un tique con el número del pedido realizado y le indicará que el producto será entregado en la carretilla.
Entrega del pedido	El cliente deberá entregar su tique al cocinero, quien llevará la cuenta de los pedidos valiéndose de una tablet con un software incorporado. Finalmente, al realizar la entrega del producto, el cocinero dirá “Muchas gracias por elegir la familia Doña Julia, vuelva pronto”.

ANEXO Z: Reporte calificador: *Mystery Shopper*

En este anexo se detalla el reporte de evaluación del cliente oculto, el cual abarca una serie de actividades que son tomadas en cuenta y que poseen una puntuación para que al final brinde una calificación que debe ser analizada por la Gerencia para tomar las acciones correctivas en caso sean necesarias o felicitar y premiar por el buen desempeño de sus colaboradores. Este reporte fue adecuado por Doña Julia, tomando en cuenta las principales variables del servicio.

Figura Z1: Reporte calificador *Mystery Shopper*

REPORTE DE EVALUACIÓN Programa de evaluaciones: Restaurante Anticuchería Doña Julia			
Tienda	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Gte de tienda	<input type="text"/>	Hora	<input type="text"/>
Nombre y Apellido	<input type="text"/>	% Clientes en tienda	<input type="text"/>
		Evaluador	<input type="text"/>
Saludo de bienvenida	/10	<input type="checkbox"/>	Saludo inmediato (máx. 2 minutos)
		<input type="checkbox"/>	"Muy buenas ... bienvenidos a ADJ, mi nombre es"
		<input type="checkbox"/>	"Soy la persona que los va a atender"
Actitud de mozo o azafata	/5	<input type="checkbox"/>	Actitud amable y atento(a)
		<input type="checkbox"/>	No muestra cansancio
Pedido de orden	/5	<input type="checkbox"/>	Repitió en voz alta
		<input type="checkbox"/>	El pedido estuvo conforme
		<input type="checkbox"/>	Indica el tiempo a demorar según producto
Venta sugestiva	/10	<input type="checkbox"/>	Ofrece chicha al entregar la carta
		<input type="checkbox"/>	Ofrece complementos al tomar pedidos
1° Visita de chequeo	/5	<input type="checkbox"/>	Verificó que todo esté conforme
		<input type="checkbox"/>	Dentro de los primeros 5 minutos desde el inicio de consumo
2° Visita de chequeo	/10	<input type="checkbox"/>	Realizado entre 1/2 y 3/4 de consumido el plato
		<input type="checkbox"/>	Ofrece picarones como postre
		<input type="checkbox"/>	Frase: "¿Desea probar los picarones más ricos del Perú?"
Cuenta	/10	<input type="checkbox"/>	Entregó precuenta y preguntó si desean boleta o factura
		<input type="checkbox"/>	Cancelación conforme
		<input type="checkbox"/>	La cancelación no demora
Despedida	/10	<input type="checkbox"/>	Repite: Muchísimas gracias regrese/vuelva pronto
Local (presentación)	/10	<input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Mal	Limpieza y orden exterior
		<input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Mal	Limpieza y orden interior
SSHH	/5	<input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Mal	Limpieza y orden
Presentación de productos	/10	<input type="checkbox"/> Muy bueno	
		<input type="checkbox"/> Bueno	
		<input type="checkbox"/> Malo	
Tiempo en mesa	/10	<input type="checkbox"/>	El plato llega según hora estimada
		<input type="checkbox"/>	Coherencia entre cantidad de personas y tiempo de espera de platos

ANEXO AA: Modelo Servqual y encuestas de opinion

En este anexo, se describe el cuestionario Servqual aplicado a Doña Julia, cuyo objetivo es tener conocimiento acerca de lo que los clientes consideran necesario para recibir un servicio de calidad. El cuestionario está dividido en cinco variables, tales como tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Este cuestionario fue adaptado para Doña Julia.

Instrucciones: basado en la experiencia como cliente respecto a los productos que ofrece Anticuchería Doña Julia; teniendo en cuenta que 1 es “Fuertemente en desacuerdo” y 7 es “Fuertemente de acuerdo”, marque en relación a lo que considera que una empresa debe ofrecer como un servicio de calidad.

Tabla AA1: Cuestionario Servqual

Cuestionario Servqual							
	1	2	3	4	5	6	7
TANGIBLES							
1. Anticuchería Doña Julia cuenta con un equipamiento de aspecto moderno	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de Anticuchería Doña Julia son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de Anticuchería Doña Julia tienen buena presencia	1	2	3	4	5	6	7
4. En Anticuchería Doña Julia, el material asociado con el servicio (como los folletos o los comunicados) es visualmente atractivo	1	2	3	4	5	6	7
FIABILIDAD							
5. Cuando Anticuchería Doña Julia promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando tiene un problema, Anticuchería Doña Julia muestra un interés sincero por solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7. Anticuchería Doña Julia lleva a cabo el servicio bien a la primera	1	2	3	4	5	6	7
8. Anticuchería Doña Julia lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
9. Anticuchería Doña Julia pone énfasis en unos registros exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7

Tabla AA1: Cuestionario Servqual (continuación)

Cuestionario Servqual							
CAPACIDAD DE RESPUESTA							
10. Los empleados de Anticuchería Doña Julia le comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados de Anticuchería Doña Julia le proporcionan un servicio rápido	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de Anticuchería Doña Julia siempre están dispuestos a ayudarle	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados de Anticuchería Doña Julia nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
SEGURIDAD							
14. El comportamiento de los empleados de Anticuchería Doña Julia le inspira confianza	1	2	3	4	5	6	7
15. Se siente seguro en sus transacciones con Anticuchería Doña Julia	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de Anticuchería Doña Julia suelen ser corteses con usted	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de Anticuchería Doña Julia tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
EMPATÍA							
18. Anticuchería Doña Julia le proporciona atención individualizada	1	2	3	4	5	6	7
19. Anticuchería Doña Julia tiene unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
20. Anticuchería Doña Julia cuenta con unos empleados que le proporcionan una atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
21. Anticuchería Doña Julia se interesa por actuar del modo más conveniente para usted	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de Anticuchería Doña Julia comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5	6	7

Adaptado de: A. Parasuraman, Valarie Zeithaml y Leonard Berry, “*SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*” (1998) pg 38. Recuperado de <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20MultipleItem%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>

Figura AA1: Encuesta de opinión

Su opinión es muy importante para nosotros

Fecha

Nombre

Celular

Correo

Distrito

Cumpleaños

¿Cómo calificaría el servicio recibido en Doña Julia?

Muy bueno

Bueno

Malo

Muy malo

¿Cómo calificaría nuestro producto?

Muy buena Bueno Malo Muy malo

¿Ha utilizado nuestro servicio al paso?

Si

No

¿Qué plato le gustaría encontrar en la carta de Doña Julia?

Atendido por:

En este anexo, se desarrolla una encuesta que tiene como objetivo principal tener una valoración del producto y el servicio brindado. Asimismo, se hacen dos preguntas acerca del canal de ventas (al paso) y otra de alguna sugerencia de un nuevo plato que los clientes deseen encontrar en Doña Julia. Por último, se pregunta acerca del mozo o azafata que realizó la atención. Esta encuesta fue elaborada por la empresa Doña Julia.

ANEXO AB: Cronograma de mantenimiento

Figura AB1: Mantenimiento preventivo de equipos


PROVEEDOR / DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	FRECUENCIA / COSTO		PROGRAMACIÓN ANUAL												TOTAL ANUAL POR
	MANTENIMIENTO	COSTO/SIN IGV	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	PROVEEDOR
 <div style="text-align: center;">MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS</div> <div style="text-align: right;"> Revisado: GO Versión: 1 Aprobado: GG Fecha: 01/05/2017 </div>															
NOMBRE DE EMPRESA Mantenimientos Preventivos de Equipos															
Mantenimiento de extracción de aire, campana.	BIMESTRAL			0.00			0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Mantenimiento equipos calientes; cocinas, parrilla	BIMESTRAL				0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Mantenimiento equipos de refrigeración y congelación	TRIMESTRAL			0.00			0.00			0.00			0.00		0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Limpieza de trampa de grasa.	MENSUAL		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Mantenimiento del pozo de puesta a tierra.	TRIMESTRAL							0.00						0.00	0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Fumigación y desratización.	SEMESTRAL							0.00						0.00	0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Recarga de extintores.	ANUAL														0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Mantenimiento de líneas de gas.	SEMESTRAL							0.00						0.00	0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Mantenimiento de equipos eléctricos	TRIMESTRAL				0.00			0.00			0.00			0.00	0.00
NOMBRE DE EMPRESA															
Mantenimiento de Cisterna	TRIMESTRAL							0.00						0.00	0.00

Figura AB2: Historial de Mantenimiento


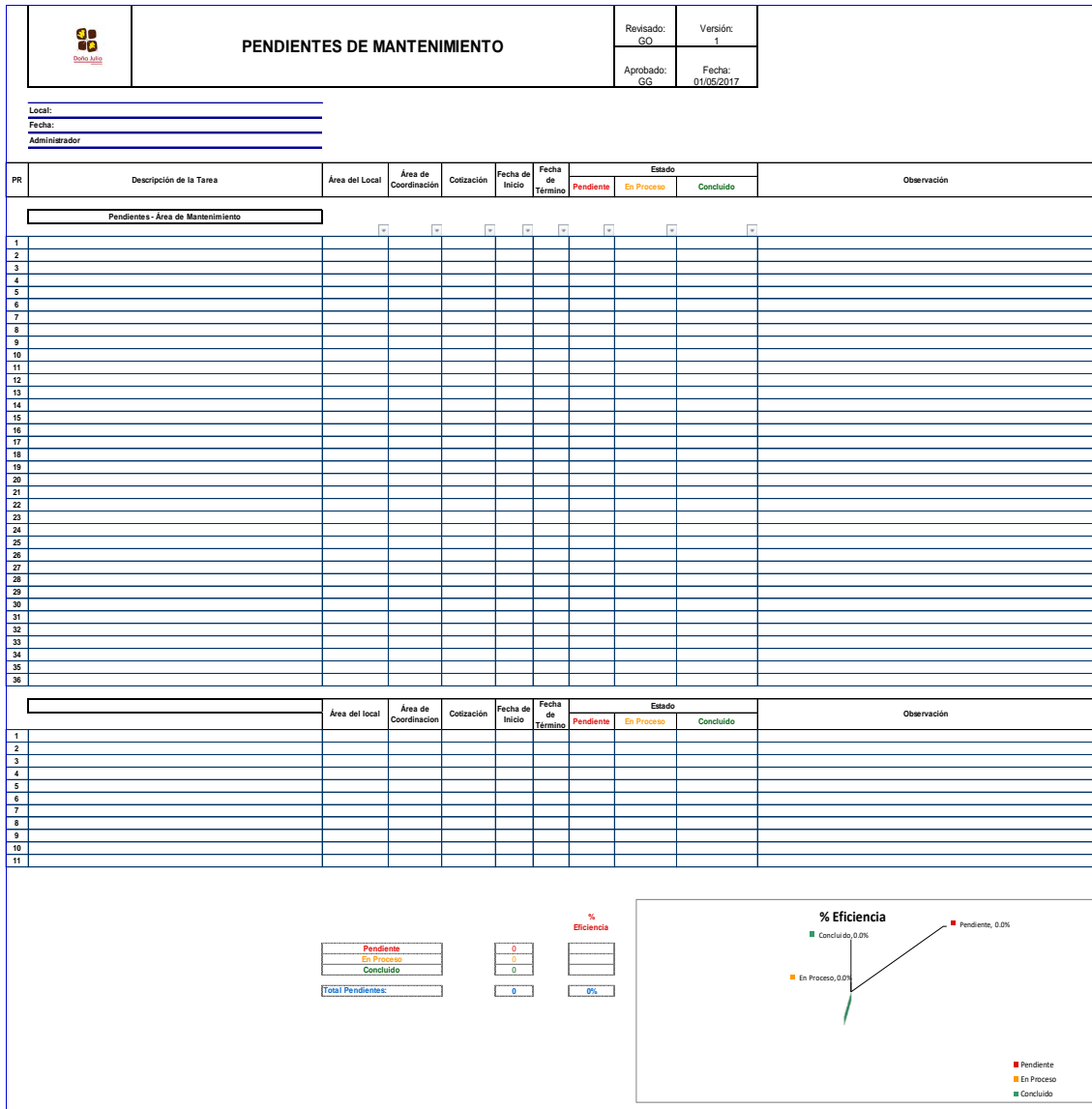
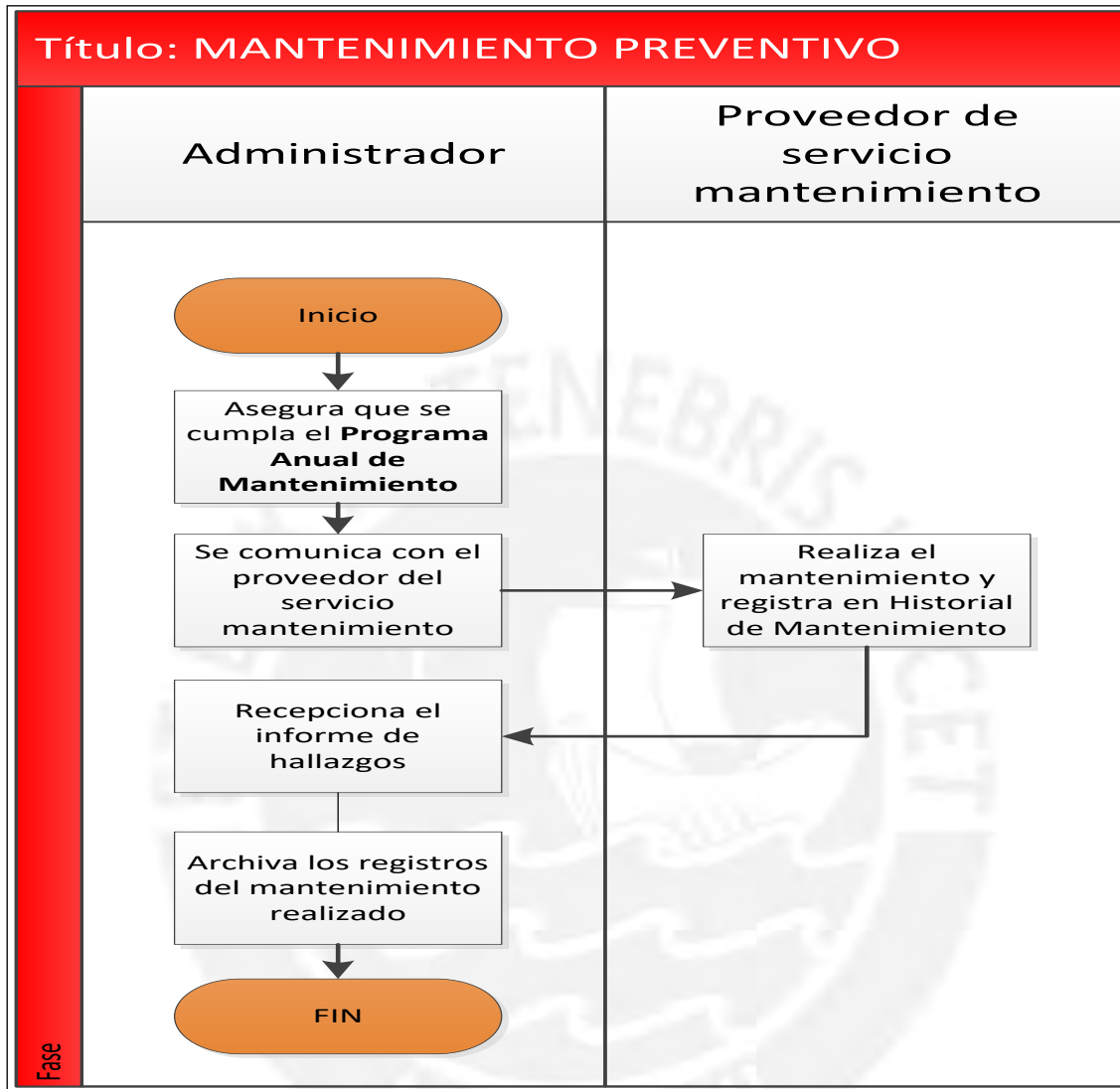
		HISTORIAL DE MANTENIMIENTO		Revisado: GO	Versión: 1
				Aprobado: GG	Fecha: 01/05/2017
EQUIPO	<input type="text"/>	MARCA	<input type="text"/>		
N° SERIE	<input type="text"/>	CODIGO	<input type="text"/>		
FECHA	DESCRIPCION DE LA REPARACION Y/O TRABAJO REALIZADO EN EL EQUIPO	NOMBRE Y FIRMA DEL TECNICO			
COMENTARIOS / OBSERVACIONES					

Figura AB3: Pendientes de Mantenimiento



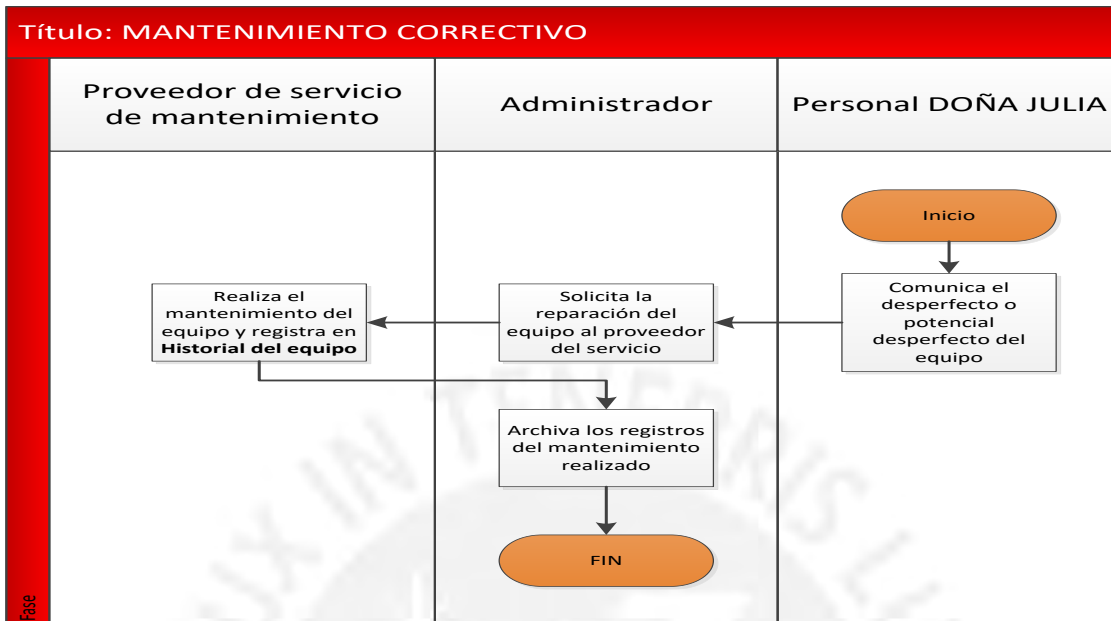
ANEXO AC: Flujograma de Mantenimiento Preventivo

Figura AC1: Flujograma del mantenimiento preventivo



ANEXO AD: Flujograma de Mantenimiento Correctivo

Figura AD1: Flujograma del mantenimiento correctivo



ANEXO AE: Perfiles y funciones de los puestos

Ver en el CD adjunto.



ANEXO AF: Modalidades de contratación

Puestos según modalidades de contratación

Anticuchería Doña Julia – Los Olivos, tomando en cuenta las exigencias de personal según las proyecciones estimadas, ha considerado las siguientes modalidades de contratación para los colaboradores: contrato intermitente (tiempo completo), tiempo parcial y por obra determinada. A continuación presentaremos las modalidades de contratación según el puesto laboral.

- **Contrato tiempo indefinido.**- serán aquellos colaboradores cuyas funciones son necesarias y de manera permanente para el local. Los puestos que seguirán este modelo son:

- Administrador
- Jefe de salón
- Jefe de cocina
- Jefe de producción
- Mozos o azafatas
- Ayudante de cocina
- Ayudante de almacén
- Ayudante de barra

- **Contrato por tiempo parcial.**- Las horas de trabajo dentro de esta modalidad son de 4 horas diarias o llegar a un total de 24 horas semanalmente. Dentro de esta modalidad de contratación tenemos el puesto de “mozos y azafatas” que se incrementa debido a las exigencias del negocio en horas punta.

- **Contrato por locación de servicios.**- “será aquellos que tienen un objeto previamente establecido, y una duración determinada” (MINTRA, 2012). Teniendo en cuenta estas consideraciones, los puestos que estarán bajo esta modalidad son los siguientes:

- Seguridad
- Anfitriona

Contratos según modalidades de contratación

Teniendo en cuenta los puestos laborales y las exigencias de su tipo de contratación, explicados en el anexo anterior, a continuación presentaremos los modelos de contratos que Anticuchería Doña Julia celebrará con los colaboradores:

a) **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDETERMINADO**

Conste por el presente documento, suscrito por duplicado con igual valor y tenor, el contrato de trabajo que al amparo de la Ley de Productividad Competitividad Laboral, **DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR (27.03.97)**, celebran de una parte.....⁽¹⁾....., con RUC. N°..... debidamente representado por Don(ña)..... a quien en adelante se le llamará **EL EMPLEADOR** y de la otra Don(ña)..... identificado con DNI N°..... domiciliado en a quien en adelante se le llamará **EL TRABAJADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR es una cuyo objeto social es que requiere de los servicios del TRABAJADOR en forma permanente, para realizar las siguientes actividades⁽²⁾..... debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado y a las directivas que emanen de sus jefes o instructores.

SEGUNDO: El período de prueba es de⁽³⁾..... a cuyo término el TRABAJADOR alcanza derecho a la protección contra el despido arbitrario en virtud del artículo 10° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

TERCERO: En contraprestación a los servicios de EL TRABAJADOR, EL EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración⁽⁴⁾..... de, monto que se incrementará de acuerdo a su política remunerativa.

Igualmente se obliga a facilitar al TRABAJADOR los materiales y condiciones necesarios para el adecuado desarrollo de sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores de su misma categoría.

CUARTO: EL TRABAJADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de.....a.....(días), de..... a.....(horas), teniendo un refrigerio de (minutos), que será tomado de.....a.....

QUINTO.- El EMPLEADOR se obliga a inscribir al TRABAJADOR en el Libro de Planillas.

SEXTO: En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a lo establecido en las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo por tiempo indeterminado contenidas en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

SETIMO: Las partes contratantes expresamente renuncian al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de⁽⁵⁾..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Firmado en....., a los días del mes de de

EMPLEADOR

TRABAJADOR

b) **CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO PARCIAL**

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo a tiempo parcial, que al amparo del artículo 4° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) Decreto Supremo N° 003-97-TR (27.3.97), celebran de una parte (nombre del empleador), con RUC N°....., domiciliado en, representado por su (cargo), don (nombre del representante), a quien en adelante se le llamará el EMPLEADOR, y de la otra, don(ña)..... identificado con DNI N° domiciliado en a quien en adelante se le llamará el TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO.- El EMPLEADOR es una cuyo objeto social es que requiere los servicios del trabajador para pero a tiempo parcial de acuerdo con el artículo 4° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral D.S. N° 003-97-TR (27.3.97) y el Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo.

SEGUNDO.- Por el presente ambas partes convienen en celebrar un contrato a tiempo parcial con una duración de la jornada de trabajo diaria de 3 horas y 30 minutos.

TERCERO.- El TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades....., debiendo someterse a las instrucciones que emanen de sus superiores.

CUARTO.- La duración del contrato es indefinido, iniciándose la relación laboral el día de de

QUINTO.- El trabajador deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: (indicar los días), de a (horas).

SEXTO.- En contraprestación a los servicios del TRABAJADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual, semanal o por hora efectiva de trabajo) de S/., monto que se incrementará de acuerdo a su política remunerativa y a otorgarle todos los beneficios sociales, excepto aquellos que no le correspondan por ser trabajador a tiempo parcial.

SEPTIMO.- El EMPLEADOR se obliga a inscribir al TRABAJADOR en el Libro de Planillas, donde figura que su jornada es inferior a 4 horas diarias.

OCTAVO.- En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo a tiempo parcial.

NOVENO.- Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Firmado en, a los días del mes de de

EMPLEADOR

TRABAJADOR

c) **CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS**

Conste por el presente documento, que se suscribe por duplicado con igual valor y tenor, el contrato de locación de servicios que al amparo de los artículos 1764° y 1770° del Código Civil suscriben, de una parte,, con RUC N°, con domicilio en, debidamente representando por su Gerente General don (ña) a quien en adelante se le llamará EL COMITENTE y de otro don identificado con DNI N° y RUC N° domiciliado en a quien en adelante se le llamará EL LOCADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: El COMITENTE es una empresa para lo que requiere de asesoría de profesionales especializados en

SEGUNDO: EL LOCADOR es un (profesión u oficio) con vastos conocimientos y experiencia, que brinda permanentemente sus servicios a diversos clientes en forma independiente.

TERCERO: En virtud del presente contrato EL LOCADOR se obliga, sin estar subordinado al COMITENTE, a prestarle sus servicios de por un período determinado de meses.

CUARTO: La prestación de los servicios serán realizados personalmente aún cuando el LOCADOR puede valerse bajo su propia dirección y responsabilidad de la colaboración de auxiliares.

QUINTO: Las partes fija como honorarios por los servicios del LOCADOR la suma de, monto que será pagado de la siguiente manera:

Los pagos se efectuarán previa presentación del respectivo recibo por honorarios profesionales.

SEXTO: El LOCADOR puede poner fin a la prestación de servicios a su cargo sólo por justo motivo antes del vencimiento del plazo estipulado siempre que no cause perjuicio al COMITENTE. Este tiene derecho al reembolso de los gastos efectuados y a la retribución de los servicios prestados.

SEPTIMO: EL COMITENTE podrá dar por resuelto el presente contrato si no le satisficiera el resultado de la labor cumplida por EL LOCADOR.

OCTAVO: Las partes dejan expresa constancia que son conscientes que el presente contrato es de naturaleza civil y que por lo tanto no generan ninguna obligación de

carácter laboral, ni pago de beneficios sociales ni contribuciones sociales o previsionales por parte de EL COMITENTE.

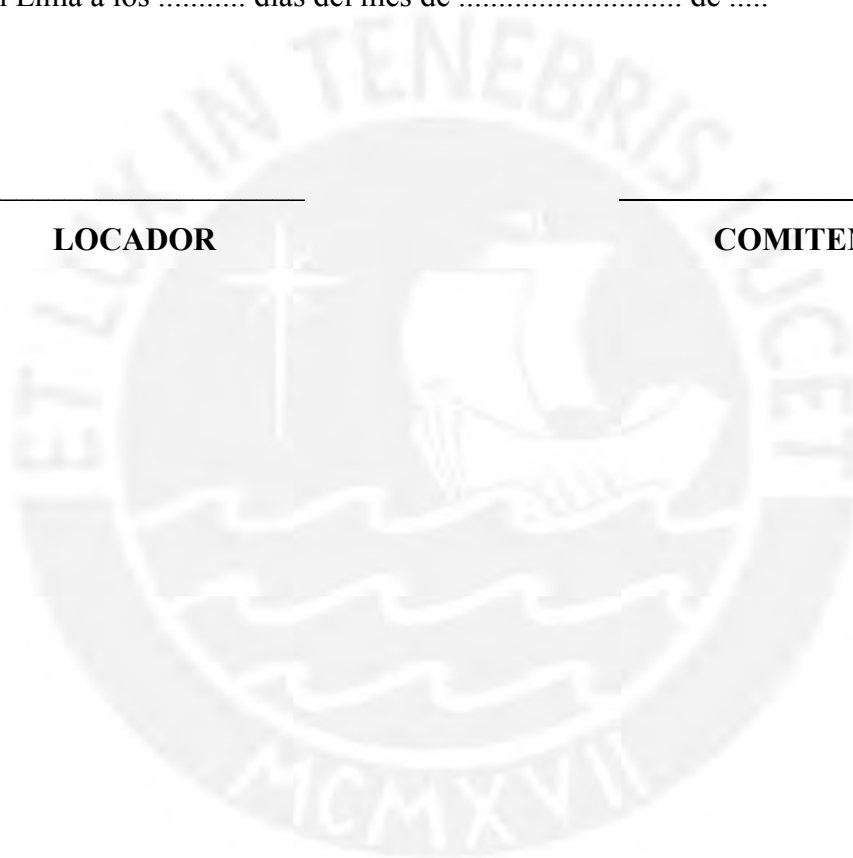
NOVENO: Las partes acuerdan que en todo lo no expresamente previsto por el presente contrato se estará a lo dispuesto por el Código Civil (D. Legislativo N° 295 de 24.07.84) en sus artículos 1764° a 1770°.

DECIMO: Las partes renuncian al fuero judicial de sus domicilios y se someten al arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima para aclarar o resolver cualquier controversia que en la ejecución del presente contrato se pudiera originar.

Suscrito en Lima a los días del mes de de

LOCADOR

COMITENTE



ANEXO AG: Sistema de evaluación trimestral

Este sistema de evaluación de desempeño será elaborado por la Gerencia, quienes definirán los objetivos de cada colaborador antes del comienzo del año, así como la respectiva meta que deberán lograr (donde 5 es el puntaje máximo y 1 el puntaje mínimo). Una vez establecido los objetivos, estos serán compartidos con los colaboradores antes de comenzar el año y serán ellos quienes establezcan las medidas de cómo lograr dichos objetivos. Dado que esta evaluación se realizará trimestralmente, será el administrador quien le otorgue los comentarios o feedback correspondientes. Finalmente, será este quien realice los informes finales de cada colaborador al terminar el trimestre

Figura AG1: Sistema de evaluación trimestral – Doña Julia

SISTEMA DE EVALUACIÓN TRIMESTRAL - DOÑA JULIA								
Evaluado a:	_____			Area:	_____			
Puesto:	_____			Evaluador:	_____			
Periodo:	_____							
N°	Objetivo	Medida	Comentarios/Feedback	Meta	Real	Logro	% del peso	Puntaje
1								
2								
3								
4								
5								
<p>Objetivo En esta sección, la gerencia define los objetivos para todos los colaboradores los cuales se elaboran antes de empezar el año (mes de diciembre)</p> <p>Medida En esta sección el colaborador será quien establezca las medidas de cómo va a lograr dichos objetivos a inicios del año (después de la presentación de los objetivos)</p> <p>Comentarios/Feedback En esta sección el administrador será quien se reuna con el colaborador al final de cada trimestre para indicarle el respectivo feedback</p> <p>Meta La meta será establecida por la gerencia a comienzos del año</p> <p>Real El resultado real será evaluado por el administrador al final de cada trimestre y asimismo será él quien coloque el logro, el % del peso y el puntaje final</p>								

ANEXO AH: Proceso de inducción

Ver en el CD adjunto.



ANEXO AI: Protocolo familiar aplicado a Doña Julia

Este protocolo familiar se ve aplicado en Doña Julia, empresa Familiar de investigación; como se desarrollará a continuación, según el IADEF (Instituto Argentino de empresa Familiar):

Preámbulo

A fecha de hoy, 10 de Agosto de 2015, y por voluntad e iniciativa de todos los firmantes de este documento, los diez miembros de la segunda y tercera generación de la familia Cisneros Ayala que comparecen y suscriben este Protocolo Familiar, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, compartiendo sus ilusiones sobre el futuro de la Empresa Familiar, analizando las pautas más adecuadas para regular su administración y gestión en orden a preservarla y desarrollarla, deseando que los acuerdos alcanzados queden debidamente reflejados y convenidos en el presente documento.

Los Firmantes de este documento son conscientes que asegurar la continuidad de la Empresa Familiar exige un seguimiento continuado y una labor constante de comunicación entre los miembros de la Familia.

Los Firmantes se comprometen a velar por la unidad de objetivos y un creciente compromiso de sus miembros; la confianza recíproca y el intercambio de conocimientos; la flexibilidad en el trabajo, en los tiempos de dedicación y en las exigencias de dinero; el planeamiento a largo plazo de los objetivos; una cultura y una estructura estables; la rapidez en la toma de decisiones.

Los Firmantes afirman que el presente Protocolo constituye una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la Empresa. Es visto como la mejor defensa de sus propios intereses.

En coherencia con las aproximaciones al Protocolo realizadas en fechas anteriores, la familia propietaria estima, llegado el momento, de dotar de un carácter vinculante y obligatorio a sus pactos reconociendo, aun así, que su mayor fuerza radica en expresar la voluntad consensuada de quienes lo suscriben después de un meditado ejercicio de reflexión efectuado con clara abstracción de sus propios intereses personales.

Los miembros de la Familia manifiestan el orgullo y confiabilidad que da pertenecer a ella.

Título I. Miembros del grupo familiar que firma el protocolo.

La segunda generación está formada por doña Raquel Ayala, Presidenta del grupo de la empresa de carácter familiar DOÑA JULIA, y su cónyuge, don Agustín Cisneros Zarango). La tercera generación está compuesta por los dos hijos: Agustín Cisneros Ayala y Anel Cisneros Ayala.

Título II. Historia de la “Empresa Familiar”.

Desde hace cincuenta y cuatro años la Anticucheria Doña Julia viene deleitando al público consumidor con los platos tradicionales, como son los deliciosos anticuchos, pancitas, rachis, mollejas y cómo no olvidarnos de los más ricos picarones que son crocantes por fuera y suaves por dentro; que hace poco fueron reconocidos por el Diario El Comercio como los cinco más ricos de todo Lima, también fue reconocido en Panamá como ganadora “Perú Quality Premio a la Calidad 2012-Panamá, también considerada como el mejor Líder Distrital-Provincial y departamental de Lima – Perú durante cinco años consecutivos”, entre otras premiaciones nacionales e internacionales.

Pero en todo triunfo siempre hay una persona que ha forjado todo este éxito, y en este caso es la Señora Julia González Cárdenas fundadora y pionera que supo cautivar a la clientela más exigente gracias a su arte y buen sabor.

La señora Julia Gonzales Cárdenas, natural de Cangallo – Ayacucho, huérfana de Padre, contrayendo Nupcias en su pueblo natal con el Sr. Honorato Ayala y como muchos provincianos, por la necesidad de trabajo en su pueblo de origen, emigra a la capital en busca de oportunidades conjuntamente con su señora madre, esposo y llevando en su vientre a su primogénita, a pesar de sus cortos 17 años, ella empezó a vender verduras, pero a diferencia de otros, ella misma los seleccionaba, brindándoles a sus caseros buenos productos.

Un día al probar sus compañeros de trabajo su buena sazón, fue este comentario lo que inquieto a la Doña, inesperadamente sorprendió a propios y extraños cuando se ubicó al costado del Cine Diamante (Cdra. 8 Av. Brasil) con su primer brasero, parrilla y su poco de carbón vendiendo los primeros anticuchos y poco a poco fue cautivando a su clientela y a pedido de sus antiguos compañeros de trabajo se instaló en la esquina del mercado San José, conocida por el Bar-Café-Restaurant La Reyna S.A. (actualmente Bazar La Reyna) frente a la estación de Nuestro Sr. de la Caída, quien ilumina siempre el andar de ella y su familia, cabe mencionar que la preparación de sus anticuchos, choncholí, pancita, rachi y sus ricos picarones coincide con la promulgación en el Congreso de la República

dándose la creación de la Jurisprudencia de Distrito de Jesús María, demostrando así una vez más que uno puede nacer y amar el lugar de origen enorgulleciéndose de este, pero que al mismo tiempo agradecer al que le dio la oportunidad de crecer empresarialmente. Otra prueba del destino fue cuando tuvo la pérdida de su compañero quedando viuda con sus hijos, aun en edad escolar, pero su perseverancia y el pedido de su público hace que ella se sobreponga y continúe.

Siendo la mejor demostración que ella en compañía de los suyos por el crecimiento de su clientela, tuvo que alquilar el local donde aún era un canchón, pero que ahora es el C.C. san José ubicado en Jr. Huiracocha cdra. 12 para atender a las personas que venían de diferentes partes de Lima, y algunos turistas acompañados de jóvenes que retornaban al Perú por el simple hecho de haber probado su deliciosa sazón, los cuales orgullosos llevaban a sus amigos a degustar de los mejores anticuchos y picarones del Perú.

Los clientes trataban a Julia Gonzales Cárdenas como Doña Julia he aquí donde surge el nombre que honra la esquina ubicada entre la Av. República Dominicana cuadra 5 y Jr. Huiracocha N° 1300, local que adquirió en vida y heredó a sus hijos.

En la actualidad hace honor a quien no solo dejó un bien inmueble, sino el secreto de la preparación de los productos tradicionales que tan celosamente custodian sus herederos, para que su hija Raquel Ayala Gonzales demostrando haber sido una muy buena alumna de tan ilustre Dama del Arte Culinario Tradicional, entrega a diario a los clientes, exigentes Sibaritas, conjuntamente con su esposo Ing. Agustín Cisneros Zarango quien aprendió el otro pilar de Doña Julia, el trato de calidad, siempre con una sonrisa cálida y con mucha amabilidad hacen que los clientes se sientan como en su casa. También dándole al público nacional y extranjero aquello que les agrada” El cliente merece lo mejor porque de ellos depende el crecimiento de una empresa, otorgándonos el mejor distintivo, que es su preferencia.

Un día 06 de Julio se despide Doña Julia de este mundo para compartir su sazón con el creador del Reino Celestial, pero nos dejó la mejor herencia culinaria, mantener el servicio de calidad y el buen sabor de nuestros platos tradicionales.

Título III. Definiciones

Familia Empresaria: A los solos efectos de este Protocolo, es el conjunto de personas formado por el Fundador, su esposa y todos sus descendientes.

Grupo Familiar: Es el conjunto de personas formado por todos los miembros de la Familia Empresaria que, además, sean titulares de acciones o participaciones en el capital de la Empresa Familiar.

Rama Familiar: se definen dos Ramas Familiares formadas por cada uno de los ocho hijos de Raquel Ayala Gonzáles y Agustín Cisneros Zarango quienes son Agustín Cisneros y Anel Cisneros y el primero de ellos con su descendiente consanguínea que son miembros del Grupo Familiar.

Cabeza de Rama Familiar: Se considerarán como tales,, en defecto de cualquiera de ellos, el descendiente consanguíneo que hubieran designado como su sucesor y, de no haberlo designado, el que sea elegido por el resto de los miembros de la Rama Familiar o, a falta de elección expresa, el miembro de mayor edad.

Empresa familiar o Empresa: Es el conjunto empresarial formado por el Grupo Doña Julia.

Cabe resaltar que los demás ítems se desarrollaran después de la decisión del núcleo familiar y directorio.

ANEXO AJ: Detalle financiero Doña Julia

Ver en el CD adjunto.



ANEXO AK: Cotización de la deuda

A continuación se presenta una conversación via mail sobre la cotización que se realizó entre Doña Julia Los olivos (Agustin Cisneros) y Claudia Pizarro (Ejecutiva Banca Negocio de BBVA), en la cual se brindan los datos para llegar a un acuerdo sobre el préstamo solicitado.

De: CLAUDIA STEPHANIE PIZARRO BOLAÑOS <cpizarrob@bbva.com>

Fecha: 8 de Octubre de 2015, 14:02:26 GMT-5

Para: Doña Julia Los olivos doñajuliaolivos@hotmail.com

Asunto: Re: CRONOGRAMA DE PAGOS

Segundo cronograma.

Quedo atenta

BBVA Continental

Claudia Pizarro Bolaños | Ejecutiva Banca Negocio | Oficina San Isidro

2112009 / 996766970 cpizarrob@bbva.com

El 8 de Octubre de 2014, 14:01, CLAUDIA STEPHANIE PIZARRO

BOLAÑOS <cpizarrob@bbva.com>escribió:

Estimado Sr. Agustin:

Envío lo solicitado, además aprovecho en pedirle una cita para visitarlo con mi nuevo gerente de oficina a su local.

Tabla AK1: Características del préstamo

IMPORTE A CONCEDER	900000	MONEDA	Soles
TEA	9.95%	CUOTA	Constantes
PLAZO TOTAL	60 meses	PAGO	Mensual

Quedo atenta para que me confirme en qué fecha se podría. Gracias

BBVA Continental

Claudia Pizarro Bolaños | Ejecutiva Banca Negocio | Oficina San Isidro