

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



REPORTE DE CONSULTORÍA EMPRESA BJC

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

José Biaggio Arbulú Baquedano

Carlos Arimana Celis

Waldo Vito Olivos Consoli

Edwin Ynfanzón Larrea

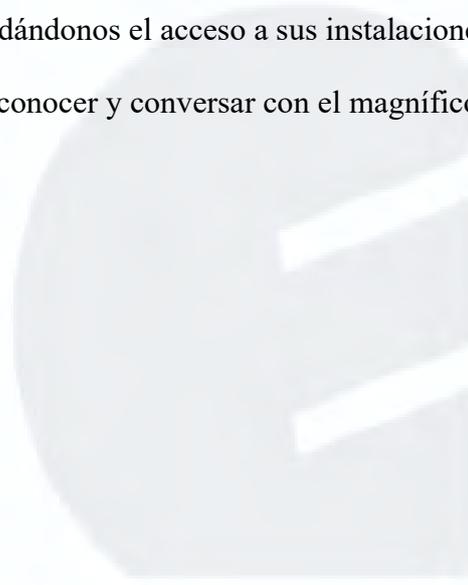
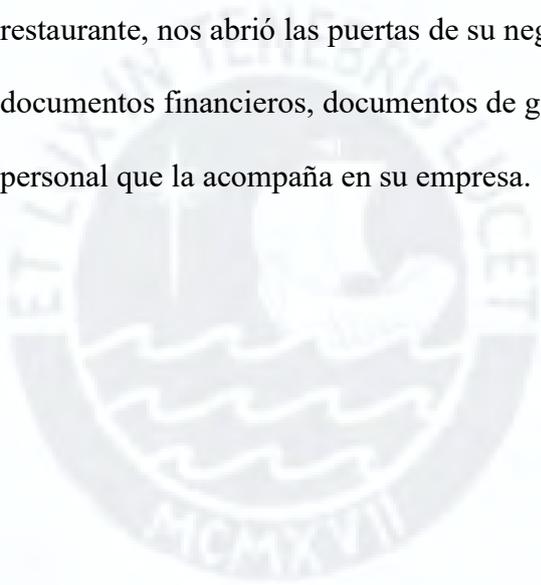
Asesor: Kelly Rojas Valdéz

Surco, junio 2020

Agradecimientos

Los miembros del equipo de consultoría, deseamos agradecer sinceramente a nuestra asesora, la profesora Kelly Rojas. Por su constante apoyo y dedicación en la realización del presente reporte de consultoría. Sin su apoyo no hubiera sido posible culminar de manera satisfactoria esta ardua tarea.

De igual manera hacerle llegar un especial agradecimiento a la Sra. Connie Fletcher, quien, desde que se le planteó la oportunidad de realizar un reporte de consultoría en el restaurante, nos abrió las puertas de su negocio, brindándonos el acceso a sus instalaciones, documentos financieros, documentos de gestión y a conocer y conversar con el magnífico personal que la acompaña en su empresa.



Dedicatorias

A mis queridos padres José y Laura, porque en el largo camino de esta carrera académica y profesional, he recordado muchos de los consejos y valores que me supieron inculcar como la paciencia, responsabilidad y perseverancia, los cuales han sido mi guía en cada paso de mi vida. A mis hermanas Laura e Itala, por su apoyo incondicional y formar parte de mi crecimiento.

Biaggio Arbulú

A mi amada esposa Lorena, por su apoyo incondicional y tolerancia durante estos años de maestría. A mis padres y hermanos, por también haber sido parte importante de este camino. La paciencia y predisposición de la familia en comprender el poco tiempo que les he podido dedicar me ayudó y fortaleció para seguir adelante.

Carlos Arimana

A mi querida esposa María José, por todo su amor, apoyo y comprensión en todos estos años que duró la maestría. A mis hijos Cayetana y Waldo Mateo, por ser mi fuente de energía. A mis papas y hermanas, por enseñarme a buscar la mejor versión de mí.

Waldo Olivos

A mis queridos padres Pedro y Amelia por orientarme siempre a estudiar para lograr el éxito personal y profesional. A mí adorada esposa Tania por su apoyo moral y emocional para finalizar todo mi camino en la maestría. A mis hijos Mathías Stephano y Pedro Gonzalo, por adaptarse a mis tiempos de ausencia y ser mi más importante motivación en cada clase dominical.

Edwin Ynfanzón

Resumen Ejecutivo

El restaurante BJC tiene más de 30 años en el mercado, brindando a los clientes un menú tradicional de comida peruana con una alta calidad del servicio y del producto. Posee una marca muy bien posicionada y está reconocido dentro de los diez mejores restaurantes de comida criolla a nivel nacional de acuerdo con los conocidos premios Summun.

Se elaborará un reporte de consultoría, en donde se identificarán los problemas que enfrenta la organización y se definirán alternativas de solución. Para elaborar este trabajo, se cuenta con la colaboración de los integrantes de la junta directiva. Lamentablemente el fundador y gerente general de este restaurante, quien dio todas las facilidades iniciales para elaborar el reporte, falleció en setiembre del 2019. Se han realizado diversas reuniones con el administrador del restaurante, con quien se revisó, la presentación hecha al directorio en enero del 2020, para presentar la información de cierre del año 2019, que es la información que se ha utilizado para el desarrollo de este reporte de consultoría, en coordinación con la organización. Se han presentado y discutido las diversas problemáticas de la empresa, a nivel administrativo, operativo, marketing y financiero principalmente. Se ha determinado que los principales problemas giran en torno a una actual administración deficiente del negocio, la cual afecta de manera transversal a toda la empresa. La utilidad declarada en el año 2018 fue cercana al 1% del ingreso de ventas y en el año 2019 fue negativa. Lo que evidencia la crisis por la que atraviesa esta organización.

En esta tesis, se han definido las alternativas de solución para revertir la situación actual del restaurante las cuales están principalmente enfocadas en desarrollar un plan de marketing, regularizar deudas y ordenar las cuentas contables del negocio. La proyección estimada indica que en el año 2020 se generará un margen aproximado de 15% del ingreso por ventas, que representa aproximadamente un millón de soles después de impuestos.

Abstract

The BJC restaurant has been in the market for more than 30 years, offering customers a traditional menu of Peruvian food with a high quality of service and product. It has a very well positioned brand and is recognized within the ten best Peruvian food restaurants nationwide according to the well-known Summum Awards.

A business consulting report will be prepared, where the problems facing the organization will be identified and alternative solutions will be defined. To prepare this work, we have the collaboration of the members of the board of directors. Unfortunately, the founder and general manager of this restaurant, who gave all the initial facilities to prepare the report, passed away in September 2019. Several meetings have been held with the restaurant's administrator, with whom the presentation made to the board in January 2020 was reviewed, to present the closing information for the year 2019, which is the information that has been used for the development of this business consulting report, in coordination with the organization. The various problems of the company have been presented and discussed, mainly at the administrative, operational, marketing and financial levels. It has been determined that the main problems revolve around current poor business administration, which affects the entire company transversally. The declared profit in 2018 was close to 1% of sales revenue and in 2019 it was negative. This shows the crisis that this organization is going through.

In this thesis, the solution alternatives have been defined to reverse the current situation of the restaurant, which are mainly focused on developing a marketing plan, regularizing debts and ordering the accounting accounts of the business. The estimated projection indicates that in the year 2020 an approximate margin of 15% of sales revenue will be generated, which represents approximately one million soles after taxes.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract.....	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Visión Actual.....	2
1.4 Misión Actual.....	3
1.5 Valores	3
1.5.1 Compromiso.....	3
1.5.2 Transparencia.	3
1.5.3 Respeto.....	4
1.5.4 Participación activa.	4
1.5.5 Trabajo en equipo.....	4
1.5.6 Sentido de pertenencia.	4
Capítulo II: Análisis del Contexto	5
2.1 Análisis de la Industria.....	5
2.1.1 El poder de negociación de los proveedores	6
2.1.2 El poder de negociación de los compradores.....	7
2.1.3 Amenaza de los productos sustitutos	7
2.1.4 Amenaza de nuevos entrantes	9
2.1.5 Rivalidad de los competidores	10
2.2 Análisis Externo	11

2.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	11
2.2.2 Factores económicos (E)	15
2.2.1 Factor social, cultural y demográfico (S).....	18
2.2.1 Factores tecnológicos y científicos (T)	22
2.2.2 Factores ecológicos y ambientales (E).....	24
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	25
2.4 Análisis Interno	27
2.4.1 Administración y gerencia (A).....	27
2.4.2 Marketing y ventas (M).....	28
2.4.3 Operaciones y logística e infraestructura (O).....	31
2.4.4 Finanzas y contabilidad (F).....	33
2.4.5 Recursos humanos (H)	34
2.4.6 Sistema de información y comunicaciones (I).....	35
2.4.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	36
Capítulo III: Problema Clave	39
3.1 Diagnóstico de la Empresa	39
3.1.1 Diagnóstico financiero	39
3.1.2 Diagnostico operacional.....	48
3.1.3 Diagnóstico de nivel de servicio	50
3.2 Problemas Identificados.	51
3.3 Problema Clave	54
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	55
4.1 Mapa de la Literatura	55
4.2 Altos Costos Operativos.....	57
4.2.1 Diagrama de Ishikawa.....	57

4.2.2 KPI's	58
4.2.3 Benchmarking	63
4.2.4 Calidad total	65
4.2.5 Programas de mejora.....	66
4.2.6 Opción de abrir restaurante en el extranjero	67
4.2.7 Uso de aplicativos móviles en el Perú	68
4.2.8 Gestión de rentabilidad en restaurantes.....	69
4.2.9 Ingeniería del Menú	71
4.3 Finanzas.....	72
4.3.1 Ratios financieros.....	72
4.3.2 Valor Actual Neto (VAN).....	72
4.3.3 Proyección de flujo de caja y estados financieros.....	73
4.4 Conclusiones	73
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....	75
5.1 Finanzas.....	76
5.1.1 Endeudamiento bancario, fiscal y con trabajadores.....	76
5.2 Marketing	77
5.2.1 Falta de estrategia de ventas.....	77
5.2.2 Falta de seguimiento al cliente.....	78
5.3 Recursos Humanos	79
5.3.1 Definición del organigrama, roles y responsabilidades	79
5.3.2 Altos gastos administrativos y de ventas	79
5.4 Operaciones	80
5.4.1 Inadecuada gestión de proveedores.....	80
5.4.2 Falta gestión de inventarios.....	80

5.4.3 Falta de seguimiento diferenciado a los platos que se sirven en el negocio	81
5.5 Criterios de Selección de las Principales Causas y Análisis	81
5.6 Conclusiones	82
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas	84
6.1 Soluciones al Endeudamiento Bancario, Fiscal y con el Personal	84
6.1.1 Cancelación de actual deuda bancaria.....	84
6.1.2 Reprogramación deuda SUNAT	84
6.1.3 Cancelación deuda con trabajadores	85
6.2 Soluciones a la Falta de Estrategia de Ventas	85
6.2.1 Estrategias de promoción	85
6.2.2 Uso de redes sociales	88
6.2.3 Promociones especiales por días de semana	90
6.2.4 Generar una alianza estratégica con una empresa de venta por delivery	92
6.2.5 Desarrollar un menú ejecutivo para los almuerzos de lunes a viernes.....	93
6.2.6 Publicidad en aplicaciones de viajes y turismo.....	93
6.2.7 Generar una alianza estratégica con el BCP	94
6.3 Soluciones a la Falta de Organigrama Claro, Definición de Funciones y Responsabilidades	94
6.3.1 Implementación de reingeniería en recursos humanos	94
6.3.2 Definir proceso básico de contratación.....	96
6.4 Soluciones al Alto Gasto Administrativo y de Ventas	97
6.5 Elección de las Soluciones a Implementar	98
6.6 Conclusiones	98
Capítulo VII: Plan de implementación y factores de éxito clave.....	100
7.1 Actividades.....	100

7.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto.	102
7.2.1 Plan de Implementación (Gantt Chart)	102
7.2.2 Presupuesto	108
7.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	109
7.4 Conclusiones	111
Capítulo VIII: Resultados Esperados	112
8.1 Incremento del Ingreso por Ventas.	112
8.2 Control del Costo Financiero	115
8.3 Control del Gasto Administrativo	117
8.4 Estados Financieros Proyectados del Escenario Optimista para el año 2020	118
8.5 Flujo de Caja y Estado de Resultados Proyectados al año 2025 en el Escenario Optimista	123
8.6 Estados Financieros Proyectados del Escenario Pesimista para el año 2020.....	127
8.7 Flujo de Caja y Estado de Resultados Proyectados al Año 2025 en el Escenario Pesimista.....	130
8.8 Estados Financieros Proyectados en el Escenario COVID-19 para el año 2020	132
8.9 Flujo de Caja y Estado de Resultados Proyectados a 5 años COVID-19	138
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	141
9.1 Conclusiones	141
9.2 Recomendaciones.....	148
Referencias.....	151
Apéndices.....	163

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Lima Metropolitana 2019: Hogares y Población por Sexo y Segmentos de Edad según Nivel Socio Económico (en Miles de Personas)</i>	22
Tabla 2	<i>Lima Metropolitana 2019: Estructura Socioeconómica de la Población por Zonas Geográficas (En Miles de Personas)</i>	24
Tabla 3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	26
Tabla 4	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	38
Tabla 5	<i>Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Situación Financiera</i>	41
Tabla 6	<i>Análisis de Liquidez</i>	42
Tabla 7	<i>Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados</i>	44
Tabla 8	<i>Análisis de Solvencia Financiera</i>	45
Tabla 9	<i>Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Flujo</i>	46
Tabla 10	<i>Análisis de Rentabilidad</i>	47
Tabla 11	<i>Análisis Vertical y Horizontal de los Ratios Financieros</i>	48
Tabla 12	<i>Análisis de Subproblemas Identificados</i>	52
Tabla 13	<i>Matriz de Enfrentamiento de Problemas Identificados</i>	52
Tabla 14	<i>Subproblemas Ponderados</i>	53
Tabla 15	<i>Mapa Conceptual de la Literatura</i>	56
Tabla 16	<i>Causas Raíz Ponderadas</i>	82
Tabla 17	<i>Ingreso Promedio Semanal en el Restaurante BJC</i>	91
Tabla 18	<i>Estado de Resultados Hipotético</i>	97
Tabla 19	<i>Estimación de Ingresos Promedio Diarios Esperados</i>	114
Tabla 20	<i>Estimación de Ventas 2020 – 2025</i>	116
Tabla 21	<i>Propuesta de Sueldos para el Personal Administrativo</i>	118
Tabla 22	<i>Estado de Resultados Proyectado - Escenario Optimista</i>	119

Tabla 23	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado - Escenario Optimista.</i>	121
Tabla 24	<i>Estado de Situación Financiera Proyectado - Escenario Optimista.</i>	122
Tabla 25	<i>Estado de Resultados Proyectado hasta el 2025 - Escenario Optimista.</i>	124
Tabla 26	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2025 - Escenario Optimista.</i>	125
Tabla 27	<i>Estado de Situación Financiera Proyectado al 2025 - Escenario Optimista.</i> ...	126
Tabla 28	<i>Estado de Resultados Proyectado - Escenario Pesimista.</i>	127
Tabla 29	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado - Escenario Pesimista.</i>	128
Tabla 30	<i>Estado de Situación Financiera Proyectado - Escenario Pesimista.</i>	129
Tabla 31	<i>Estado de Resultados Proyectado hasta el 2025 – Escenario Pesimista</i>	130
Tabla 32	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2025 – Escenario Pesimista</i>	131
Tabla 33	<i>Estado de Situación Financiera Proyectado 2025 - Escenario Pesimista.</i>	132
Tabla 34	<i>Personal Administrativo Año 2020 - Escenario COVID-19</i>	134
Tabla 35	<i>Estado de Resultados Proyectado - Escenario COVID-19</i>	135
Tabla 36	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado – Escenario COVID-19</i>	136
Tabla 37	<i>Estado de Situación Financiera Proyectado – Escenario COVID-19</i>	137
Tabla 38	<i>Estado de Resultados Proyectado el 2025 - Escenario COVID-19.</i>	138
Tabla 39	<i>Estado de Flujo de Efectivo Proyectado al 2025 - Escenario COVID-19.</i>	139
Tabla 40	<i>Estado de Situación Financiera Proyectado al 2025 - Escenario COVID-19.</i>	140
Tabla 41	<i>Lista de Precios de Platos a La Carta.</i>	163

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Establecimiento de servicios y comercio al 2016.....	8
<i>Figura 2.</i>	Perú: Licencias de funcionamiento por actividad en el 2017.	9
<i>Figura 3.</i>	Perú: Licencias de funcionamiento para restaurantes y bodegas en el 2017.....	10
<i>Figura 4.</i>	Producción del subsector restaurantes.	17
<i>Figura 5.</i>	Número de tarjetas de crédito de la banca múltiple.....	18
<i>Figura 6.</i>	Llegada de turistas internacionales.....	19
<i>Figura 7.</i>	Lima Metropolitana 2019: población según NSE	21
<i>Figura 8.</i>	Organigrama administrativo restaurante BJC.....	28
<i>Figura 9.</i>	Cuadrantes resultantes de la ingeniería de menú.....	72
<i>Figura 10.</i>	Diagrama de Ishikawa del problema clave.....	76
<i>Figura 11.</i>	Calificación de la empresa en TripAdvisor.....	89
<i>Figura 12.</i>	Propuesta de organigrama administrativo de la empresa BJC.....	96
<i>Figura 13.</i>	Cronograma de implementación de medidas empresa BJC.....	108

Capítulo I: Situación General de la Empresa

A continuación, presentamos la situación general de la empresa considerando como fecha de análisis, toma de datos y definición general del entorno, diciembre del 2019. Mes en el cual se generó la reunión con la nueva junta directiva de la empresa luego del fallecimiento del fundador y gerente general. En donde el nuevo administrador general expone y explica la situación y problemática actuales del negocio.

1.1 Presentación de la Empresa

El Restaurante BJC tiene más de 30 años en la industria de los restaurantes, específicamente atendiendo un mercado con un público exclusivo de clase socioeconómica A/B. Esta empresa ha sido manejada desde su inicio por el socio fundador y dueño de la empresa, quien lamentablemente fallece en setiembre del 2019. Sus principales platos corresponden a comida tradicional peruana o comida criolla. El restaurante se ubica en el corazón del distrito de Miraflores. Su ubicación es muy buena puesto que está en la zona turística de Miraflores, muy cerca al Malecón, Puente Villena, entre otros atractivos que se encuentran en las inmediaciones.

1.2 Antecedentes

El local de Miraflores permite tener el restaurante operando en el primer nivel y un bar en el segundo nivel. Ambos negocios tienen razones sociales diferentes pero los dueños son los mismos. Se consideran aliados estratégicos puesto que no compiten ya que ofrecen servicios diferentes y complementarios. Este análisis se ocupará solo del restaurante que es la empresa a la que se le hará la consultoría.

Actualmente la situación financiera del restaurante no es buena, tienen deudas importantes con el Banco de Crédito, con los trabajadores, con la SUNAT y un porcentaje muy importante de sus ventas se destina a pagar las cuotas mensuales que generan estas deudas.

Adicionalmente el manejo administrativo no ha sido el óptimo ya que se consideraba dentro de los costos del negocio, costos que correspondían a gastos personales de los dueños. Esto trajo diferentes problemas y desbalances. Además, que familiares de los directivos generaban consumos en el local y cargaban los gastos a los costos del negocio.

El accionista mayoritario y fundador del negocio falleció el 2 de setiembre del 2019. Esto generó mucha incertidumbre en el manejo de la empresa y la toma de decisiones estratégicas. El fundador ya se encontraba con problemas serios de salud durante meses y por ello nombró un administrador en agosto del 2019 ya que el anterior administrador que tenía el restaurante no laboraba perennemente en el local. La nueva administración tomó conocimiento del estado financiero y operativo del restaurante y tomó acciones correctivas desde que inició su gestión, sin embargo, la situación caótica que primaba en el segundo semestre del 2019 solo le permitió tomar medidas de urgencia, pero que no están alineadas con ninguna estrategia. A nivel directivo ha quedado a la cabeza de la empresa de manera interina la exesposa del difunto presidente, la señora Connie Fletcher, la cual es asesorada por el mencionado administrador.

El restaurante está bien posicionado en el nicho al que apunta, tiene una clientela variada, que incluye un importante porcentaje de turistas. Sin embargo, no tienen ningún plan estratégico, ni una visión ni misión claras.

1.3 Visión Actual

En vista que el restaurante BJC no tiene una visión definida clara, se ha conversado con el administrador actual de la empresa y en conjunto se ha definido como visión lo siguiente:

En el año 2025 el Restaurante BJC debe estar posicionado como el mejor restaurante de comida criolla a nivel nacional, además de ser considerado entre los cinco mejores

destinos gastronómicos para los turistas que visitan Lima y generar una rentabilidad superior para sus accionistas

1.4 Misión Actual

De igual manera que la visión, la empresa no tiene una misión clara y definida. En reunión con el administrador actual del negocio y en conjunto se definió como misión lo siguiente:

La misión del Restaurante BJC es preparar los mejores platos de comida criolla con altos estándares de calidad y ofreciendo al público un excelente servicio. Además, ofrecer a los clientes un lugar donde puedan reunirse con familia, amigos o negocio y puedan disfrutar de comidas y bebidas en un ambiente relajado y ameno, generando en el cliente una satisfacción integral.

1.5 Valores

La empresa no tiene definidos los valores sobre los cuales construye el negocio, sin embargo, se han revisado con la nueva administración estos conceptos y se ha concluido que los valores serán:

1.5.1 Compromiso.

El restaurante BJC tiene como principal valor el compromiso con la calidad y con la excelencia en el servicio integral que ofrece al cliente. Este valor trasciende toda la cadena de valor, desde la adquisición de los productos hasta la misma atención que los colaboradores dan a los comensales

1.5.2 Transparencia.

El restaurante BJC considera dentro de sus valores fundamentales la transparencia a todo nivel de su gestión. Sobre todo, considerando que en el pasado ha habido manejos no muy claros. Es crucial que los procedimientos de todas las áreas se hagan con la mayor transparencia y trazabilidad posible.

1.5.3 Respeto.

Es importante que haya un respeto entre todos los colaboradores de la organización, independientemente de su posición jerárquica, así como también entre los colaboradores y los clientes. El trato cordial es la base de un ambiente agradable como el que se desea tener.

1.5.4 Participación activa.

Fomentar que los colaboradores puedan dar su punto de vista sobre los procesos. Es importante que el colaborador se sienta escuchado y que se toma en cuenta su opinión.

1.5.5 Trabajo en equipo.

Es importante que en el negocio todos los colaboradores tengan claro que el trabajo en equipo es fundamental para conseguir los objetivos. Cada persona tiene una función, la cual deben realizar de manera alineada con los demás colaboradores.

1.5.6 Sentido de pertenencia.

Cada colaborador, independientemente de su posición jerárquica, debe ser un embajador de la empresa. Sentirse feliz de trabajar en el Restaurante BJC. Es importante transmitir esa actitud, tanto hacia adentro como afuera de la empresa.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Es importante indicar, como se mencionó en el resumen ejecutivo, que la información con la que se desarrollará este reporte de consultoría, en coordinación con la organización, corresponde al cierre del año 2019 y a la evaluación técnica elaborada basada en las problemáticas analizadas para la organización en ese momento. Es debido a ello que en el análisis del contexto y en los capítulos posteriores, no se hace mención del importante efecto que tiene desde el 16 de marzo del 2020 la pandemia mundialmente generalizada del COVID 19 y como esto genera el cierre del negocio temporal, afectando las proyecciones del año 2020 y de los años posteriores definidas en este reporte. Debido a ello en el Capítulo VIII de resultados esperados y Capítulo IX de conclusiones, se ha elaborado una estimación de los resultados considerando este evento, de manera que pueda compararse con los resultados que se esperaban en condiciones convencionales. Por otro lado, las estimaciones en escenarios convencionales no pierden vigencia, ya que igualmente son resultados esperados, solamente que tardarán más en alcanzarse. Lo cual se explica a detalle en los Capítulos mencionados previamente.

2.1 Análisis de la Industria

Las maneras de evaluar a los competidores de una industria son diversas (D'Alessio,2014), en esta evaluación se está considerando el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter,2009), lo cual ayudará a reconocer la valuación económica y la estructura de la Industria en la que se compete.

Es de vital importancia la correcta evaluación y posicionamiento de la empresa. Como producto de este análisis se tendrá la visión del impacto de las fuerzas en la industria, lo que permitirá la evaluación de su posicionamiento actual y su perspectiva a largo plazo.

2.1.1 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores cumplen un rol primordial en la cadena de suministro de la industria gastronómica, pues la calidad de los insumos es vital para poder preparar platos de alta calidad como los que ofrece el restaurante.

En relación con el abastecimiento, exceptuando los insumos marinos que la organización trae del norte del país directamente por vía aérea (langostas y camarones) por decisión del directorio, ya que consideran que afecta directamente a la calidad de los platos asociados. Todos los demás insumos se encuentran fácilmente con diferentes proveedores locales y de buena calidad. Esto le da al negocio el poder de negociación con los proveedores, excepto en los insumos marinos mencionados previamente, sin embargo, se tiene una relación de años y confianza con estos proveedores del norte del país, quienes son leales en respetar los precios en medida de lo posible. En caso haya escases, la organización deberá verificar que platos de la carta se verían afectados y posiblemente ofrecerlos por temporadas.

Adicional a ellos, existe una serie de proveedores de bebidas, mantenimiento, manejo de redes, publicidad, seguridad, soporte de sistema contable, entre otros, existiendo una amplia oferta de proveedores, también generando que sea la organización la que tenga el poder de negociación con los proveedores.

Es importante mencionar que el Restaurante BJC, dentro de los proveedores que maneja, cuenta con cinco proveedores principales que son la empresa Bodegas Don Luis SAC, empresa encargada de los vinos y licores varios; la empresa Provelino SRL, empresa encargada de las carnes en todas sus variedades; la empresa Consorcio Zavaleta SAC, empresa encargada del abastecimiento de los pescados y mariscos; la empresa Muñoz Fernández Juan César, encargada de los productos lácteos y derivados y la empresa Jirvp EIRL, empresa encargada de carne de aves varias. Al ser proveedores únicos en su categoría, el poder de los proveedores es alto. Sin embargo, esto se genera por decisión de la

organización. En el reporte de consultoría se podrá apreciar como parte de las recomendaciones que se hace a la organización es generar en primera instancia vínculos contractuales formales con estas empresas y en segunda instancia generar protocolos en donde se tengan tres proveedores para cada insumo a conseguir. Haciendo un estudio previo de la calidad de estos proveedores.

2.1.2 El poder de negociación de los compradores

Los compradores de los restaurantes son cada vez más exigentes, en cuanto a la calidad de los productos y servicios.

El poder de los consumidores es alto debido a la creciente oferta que se genera cada año, por lo que tienen mayor variedad para elegir a gusto del consumidor en términos de precio y calidad.

En la actualidad existen en Lima 117 restaurantes de comida criolla clasificados y categorizados, de acuerdo al Reglamento de Restaurantes, D.S.025-2004-MINCETUR; adicional a ello, la municipalidad de la provincia de Lima registra el mayor número de restaurantes que asciende a los 19,936 entre restaurantes, pollerías, chifas, pizzerías, cafés, juguerías y otros, como se aprecia en la Figura 1. (INEI, 2017)

Los consumidores peruanos invierten en promedio el 15% de sus ingresos en alimentos fuera del hogar según datos del INEI. (“Retail: ¿en que gastan” 2018)

2.1.3 Amenaza de los productos sustitutos

Actualmente el país, se viene enfocando con mucha fuerza al desarrollo gastronómico, lo que permite una amplia gama en la elección de platos y aprovechamiento de recursos naturales siendo la gastronomía un ente fundamental de desarrollo, inversión y creación de nuevos puestos de trabajo. Esto genera que, para satisfacer la demanda de comida preparada, existan diversos sustitutos a un restaurante estándar, por ejemplo, establecimientos de comida vegetariana, comida rápida, patios de comida en diversos centros comerciales, venta de

alimentos preparados al peso, cafeterías, tiendas por conveniencia, carretillas o ambulantes y panaderías y/o bodegas. Por lo que la amenaza de los productos sustitutos es alta. (“Perú sigue siendo”, 2018)



Figura 1. Establecimiento de servicios y comercio al 2016.
Tomado de Perú: Indicadores de gestión municipal 2017 (INEI)
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/).

Adicionalmente se deben mencionar como sustitutos a las aplicaciones de delivery que han aparecido en los últimos años. Si bien en un inicio permitían a los usuarios comprar, recibir y enviar al momento cualquier producto en Lima, hoy trabajan con restaurantes de comida rápida y gourmet. Además, tienen una categoría para personas que deseen comer saludable, con opciones como Quinoa Café, La Nevera Fit Café, Espresso Vegan, entre otros. (“Uber Eats, Glovo y Rappi”, 2018)

2.1.4 Amenaza de nuevos entrantes

Según el INEI (2018) en el Perú en el año 2017 se otorgaron 15,448 permisos para que inicien operación diversos restaurantes, como se aprecia en la Figura 2. Esto equivale a 59 permisos por día laborable y en la provincia de Lima se entregaron 5,302 permisos en el mismo año, como se puede apreciar en la Figura 2.

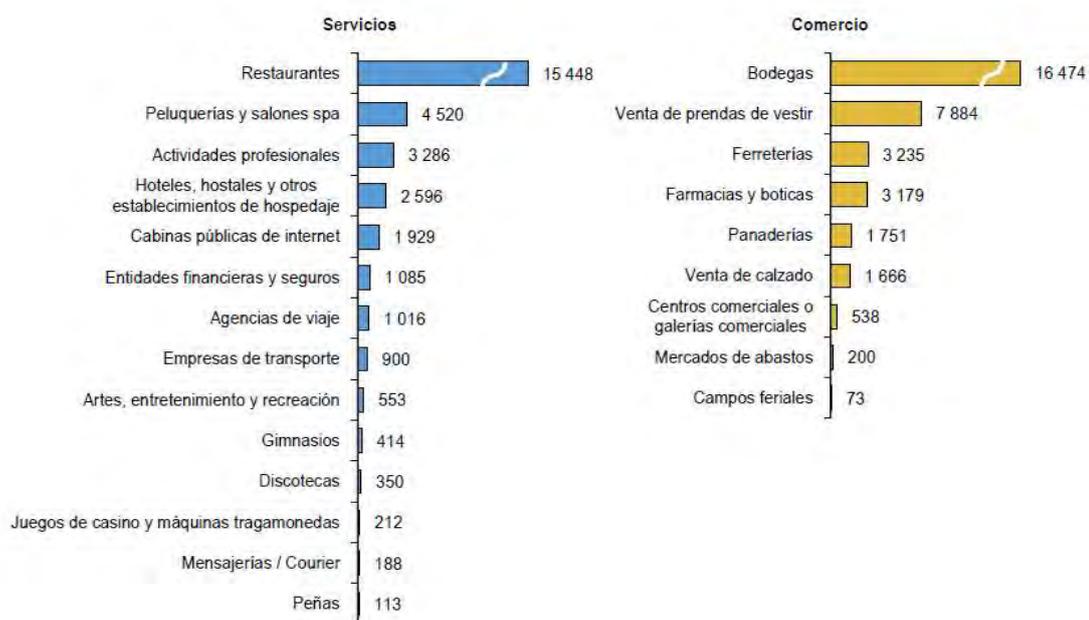


Figura 2. Perú: Licencias de funcionamiento por actividad en el 2017.

Tomado de Perú: Indicadores de gestión municipal 2018 (INEI)

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/libro.pdf).

En la Figura 3, se muestra la distribución geográfica según departamento de estas licencias, donde podemos observar que en Lima se otorgaron 591 licencias. La amenaza de nuevos entrantes es alta, por lo que los establecimientos asentados en el mercado se ven forzados a incrementar la inversión y optimizar su cadena de abastecimiento, para incrementar calidad y bajar los precios para aumentar su eficiencia y así ser más competitivos.

2.1.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo a la Universidad Le Cordon, “En el Perú aproximadamente el 70% de negocios relacionados con la venta de comida cierran o se traspasan cada año a causa de una mala gestión. Entonces, para garantizar que un establecimiento de comida funcione, por lo tanto, sea rentable, no es suficiente que sea liderado por un chef, se necesita un gestor con habilidades en administración, logística, marketing, redes sociales, hospitalidad, entre otras”. (“Negocios de comida”, 2018)

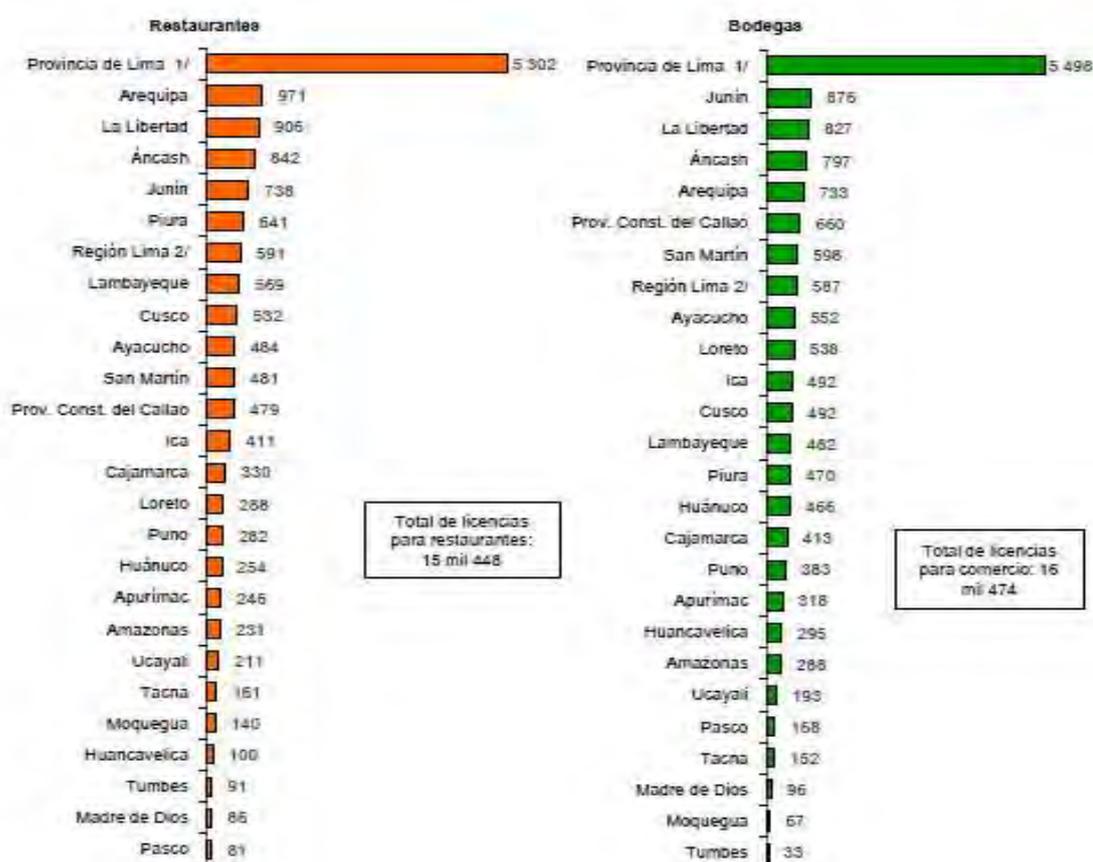


Figura 3. Perú: Licencias de funcionamiento para restaurantes y bodegas en el 2017. Tomado de Perú: Indicadores de gestión municipal 2018 (INEI) (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636/libro.pdf).

La rivalidad entre los competidores del rubro es intensa debido a la cantidad de restaurantes asentados y los nuevos emergentes en la provincia de Lima; sin embargo, se

debe tener en cuenta el segmento social al cual se dirige cada restaurante, por motivo de que los restaurantes de los sectores A y B buscan calidad e imagen, por lo que la inversión involucra diferentes aspectos como local, servicio, insumos especiales y de alta calidad, a diferencia de los restaurantes que se dirigen a los segmentos C, D, y E quienes buscan precios bajos y atención masiva al público. (“Negocios de comida”, 2018).

Los competidores locales para el Restaurante BJC, son los restaurantes: Isolina Taberna Peruana, Panchita – Sazón Criolla, El Bodegón y José Antonio.

2.2 Análisis Externo

Las estrategias a desarrollar en una organización tienen que estar sustentadas en un adecuado estudio del entorno. De esta manera poder determinar tendencias y acontecimientos que influyan en el futuro de la empresa. La metodología para poder revisar el entorno general del contexto en el que se desarrolla la organización es el análisis PESTE. Con el cual se analiza el impacto de los factores que no dependen de la empresa y que están fuera de su control. Si bien es cierto son factores externos, el comportamiento de estos factores influirá directamente sobre el éxito de la empresa (Martínez & Milla, 2012)

El análisis PESTE permite identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno del Restaurante BJC, con ello se elaborará una matriz para ponderarlas y así lograr generar estrategias para mitigar el riesgo de las amenazas y sacar ventaja de las oportunidades definidas. (Martínez & Milla, 2012)

2.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La situación política actual tiene muchas causas que datan de hace más de 30 años. Sin embargo, este estudio se centrará en los acontecimientos más recientes que son los que influyen de manera más directa. Debido a ello se revisará lo ocurrido a partir de las elecciones del 2016 en donde el presidente Kuczynski fue electo por un margen muy pequeño en segunda vuelta. En primera vuelta la gran mayoría votó por la hija del expresidente

Alberto Fujimori, la señora Keiko Fujimori. Esto generó que el presidente electo tenga un minoritario apoyo en el parlamento. La oposición al presidente fue muy marcada y muchas veces exagerada, generando interpelaciones y renunciaciones en el Gobierno. (“Las claves de la crisis” 2019)

En setiembre de 2017 se le negó la confianza al premier Fernando Zavala, lo cual generó la dimisión de todo el Gobierno. Esto en largo término favoreció al poder ejecutivo puesto que la constitución permite al presidente disolver el congreso si se les niega la confianza a dos gabinetes. (“Las claves de la crisis” 2019)

En febrero del 2017 se descubrieron los primeros detalles de toda la red de sobornos que la constructora brasilera Odebrecht había generado en Perú. Esto demostró la enorme red de corrupción que abarcaba prácticamente a todos los partidos y líderes políticos. (“Las claves de la crisis” 2019)

A fines del año 2017, el presidente Kuczynski enfrentó un pedido de destitución el cual fue promovido por el partido Fuerza Popular, debido a las acusaciones que existían contra el presidente que involucraban a Odebrecht. El presidente indultó al expresidente Alberto Fujimori y con ello ganó los votos que necesitaba en la oposición para no ser destituido. Esto fue visto por la opinión pública con gran indignación. (“Las claves de la crisis” 2019)

Sin embargo, el presidente Kuczynski se vio envuelto en más revelaciones de Odebrecht lo que obligó a su renuncia. Debido a ello asume la presidencia en marzo del 2018 el presidente Martin Vizcarra, en un ambiente político lleno de incertidumbre y repudio de parte de la población. (“Las claves de la crisis” 2019)

En junio del 2018 un nuevo escándalo de la clase política salió a la luz. Una red de miembros del poder judicial de alto rango que traficaban con favores, los cuales eran llamados “Los Cuellos Blancos”. Un juez supremo, César Hinostroza y el que en ese

momento era fiscal de la nación, Pedro Chávarry, quedaron al descubierto como miembros de esta red. Hinostroza fue protegido por el fujimorismo y logró huir a España. Chavarry renunció a su cargo como fiscal de la nación, sin embargo, se amparó en su inmunidad legal y se mantuvo como fiscal supremo, respaldado por Fuerza Popular. (“Las claves de la crisis” 2019)

El 8 de diciembre del 2018, el presidente Vizcarra convocó a referéndum constitucional para que la población opine y defina la situación del país respecto a cambios puntuales en la constitución referidos a modificar la conformación y funciones de la Junta Nacional de Justicia, la regulación de financiamiento de organizaciones políticas, la reelección inmediata de parlamentarios y la bicameralidad en el Congreso. En los tres primeros puntos la respuesta de la población fue de 85% aproximadamente que exigían un cambio. Esto demostró el clamor popular por un cambio. (“Presidente Vizcarra propone” 2019)

El Congreso aceptó esta reforma y se comprometió a llevarla a cabo, sin embargo, el partido fujimorista continuó protegiendo a Chavarry y evitaron procesar las reformas. El presidente Vizcarra en respuesta presentó cuestión de confianza en mayo del año 2019 respecto a cinco proyectos de ley para lograr una reforma política que permita partidos y elecciones más democráticos y transparentes. El parlamento aprobó la cuestión de confianza, pero continúa con su actitud no colaborativa. Debido a ello, el presidente Martín Vizcarra en el discurso de 28 de julio del 2019 solicitó adelantar las elecciones. Situación que ha gozado de la aceptación popular en su gran mayoría, pero no así del Congreso. (“Presidente Vizcarra propone”, 2019)

Adicionalmente, se vive una situación política de mucha incertidumbre con respecto a la inversión extranjera, sobre todo en industrias como la minería. Proyectos como Tía María en Arequipa y Las Bambas en Apurímac han tenido serias complicaciones para poder

desarrollar sus trabajos extractivos y su operación de manera normal. Las comunidades han tomado carreteras y han generado diversos confrontamientos con fuerzas policiales que han desencadenado incluso en muertes. Hay diferentes posiciones políticas al respecto, que genera mayor encrespamiento a todo el escenario anteriormente descrito. Esto ahuyenta la inversión privada. El Gobierno peruano a través del presidente Vizcarra ha manifestado que no se cuenta con las condiciones sociales para poder llevar a cabo el proyecto Tía María. (“Vizcarra sobre Tía María”, 2019)

Con respecto al turismo, el Gobierno ha tomado medidas para que la inestabilidad no ahuyente a las personas de otros países que vienen a visitar el Perú. Para incrementar la oferta turística el Gobierno ha iniciado un plan a través de Mincetur para financiar emprendimientos turísticos bajo dos modalidades. “Emprendiendo mi negocio turístico” donde ofrecen financiamientos entre treinta mil soles y sesenta mil soles y “Haciendo crecer mi negocio turístico” donde ofrecen financiamientos de hasta ciento cincuenta mil soles. En marzo del 2019 se lanzó la tercera convocatoria. En las dos convocatorias anteriores se financiaron 61 emprendimientos en 15 regiones del país. (“Mincetur cuenta con”, 2019).

Por otro lado, la coyuntura política actual en Venezuela ha generado que, a junio del 2019, sean 768,000 los venezolanos que han ingresado a Perú. Convirtiéndose en la segunda colonia más grande a nivel mundial de venezolanos. La primera es Colombia que alberga más de 1,300,000 venezolanos. De toda esta población existente en Perú son cerca de 500,000 personas que trabajan en el sector informal, según el Ministerio del Trabajo (“Perú es el segundo”, 2019) (“Cerca de 500,000”, 2019)

El gran incremento de la población venezolana en el país tiene un impacto directo en el mercado laboral, puesto que se trata de una mano de obra más barata. Sobre todo, en sectores en donde la rotación es muy alta como consumo, servicio y comercio. Esto está

siendo aprovechado por pequeñas y medianas empresas que están captando mano de obra no calificada y así están reduciendo sus costos operativos. (“Venezolanos en Perú”, 2019)

2.2.2 Factores económicos (E)

El Perú enfrentó una situación de bajo crecimiento del PBI en el año 2019, pese a que el Ministerio de Economía y Finanzas había fijado un crecimiento de 4.2%. El crecimiento del año 2019 fue de 2.3%. Cabe señalar que es el segundo crecimiento más alto de la región, detrás de Colombia. (“Vizcarra sobre Tía María”, 2019),

Esto se genera por la coyuntura externa e interna. En el marco macroeconómico mundial en el 2019 se presentó un entorno externo adverso generado por la incertidumbre en las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos. En el marco macroeconómico local se generaron problemas de conflicto social tanto en minería e hidrocarburos, tales como la situación caótica de Las Bambas y Tía María, así como el derrame de crudo en el Oleoducto Norperuano. También se ha generado una afectación importante por el bajo desembarque de anchoveta durante la primera temporada de pesca. (“Vizcarra sobre Tía María”, 2019).

En el último censo a nivel nacional desarrollado en el año 2017, se pudo verificar la evolución del ingreso promedio mensual que proviene del trabajo. El promedio mensual del año 2017 es 1,376.80 soles. Desde el 2007 ha crecido continuamente a una tasa promedio anual de 5.4%. Ciertamente en el último periodo entre el 2016 y 2017 se ha ralentizado, puesto que su variación creciente fue solo de 0.4% (INEI, 2017).

En el año 2017 los residentes de Lima tenían un ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de 1,921.10 soles. Siendo la ciudad que mayor ingresos promedio genera. Teniendo en segundo lugar a Moquegua con 1,689.70 soles y en tercer lugar a Madre de Dios con 1,669.30 soles. (INEI, 2017)

Por otro lado, el ingreso promedio mensual diferenciado entre hombres y mujeres sigue presentando diferencias en el año 2017. En el caso de los hombres sigue siendo superior

al de las mujeres, con una brecha de 29.3%. En el caso de los hombres a nivel nacional es 1,556.60 soles y de las mujeres 1,107.30 soles. En el caso de la ciudad de Lima la brecha es de 28.2%, muy cercana al promedio nacional. El extremo superior es Moquegua donde la brecha es de 45% y el extremo inferior Loreto, donde la brecha es de 18%. (INEI, 2017)

Según grupos de edad, se aprecia que los mayores ingresos se generan en el rango de 45 a 59 años, con 1,557.30 soles y en segundo lugar el rango entre 25 y 44 años, con 1,487.70 soles (INEI, 2017)

Estudios elaborados por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP) y el Centro para la Competitividad y Desarrollo (CCD) indican que si los proyectos mineros que actualmente se tienen en cartera se pusieran en marcha, el producto bruto interno per cápita del país sería el doble en diez años. El producto bruto interno per cápita actual es 14,200 dólares, lo que crecería hasta 28,500 dólares. Esto decantaría en un crecimiento de los ingresos de las personas de 6% anual lo que podría tener un impacto real en su vida. (“PBI per cápita”, 2019).

En mayo del 2019, la actividad correspondiente a restaurantes se incrementó en 5.6% comparándolo con el año 2018. Esto constituye un crecimiento continuo de 26 meses. Esto se debe a la actividad de los locales de diferentes tipos de comida (comida rápida, restaurantes, carnes y parrillas, chifas, comida criolla, restaurantes turísticos, etc.), los cuales han abierto nuevas sucursales y también se han visto beneficiados por las aplicaciones para teléfonos celulares. De igual forma la actividad de servicio de bebidas creció 5.42% debido a la evolución de las actividades en bares, discotecas y demás locales afines, debido a la combinación de bebidas artesanales, piqueos, música variada, fiestas temáticas y un buen plan de marketing. (INEI, 2019)

En la Figura 4 se puede verificar por tipo de restaurante como se ha desarrollado el crecimiento comparando contra el año 2018. En este caso se centra la atención en el rubro de

comida criolla, donde el crecimiento fue de 10.9% y el rubro de restaurantes turísticos, donde el crecimiento fue de 4.7%. (INEI, 2019).

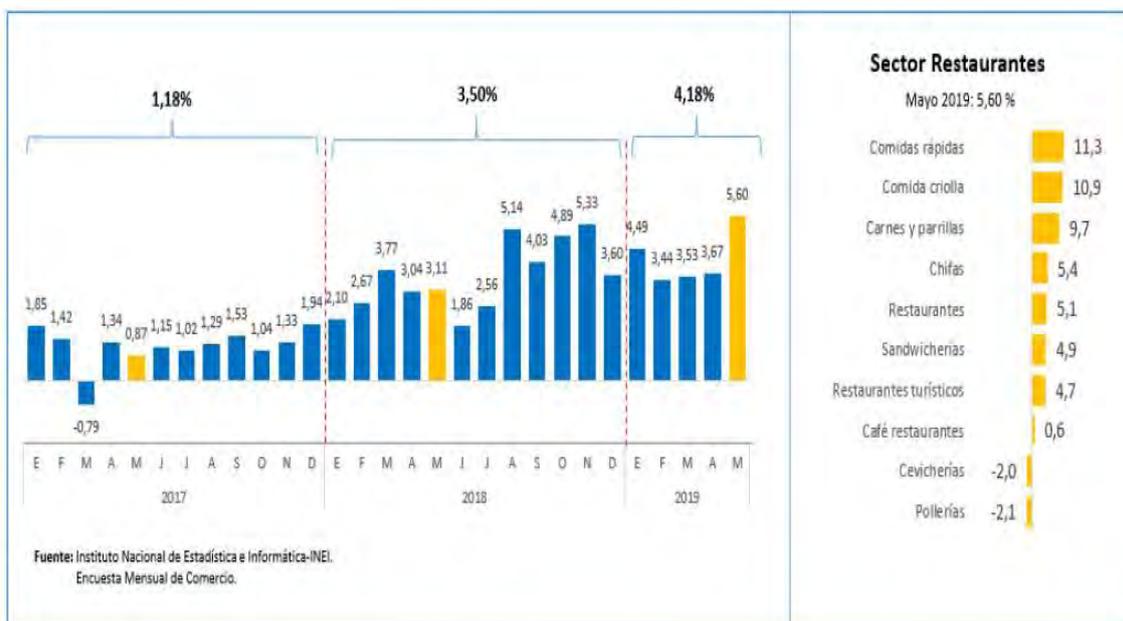


Figura 4. Producción del subsector restaurantes. Tomado de boletín estadístico 14 de indicadores económicos de julio 2019 del Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI), 2019 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-14_1.pdf).

Otro factor económico importante que es relevante para determinar el comportamiento de consumo en la población es el incremento de tarjetas de crédito. Como se puede apreciar en la Figura 5, el incremento de tarjetas de crédito entre el año 2018 y 2019 en el mes de junio es de 8.65%. Esto generado por un incremento de aproximadamente 500 mil tarjetas de crédito. (INEI, 2019).

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el Perú, la cantidad de turistas que han ingresado al Perú se ha incrementado de manera vertiginosa desde el 2004. Como se puede apreciar en la Figura 6, en el 2004 se contaba con 1,400,000 turistas aproximadamente y en el 2018 con 4,400,000 turistas. Esto ha generado importantes divisas para el país. (MINCETUR, 2019).

De acuerdo con World Travel & Tourism Council (2018), en el 2017 el aporte directo del turismo al PBI fue de 8,135.8 millones de dólares. Lo que representó el 3.8% del PBI. Se estima que para el 2018 crezca a 4.5%. En cuanto al aporte total del turismo al PBI, directo e indirecto, el aporte fue de 9.8% en el 2017 y se estima que crecerá 4.7% más el 2018. La cantidad de empleos que se generaron en el 2017 de manera directa por el turismo fueron 400,000 empleos y de manera total 1,294,000 empleos. Se estima que en el 2018 las cifras sean 548,000 y 1,735,000 respectivamente.

Mes	2017	2018	2019 P/	Var. % 2019/2018
Ene.	5 940	5 734	5 964	4,00
Feb.	5 940	5 730	5 993	4,59
Mar.	5 944	5 679	6 044	6,41
Abr.	5 934	5 679	6 092	7,28
May.	5 920	5 659	6 137	8,45
Jun.	5 905	5 679	6 171	8,65
Jul.	5 908	5 697		
Ago.	5 848	5 732		
Set.	5 818	5 744		
Oct.	5 803	5 773		
Nov.	5 770	5 931		
Dic.	5 756	5 951		

Nota: La serie no incluye al Banco Cencosud, debido que mediante resolución SBS N° 753-2019 se le autorizó la conversión a caja rural, bajo la denominación de Caja Rural de Ahorro y Crédito CAT Perú S.A.

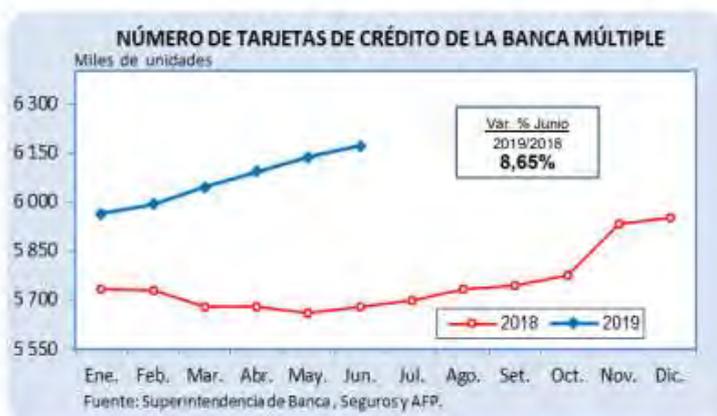


Figura 5. Número de tarjetas de crédito de la banca múltiple.

Tomado de informe técnico de avance coyuntural de la actividad económica N°8 – agosto 2019 del Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI), 2019 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/avance.pdf>).

2.2.1 Factor social, cultural y demográfico (S)

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los diez principales países del mundo que han aportado turistas al Perú en el año 2019 son Chile, Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Argentina, Bolivia, Brasil, España, Venezuela y México. Sumados aportan el 78.32% de los turistas que han ingresado al Perú. Solo un país europeo aparece en esta lista. (MINCETUR, 2019)

Al mes de julio del 2019 se tiene como total acumulado 2,589,557 turistas internacionales que han ingresado al Perú. Esto conlleva un crecimiento de 1.7% respecto al

mismo periodo del año 2018. La llegada de turistas residentes en Chile se incrementó, de igual manera los residentes en Ecuador, Bolivia y Estados Unidos, comparando con el año 2018. Estos incrementos compensaron la reducción de ingresos de otros países, como son el caso de Argentina y Japón. (MINCETUR, 2019).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Llegada de turistas internacionales (millones)	1,4	1,6	1,7	1,9	2,1	2,1	2,3	2,6	2,9	3,2	3,2	3,5	3,7	4,0	4,4

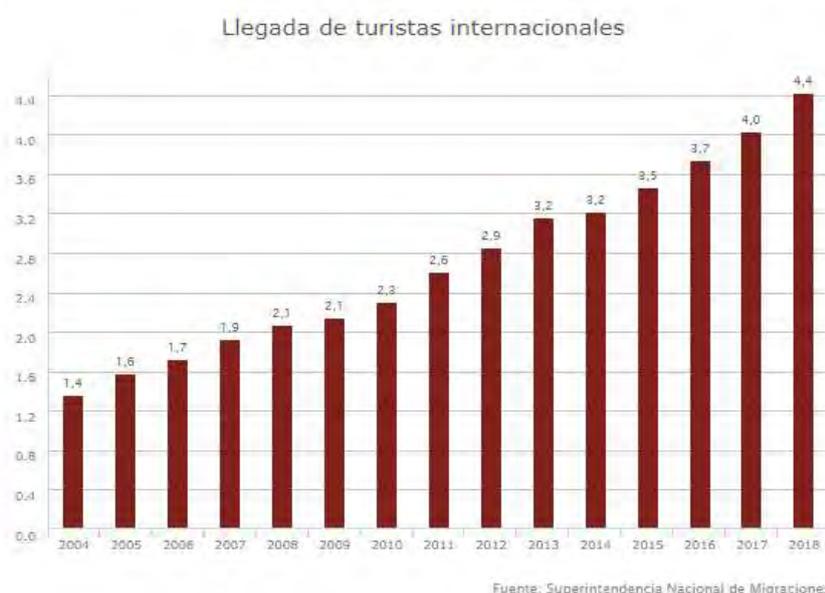


Figura 6. Llegada de turistas internacionales.

Tomado del sistema de información estadística de turismo del ministerio de comercio exterior y turismo (MINCETUR), 2019
(<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>).

El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima es el principal medio de ingreso de los turistas internacional con 58.7%, seguidos de la Oficina de Control Migratorio del Complejo Fronterizo Santa Rosa en Tacna con 23.1% y el CEBAF Tumbes con 7.9% (MINCETUR,2019).

En los últimos años el turismo gastronómico se ha incrementado en el Perú. La comida peruana se ha convertido en uno de los más importantes generadores de turismo. El

Perú ha sido elegido por siete años consecutivos, desde el 2012 hasta el 2018, como el mejor destino culinario del mundo. Lo que genera que haya mayor interés de parte de la población mundial. En los World Travel Award del año 2018 el Perú fue premiado con tres importantes menciones. Fue elegido mejor destino cultural del mundo, mejor destino gastronómico del mundo y mejor atracción turística del mundo (Machu Píchu). (“Perú sigue siendo”, 2018).

De todos los turistas que llegan a Lima, el 20% lo hace con el fin de conocer la cultura gastronómica y las diferentes propuestas que se ofertan en el mercado. Esto genera que los turistas se queden más tiempo en Lima y prolonguen su visita al país. Esto incrementa los gastos que hacen en el Perú y los ingresos por turismo. El Gobierno promueve asociaciones público-privadas para conseguir más infraestructura que sea capaz de soportar la creciente demanda. De igual manera está en proceso de formalizar la oferta turística, ya que muchos restaurantes, hoteles y demás servicios dirigidos a este sector se mantienen en la informalidad. (“Turismo: De cada”, 2016).

Respecto a las costumbres de gasto de los peruanos, el Instituto Nacional de Estadística e Informática confirmó que, durante el año 2014, del total de gastos que realizan los peruanos en alimentos, el 33.2% lo hacen fuera de casa. Esto demuestra un incremento importante con respecto al año 2005 en donde era el 25.5%. Para los peruanos se ha vuelto costumbre regular comer fuera del hogar. Anteriormente se consideraba un hábito extraordinario.

En el caso específico de Lima metropolitana, el gasto de alimentos fuera de casa es de 35.8% en el 2014. En el 2005 era 22.4%, el aumento ha sido de 13.4% en ese periodo de tiempo. Por otro lado, es la población masculina la que tiene un mayor consumo fuera del hogar con una diferencia de 34.5%. Por grupos de edad, son las personas mayores de 25 años las que consumen más en promedio en este rubro. Con respecto a la educación, son las

personas con educación superior los que realizan un mayor consumo fuera de casa. (INEI, 2015).

Respecto a la población en Lima metropolitana, en el 2019 la división por nivel socioeconómico es de 28% en el sector A/B, 42% en el sector C, 24% en el sector D y 6% en el sector E, como se puede apreciar en la Figura 7.

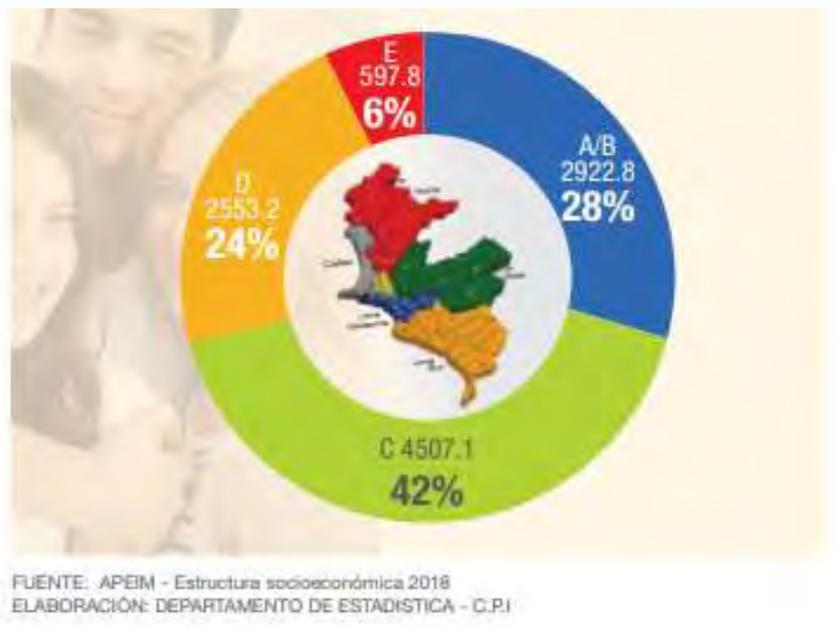


Figura 7. Lima Metropolitana 2019: población según NSE
Tomado de market report abril 2019 de la compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI), 2019
(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf).

Asimismo, con respecto al sector A/B, se aprecia en la Tabla 1, que se tiene mayor concentración de personas en los segmentos de 25 a 39 años, con 722 millones y de 40 a 55 años, con 604.6 millones. Por otro lado, los distritos que concentran mayor población del sector socioeconómico A/B son los que pertenecen a la llamada Lima moderna. Estos distritos son Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo. El 76.8% de estos distritos son de este sector socioeconómico como se puede apreciar en la Tabla 2 (CPI, 2019).

Tabla 1

Lima Metropolitana 2019: Hogares y Población por Sexo y Segmentos de Edad según Nivel Socio Económico (en Miles de Personas)

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00-05 años	06-12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56-+ años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1,149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
Total Lima											
Metropolitana	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Nota. Tomado de *Market Report* abril 2019 de la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI), 2019 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

2.2.1 Factores tecnológicos y científicos (T)

Como primera fuerza tecnológica a revisar se considera la infraestructura en la ciudad de Lima que sea capaz de albergar a los turistas que llegan mes a mes y que como ya se ha indicado, están en constante aumento. Al respecto, se indica que en el Perú se tendrán 22 nuevos proyectos hoteleros entre el segundo semestre del 2019 y el 2021. La inversión correspondiente es mayor a los 789 millones de dólares. El 86% de esta nueva oferta hotelera se ubicará en Lima. Los proyectos más importantes para considerar en la ciudad de Lima serán el Hotel Hilton Museo de Osma en el distrito de Barranco, el Hotel Vista Mar en Miraflores y el hotel Hilton Garden Inn en Miraflores. (“Perú tendrá 22 nuevos”, 2019).

Uno de los puntos más importantes que se debe mejorar en la ciudad de Lima es el transporte público. El alcalde de Lima ha propuesto llevar a cabo cinco medidas en su gestión para mejorar la situación caótica actual. En primer lugar, se debe considerar una mejora del servicio del Metropolitano. Se considera un incremento de la flota y del número de estaciones. En segundo lugar, se creará a la Autoridad de Transporte Urbano (ATU) para que gestione correctamente el desarrollo del transporte público en Lima. En tercer lugar, la construcción de un teleférico que interconecte Independencia y San Juan de Lurigancho. En

cuarto lugar, la definición de un horario específico para que circulen los vehículos de carga. En quinto lugar, se propone considerar la acumulación de infracciones de tránsito como un delito penal. (“Transporte urbano limeño”,2019).

En cuanto a internet se refiere, en Lima la cantidad de usuarios de internet ha crecido con respecto a años anteriores. En el año 2018, el 75.3% de la población de 6 años a más edad que vive en Lima Metropolitana accedió a internet. Esto significa un crecimiento de 3.8% respecto al año anterior. Adicionalmente el INEI indicó que el 79.6% de la población que utiliza internet lo hace a través de su teléfono celular. Específicamente considerando la población entre 25 y 40 años, el 92.4% accedieron a internet desde sus teléfonos celulares. Esto significa un crecimiento de 9.4% con respecto al año anterior. En el 90.9% de los hogares del país existe al menos una persona que tiene un teléfono celular. Por tanto, se puede visualizar como existe una marcada tendencia de crecimiento de uso de teléfonos celulares y sobre todo de uso de internet en los teléfonos celulares. (“EL 79.6% que usa”, 2019).

El uso de las aplicaciones móviles para hacer pedidos de comida se ha incrementado vertiginosamente en el Perú. Se tienen empresas como Rappi y Uber Eats, pero la que tiene más participación de mercado es Glovo, que es una startup española. La directora de marketing de esta empresa ha indicado que Lima tiene más del 50% del mercado global en año y medio de operación. Lima es la primera ciudad en el mundo en número de pedidos, incluso superando a Madrid. Actualmente se encuentran trabajando en innovaciones a la aplicación. Se cuenta con un servicio de Glovo Business en donde el Perú es el mejor mercado en este segmento. Actualmente Glovo cuenta con 2.5 millones de descargas y tiene una flota de 6 mil motorizados en todo el país. El pedido promedio es de 40 soles y la preferencia (70% de los casos) es pagar en efectivo. (“Glovo: Lima lidera”, 2019).

Tabla 2

*Lima Metropolitana 2019: Estructura Socioeconómica de la Población por Zonas Geográficas**(En Miles de Personas)*

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
Lima Moderna	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
Lima Este	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
Lima Sur	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
Callao	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
Balnearios		152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
Total Lima Metropolitana		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

Nota. Tomado de *Market Report* abril 2019 de la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI), 2019 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

2.2.2 Factores ecológicos y ambientales (E)

El Perú no es ajeno a la realidad mundial respecto al impacto que tienen en las funciones en las organizaciones las tendencias ambientales. Los planes de trabajo de las compañías deben venir alineadas con objetivos sustentables. Para ello se deben destinar recursos. Los diferentes sectores en el Perú vienen mejorando al respecto dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU con miras al año 2030. Organizaciones privadas y públicas de los diferentes sectores empresariales aúnan esfuerzos para generar

mejoras referidas a bienestar social, medio ambiente y sostenibilidad. Las tendencias ambientales cada vez demandan una atención más específica y detallada en las organizaciones, por lo que se está migrando a la consideración de un operador ambiental que lidere el plan de trabajo correspondiente. Por supuesto esto conlleva una incorporación integral de esta gestión en todos los demás ámbitos de la empresa, tanto a nivel de presupuesto, como de indicadores. Se deben generar políticas en la empresa respecto a la sostenibilidad y en base a ellas se debe elaborar un sistema de gestión que vele por el cumplimiento de dichas políticas. (“¿Cómo influyen las tendencias”, 2018).

En referencia a la demanda, en Lima la población ha migrado a comer comida más saludable. En la actualidad el 78% de peruanos evalúa alternativas orgánicas en los alimentos que va a consumir. Estos hábitos saludables han generado el desarrollo de establecimientos en donde brindan alternativas de comida sana o incluso son exclusivos de este tipo de comida. Estos hábitos en Lima no solo son exclusivos de la alimentación, sino también en categorías como belleza, reciclaje entre otros. (“Lima Orgánica: el mercado”, 2017).

Otro punto importante para evaluar es la presentación de los productos alimenticios en el Perú, los cuales ahora llevan octógonos con advertencias, de acuerdo a la Ley de Alimentación Saludable. En junio del 2019 se inició con carácter de obligatoriedad al uso de octógonos advirtiendo altos niveles de azúcar, grasas trans, sodio, grasas saturadas en alimentos de uso industrial. El 64% de los consumidores limeños afirma que al ver los octógonos consumirá menos estos productos. Esto ocurre en todos los niveles socioeconómicos, lo que evidencia que los peruanos están alineándose a la tendencia mundial de alimentarse de manera más sana. (“64% consumirá menos”, 2019).

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego de elaborar la Matriz EFE (ver Tabla 3), el resultado muestra una puntuación ponderada de 2.18. Este número está por debajo del promedio de 2.50 lo que indica que la

organización no está aprovechando de manera correcta las oportunidades en el entorno y tampoco está minimizando las amenazas de este.

Las principales oportunidades y amenazas identificadas se muestran en la Tabla 3

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores determinantes de éxito				
	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Política del Gobierno para fomentar el turismo	0.08	2	0.16
2	Incremento de población venezolana en el país	0.04	2	0.08
3	Crecimiento continuo del ingreso promedio mensual de cada persona. Tener en cuenta que el mayor ingreso se da para el grupo de edad entre 45 y 59 años	0.06	2	0.12
4	Del 2018 al 2019 la actividad de restaurantes en Perú se incrementó 5.6%. Crecimiento continuo durante 26 meses	0.08	1	0.08
5	Crecimiento en comida criolla del 10.9% entre el 2018 y 2019	0.05	2	0.10
6	Incremento de cantidad de tarjetas de crédito entre el 2018 al 2019 (500 mil)	0.06	3	0.18
7	Incremento de turistas en el Perú. Primordialmente chilenos y estadounidenses	0.06	3	0.18
8	Incremento importante de turismo gastronómico en Lima	0.09	2	0.18
9	El Perú ha sido elegido por 7 años consecutivos a nivel mundial como el mejor destino culinario del mundo	0.07	2	0.14
10	El peruano tiene como costumbre consumir alimentos fuera de casa	0.07	2	0.14
11	Los distritos de Lima Moderna (en donde se encuentra Miraflores) concentran el 76.8% del sector socioeconómico A/B de Lima Metropolitana	0.07	3	0.21
12	Incremento vertiginoso del uso de aplicaciones móviles para el pedido de comida por parte de los usuarios	0.07	3	0.21
Subtotal		0.80		1.78
	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1	Inestabilidad Política ahuyenta inversión y turismo	0.04	2	0.08
2	Desaceleración del crecimiento del PBI en el último año	0.04	1	0.08
3	La mayor parte de la oferta turística es informal (restaurantes, hoteles y demás servicios)	0.04	2	0.08
4	Caótico transporte en Lima	0.05	2	0.10
5	Crecimiento de tendencia de comer comida saludable	0.03	2	0.06
Subtotal		0.20		0.40
Total		1.00		2.18

Nota: Calificación: 1: la respuesta es pobre, 2: la respuesta es promedio, 3: la respuesta está por encima del promedio y 4: la respuesta es superior. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.D'Alessio. 2013, 2da ed. México D.F. México: Pearson Educación

Considerando las oportunidades y amenazas del entorno y posteriormente las fortalezas y debilidades de la organización, se definirán las problemáticas clave del negocio para luego poder determinar estrategias que permitan enfrentarlas y generar un plan de acción que resuelva la situación crítica que atraviesa la empresa.

2.4 Análisis Interno

De acuerdo a lo indicado por Martínez y Milla en el 2012, es fundamental la evaluación de los recursos con los que cuenta la organización, solo así se podrá plantear una situación actual real y definir estrategias para poder alcanzar la visión de la empresa. Debido a ello se desarrolla el análisis interno de las áreas funcionales del Restaurante BJC, que permitirá tener una radiografía interna completa. Para realizar dicho análisis se hará uso del análisis AMOFHIT definido por D'Alessio en el 2015

2.4.1 Administración y gerencia (A)

Desde su fundación, la administración y gerencia del Restaurante BJC estuvo a cargo de su fundador, quien se encargó de dirigir y administrar el restaurante. Él tuvo una visión desde los inicios del restaurante, hace más de 30 años, de hacer que este sea un lugar donde se pueda disfrutar la comida peruana con un estilo de primer mundo. (Administrador BJC, 2019).

El staff encargado del servicio y atención a los clientes del restaurante está actualmente encabezado por el administrador. El Chef principal es el Sr. Pedro Piedra, quien labora en la organización desde sus inicios. Él tiene a su cargo a más de 25 cocineros y ayudantes de cocina que son los encargados de preparar el menú variado y completo que expresa tradición por la comida peruana. Por otro lado, el Sr. Roberto Roca, Maitre, Jefe de Salón, quien tiene más de 25 años en el restaurante, se encargan de brindar a la clientela un servicio exclusivo para los comensales, llevando técnicas de atención de restaurantes de 5 tenedores. (Administrador BJC, 2019).

Sobre la Gerencia y Administración del restaurante. A raíz del fallecimiento de quien fue el fundador de la empresa. Actualmente la Gerencia General recae en la que fue esposa del fundador, la cual está asesorada por el administrador. En vista de la mala situación del restaurante, el nuevo administrador a partir de su incorporación en agosto del 2019 ha tomado

soluciones de emergencia que permita el funcionamiento diario del restaurante, pago a proveedores y planillas, y resolver problemas del día a día. A continuación, en la Figura 8 muestra el organigrama administrativo y gerencial completo de la organización del 2019, sin embargo, con los acontecimientos ocurridos en el último semestre del año, el administrador general está asesorando directamente a la Gerencia General, por lo que tiene supervisión directa sobre la Gerencia de Alimentos y Bebidas y el área de Ventas. (Administrador BJC, 2019).

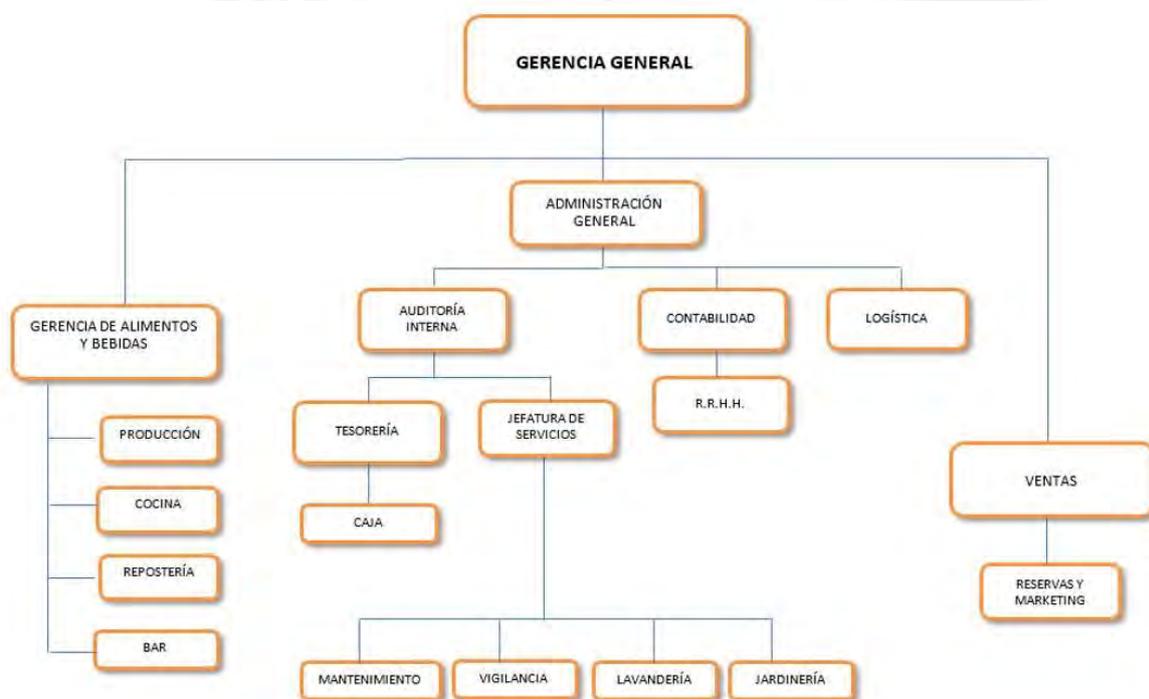


Figura 8. Organigrama administrativo restaurante BJC. Tomado de *reporte de directorio BJC del enero 2020*. Por restaurante BJC enero 2020 – Lima, Perú.

2.4.2 Marketing y ventas (M)

Según lo que nos indica Kotler y Keller en el 2012, el marketing mix (4P) es un conglomerado de información táctica que una empresa combina para lograr un resultado deseado en el mercado al que se apunta. Debido a ello las 4P del marketing nos permiten

identificar y analizar el marketing del Restaurante BJC necesario para los servicios que este brinda.

Producto: Es el servicio de comidas y bebidas peruanas que brinda el restaurante, aumentado por un excelente servicio de atención. El restaurante brinda la modalidad de buffet, en donde el comensal puede comer todo lo que guste del menú del buffet o puede pedir platos a la carta. (Administrador BJC, 2019). De acuerdo a lo indicado por Kotler y Keller en el 2012, dentro de la categoría de producto se involucra la variedad, calidad, diseño y servicio que se ofrece.

Precio: El Restaurante BJC ha determinado sus precios en base a que todos los productos que utilizan para la preparación son frescos y de alta calidad. Esto hace que el precio de los platos y buffet sea elevado si se compara contra el promedio del mercado nacional, pero si se compara con los restaurantes de alta gamma se encuentra dentro del rango. (Administrador BJC, 2019). De acuerdo a lo indicado por Kotler y Keller en el 2012, dentro de la categoría de precio, no solo tenemos los precios de lista, sino los descuentos, así como los periodos de pago y condiciones de crédito.

Plaza o distribución: El restaurante se encuentra ubicado en Miraflores, distrito que tiene una gran afluencia de turistas en Lima. Asimismo, en cuanto a los canales de venta el restaurante utiliza sólo el efecto del posicionamiento que ha ganado a lo largo de los años y no está generando nuevas estrategias de distribución. Hasta el año 2018, el restaurante tenía alianzas estratégicas con los hoteles de Miraflores para que lo recomienden a sus huéspedes. (Administrador BJC, 2019).

De igual manera se encuentra en páginas web como Trip Advisor en donde tiene buenas calificaciones, pero se encuentra en la posición 137 de 3,169 restaurantes en la ciudad de Lima. Adicionalmente el Restaurante BJC, desde enero del 2019, ha contratado a una agencia para que maneje sus redes sociales, principalmente Facebook e Instagram. Con el fin

de que cuelguen fotos de los principales platos del restaurante. Sin embargo, tuvieron que cancelar el servicio por no considerarlo un costo esencial y encontrarse en un estado caótico. En adición a esto, tiene una persona que se encarga de la respuesta a las consultas de los clientes por estos medios. Sin embargo, no se están actualizando de manera constante las redes sociales. (Administrador BJC, 2019).

Promoción: De acuerdo a lo indicado por Kotler y Keller en el 2012, los conceptos asociados con promoción corresponden a publicidad, ventas personales, relaciones públicas, entre otros. En general los medios por los cuales se dará a conocer los productos hacia el público objetivo. Actualmente la empresa no cuenta con una política de publicidad seria, ya que no hay una actualización de las redes sociales ni de la página web y eso genera que pierda mercado como se ha podido evaluar en este capítulo. Su principal fuente de divulgación es mediante el boca a boca y al posicionamiento que ya tiene en el público objetivo. Sin embargo, no es suficiente, por lo que en los capítulos siguientes se determinarán estrategias al respecto.

Posicionamiento: El Restaurante BJC tiene una ventaja competitiva importante y es que, al ser un restaurante antiguo y conocido en el medio, tiene un posicionamiento positivo en el consumidor, que independientemente de los problemas que pueda tener la organización, tiene considerado al restaurante como un establecimiento para público exclusivo y de un ambiente agradable, donde obtendrá un servicio de alta calidad y está dispuesto a pagar por ello. (Administrador BJC, 2019). El posicionamiento que tiene la organización es de un restaurante familiar, típico, de alta gamma y para clientes de nivel socioeconómico A/B así como turistas. Frente a la competencia se le evalúa de manera muy positiva como se puede evidenciar en los premios Summum, como ya se indicó previamente

2.4.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

El Restaurante BJC está operando desde hace más de 30 años, brindándole a la clientela platos y servicio de alta calidad. Se define como servicio, de acuerdo con lo indicado por Vargas y Aldana en el 2007, como el grupo de actividades diseñadas para generar procedimientos que lleven a acrecentar la satisfacción de los requerimientos y expectativas del cliente. El cliente percibe la calidad del servicio no solo a través de los buenos productos que se les otorga, su frescura y deliciosa cocción. Sino también por la comodidad del local. El restaurante es bastante amplio y cálido. Se maneja una temperatura que de confort a los comensales, además del diseño típico peruano, sin dejar de ser moderno. De igual manera la higiene tanto en los ambientes que tengan contacto con el cliente, así como los que no lo tienen es un elemento prioritario en la operación del negocio y el personal está entrenado para que no haya ninguna queja al respecto. Adicionalmente se indica que todos los empleados han sido entrenados antes de tener contacto con los clientes, de manera que siempre sean muy amables y generen un clima de confianza y de confort al comensal. El restaurante no cuenta actualmente con valet parking, sin embargo, hay acomodadores que son externos al restaurante que apoyan a los clientes que vienen en automóvil. Será un punto para mejorar en el futuro. Algunos de los meseros y el maître hablan inglés, por lo que cuando se tienen mesas de turistas que requieren apoyo en este sentido, se les destina estos meseros. También se confirma que el restaurante tiene wifi, lo que es muy importante sobre todo para los clientes extranjeros para que puedan utilizar sus aparatos electrónicos. Este punto es muy valorado por este tipo de clientes. Todo esto forma parte de la operación del restaurante actualmente.

Ubicación. El Restaurante se encuentra en el distrito de Miraflores, muy cerca de la zona turística y a pocos minutos de los principales hoteles de ese distrito, lo que le permite que tenga mucha afluencia de turistas. (Administrador BJC, 2019).

Operaciones. Las operaciones de compra de productos son centralizadas por la Gerencia de Alimentos y Bebidas, la cual tiene a su cargo la elección de los proveedores. Actualmente el Restaurante, le compra toda la gama de productos a 28 proveedores, de los cuales 17 de ellos son los mismos desde hace más de 15 años. Esto tiene un efecto positivo para la operación, ya que hay una confiabilidad alta con los proveedores, lo que permite que los productos siempre sean de calidad. Sin embargo, no se negocian los precios de los productos, ya que no se hace concursar a los proveedores. (Administrador BJC, 2019).

Por otro lado, la cocina le reporta directamente a la gerencia de Alimentos y Bebidas, pero es el Chef Principal quien está a cargo de la producción de los platos desde hace más de 25 años, es quien hace los requerimientos de compra de insumos mediante formatos ya establecidos por la empresa, los cuales son llenados por el Chef principal y firmados. Adicionalmente, el Chef principal le reporta directamente a la Gerencia General. (Administrador BJC, 2019).

La operación directa en cocina presenta mermas, de acuerdo con lo manifestado por la administración, sin embargo, no se lleva un control y seguimiento de las mermas que se generan. De igual manera hay poca eficiencia en las horas hombre del personal que labora puesto que hay muchos tiempos muertos que no se controlan. Esta información no es cuantificable a la fecha ya que no se lleva un control, sin embargo, es información que se ha brindado desde la administración y se deberá revisar para optimizar. (Administrador BJC, 2019).

Logística: La compra de productos es un proceso muy sensible para el Restaurante BJC, ya que tienen la filosofía de siempre utilizar los productos que satisfagan de mejor manera los requerimientos de los clientes del restaurante, en función del servicio que se les ofrece. Es por ello, que los productos del tipo pescados y langostas se compran a un proveedor en el norte del Perú y son enviado vía aérea, con una frecuencia de tres veces por

semana. Por otro lado, la compra de las verduras es compradas directamente en el mercado central de lima, y las carnes a un proveedor de Lurín. (Administrador BJC, 2019).

Infraestructura: El local del restaurante cuenta con dos casas victorianas, las cuales pueden albergar en su totalidad a más de 300 comensales. (Administrador BJC, 2019). Cuenta con 10 espacios de estacionamientos fuera del restaurante y no cuenta con valet parking, lo cual es un punto que se debe mejorar. No tiene un espacio específico para niños, pero si sillas para bebes, por si los clientes llegan con niños pequeños. Se cuenta con un baño para discapacitados y también con cambiador para bebes. El restaurante cuenta con una red de wifi gratuita de manera que los clientes, sobre todo turistas, puedan conectarse. El local cuenta con aire acondicionado tanto a nivel de enfriamiento como calefacción, de manera que siempre se pueda ofrecer un ambiente de confort que esté entre los 21 y 23 grados centígrados. (Administrador BJC, 2019).

2.4.4 Finanzas y contabilidad (F)

Este es sin duda un factor en el cual el restaurante BJC tiene que mejorar en el corto plazo. Los ingresos promedio del restaurante y los gastos operativos y de ventas permiten apenas cubrir los compromisos financieros con instituciones bancarias, AFP y SUNAT, por lo que no se genera utilidad. Se está buscando una reprogramación de las diferentes deudas que tienen en el corto plazo, para permitirles volver a generar utilidades. (Administrador BJC, 2019).

Adicionalmente, la empresa ha incluido en su contabilidad gastos que no corresponden al ejercicio de la organización, sino gastos personales de quien fue el dueño de la empresa. Esto se ha dejado de hacer con la nueva administración que ha entrado a trabajar, sin embargo, hay montos cargados que ya son un pasivo y se deberán asumir. (Administrador BJC, 2019).

2.4.5 Recursos humanos (H)

La administración actual tiene como propósito definir roles y responsabilidades de acuerdo con el organigrama de la empresa, con el fin de maximizar la productividad y minimizar costos. Asimismo, propone implementar sistema de pago por desempeño y desarrollar comunicación horizontal en toda la organización para generar sinergia en todo el proceso y generar un servicio diferenciado en el resultado final.

Algunas de las variables a ser consideradas son:

Nivel de remuneración y beneficios: Es negativo realizar pago de remuneraciones de forma rutinaria sin cumplir objetivos y proponer aumento de salarios sin generar motivación (Vadillo, 2005). Motivo por el cual el administrador propone un sistema de compensación variable en la organización para reconocer a colaboradores con alto desempeño, motivar al personal y desarrollar cultura organizacional considerando que actualmente perciben ingresos fijos y pago de comisiones equitativo por concepto de propinas

Estructura Organizacional: Desarrollar estructura organizacional implica definir relaciones formales de subordinación, identificar agrupamiento de colaboradores por departamentos y diseño de sistemas para desarrollar comunicación integrada efectiva entre departamentos (Daft & Daft, 2000). Actualmente la organización presenta 68 colaboradores de los cuales 50 son nombrados y 18 en calidad de contratados. En la Figura 10 se mostró el organigrama actual de la organización como base de la estructura organizacional.

Cultura Organizacional: En primer lugar, es importante definir la cultura organizacional, ya que es un término muy usado, pero no muchas personas saben realmente qué es. La cultura organizacional trasciende la misión, visión, valores y las creencias de la organización. Tiene que ver directamente con la conexión entre los individuos para generar un grupo de personas que trabajan de manera armónica y son productivas, con la finalidad de

agregar valor a la organización y además mejorar el nivel de vida de todos los individuos que forman parte del grupo. (“¿Qué es cultura”, 2019)

Es importante para el éxito de la organización implementar cultura organizacional a través de gestión por competencias considerando que el conjunto de individuos que la conforman debe tener conocimiento de la visión, declaración de valores y retribución de conductas. Para el logro de la visión y factor diferenciador respecto a la competencia, considerando que es valor intangible propio diferenciador de cada organización (Alles, 2013).

Actualmente el Restaurant BJC no tiene una cultura organizacional sólida, así como tampoco tiene una visión, misión y valores definidos.

2.4.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

De acuerdo a lo indicado por D’Alessio en el 2015, es importante contar con un sistema que permita que la empresa comparta la información de la organización en los diferentes niveles de la empresa. No solo se debe contar con una herramienta informática que permita esto, sino que se debe capacitar al personal constantemente para que sepan utilizarlo y de esa manera poder incrementar su productividad a través de este conocimiento.

El Restaurante BJC no posee un sistema de información para integrar comunicación efectiva entre todas las áreas definidas en el organigrama de la organización. Motivo por el cual la administración actual no gestiona información y realiza toma de decisiones gerenciales centralizadamente sin integración de información de las áreas de la organización.

Algunas de las variables a ser consideradas son:

Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos: Los sistemas de información en las distintas áreas apoyan los objetivos y estrategia de la empresa para el correcto funcionamiento de las distintas áreas de la organización mediante la gestión global. Es importante que todas las áreas interactúen con

los sistemas de información para atender necesidades de cada área en forma inmediata y eficaz (Trasobares, 2003).

Información para la gestión de calidad y costos: Los sistemas de costos brindan información de costo incurrido en cada área que conforma la organización. Permite presupuestar costos y permite medir el comportamiento cambiante de los mismos, mediante el principio de partida doble y de la documentación que respalda sus asientos (Lavolpe, 2005).

Gestionar calidad en cualquier organización implica definir principios que guían la acción, actividades que incorporan a la práctica estos principios y técnicas que logren hacer efectivas estas prácticas. En el caso de los restaurantes actualmente se mantiene vigente la norma ISO 9001 para los restaurantes, la cual asegura la calidad mediante la estandarización de procesos (BSI, 2018).

Luego de realizar el análisis, se identificaron las siguientes debilidades: Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos, Información para la gestión de calidad y costos.

2.4.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio en el 2015, las empresas deben buscar de manera continua seguir desarrollándose mediante la investigación. Hay industrias en donde es mucho más importante este punto de análisis, tales como las industrias electrónicas, sin embargo, es válido para todas las industrias. Es importante asignar recursos para desarrollar esta actividad. De esta manera las empresas pueden diferenciarse de la competencia y mantenerse vigentes.

De acuerdo a la información brindada por el administrador del negocio, el restaurant BJC no invierte en tecnología, investigación ni desarrollo. Por lo tanto, no buscan optimizar procesos para minimizar costos o innovar el proceso operativo para generar propuesta de

valor diferenciado de la competencia. Asimismo, es necesario iniciar en implementación de sistema tecnológico de información para definir costos diarios y ventas diarias efectivas.

(Administrador BJC, 2019).

A través de la matriz MEFI se ponderan las fortalezas y debilidades definidas en el análisis AMOFHIT y se puede apreciar que las debilidades en la empresa son mucho más importantes que las fortalezas. El resultado de 2.21 está por debajo del promedio, pero además la diferencia importante entre el peso de las debilidades comparado con el peso de las fortalezas demuestra que la empresa está presentando serias deficiencias, como se muestra en la Tabla 4.

Se puede identificar como principales fortalezas las siguientes:

- La nueva administración si tiene un sentido de responsabilidad orientado al control de costos.
- La buena ubicación del restaurante en el centro turístico de Miraflores.
- El posicionamiento ya ganado por el restaurante en las personas.

Sin embargo, también se cuentan con importantes debilidades tales como:

- Se cuenta con mucha cantidad de personal administrativo. Se deberá revisar los roles y la cantidad de trabajadores en función de la operación.
- Pérdida del gerente general y fundador de la empresa, quien era la persona que lideraba la gestión del restaurante.
- Falta de visión y misión claras de la empresa
- No maneja publicidad efectiva
- Proveedores sin homologación ni comparación

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Factores determinantes de éxito				
	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1	La nueva administración si tiene un sentido de responsabilidad orientado al control de costos	0.08	4	0.32
2	Ubicación del restaurante en el centro turístico de Miraflores	0.08	4	0.32
3	Posicionamiento ya ganado por parte del restaurante	0.05	4	0.20
4	En el segundo nivel se encuentra un bar muy conocido que atrae mucho público de noche	0.06	3	0.18
5	El local en el que se opera es propio. Por lo que no hay gastos de alquiler	0.04	3	0.12
Subtotal		0.31		1.14
	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Pérdida del Gerente General y dueño de la empresa. Daño en el liderazgo de la empresa	0.06	1	0.06
2	No maneja promociones	0.06	2	0.12
3	Poco uso de redes sociales	0.06	1	0.06
4	Proveedores sin homologación ni comparación	0.06	2	0.12
5	No hay un control de cantidades. Las compras se hacen a pedido del chef	0.06	1	0.06
6	Altas mermas en cocina	0.06	1	0.06
7	Alta deuda con diferentes entidades	0.07	1	0.07
8	Pagos sin considerar beneficios por objetivos	0.04	2	0.08
9	Mucho personal administrativo	0.08	2	0.16
10	Falta de visión y misión claras	0.04	2	0.08
11	No se integra la información entre las diferentes áreas	0.07	2	0.14
12	Falta de sistema informático que vincule la contabilidad con los pedidos	0.03	2	0.06
Subtotal		0.69		1.07
Total		1		2.21

Nota: Calificación: 1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.D'Alessio. 2013, 2da ed. Mexico D.F. México: Pearson Educación

Capítulo III: Problema Clave

Luego de haber realizado el análisis de la situación general de la empresa, así como del contexto, se presentará en este Capítulo los problemas que se han identificado, para luego analizarlos y evaluarlos para finalmente determinar el problema clave. Estos problemas serán analizados y desarrollados como materia neurálgica de este reporte de consultoría, y se obtienen del diagnóstico que se realiza a la empresa en diferentes áreas como financieros, operacionales y de servicio al cliente. Para la identificación y diagnóstico de los principales problemas del restaurante BJC, se ha generado una reunión con el administrador general en enero del 2020, con quien se revisó la presentación a hacer al directorio indicando los resultados del año 2019.

3.1 Diagnóstico de la Empresa

Como se ha mencionado en los capítulos previos, esta es una empresa con más de 30 años en el mercado nacional, que se ha posicionado de manera exitosa en el rubro de la gastronomía, teniendo un excelente reconocimiento de la marca. En agosto del año 2019 se designó un administrador general quien lleva el control del negocio actualmente en coordinación con la gerente general interina. En reunión con el administrador se revisaron las matrices MEFI y MEFE en donde se presentaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se definió por parte de la organización y revisando con el equipo de consultoría las diferentes problemáticas del negocio que se deben enfocar tres perspectivas inicialmente, las cuales serán las siguientes. Diagnóstico financiero, operacional y de nivel de servicio, los que se muestran a continuación.

3.1.1 Diagnóstico financiero

Para hacer un diagnóstico a nivel financiero, se han evaluado los cuadros contables de los últimos dos años, los cuales fueron presentados por la administración a la junta de directorio en la presentación de enero del 2020. A estos cuadros se le ha realizado una

análisis horizontal y vertical, comparándolos también contra los resultados del año 2018, esto con el fin de obtener un análisis situacional de la empresa al 31 de diciembre del 2019.

A continuación, en la Tabla 5, presentamos y evaluamos el estado de situación financiera de la empresa BJC. El análisis de situación financiera que se ha realizado nos permite visibilizar el estado de la organización al 31 de diciembre del 2019. Asimismo, en este reporte se colocan en un lado del balance los activos y en el otro los pasivos y el patrimonio de la empresa. Además, se considera que los activos corrientes y los pasivos corrientes sean convertidos en efectivos o pagados en un año o menos. (Gitman & Chad, 2012).

De este análisis se concluye rápidamente que la empresa está perdiendo valor. La diferencia del año 2018 al 2019 es de -7.16%, la cual en gran parte se explica por la depreciación de sus activos, lo que a su vez también nos indica que la empresa no está haciendo una reinversión de capital. Además de la venta de valores que generó una disminución de S/ 150,000 en los activos.

Por otro lado, se aprecia que el pasivo corriente es importante, principalmente por las deudas a corto plazo que tiene la organización con distintas entidades y con los empleados de la empresa, además del depósito pendiente de la CTS, monto que es más riesgoso para la empresa, ya que le podría generar una multa de hasta S/94,500. En cuanto al endeudamiento a largo plazo, vemos que este sólo representa el 5.77% del pasivo y patrimonio, monto que es bajo si consideramos la capacidad que tiene la empresa para adquirir deudas hipotecarias a largo plazo, poniendo como prenda el valor del edificio.

Es por ello, que en la Tabla 6 se analiza el nivel de endeudamiento y la liquidez general de la empresa, bajo la perspectiva de un análisis de liquidez. Ya que, la liquidez de una empresa permite medir las obligaciones a corto plazo de la organización, así como su solvencia. (Gitman & Chad, 2012).

Tabla 5

Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Situación Financiera.

Activos:	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2018 en S/.	2019 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Activos 2018	% del Total Activos 2019
Activo Corriente						
Caja y bancos	90,511	57,786	-32,725	-36.16	1.23	0.85
Cuentas por cobrar comerciales	8,752	1,121	-7,631	-87.19	0.12	0.02
Otras cuentas por cobrar	5,620	3,521	-2,099	-37.35	0.08	0.05
Existencias	401,822	414,505	12,683	3.16	5.48	6.09
Gastos pagados por anticipado	60,139	38,543	-21,596	-35.91	0.82	0.57
Crédito fiscal	185,230	135,610	-49,620	-26.79	2.53	1.99
Total Activo Corriente	752,074	651,086	-100,988	-13.43	10.26	9.57
Activo No Corriente						
Valores	781,492	631,443	-150,049	-19.20	10.66	9.28
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,526,122	5,273,773	-252,349	-4.57	75.40	77.51
Intangibles	269,338	247,791	-21,547	-8.00	3.67	3.64
Total Activo No Corriente	6,576,952	6,153,007	-423,945	-6.45	89.74	90.43
Total Activo	7,329,026	6,804,093	-524,933	-7.16	100.00	100.00
Pasivos:	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2018 en S/.	2019 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Pas y Pat 2018	% del Total Pas y Pat 2019
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar comerciales	590,180	362,874	-227,306	-38.51	8.05	5.33
Remuneraciones por pagar	169,739	236,217	66,478	39.16	2.32	3.47
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas - AFP	225,844	203,547	-22,297	-9.87	3.08	2.99
Provisión por Beneficios a los Empleados - CTS	172,500	317,070	144,570	83.81	2.35	4.66
Deuda tributaria a la SUNAT	354,903	382,770	27,867	7.85	4.84	5.63
Parte corriente de las deudas a largo plazo	439,871	398,414	-41,457	-9.42	6.00	5.86
Total Pasivo Corriente	1,953,037	1,900,892	-52,145	-2.67	26.65	27.94
Pasivo No Corriente						
Parte deuda a largo plazo	422,582	129,820	-292,762	-69.28	5.77	1.91
Otras provisiones	45,325	27,856	-17,469	-38.54	0.62	0.41
Total Pasivo Corriente	467,907	157,676	-310,231	-66.30	6.38	2.32
Total pasivo	2,420,944	2,058,568	-362,376	-14.97	33.03	30.25
Patrimonio neto	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2018 en S/.	2019 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Pas y Pat 2018	% del Total Pas y Pat 2019
Capital	2,501,705	2,501,705	0	0.00	34.13	36.77
Reservas legales	1,818,537	1,814,376	-4,161	-0.23	24.81	26.67
Resultados acumulados	508,508	471,057	-37,451	-7.36	6.94	6.92
Resultado del ejercicio	79,333	-41,613	-120,945	-152.45	1.08	-0.61
Total patrimonio neto	4,908,083	4,745,525	-162,558	-3.31	66.97	69.75
Total pasivo y patrimonio neto	7,329,027	6,804,093	-524,934	-7.16	100.00	100.00

Nota: Elaboración propia con los cuadros presentados por la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

Tabla 6

Análisis de Liquidez.

Liquidez General				
<u>Activo Corriente</u>	2018		2019	
<u>Pasivo Corriente</u>				
Activo Corriente	S/ 752,074	0.39	S/ 651,086	0.34
Pasivo Corriente	S/ 1,953,037		S/ 1,900,892	
Prueba Ácida				
<u>Activo Cte - Existencias - Gtos. Pag. Anticipado</u>	2018		2019	
<u>Pasivo Corriente</u>				
Activo Corriente	S/ 752,074		S/ 651,086	
Existencias	S/ 401,822	0.15	S/ 414,505	0.10
Gastos Pagados Anticipados	S/ 60,139		S/ 38,543	
Pasivo Corriente	S/ 1,953,037		S/ 1,900,892	
Prueba Defensiva				
<u>Efectivo y equivalentes de efectivo</u>	2018		2019	
<u>Pasivo Corriente</u>				
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 90,511	0.05	S/ 57,786	0.03
Pasivo Corriente	S/ 1,953,037		S/ 1,900,892	
Capital de Trabajo				
<u>Activo Corriente - Pasivo Corriente</u>	2018		2019	
Activo Corriente	S/ 752,074	-S/1,200,963	S/ 651,086	-S/1,249,806
Pasivo Corriente	S/ 1,953,037		S/ 1,900,892	

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

En este análisis se ve que la liquidez general de la empresa es muy baja, ya que se define por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente de la organización. Se espera que la relación supere la unidad (1), y actualmente se tiene 0.34 y en el 2018 la razón era de 0.39. esto quiere decir, que la empresa tiene más obligaciones en el corto plazo que las que puede asumir. Al ser un restaurante, el activo corriente sin considerar el monto de Caja y Bancos debe de ser bajo, ya que las ventas que generan son pagadas en periodos cortos, y los

inventarios que maneja tienen alta rotación, por lo que no necesita tenerlos almacenados, salvo los vinos que se encuentran en la bodega.

Asimismo, en cuanto a la prueba ácida, se espera que la relación llegue entre 0.6 a 0.8, ya que en esta prueba se está restando del activo corriente, los inventarios y los gastos pagados por anticipado, es decir lo menos líquidos. Por lo que con este análisis vemos que la empresa tiene muy poca capacidad de pago para afrontar sus obligaciones en el corto plazo, ya que como se analizó en la Tabla 5, estas son muy elevadas. Finalmente, se analiza que la empresa no cuenta con capital de trabajo, por lo que sus obligaciones las cubre con las cuentas por pagar de sus proveedores. Todo esto debido a la falta de liquidez y gran nivel de deuda a corto plazo.

Todos estos índices de liquidez están por debajo de lo considerado para una empresa que tiene una situación financiera sana, esto se genera por el alto nivel de endeudamiento que la empresa tiene a corto plazo. Esto a su vez está generando una situación de inestabilidad y afecta directamente al manejo y gestión de la organización en el día a día, ya que se tienen deudas muy sensibles como deudas a los empleados, o la falta del depósito de la CTS de los colaboradores.

Por otro lado, en la Tabla 7 se presenta el análisis del estado de resultados para los años 2018 y 2019 al 31 de diciembre de ambos años. Donde evaluaremos las ventas y los márgenes de utilidad que se han generado.

Los datos presentados al cierre del 2019 muestran que, pese a que la empresa se encuentra en el sector gastronómico, que ha tenido un importante crecimiento a nivel nacional, así como del sector turismo, donde también se ha tenido un crecimiento importante, las ventas se han reducido 8.88%, lo que representa una diferencia de S/638,289, frente al periodo anterior.

Tabla 7

Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados.

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2018 en S/.	2019 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2018	% del Total Ventas 2019
Ventas Netas de Bienes	7,187,938	6,549,649	-638,289	-8.88	100.00	100.00
Prestación de Servicios	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	7,187,938	6,549,649	-638,289	-8.88	100.00	100.00
Costo de Ventas	2,410,232	2,168,004	-242,228	-10.05	33.53	33.10
Costo de Producción	1,238,944	1,193,351	-45,593	-3.68	17.24	18.22
Ganancia (Pérdida) Bruta	3,538,762	3,188,295	-350,467	-9.90	49.23	48.68
Gastos de Ventas y Distribución	1,452,562	1,377,174	-75,388	-5.19	20.21	21.03
Gastos de Administración	1,420,766	1,333,815	-86,951	-6.12	19.77	20.36
Depreciación de Activos	52,452	48,256	-4,196	-8.00	0.73	0.74
Otros Gastos Operativos	18,652	16,852	-1,800	-9.65	0.26	0.26
Ganancia (Pérdida) Operativa	594,330	412,197	-182,133	-30.65	8.27	6.29
Ingresos Financieros	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	466,374	471,644	5,270	1.13	6.49	7.20
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Resultado antes de Participación e Impuestos	127,956	-59,447	-187,403	-146.46	1.78	-0.91
Participación a los Trabajadores	10,236	0	-10,236	-100.00	0.14	0.00
Impuesto a las Ganancias	38,387	-17,834	-56,221	-146.46	0.53	-0.27
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	79,333	-41,613	-120,945	-152.45	1.10	-0.64

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

Por otro lado, los costos de ventas y costos de producción representan alrededor del 50% de los ingresos. Este porcentaje está dentro del promedio de las organizaciones gastronómicas. Sin embargo, se aprecia un alto gasto administrativo y de ventas, el cual representa aproximadamente 40% del total de los ingresos, monto que es muy elevado. Esto origina que la utilidad operativa sea mínima y que la utilidad neta sea mínima en el año 2018

e incluso negativa en el año 2019. Continuando con este análisis, en la Tabla 8 presentamos las razones de solvencia de la empresa.

Tabla 8

Análisis de Solvencia Financiera.

Grado de Endeudamiento				
<u>Pasivo Total</u>	2018		2019	
Activo Total				
Pasivo Total	S/ 2,420,944	33.03%	S/ 2,058,568	30.25%
Activo Total	S/ 7,329,026		S/ 6,804,093	
Grado de Propiedad				
<u>Patrimonio Total</u>	2018		2019	
Activo Total				
Patrimonio Total	S/ 4,908,083	66.97%	S/ 4,745,525	69.75%
Activo Total	S/ 7,329,026		S/ 6,804,093	
Endeudamiento Patrimonial				
<u>Pasivo Total</u>	2018		2019	
Patrimonio Total				
Pasivo Total	S/ 2,420,944	49.33%	S/ 2,058,568	43.38%
Patrimonio Total	S/ 4,908,083		S/ 4,745,525	
Costo de la Deuda				
<u>Gastos Financieros</u>	2018		2019	
Pasivo Total Promedio				
Gastos Financieros	S/ 466,374	19.26%	S/ 471,644	22.91%
Pasivo Total Promedio	S/ 2,420,944		S/ 2,058,568	
Cobertura de Gastos Financieros				
<u>Utilidad Operativa</u>	2018		2019	
Gastos Financieros				
Utilidad Operativa	S/ 594,330	1.27	S/ 412,197	0.87
Gastos Financieros	S/ 466,374		S/ 471,644	

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

De este análisis, debido a que la empresa es dueña del local donde opera, tiene un valor alto de los activos, lo que le permite que el ratio del grado de endeudamiento total este

dentro del rango aceptable. Sin embargo, la baja utilidad operativa afecta el grado de cobertura de los gastos financieros, incluso llegando en el 2019 a no poder afrontarlos, pese a que los niveles de estos sean mínimos.

A continuación, en la Tabla 9 se analizará el estado de flujo de efectivo de los años 2018 y 2019, con el fin de obtener un diagnóstico del flujo de caja de la empresa.

Tabla 9

Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Flujo.

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2018 en S/.	2019 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2018	% del Total Ventas 2019
Entradas:						
Cobranzas por ventas periodo actual	7,187,938	6,549,649	-638,289	-8.88	100.00	100.00
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total entradas	7,187,938	6,549,649	-638,289	-8.88	100.00	100.00
Salidas:						
Costo de producción	3,649,176	3,361,355	-287,821	-7.89	50.77	51.32
Gastos de administración	2,513,931	2,219,765	-294,166	-11.70	34.97	33.89
Impuesto a la renta periodo anterior	25,142	38,387	13,245	52.68	0.35	0.59
Comisiones de vendedores periodo actual	359,397	491,224	131,827	36.68	5.00	7.50
Pago de intereses	45,334	37,189	-8,145	-17.97	0.63	0.57
Pago de amortización	529,600	434,455	-95,145	-17.97	7.37	6.63
Total salidas	7,122,580	6,582,374	-540,206	-7.58	99.09	100.50
Entradas - Salidas	65,358	-32,725	-98,083	-150.07	0.91	-0.50
más saldo inicial	25,153	90,511	65,358			
Saldo Final de Caja	90,511	57,786	-32,725	-36.16	1.26	0.88

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad, 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

De este análisis, se ve que la liquidez es un problema mayor para la empresa. En el año 2018 el 99.09% de los ingresos por ventas fueron gastados y en el año 2019 el 100% de

estos. Esto conlleva a que no se pueda tener una reserva para emergencias y que la empresa viva del día a día, sin la posibilidad de generar provisiones ni margen.

A continuación, en la Tabla 10 se analizarán los índices de rentabilidad para evaluar que tan rentable es para los accionistas la empresa en la situación actual. Existen muchas medidas de rentabilidad, pero hemos decidido utilizar el ROE y ROA a solicitud de la administración porque son términos con los que están familiarizados, esta información presentará un resultado sobre la utilidad neta y operativa de la empresa.

Tabla 10

Análisis de Rentabilidad.

Rentabilidad del Capital (Return on Equity - ROE)				
<u>Utilidad Neta</u>	2018		2019	
Patrimonio Promedio				
Utilidad Neta	S/ 79,333	1.62%	-S/41,613	-0.88%
Patrimonio Promedio	S/ 4,908,083		S/ 4,745,525	
Rentabilidad Sobre los Activos (ROA - Return On Assets)				
<u>Utilidad Operativa (1-tasa de impuesto a la renta)</u>	2018		2019	
Activo Total Promedio				
Utilidad Operativa	S/ 416,031	5.68%	S/ 288,538	4.24%
Activo Total Promedio	S/ 7,329,026		S/ 6,804,093	

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

Como se ha venido analizando en las tablas anteriores y finalmente con el último análisis, la empresa no está generando valor para los accionistas. El año 2019 ha tenido un resultado negativo inclusive, la rentabilidad de capital se reduce. Por otro lado, la rentabilidad sobre los activos es muy pequeña 4.28% no está generando valor, si se compara contra un promedio de mercado que es mucho más alto o inclusive invertir en otros negocios que generen mayor rentabilidad.

Finalmente, para establecer una conclusión de este diagnóstico financiero, la Tabla 11 presenta un análisis horizontal de la variabilidad de los principales índices financieros. Donde podemos observar que estos no han mejorado en el 2019, dando como conclusión principal que la empresa tiene una deficiente gestión financiera.

Tabla 11

Análisis Vertical y Horizontal de los Ratios Financieros.

	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Análisis de Liquidez				
Liquidez General	0.39	0.34	-0.04	-11.05%
Prueba Ácida	0.15	0.10	-0.04	-29.87%
Prueba Defensiva	0.05	0.03	-0.02	-34.40%
Capital de Trabajo	-S/1,200,963	-S/1,249,806	-S/48,843.07	4.07%
Análisis de Solvencia				
Grado de Endeudamiento	33.03%	30.25%	-2.78%	-8.41%
Grado de Propiedad	66.97%	69.75%	2.78%	4.15%
Endeudamiento Patrimonial	49.33%	43.38%	-5.95%	-12.06%
Costo de la Deuda	19.26%	22.91%	3.65%	18.93%
Cobertura de Gastos Financieros	1.27	0.87	-40.04%	-31.42%
Análisis de Rentabilidad				
Rentabilidad del Capital (Return on Equity - ROE)	1.62%	-0.88%	-2.49%	-154.25%
Rentabilidad Sobre los Activos (ROA - Return On Assets)	5.68%	4.24%	-1.44%	-25.29%

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

3.1.2 Diagnóstico operacional

De las reuniones que se han llevado a cabo con el administrador general, se ha podido definir un diagnóstico de las principales problemáticas operacionales.

Deuda con entidades financieras muy bajo comparado con deudas tributarias y de personal. Al 31 de diciembre del 2019 se tiene 3 préstamos con el Banco de Crédito del Perú. Dos de los préstamos son por crédito con garantía hipotecaria. Los préstamos datan de febrero del 2015 y se terminarán de cancelar en marzo del 2021. El monto total es

S./1,838,168.44 y el saldo que está pendiente amortizar es S./528,234. Actualmente la cuota que paga mensualmente el restaurante es S./33,580.50. considerando el nivel de endeudamiento con otras entidades como la SUNAT, AFP y monto de planillas y beneficios que se le debe a los empleados, acá claramente se observa que no hay una correcta gestión de la capacidad crediticia de la empresa.

Pérdida del presidente del directorio y dueño de la empresa. Muchos de los manejos incorrectos que se daban en la empresa se debían a que el presidente del directorio (que a su vez ejercía el cargo de gerente general) se encontraba muy mal de salud y no podía llevar a cabo en la plenitud de sus capacidades su gestión. Por lo que se empezaron a tomar decisiones de manera independiente y desordenada sin un consenso definido. Ante esta situación inmanejable el presidente del directorio contrata a un administrador general. La persona encargada para la tarea es externa, y toma el cargo en agosto del 2019.

Lamentablemente, el presidente del directorio fallece a inicio de setiembre del 2019 y la empresa queda en manos de la junta de accionistas, quienes deben definir el futuro de la empresa. Cabe señalar que los socios mayoritarios de la empresa son cuatro y ellos no tienen ninguna formación en gestión administrativa. Como Gerente General interina ha sido nombrada una de las accionistas, que era la esposa del fundador, quien era la persona que tenía mejor conocimiento de la empresa. Ella trabaja de manera coordinada con el administrador general de la empresa, y mes a mes se realiza una junta general para monitorear los resultados parciales de la empresa.

Gastos que no corresponden al negocio. La empresa incluía en sus gastos operativos conceptos que no corresponden al giro del negocio y que más bien son gastos personales, tales como alquiler de dos departamentos en Miraflores para familiares del fundador, además de consumos de cortesía a sus amigos y familiares. También pagaba el seguro médico del presidente y su familia, entre otros gastos.

Gastos que corresponden al giro del negocio pero que son prescindibles. La empresa tiene dentro de sus gastos operativos los siguientes pagos: comisiones a taxistas por traer pasajeros al restaurante, pago de los 7 días de la semana de pianista, show musical los fines de semana, entre otros.

Manejo de dos empresas en vez de una. El restaurante es una empresa totalmente independiente del bar de los mismos dueños y que se encuentra en el segundo nivel. Toda la gestión tributaria, de personal y en general de cualquier tipo se hace para las dos empresas en vez de hacerlo para una sola empresa, siendo los dueños los mismos y el giro similar también. Lo consideramos un problema porque se incrementa el trabajo del mismo personal administrativo, por otro lado, esto puede generar que se utilicen recursos de una organización en el otro, lo cual no sería correcto ni transparente.

Personal mayoritariamente nombrado (más de 5 años trabajando en la empresa). De los 69 trabajadores que tiene el restaurante, 50 de ellos son nombrados. En caso se requiera hacer un recorte de personal como parte de la mejora a implementar, será muy costoso retirar a este personal por la gran cantidad de años que tienen laborando.

Escasa liquidez. El restaurante tiene gastos mensuales similares a sus ingresos. Por lo que opera “el día a día”. Básicamente esto se debe a dos motivos. En primer lugar, la gran cantidad de deudas a corto plazo que tiene la empresa, a la ineficiencia en la operación y gestión de pago a proveedores y a la disminución de ingreso por ventas.

3.1.3 Diagnóstico de nivel de servicio

Pese a todos los problemas financieros y operacionales que se han venido dando en los últimos años, la empresa cuenta una planilla muy antigua, que le tiene lealtad a la empresa y ha sido entrenada para generar un servicio de alta calidad. Debido a ello el nivel de servicio no ha decaído. Actualmente la empresa cuenta con una calificación de 4 sobre 5 estrellas en

la página de Tripadvisor, la cual es reconocida mundialmente, de donde tomamos la última publicación realizada por un cliente, la cual fue del 15 de diciembre del 2019.

“Si pudiera dar una estrella extra, lo haría. La comida no solo fue excelente, sino que el servicio fue muy superior a cualquier servicio que haya recibido en Perú. Los precios son un poco elevados, pero obtienes lo que pagas y obtienes mucho en este restaurante. ¡Muy recomendable!”

Adicionalmente como se ha indicado en el Capítulo II y en el Resumen Ejecutivo, el restaurante se encuentra clasificado dentro de los diez primeros restaurantes de comida peruana a nivel nacional. Los reconocidos premios Summum han tenido tres ediciones, en el año 2017, 2018 y 2019 y en las tres oportunidades el restaurante BJC estuvo incluido en esta lista, donde uno de los puntos a calificar es el nivel de servicio.

El equipo de consultoría solicitó a la empresa hacer una medición mediante encuestas que permita tener una información más precisa al respecto, pero el directorio decidió que no se hagan las encuestas a los clientes. Según indicó el administrador, no se desea interrumpir o alterar el ambiente en el que se encuentran los comensales.

3.2 Problemas Identificados.

Luego de realizar el diagnóstico situacional de la empresa, en los campos financieros, operativos y de nivel de servicio, se puede verificar como los problemas identificados están vinculados a una mala gestión de la organización. Es por ello que los denominaremos subproblemas, puesto que se originan como efecto de un problema mayor, a continuación, en la Tabla 12 se presenta la lista de los subproblemas indicados, y se evalúa la consecuencia de estos problemas en la gestión de la empresa. Posteriormente en la Tabla 13 se hará una matriz de enfrentamiento que permitirá ponderar los subproblemas indicados

La metodología mediante la cual se desarrolla esta matriz de enfrentamiento en la Tabla 13 consiste en colocar en filas y columnas los subproblemas determinados en la Tabla

12 considerando el mismo orden en el que se han definido y comparar uno a uno tomando como criterio de comparación cual se considera más relevante.

Tabla 12

Análisis de Subproblemas Identificados.

Numero	Problema	¿Qué genera?		
		Problema Financiero	Problema Operacional	Problema de Servicio al cliente
1	Deuda a los trabajadores	X	X	X
2	Deuda a la SUNAT	X	X	
3	Deuda a las AFP y CTS	X	X	
4	Alto nivel de deudas al corto plazo	X	X	
5	Altos costos de ventas y administrativos	X	X	
6	Perdida del Gerente General		X	X
7	Huelgas del personal		X	X
8	Congelamiento de cuentas	X	X	
9	Nivel alto de personal antiguo	X		
10	Falta de liquidez	X	X	
Total		8	9	3

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

En la Tabla 13 se enfrentan con el fin de generar una ponderación sobre estos.

Tabla 13

Matriz de Enfrentamiento de Problemas Identificados.

	Problemas										TOTAL	Peso %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	X	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	6.67
2	1	X	1	0	0	1	0	0	1	0	4	8.89
3	1	0	X	0	0	1	0	0	0	0	2	4.44
4	1	1	1	X	1	1	1	0	1	0	7	15.56
5	1	1	1	0	X	1	1	1	1	1	8	17.78
6	0	0	0	0	0	X	1	0	0	1	2	4.44
7	0	1	1	0	0	0	X	1	1	1	5	11.11
8	1	1	1	1	0	1	0	X	1	1	7	15.56

9	0	0	1	0	0	1	0	0	X	0	2	4.44
10	1	1	1	1	0	0	0	0	1	X	5	11.11
											45	100.00

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

En la matriz de enfrentamiento de la Tabla 13, el subproblema que se considere tenga más relevancia o impacto en la organización se le coloca el número uno. La lectura para este procedimiento es de izquierda a derecha, es decir, la evaluación se hace considerando si el subproblema que aparece a la izquierda (filas), es más relevante que el que aparece a la derecha (columnas). En función de esto se coloca la numeración (los subproblemas están numerados en la Tabla 12, por ello en la matriz de enfrentamiento de la Tabla 13 solo se indica su numeración). En el caso que la respuesta sea negativa, el número que se coloca es cero. Finalmente se obtiene para cada fila una suma. Mientras mayor sea la suma, significa que ese subproblema habrá sido más importante que los que tengan menor valor. Se obtiene los porcentajes totalizando las sumas y haciendo la división para obtener el peso ponderado de cada una de ellas. Estos porcentajes definen el grado de importancia de cada uno de esos subproblemas, por lo que se han ordenado de manera decreciente y se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14

Subproblemas Ponderados.

Problema	Ponderación %
Altos costos de ventas y administrativos	17.78
Alto nivel de deudas al corto plazo	15.56
Congelamiento de cuentas	15.56
Huelgas del personal	11.11
Falta de liquidez	11.11
Deuda a la Sunat	8.89
Deuda a los trabajadores	6.67

Deuda a las AFP y CTS	4.44
Perdida del Gerente General	4.44
Nivel alto de personal antiguo	4.44

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

3.3 Problema Clave

De los subproblemas que se han identificado, se ha priorizado los altos costos administrativos y de ventas, el alto monto de deudas a corto plazo, congelamiento de cuentas, huelga de personal, falta de liquidez y deuda a la SUNAT, las cuales corresponden al 80% del puntaje de la ponderación. Estos problemas determinan dos causas.

Como se indicó previamente, los subproblemas evaluados están vinculados a una mala gestión de la organización y generan impactos transversales a todas las áreas de la empresa (ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, etc.). Debido a ello se llega a la conclusión de que el problema principal del negocio es la deficiente administración de la organización.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

El presente trabajo de consultoría se centra en el estudio y desarrollo de soluciones para las dos causas principales que se han detectado para la falta de liquidez del Restaurante BJC. El alto endeudamiento y la ineficiencia de los procesos. Debido a ello es muy importante realizar un análisis de la literatura correspondiente a estos temas de estudio que permitan tener una base teórica sobre la cual se puedan cimentar las conclusiones que se generarán en esta tesis.

4.1 Mapa de la Literatura

Se ha realizado la búsqueda de literatura en base al problema clave detectado en el Capítulo III de la presente tesis. Para esto se ha consultado la base de datos de DOCIS y Google Académico debido a que son fuentes confiables. Los términos clave para la búsqueda han sido (a) Operaciones, (b) Optimización, (c) Procesos, (d) Restaurantes, (e) Liquidez, (f) Estructura de Deuda.

En la búsqueda de literatura se han identificado las ideas principales, se ha validado estándares de calidad de la información, con lo que se confirmó que la bibliografía encontrada será parte del trabajo. Con esta revisión se han identificado la información más relevante de cada uno de los términos que se han definido para el desarrollo del trabajo, relacionándolos con diversas áreas referidas al problema principal de la organización, el cual se ha definido como la administración deficiente del negocio.

A continuación, en la Tabla 15 se muestra el mapa conceptual de la literatura con la revisión de la literatura contemplada, las áreas correspondientes, así como los temas específicos, argumento y referencias.

Tabla 15

Mapa Conceptual de la Literatura

Problema Principal	Área	Tema	Argumento	Referencia
	Optimización de procesos	Uso de Diagrama Causa – Efecto	Permiten identificar las causas reales y potenciales de alguna problemática.	El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz (2016).
	Optimización de procesos	Calidad Total	Permite implementar mejora en gestión de procesos.	Carro, R., & González Gómez, D.,A. (2012). Administración de la calidad total.
	Optimización de procesos	KPI	La determinación de los KPI es fundamental para medir correctamente la performance de la organización.	Kerzner, H. (2017). Project management metrics, kpis, and dashboards : A guide to measuring and monitoring project performance.
	Optimización de procesos	Benchmarking	Permite autoevaluación comparativa de rendimiento de la empresa y para la búsqueda de mejores prácticas de éxito.	El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. Revista de Dirección y Administración de Empresas (2010).
	Marketing	Apertura de nuevos puntos de ventas	Sistema de apertura de nuevos puntos de venta.	Segundo muelle: “Queremos cerrar el 2021 con más de 25 restaurantes en el mundo” (2019).
	Marketing	La segmentación de mercado	Agrupar a clientes con necesidades similares para lograr ventaja competitiva.	Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado.
	Marketing	Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones	Diferenciación de costos basados en posicionamiento estratégico.	González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos, 21(1), 242-267.
	Marketing	Planeación y elaboración de menú a ofertar	Importante definir oferta de menú para mantener la preferencia de cartera de clientes recurrentes y captación de nuevos clientes.	Gutiérrez, J. (2015). Planeación y elaboración de menús en servicios de alimentación.
	Marketing	La calidad en el servicio al cliente	Es mucho más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener un cliente satisfecho.	Editorial Vértice. (2008). La calidad en el servicio al cliente.
	Administración de costos y desarrollo de estrategias	Gestión de rentabilidad en restaurantes.	Optimizar costos y gastos para rentabilizar margen de contribución del negocio.	Sistemas de optimización de precios y rentabilidad (OPR) en restaurantes (2011).
Administración deficiente del negocio	Administración de costos y desarrollo de estrategias	Ingeniería del Menú	Optimizar precios y rendimiento de un restaurante mediante la ingeniería de menú.	Sistemas de optimización de precios y rentabilidad (2011).
	Administración de costos y desarrollo de estrategias	Análisis del entorno	Definir situación actual para desarrollar estrategias que permitan lograr visión y misión de la organización.	Martínez, D & Milla, A. (2012). Análisis del entorno
	Administración de costos y desarrollo de estrategias	Administración de costos	La importancia de la planeación de costo de producción y su efecto en la fijación de precios de productos	Acosta, M. G. D., & Sánchez, M. L. Z. (2019). La importancia de la planeación de costo de producción y su efecto en la fijación de precios de productos. Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales, (31), 28-28.
	Gestión financiera	Ratios Financieros	Analizar ratios financieros y situación de empresa en liquidez, solvencia, endeudamiento y gestión.	Chu, R. (2011). Finanzas Aplicadas: teoría y práctica (2011).
	Gestión financiera	Valor Actual Neto (VAN)	Definir viabilidad de flujo de caja proyectado a través de VAN.	Chu, R. (2013). Fundamentos de Finanzas: un enfoque peruano (2013)
	Gestión financiera	Proyección de Flujo de Caja y Estados Financieros	Realizar proyección de Estados Financieros y Flujo de Caja para presentar situación a futuro con acciones correctivas.	Finanzas Empresariales: rentabilidad y valor (2004).
	Gestión financiera	Administración financiera	Administración de recursos monetarios para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.	Román, C. L. R. (2012). Fundamentos de administración financiera. Editora Red Tercer Milenio, México.

4.2 Altos Costos Operativos

4.2.1 Diagrama de Ishikawa

También conocido como diagrama de espina de pescado o causa efecto, permite identificar las causas y efectos de forma simple. Es un método eficiente puesto que permite no omitir causas y así dar las partes necesarias para poder analizar las posibles soluciones. Este modelo se basa en dos hipótesis simples. La primera es que hay una cantidad limitada de causas (primarias o secundarias) para cada problemática. La segunda es que identificar estos dos tipos de causas es el primer paso para resolver la problemática. (“El diagrama de Ishikawa”, 2016).

Inicialmente el profesor Ishikawa consideraba las causas de un problema en 5 grupos, que llamaba las 5M.

- Materia, que refiere a todo lo que es útil para el proyecto, como materias primas o servicios.
- Medio, que refiere al entorno que pueda tener relevancia con el proyecto, como el lugar donde se encuentra el local, etc.
- Métodos, que refiere a los procedimientos utilizados actualmente, como opera la empresa.
- Máquina, refiere al material que requiere utilizar el proyecto, por ejemplo, locales, equipamiento, computadoras, software, etc.
- Mano de obra, refiere al recurso humano que labora en la empresa y a su cualificación.

Este modelo se amplió a 8M considerando los siguientes conceptos.

- Medida, refiere a todo aquello que se puede cuantificar para llegar al efecto.
- Management, refiere a la forma de dirigir la empresa y al estilo de mando.

- Medios financieros, refiere a los recursos económicos, gastos, ingresos, etc. (“El diagrama de Ishikawa”, 2016).

Los pasos a seguir para desarrollar correctamente este diagrama son: Definir claramente la problemática que se enfrenta. Al tenerlo claro trazar una flecha horizontal que apunte a esta problemática. Realizar una lista de posibles causas, para lo que el grupo de trabajo debe hacer una lluvia de ideas. Se debe involucrar en este ejercicio a las personas que sean expertas o estén en contacto directo con la problemática. Clasificar las ideas por categorías de acuerdo a las 5M o 8M, Tener en cuenta que no necesariamente se van a presentar todas las ramas, dependerá de la problemática. En esta etapa dibujaremos la línea secundaria de acuerdo a la categoría que termine en la línea horizontal. Posteriormente para cada rama se debe definir las causas principales de la problemática. A partir de aquí se puede inclusive trazar flechas menores que salgan de cada categoría. Luego se debe priorizar y jerarquizar los cursos de acción que se tomarán. Se debe elegir sobre que causas vamos a intervenir, de esta manera se definen soluciones y pasamos a una fase de implementación. (“El diagrama de Ishikawa”, 2016).

En el caso del restaurante BJC hemos logrado identificar la problemática básica que es la falta de liquidez. Sobre la cual se elaborará el diagrama de Ishikawa que nos permita identificar con mayor claridad las causas de esta problemática y así poder plantear soluciones que se implementarán posteriormente.

4.2.2 KPI's

Existen cuatro tipos de mediciones de performance de una empresa, KRI que son indicadores claves de resultados, los cuales indican que es lo que se ha hecho desde la perspectiva si se logró o no el objetivo. RI que son indicadores de resultados que solo te indican que es lo que se ha hecho. PI que son indicadores de performance que te indican que

debes hacer y los KPI que te indican que debes hacer para incrementar el performance de la empresa. (Parmenter, 2010).

Los KPI representan una serie de medidas centradas en los aspectos organizacionales que son los más críticos para el éxito de la compañía. Un ejemplo simple de diferenciar los KPI de los KRI es considerar la velocidad de un automóvil viajando. Ese es un KRI ya que la velocidad del auto es una combinación del cambio en el que se esté manejando y cuantas revoluciones por minutos está generando el motor. Un KPI sería un indicador que nos precise que tan económico está siendo conducido el vehículo, considerando un ratio de kilómetros por galón por ejemplo. (Parmenter, 2010).

Parmenter en el 2010 indica que los KPI no son medidas económicas expresadas en moneda, deben medirse diaria o semanalmente como máximo. Debe ser propuesta por la alta dirección, todo el staff debe entender que significa la medición y que acciones correctivas se requieren. No se recomienda tener más de 10 KPIs, ni tampoco más de 10 KRIs. De igual manera Kerzner en el 2017 reitera la importancia de los KPIs en una organización. Los considera como fotos instantáneas de alto valor que muestran como un proyecto o negocio progresa hacia los objetivos que se han definido previamente.

La implementación de KPIs se debe dar siempre en la presencia de 4 principios fundamentales desde la alta dirección. Primero, tener relacionamiento con el staff, los sindicatos, los proveedores principales y los clientes más importantes. Segundo, transferir el poder a la línea del frente, la que tiene contacto con el cliente final, se debe empoderar al personal. Tercero, medir y reportar solo lo que importa. Cuarto, asociar las medidas de performance a los objetivos estratégicos de la empresa (misión, visión, valores, etc.) y a los factores críticos de éxito. (Parmenter, 2010).

Para lograr esto David Parmenter en el 2010 desarrollo un modelo de 12 pasos para generar y utilizar KPIs, los cuales se basan en los principios anteriormente definidos. Los cuales se pasan a listar a continuación:

1. Se debe contar con el compromiso de la alta dirección para desarrollar y utilizar los KPI y los balances scorecard para dicho fin. (Parmenter, 2010).
2. Establecer un equipo de definición de KPIs que sea ganador. Se debe generar un grupo de dos a cuatro personas y deben estar totalmente focalizados a esta tarea y reportar directamente a la alta dirección, de preferencia debe ser un grupo que tenga gente mayor y gente joven, para poder tener diferentes perspectivas. (Parmenter, 2010).
3. Establecer una cultura de “Solo hazlo”, ya que hacer bien los KPIs desde un primer momento no es algo fácil y existe la posibilidad de equivocarse. No se debe pasar mucho tiempo en investigación. Lo más recomendable es desarrollar los KPIs dentro de la organización y no mediante un agente externo. (Parmenter, 2010).
4. Preparar una estrategia holística para presentar los KPIs. (Parmenter, 2010).
5. Hacer marketing al sistema KPI para todos los empleados. Es importante convencerlos de que el cambio solo podrá darse con el intercambio abierto de información. (Parmenter, 2010).
6. De acuerdo a lo indicado por Parmenter en el 2010, éste posiblemente sea el paso más importante, que consiste en identificar los factores críticos de éxito de la organización. Estos factores junto con las mediciones de performance son las que relacionan las actividades del día a día en la empresa con las estrategias de la organización. Esto es sumamente importante y la clave de éxito de una empresa, porque aterriza realmente el planeamiento en el día a día. La eficiencia y efectividad en la identificación de estos factores críticos de éxito depende en gran medida en la capacidad analítica del equipo

a cargo. Es por eso lo importante de estar coordinando permanentemente con la alta gerencia y que estén cien por ciento involucrados.

De acuerdo a lo indicado por Parmenter en el 2010, las buenas prácticas indican que se deben tener entre cinco y ocho factores críticos de éxito, dependiendo del tamaño de la empresa. Como ya se indicó, teniendo buenos CSF (factores críticos de éxito) será muy sencillo encontrar los KPI ganadores. Para comenzar debemos conocer nuestros factores de éxito, se debe desarrollar una lluvia de ideas del equipo y se pueden obtener más de 30. La segunda parte para filtrarlos es alinearlos con las actividades diarias hacia los objetivos estratégicos. Esto se logra mediante cuatro actividades. Primero, determinar los actuales factores de éxito. Se deben revisar los documentos estratégicos de los últimos diez años aproximadamente, de donde se deben extraer los factores de éxito. Se debe entrevistar a las personas que tengan mucho tiempo en la empresa sobre todo y que puedan exponer su experiencia. De esta actividad podremos obtener una lista importante de factores de éxito. Segundo, se debe generar una reunión de trabajo con las personas que más conocen la empresa (aquellas a quienes te refieren cuando necesitas saber algo). Es una reunión de trabajo donde se deben formar grupos de no más de siete personas y deben ser de diferentes áreas. Deben atender entre 20 a 40 personas, dependiendo del tamaño de la empresa. Se deben tomar como base los factores de éxito previamente identificados y filtrarlos y/o generar nuevos en la lluvia de ideas que se genera en la discusión. De este trabajo de dos días completos, se obtienen los CSF y las medidas de performance que se establecen basados en los CSF. Esto se expone a la alta gerencia. Tercero, el equipo KPI lleva los cinco a ocho CSF al directorio, a los principales stakeholders y al sindicato de trabajadores. Se presentarán los CSF y se explicará cómo serán

aterrizados en el día a día laboral, así como las medidas que se vienen tomando al respecto. Cuarto, Se explica los CSF a todos los empleados. (Parmenter, 2010).

7. Se debe guardar toda la información de medición de performance, obtenida en el paso anterior, en una base de datos, la cual debe ser actualizada, completada y disponible para los empleados, para ayudarlos a entender la medición de la performance y asistirlos en la selección de sus mediciones. La base de datos se debe hacer lo más amigable posible para que sea de fácil llenado. (Parmenter, 2010).
8. El siguiente paso es la elección de cada área de las mediciones de performance que llevarán. No deben ser más de 25 mediciones por cada equipo. Este paso es muy beneficioso para la organización porque clarifica los objetivos del equipo y alinea el trabajo diario con los objetivos estratégicos de la empresa, además que mejora la satisfacción del grupo porque pueden cuantificar su desempeño. (Parmenter, 2010).
9. Seleccionar los KPIs ganadores para la organización. Esto se debe hacer una vez que ya haya transcurrido un tiempo de mediciones por parte de los equipos. De esta manera el equipo a cargo de los KPI ya ha ganado experiencia de trabajo con las diferentes áreas. (Parmenter, 2010).
10. Desarrollar los formatos de reporte a todo nivel. La mayoría de KPIs deberán reportarse diariamente. Se debe presentar un resumen semanal de los cinco KPIs más importantes, de manera que se pueda ver el seguimiento del desempeño. El reporte empodera al personal a tomar acciones correctivas inmediatas en situaciones que afecten negativamente el desarrollo de los KPIs. (Parmenter, 2010).
11. Facilitar el uso de los KPIs ganadores. Para ello es importante empoderar al personal. Se debe también tener mediciones relativas con competidores, para poder saber si estamos ganando o perdiendo mercado, independientemente el cumplimiento de

nuestros KPIs. Se debe considerar rangos aceptables para los KPIs. No números exactos. (Parmenter, 2010).

12. Afinar KPIs para mantener su relevancia, para ello se debe verificar los CSF anualmente, ya que el entorno en el que nos desarrollamos es tan cambiante que los factores de éxito pueden evolucionar también. (Parmenter, 2010)

En el restaurante BJC debemos implementar estos pasos para definir los KPIs y de esta forma poder dar seguimiento al desempeño de la empresa alineado a los objetivos organizacionales. Se generarán reuniones con el administrador general y con miembros clave del personal, tal cual se indica en los pasos previamente descritos de manera que podamos llegar a desarrollar los factores críticos de éxito y finalmente los KPIs y dejar implementado o en proceso de implementación al restaurante con esta visión de cambio en la forma de trabajo.

4.2.3 Benchmarking

También conocido como puntos de referencia, se usa para revisar los procesos de la organización comparándolos contra una organización cuyo desempeño sea reconocido como el mejor. Los pasos a seguir para el desarrollo de este planteamiento son: (a) Definir el estándar de comparación. (b) Definir el equipo de trabajo que desarrolle la tarea. (c) Identificar a las empresas contra las cual se hará la comparación. (d) Definir y analizar la información. (e) Desarrollar plan de acción para alcanzar el benchmark. (Carro & González, 2012).

Adicionalmente Gilliland, Sglavo y Tashman en el 2016 consideran que el benchmarking es fundamental como punto de inicio para determinar proyecciones. La capacidad de definir un objetivo y poder predecir el potencial de un proyecto, negocio o simplemente un flujo de caja, será mucho más efectivo y preciso si consideramos un punto de referencia que haya alcanzado los objetivos que se plantean en el proyecto propio.

Enlaces proveedor cliente, el cliente interno. Se debe considerar que todos en la organización tienen sus propios clientes, incluso los encargados de procesos internos. Se debe considerar el concepto de cliente interno con mucha relevancia puesto que lleva a optimizar los procesos por la fluidez que permite en la dinámica entre los diferentes elementos que conforman la organización. (Carro & González, 2012).

Participación de los empleados. Se debe fomentar la participación activa de los empleados, para ellos considerar un cambio importante en la cultura organizacional, se debe alentar el desarrollo individual a través de la capacitación, de igual manera fomentar la política de incentivos por resultados, así como el trabajo en equipo. (Carro & González, 2012)

Orientación para la prevención. No se debe hacer el control al final de los procesos, sino que se debe ajustar los procesos para que no emitan elementos defectuosos. Se debe verificar las causas que generan la variabilidad de los resultados, considerando que siempre se deberían obtener los mismos productos. En ese sentido se tienen que verificar dos tipos de causas. Causas comunes, las cuales son aleatorias y las causas asignables, las cuales son más fácilmente identificables. (Carro & González, 2012).

Calidad en la fuente. Se debe considerar que un proceso contempla diversas operaciones, si se erradican los errores en las operaciones, el proceso debería contar con salidas impecables. Además, se debe tener en cuenta lo mencionado anteriormente, son los operadores los que están más cerca de la tarea y que por lo tanto la conocen más. Por ende, son los que pueden detectar con mayor facilidad errores y proyectar correcciones. Adicionalmente se toma como premisa que el 85% de la problemática en calidad tiene que ver con los insumos y los procesos y no con el desempeño del personal. Por tanto, el reto está en diseñar equipos de trabajo y procesos que generen la calidad requerida. (Carro & González, 2012).

Lo descrito previamente se conoce como el benchmarking de diagnóstico, en donde se compara a la empresa con la mejor del mercado. Esto se debe entender como el inicio del proceso de benchmarking colaborativo. En el de diagnóstico, el foco es la comparación con otra organización utilizando una base de datos, lo que nos permite encontrar las mejores prácticas y poder medir cual es la diferencia entre los desempeños de ambas organizaciones, sin embargo, se debe ir más allá. Se debe entender cómo es que la otra organización ha llegado a alcanzar esos altos estándares de performance. Es un aprendizaje que debe decantar en adquirir nuevo conocimiento interno de la organización, que debe llevar a mejorar e innovar. No es solo una herramienta que permite comparar. No se trata sólo de copiar las mejores prácticas sino aprenderlas e innovarlas llevándolas a la realidad de nuestra organización. (Clemente y Balmaseda, 2010).

En el restaurante BJC se tienen muchos problemas operativos que incrementan tremendamente los costos. Se ha hecho la comparación con otras empresas del mercado y obtienen rendimientos mucho más importantes. Debido a ello aplicaremos el benchmarking dirigido a las operaciones de la organización, sobre todo en las actividades más relevantes, como cocina, servicio y gestión administrativa.

4.2.4 Calidad total

Se considera como “Calidad Total” a una manera de gestionar una organización, tomando en cuenta que el objetivo de la empresa es cumplir los requerimientos de la clientela y que está diseñada para mejorar la competitividad. Es importante indicar que este sistema no está limitado a la operación de la organización sino a todas las áreas que componen dicha empresa. (Carro & González, 2012).

La Calidad Total o TQM como se le conoce por sus siglas en inglés (Total Quality Management) considera que la persona que está más cercana a la actividad evaluada es la que más conocimiento tiene sobre ella, por lo que su participación en el proceso de mejora es

indispensable. Esto cambia el típico sistema de gerenciamiento de arriba hacia abajo. (Carro & González, 2012).

Según lo indicado por Carro y González en el 2012, para el estudio y desarrollo de la Calidad Total en la organización se deberá considerar la aplicación de los siguientes elementos y mejoras para las diferentes áreas de la organización: Las normas de calidad deben ser dirigidas por los clientes: El cliente final es el que define la calidad del producto y no la organización. Se debe considerar de manera precisa lo que requiere el cliente.

Se define la calidad de un producto en función de dos términos: (a) Calidad de diseño, que corresponde al valor intrínseco que tiene el producto en la industria, por ejemplo, especificaciones técnicas, servicio postventa, rendimiento, etc., y (b) Calidad de concordancia, que considera que tanto coincide realmente el producto o servicio con las especificaciones técnicas. (Carro & González, 2012).

En el caso del restaurante BJC se tiene claridad respecto a la “calidad de diseño” que el producto y servicio que exige el cliente es el de un restaurante 5 tenedores y una comida de alto estándar de calidad. El cliente potencial está dispuesto a pagar el precio más alto que el promedio del mercado por esta diferenciación. Por otro lado, la calidad de concordancia cumple las expectativas ya que el restaurante alcanza estos niveles de exigencia. Es por ello el buen posicionamiento en el mercado.

4.2.5 Programas de mejora

Carro y Gonzáles en el 2012 consideraron los siguientes como los principales programas de mejora.

Mejora continua. Los dos conceptos principales respecto a la mejora continua son los equipos de trabajo y la estandarización de procesos. Su objetivo es minimizar los tiempos del ciclo productivo, estandarizar los criterios de calidad y métodos operativos. Así como la eliminación de mermas. Para ello se establece el sistema productivo Just in time (JIT) el cual

define siete tipos de merma básicos que deben eliminarse. (a) Sobreproducción, (b) Exceso de inventarios, (c) Procesamiento, (d) Transporte, (e) Movimiento, (f) Tiempos de espera, (g) Fallas y reparaciones. (Carro & González, 2012).

Cero defectos. Son programas que están enfocados a hacer el trabajo bien la primera vez. Se debe considerar un involucramiento intensivo de los operarios en el proceso para lograr este fin. (Carro & González, 2012).

Círculos de calidad. Son pequeños grupos que se organizan de manera voluntaria y que tiene tres objetivos primordiales. (a) Generar equipos de estudio que involucren a los mandos medios y a los obreros, el estudio es sobre temas de control de calidad. (b) Aplicar el resultado de lo estudiado en el proceso productivo de la organización. (c) Desarrollar la personalidad de los mandos medios y de los obreros. (Carro & González, 2012).

Seis sigma. Es una metodología que contempla herramientas estadísticas con las que define la problemática de la organización que genera variabilidad en los productos y/o servicios. Plantea soluciones para la estandarización de los procesos, los cuales trascienden a toda la organización. (Carro & González, 2012).

4.2.6 Opción de abrir restaurante en el extranjero

Tomando como referencia el benchmarking evaluado anteriormente, el equipo de consultoría se ha informado respecto a un restaurante peruano de comida marina llamado Segundo Muelle el cual ha facturado 19.5 millones de dólares en el 2019. Tiene una política de crecer hacia el extranjero. Actualmente cuenta con 18 locales, de los cuales 11 están fuera del Perú. Tiene operaciones en España, Panamá, Ecuador, Portugal y Costa Rica. Tienen planificado al año 2021 abrir cuatro restaurantes más en el exterior. (Noceda.W, 2019)

Manejan estas aperturas bajo la modalidad de franquicias que ya cuenten con experiencia en el negocio de restaurantes. Para poder encontrar estos operadores fuera del país asisten continuamente a ferias que realiza Promperú. Aprovechando el posicionamiento

de la comida peruana en el mundo, sobre todo lo que es comida marina. Incluso en el extranjero tienen una ventaja y es que no existe el tabú que si existe en Perú de no comer comida marina de noche. En el extranjero la mayor parte de la operación se da en la noche y es por ello que la mayor parte de su facturación se da en el extranjero y no en el Perú. (Noceda.W, 2019).

El equipo de consultoría le ha hecho llegar al administrador de la empresa la opción de evaluar a futuro en un mediano plazo y en función de cómo mejore la situación económica de la organización el tomar el ejemplo del restaurante Segundo Muelle, aprovechando el posicionamiento del negocio. Primero dentro del país y luego en el extranjero. El administrador indicó que es una opción que se evaluará con el directorio cuando se haya regularizado la situación financiera, considerando la data al cierre del 2019 (Administrador BJC, 2019)

El restaurante BJC tuvo experiencias de franquicias fuera del país y en otros distritos de Lima, sin embargo, no funcionaron y ya no operan. Actualmente solo cuentan con la sede de Miraflores. Consideramos que una vez se corrijan los problemas operativos que tiene la empresa para ser eficiente, se podrá retomar la opción de franquiciar. Ya con una organización ordenada a nivel operativo y con un nivel de deuda aceptable, podremos transmitir esta misma cultura a los socios que deseen franquiciar el restaurante en otros países. La ventaja que tiene el restaurante al respecto es que está muy bien posicionado en la mente de los consumidores. (Administrador BJC, 2019)

4.2.7 Uso de aplicativos móviles en el Perú

El crecimiento de los aplicativos móviles para pedidos de delivery en el Perú es importante. Glovo es la aplicación que lidera la preferencia en el país. A fines de abril del 2019 compraron la aplicación Domicilios.com en Perú y prepara una fase de expansión para

el 2019. La directora de esta start up española indicó que Lima es la ciudad en todo el mundo con el mayor número de pedidos, superando incluso a Madrid. (“Glovo: Lima lidera”, 2019).

El equipo de consultoría ha visibilizado esta situación al administrador de la empresa, con quien se ha coordinado para que discuta en directorio el uso de este aplicativo. Dentro del plan de acción que tomará la empresa se tiene como medida considerar ventas por aplicativos móviles, de preferencia Glovo que es quien tiene mayor mercado a nivel nacional.

4.2.8 Gestión de rentabilidad en restaurantes

Tal como indican Solis y Cabanillas en el 2011 y Gutiérrez en el 2015, la correcta gestión de rentabilidad en restaurantes corresponde al uso y control de indicadores básicos, entre los que destacan, el ticket promedio, que es el monto que factura en promedio un comensal. El porcentaje de mano de obra del total del costo. El porcentaje del costo de alimentos como insumos del total del costo. Índice de ocupación, que es el porcentaje promedio de ocupación de las sillas del local.

Los ingresos en un restaurante vienen definidos por dos variables, en primer lugar, la venta de los platos y en segundo lugar por el tiempo que está ocupado el local. Es claro que el tiempo en el que el restaurante vende está restringido por las costumbres de comida (almuerzos, cenas, etc.) de la sociedad y del público que atiende el negocio. Para analizar la rentabilidad se debe tener en cuenta el tiempo y también la venta de los platos. Para ello se va a proponer el primer sistema OPR (optimización de precio y rentabilidad) que es el indicador RevPash, el cual mide el ingreso por unidad de capacidad/tiempo. La capacidad se conoce como el número de sillas disponibles, en un análisis convencional. (Podría ser otro el cuello de botella, y la capacidad podría venir definida por la cantidad de personas que pueden atender los mozos o que puede atender la cocina). El factor de tiempo ya viene involucrado puesto que el análisis se hace para un lapso de tiempo. Se genera entonces un mapa de este indicador dividido en periodos y para todos los días de la semana. Con esto se puede definir

las zonas con bajo RevPash a las que se llaman zonas frías y las zonas con alto RevPash a las que se llaman zonas calientes. En función de estas zonas aplicamos estrategias en cuanto a precios, capacidades y tiempos. (Solis & Cabanillas, 2011).

Para calcular el RevPash se suma toda la facturación durante un lapso de tiempo definido y se divide entre todas las sillas disponibles. Se debe contabilizar cada ticket, desde la hora que se sentaron las personas hasta la hora que se pararon. Se debe asignar la fracción de cada ticket al lapso horario que se evalúa. Es recomendable generar lapsos de media hora e identificar cuáles son las zonas frías y calientes. (Solis & Cabanillas, 2011).

Las acciones que comúnmente se toman en las zonas frías son orientadas a bajar precios para atraer más público. Medidas tales como, especiales por hora del día, promociones especiales de menú, precios de acuerdo a un horario específico del día, precios de acuerdo a un día específico de la semana, promociones de bebidas y/o postres, descuentos por tamaño de grupo. (Solis & Cabanillas, 2011).

De acuerdo a lo indicado por Solis y Cabanillas en el 2011, las acciones que comúnmente se toman en las zonas calientes son orientadas a eliminar descuentos y promociones y sobre todo a reducir la duración del servicio. Para ello se define el proceso por el que pasa un cliente cuando llega a un restaurante, el cual consta de seis etapas.

1. Prearribo, el tiempo que el cliente demora en llegar al restaurante.
2. Postarribo, tiempo que transcurre desde que el cliente llega al restaurante hasta que se sienta en una silla.
3. Preproceso, tiempo que transcurre desde que el cliente se sienta hasta que recibe su primer pedido.
4. En proceso, tiempo que transcurre desde que el cliente recibe su primer pedido hasta que pide la cuenta.

5. Postproceso, tiempo que transcurre desde que el cliente pide su cuenta hasta que se retira del local.
6. Preparación de mesa, tiempo que transcurre desde que el cliente sale del local hasta que la mesa es nuevamente ocupada.

El ganar eficiencia en cualquiera de estos procesos en los tiempos de alto RevPash mejora el ratio. Ya sea a través de tecnología o mayor cantidad de recursos.

Para el restaurante BJC se puede considerar el cálculo de estos indicadores que nos permita definir cuál es la situación real de la demanda y cuáles son los periodos de tiempo y los días en donde se deben tomar decisiones diferentes al estándar. Ya sea para atender zonas frías (bajo RevPash) o zonas calientes (alto RevPash) y así lograr mejorar la rentabilidad.

4.2.9 Ingeniería del Menú

Es parte de los sistemas OPR (optimización precios y rentabilidad) en restaurantes. El concepto es definir dos indicadores para cada plato que sirve el local. En primer lugar, la popularidad y en segundo lugar la contribución marginal. La popularidad se calcula mediante el porcentaje que representa cada plato en el número de platos vendidos total y la contribución marginal corresponde a la diferencia entre el precio del plato y el costo variable del mismo. Dependiendo de la combinación entre la popularidad que tenga un plato y si tiene alto o bajo contribución marginal es que deberemos tomar definir estrategias a seguir al respecto, como se puede apreciar en la Figura 9.

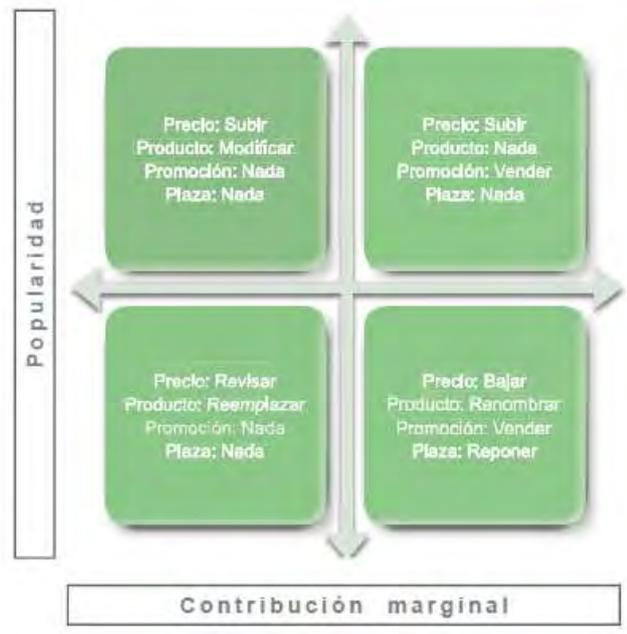


Figura 9. Cuadrantes resultantes de la ingeniería de menú. Tomado de *sistemas de optimización de precios y rentabilidad (OPR) (4a ed., p.46)* por Solís, J. A. P., & Cabanillas, A. C. (2011).

Para el restaurante BJC se puede definir fácilmente la popularidad de cada uno de los platos de la carta, de igual manera se puede evaluar su contribución marginal. Se hará la medición para definir en qué cuadrante se encuentra cada uno de los platos y con esa información se podrán tomar decisiones que permitan mejorar la rentabilidad del negocio.

4.3 Finanzas

4.3.1 Ratios financieros

Las empresas siempre necesitan entender el pasado para poder analizar el futuro. A través del análisis de ratio financiero en el ámbito de liquidez, solvencia, endeudamiento y gestión, lograremos recopilar información financiera para utilizar como insumo en la proyección de utilidades futuras de la organización. (M.Chu, 2011).

4.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

Accionistas e inversionistas para aceptar viabilidad de cualquier proyecto o nueva propuesta de inversión en su organización, necesitan información cuantitativa del valor actual

neto VAN generado a través de flujos de caja descontados y del costo de oportunidad de los proveedores de capital medible a través del Weighted Average Cost of Capital (WACC). (Chu, 2013).

4.3.3 Proyección de flujo de caja y estados financieros

Para cumplir nuestra propuesta es necesario realizar proyección de flujo de caja y estados financieros para cuantificar necesidades y excedentes a generar gracias a nuestro objetivo a seguir. Es necesario definir inversiones requeridas para lograr nuestra producción deseada para sustentar nuestra proyección de ventas. (Forsyth, 2004).

4.4 Conclusiones

La revisión y elaboración del mapa de literatura nos ha podido brindar algunos alcances para poder desarrollar a detalle e identificar que el principal problema se relaciona con la administración deficiente del negocio en el que ha caído el restaurante BJC se abordó a la problemática investigando la literatura en cuatro áreas fundamentales que se disgregaron como consecuencia de este y se dividen en la optimización de procesos, la gestión del marketing, la administración de costos y el manejo de las finanzas. Para el proceso de asesoramiento se ha analizado distintos tópicos como el uso del diagrama causa-efecto, el manejo de KPIs, la rentabilidad de restaurantes, ingeniería de menú, el manejo de calidad total, entre otras metodologías que ayudaran al proceso de mejora de la gestión. Se ha definido que con el uso de estas herramientas se obtendrá los subproblemas y diseñar las soluciones puntuales para que el restaurante BJC se alinee a sus principales metas.

La optimización de procesos, la gestión del marketing, la administración de costos y el manejo de las finanzas proporcionan lineamientos concretos sobre el rumbo que el restaurante BJC debe tomar para mejorar en las áreas de calidad, servicio, operaciones y ventas. Finalmente, el análisis y la mejora de los procesos ha ayudado a encontrar los instrumentos necesarios que proporcionan información real que permitirá que el análisis sea

cuantificable y se pueda identificar aquellas oportunidades de generación de ahorro y la optimización en el uso de insumos y personal dentro del restaurante BJC.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

Como se indicó en el Capítulo III, se ha considerado como principal problema la administración deficiente del negocio. Este problema fue propuesto por el equipo de consultoría y conciliado con la organización en reunión con el administrador en noviembre del 2019, con quien se tuvo dos reuniones para revisar la situación financiera y operacional de la empresa y llegar a la identificación de las posibles causas que generan este problema. Es importante indicar que muchos de estos problemas están vinculados con las debilidades detectadas en la matriz MEFI del Capítulo II presentada en la Tabla 4. Las cuales son:

- Endeudamiento bancario, fiscal y con el personal
- Falta de estrategia de ventas
- Falta de seguimiento al cliente
- No hay una definición clara del organigrama, roles ni responsabilidades del personal del negocio
- Altos gastos en administración y ventas
- Inadecuada gestión de proveedores
- Inadecuada gestión de inventarios
- Falta de seguimiento diferenciado a los platos que se sirven en el negocio

En este Capítulo se explicarán estas causas identificadas las cuales están vinculadas al problema principal. Para desarrollar esta tarea se hará uso del diagrama de Ishikawa, ver Figura 10, como herramienta de soporte. Cabe señalar que las causas previamente indicadas se han dividido en cuatro factores o áreas que son neurálgicos para la organización y determinarán el éxito o fracaso de la misma. El apoyo de la alta dirección en el manejo de estos factores es crucial para generar mejoras en la gestión. Los factores o áreas indicadas son los siguientes:

- Finanzas
- Marketing
- Recursos humanos
- Operaciones



Figura 10. Diagrama de Ishikawa del problema clave. Adaptada de El diagrama de Ishikawa : Solucionar los problemas desde su raíz. (2016). 50minutos.es. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4504798?accountid=28391.com>

5.1 Finanzas

5.1.1 Endeudamiento bancario, fiscal y con trabajadores

La empresa BJC mantiene deuda con el Banco de Crédito del Perú (BCP) por un importe de S/ 528,234 bajo la modalidad de pagaré con vencimiento del pago total en marzo del 2021. Estas deudas que fueron asumidas por la empresa fueron utilizadas por accionistas en beneficios personales, considerado como préstamo a accionistas y cargado en cuentas por cobrar o como gastos administrativos. Motivo por el cual no permite rentabilizar la deuda asumida por la empresa, impactando negativamente en la generación de flujos de caja (Destrucción de valor).

Por otro lado, como se aprecia en la Tabla 3, el balance general del 2019 registra pasivos en el corto plazo por remuneraciones por pagar, cuentas por pagar relacionadas AFP, provisión por beneficios a los empleados CTS y deuda tributaria por un total de S/ 1,139,604. Decisión de la administración a cargo en el año 2019 en no priorizar cumplimiento en pago de impuestos y beneficios sociales expone a la organización en migrar deuda tributaria como coactiva y sanción económica por parte de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) por incumplimiento en pago de beneficios sociales.

La decisión en no cumplir, reprogramar o negociar pago de beneficios sociales e impuesto tributario origina que la empresa continúe acumulando deuda en cuentas remuneraciones por pagar, cuentas por pagar relacionadas AFP, provisión por beneficios a los empleados CTS y deuda tributaria por los próximos años. Condenando a la empresa a obtener deuda coactiva ejecutable con cierre temporal de la empresa sin capacidad de respuesta inmediata por falta de liquidez para asumir el monto mencionado de S/ 1,139,604, el que incluye deuda vencida por beneficios sociales, tributario y planilla de personal al cierre del 2019.

5.2 Marketing

5.2.1 Falta de estrategia de ventas

En la organización no existe una posición encargada exclusivamente de proyectar el crecimiento de las ventas y de diseñar mecanismos para que estas proyecciones se materialicen. Las ventas son básicamente un efecto del posicionamiento del negocio, por lo que podría decirse que son ventas reactivas. Si bien es cierto esto es positivo porque los clientes tienen en consideración a la marca, no es suficiente. Se necesita desarrollar una estrategia de marketing que permita incrementar las ventas. Como hemos visto en el Capítulo II, el sector de restaurantes viene creciendo año a año, así como la llegada de turistas al Perú, considerando la data hasta diciembre del 2019. Debido a ello la oferta se vuelve más

competitiva y la organización se mantiene estática ante esta situación lo que genera que pierda mercado.

Como se puede apreciar en la Tabla 5 que muestra el estado de resultados del año 2018 y 2019, los ingresos por ventas han disminuido en un 8.88%. Esto combinado con el hecho de que el sector restaurantes de comida criolla está creciendo y que la cantidad de turistas está aumentando, evidencia que estamos perdiendo posicionamiento de mercado.

Mantener una situación reactiva de ventas no es sostenible en el tiempo. Ya que, genera ineficiencias en los activos fijos de la empresa y en el personal, que, de acuerdo a lo indicado por la administración, siempre trabajan por debajo de la capacidad operativa.

5.2.2 Falta de seguimiento al cliente

Como ya se ha indicado, el mercado de restaurantes de comida criolla en Lima está en constante crecimiento, la oferta se moderniza y se alinea con las nuevas tendencias que los clientes demandan. Si bien es cierto el público objetivo de comida criolla es bastante tradicional, también es cierto que no dar atención personalizada a los clientes, puede generar que valoren de mejor manera otras ofertas que entiendan mejor sus necesidades.

Actualmente la organización no cuenta con ningún mecanismo que permita generar una base de datos de los clientes, asociándolos con sus preferencias y datos personales. Tampoco se lleva un cálculo de la cantidad de visitas que hace la persona a la semana, al mes o al año. Si va con una pareja, si va con amigos, entre otras características que son sencillas de medir y a la vez son muy poderosas para entender las necesidades del cliente y poder presentarle una oferta dirigida a lo que realmente requiere.

El equipo de consultoría conversó con la administración respecto a este punto. Se explicó que un sistema de gestión de clientes permite dirigir exactamente la oferta a quien la necesita, cuando la necesita y como la necesita. Actualmente hay herramientas que permiten precisar estos esfuerzos y ser mucho más eficaces llegando al público objetivo. Inclusive

herramientas que son económicas y muy conocidas como son el caso de las redes sociales Facebook e Instagram. (Córdova, 2019)

5.3 Recursos Humanos

5.3.1 Definición del organigrama, roles y responsabilidades

Como ya se ha indicado en capítulos anteriores, hasta el año 2019, la gestión correspondiente a la organización a todo nivel estaba a cargo del fundador. Sin embargo, por motivos de salud tuvo que delegar las responsabilidades entre las personas que laboraban en la empresa y sus familiares, los cuales no tienen experiencia en gestión administrativa.

Inicialmente se designó a un administrador a tiempo parcial durante el primer semestre del 2019, sin embargo, nunca se definieron documentos donde se establezca formalmente las tareas y responsabilidades que le correspondían. Muchas de las responsabilidades que tenía previamente el fundador y que ya no podía ejercer, no eran desarrolladas por el administrador parcial ni por los miembros del staff, por lo que se vivía una situación de crisis en donde no se tenía claridad sobre la toma de decisiones ni los lineamientos de la organización.

Posteriormente en agosto del 2019 ingresa una nueva administración, que actualmente se encarga básicamente de mantener operativa la organización, sin embargo, el staff administrativo sigue laborando sin un liderazgo claro, ya que no se ha realizado ninguna reafirmación o reingeniería del organigrama, tampoco se tienen documentos que definan las obligaciones y responsabilidades de cada posición, así como entregables.

5.3.2 Altos gastos administrativos y de ventas

Se ha detectado en las cuentas contables de la empresa una cuenta de gastos administrativos y de ventas en donde se cargan los salarios del personal administrativo de la empresa. Sin embargo, el monto cargado a dicha cuenta es mucho mayor. Analizando a detalle con el administrador de la empresa se definió que en esta cuenta se han cargado gastos

que no corresponden al giro del negocio. Básicamente gastos personales correspondientes al fundador de la empresa y a algunos accionistas. Esta situación irregular ha generado que los resultados de la operación del año 2018 y 2019 sean prácticamente nulos e inclusive negativo en el caso del 2019. Debido a ello ha atentado directamente contra la liquidez de la organización puesto que se retiraba la caja existente en el negocio para atender gastos que no correspondían a la empresa.

5.4 Operaciones

5.4.1 Inadecuada gestión de proveedores

De acuerdo con lo coordinado con la administración, la empresa no tiene una política de formalizar su relación con los proveedores a través de contratos, puesto que son proveedores “de confianza en su mayoría”, esto pone a la empresa en una situación de desventaja si es que ocurren cambios en los precios. Por otro lado, la empresa tampoco tiene una política de concursos para proveedores, basándose nuevamente en la confianza y en la costumbre de trabajar con los mismos proveedores durante muchos años. Consideramos que es factible mantener la calidad mejorando esta situación irregular, sobre todo para montos de compra importantes.

Adicionalmente se tiene deudas fuera de plazo con algunos proveedores. Las más importantes son las deudas que tiene la organización con los proveedores de vinos y licores de S./109,350.00 y de carnes de S./51,522.25. Estas deudas ya vencieron el plazo de pago que se tiene acordado. Esta información es a diciembre del 2019.

5.4.2 Falta gestión de inventarios

En la evaluación preliminar al restaurante se consideró el control de inventarios, se indicó por parte de la administración que actualmente no se realiza una metodología de control de inventarios, al igual que un control de entradas y salidas de mercancía. En relación con el control de las mermas, sólo se trabaja en base a la confianza de los trabajadores de

cocina, al igual que las órdenes de pedido. El chef indica cuando están faltando insumos y se generan las ordenes de pedido de los mismos.

Es necesario considerar que el restaurante BJC tiene que realizar un pedido mínimo a sus proveedores para cubrir costos de fletes, sumado a la ausencia de inventarios estaría perdiendo una oportunidad operativa para mejorar su rentabilidad en el proceso.

Existe un desorden en la estructura del almacén y zona de despacho, lo que está generando pérdidas como las compras duplicadas o incrementar el inventario existente por desconocimiento.

5.4.3 Falta de seguimiento diferenciado a los platos que se sirven en el negocio

Como hemos definido en el Capítulo 4, la calidad total tiene como objetivo cumplir los requerimientos de los clientes. Sin embargo, los requerimientos de los clientes son dinámicos, no quedan estáticos en el tiempo, es por ello que es muy importante hacer seguimiento a las tendencias y gustos de los clientes potenciales (target). En el restaurante la carta que se ofrece a los comensales no ha cambiado hace más de 5 años. Los platos que se sirven siguen siendo los mismos y no se tiene un seguimiento de que plato es el más vendido ni que platos no son requeridos por los comensales. Por lo tanto, no se tiene un real control de que productos nos generan mayor valor y tampoco se alinea los productos con las tendencias actuales. Esto ha generado que la empresa pierda mercado contra la creciente oferta como se ha explicado en el Capítulo II y III.

5.5 Criterios de Selección de las Principales Causas y Análisis

En reunión con la administración de la organización en noviembre del 2019, se desarrolló la evaluación y análisis de las causas raíz que consideramos atentan contra los intereses del negocio. En coordinación con la organización se llegó al consenso de que se le diera prioridad a las causas que generen un mayor impacto en el incremento de ventas, rentabilidad y liquidez

Para definir los problemas a tratar se generó una matriz en donde se enfrentó cada una de las causas definidas contra los beneficios o criterios más relevantes para la empresa. Se solicitó a la administración del restaurante que indiquen en una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos relevante y 5 el más relevante, cómo consideran que afecta cada causa al beneficio que quieren alcanzar. El mismo ejercicio se practicó por parte del equipo de consultoría que desarrolla esta tesis y estos fueron los resultados, ver Tabla 16.

Tabla 16

Causas Raíz Ponderadas.

Causas raíz	Incremento de ventas		Rentabilidad		Liquidez		Total
	Administración BJC	Consultores (CENTRUM)	Administración BJC	Consultores (CENTRUM)	Administración BJC	Consultores (CENTRUM)	
Endeudamiento bancario, fiscal y con trabajadores	2.0	1.0	5.0	5.0	4.0	5.0	22.0
Falta de estrategia de ventas	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	22.0
Falta de seguimiento al cliente	3.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	11.0
Definición de organigrama claro, definición de funciones y responsabilidades	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	21.0
Inadecuada gestión de proveedores	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	11.0
Inadecuada gestión de inventarios	2.0	1.0	2.0	3.0	2.0	2.0	12.0
Altos gastos administrativos y de ventas	3.0	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0	27.0
Falta de seguimiento a rentabilidad por tipo de plato	1.0	1.0	2.0	3.0	2.0	2.0	11.0

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

5.6 Conclusiones

En el Capítulo V se ha logrado identificar las principales causas raíz del problema principal identificado en el Capítulo III, que es la administración deficiente del negocio, las

cuales se han podido dividir en cuatro factores o áreas; tales como finanzas, marketing, recursos humanos y operaciones. Se ha analizado cada una de ellas haciendo foco en como reducen valor para la empresa. Posteriormente se ha generado una reunión con la administración del negocio para revisar el impacto que tienen estas causas en los beneficios que les generan mayor valor. Se definieron estos beneficios como. Incremento de ventas, rentabilidad, liquidez. Finalmente se hizo un cuadro de enfrentamiento en donde se obtuvo el mayor puntaje para cuatro de las causas definidas, por lo que en esta tesis se hará énfasis en esas cuatro causas, consideradas como las principales para el problema primordial definido previamente como la deficiente administración del negocio.

- Endeudamiento bancario, fiscal y con trabajadores. (22)
- Falta de estrategia de ventas. (22)
- Definición de organigrama claro, definición de funciones y responsabilidades.
(21)
- Altos gastos administrativos y de ventas. (27)

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En el presente Capítulo se analizarán las posibles soluciones respecto a las cuatro causas raíz seleccionadas por la administración del negocio y el equipo de consultoría, las cuales se han definido en el Capítulo V, de manera que el restaurante pueda implementarlas y así mejorar la administración del negocio. Las causas raíz a solucionar son:

- Endeudamiento bancario, fiscal y con el personal.
- Falta de estrategia de ventas.
- Definición de organigrama claro, definición de funciones y responsabilidades.
- Altos gastos administrativos y de ventas.

6.1 Soluciones al Endeudamiento Bancario, Fiscal y con el Personal

6.1.1 Cancelación de actual deuda bancaria

El restaurante BJC mantiene deuda con el banco BCP por importe de S/ 528 234.00 bajo la modalidad de pagaré con vencimiento a marzo del 2021. Se ha definido, en función de los resultados obtenidos de las proyecciones de resultados, que la empresa contará con la caja suficiente para poder cancelar esta obligación financiera con el banco en la fecha pactada, de manera que no tenga que reprogramarse y así generar intereses.

6.1.2 Reprogramación deuda SUNAT

Deuda tributaria asciende a S/ 382 770.00 y es imposible asumir pago total considerando saldo en cuenta caja y bancos por importe de S/ 57 786.00. Motivo por el cual la organización solicitará asesoría tributaria a través de contador colegiado con especialización en gestión tributaria para reprogramar deuda con SUNAT a un plazo de cinco años contabilizados desde marzo del 2020. Se ha hecho la consulta en diciembre del 2019 y se confirma que es factible considerar una fragmentación y reprogramación de la deuda, gestionando pagos mensuales de S./5,742 durante 60 meses.

6.1.3 Cancelación deuda con trabajadores

La organización requiere contar con efectivo por S/ 756 834.00 para cancelar deuda AFP que asciende a S/ 203 547.00, remuneraciones pendientes de pago por S/ 236 217.00 y compensación por tiempo de servicio (CTS) por el saldo de S/ 317 070.00. Se consultó con la junta directiva y confirmaron que no están dispuestos a recurrir a la capitalización con inversionistas porque desean mantener autonomía y control de la empresa. Motivo por el cual solicitaran financiamiento a BCP por importe de S/ 756 834.00 con plazo de dos años y TEA no mayor de 13%. Considerando que el restaurante BJC mantiene garantías inmobiliarias con cobertura de S/ 5 089 288.00 hipotecado a favor de BCP. Asimismo, accionistas presentaran flujo de caja proyectado para los próximos cinco años contabilizados desde el año 2020 para evidenciar capacidad de pago versus cuota propuesta respecto a financiamiento requerido.

6.2 Soluciones a la Falta de Estrategia de Ventas

6.2.1 Estrategias de precio y promoción

Actualmente el restaurante no lleva una estadística de los platos que son más consumidos por los comensales, así como tampoco de los platos que tienen menos demanda. La carta del restaurante se ha mantenido estática durante los últimos años y no se ha hecho una evaluación ni seguimiento a los gustos, preferencias, nuevas tendencias, entre otros factores que podrían afectar la elección de platos a consumir.

Esta situación no permite controlar por parte del negocio un enorme potencial de direccionar de manera eficiente la promoción y oferta de los platos que significan la mayor parte del ingreso.

De igual manera es de suma importancia que el restaurante conozca la rentabilidad de sus platos, la cual es función de los recursos empleados en el mismo y el precio al cual se vende. Como se indicó en el Capítulo IV, la utilización de un sistema OPR es crucial, manejando estos dos conceptos, popularidad y contribución marginal. Haciendo una

evaluación de la actual carta del restaurante y de los pedidos solicitados por los comensales podemos definir estrategias de ventas en función de estos.

Se coordinó con la administración del restaurante llevar registro de los pedidos realizados en el mes de noviembre del año 2019, de manera que se pueda tener data para generar el análisis. Cabe señalar que el registro y evaluación que se hará es en función de platos de comida y no en bebidas y licores ya que en la mayoría de los casos (vinos, gaseosas, aguas embotelladas, etc.), no pasan un proceso de preparación, por lo que su contribución marginal es simplemente la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta. Adicionalmente en su gran mayoría son productos de larga vida (no perecibles). De igual manera no se incluirá en el análisis los pedidos de buffet, los cuales se sirven todos los días en el horario de almuerzo. La popularidad de cada plato se medirá en una escala de 1 a 10, en orden creciente.

Se han listado los platos de comida de la carta y se encargó al administrador del negocio que tomando en consideración los costos de los insumos, el tiempo que demora la preparación del plato, y el costo de la hora hombre promedio, pueda indicar el margen operativo que tiene cada plato comparándolo contra su precio en carta. Se evaluó con la administración que los márgenes varían desde 45% hasta 75% en algunos platos. Para simplificar el trabajo a desarrollar se solicitó que se categorice los platos en márgenes de 45%, 55%, 65% y 75%. Cabe señalar que en este ejercicio no se involucran costos administrativos, sino meramente operativos (personal de cocina, mozos, insumos, chef, limpieza, etc.).

Los resultados obtenidos de ambas mediciones nos permiten generar la data presentada en el Apéndice A en donde se muestra la popularidad y el margen contributivo de cada uno de los platos, permitiéndonos ubicar cada plato en la matriz definida en el punto 4.2.9 del Capítulo IV referido a la ingeniería de menú.

Tomando en cuenta la data obtenida podemos definir información relevante para la toma de decisiones estratégicas. En primer lugar, identificamos los platos que tienen mayor popularidad y alto margen contributivo, los cuales son los siguientes:

- Ají de gallina clásico de la casa. (popularidad 10, margen 75%).
- Piqueo criollo para dos (popularidad 10, margen 65%).
- Piqueo mixto de anticuchos para dos (popularidad 9, margen 75%).
- Lomo saltado clásico de la casa (popularidad 9, margen 65%).
- Seco de res a la limeña con asado de tira (popularidad 9, margen 65%).

Estos platos son los que aportan más valor al negocio de acuerdo con la data recogida en el 2019 que su nivel de ventas es muy bueno y su margen contributivo también.

Los platos que tienen baja popularidad, pero alto margen contributivo son los siguientes:

- Anticuchos de corvina (popularidad 1, margen 75%).
- Tiradito vegetariano (popularidad 2, margen 75%).
- Crema de espárragos (popularidad 3, margen 75%).
- Ensalada de pulpo grillado con verduras, aceitunas y alcaparras (popularidad 3, margen 65%).
- Corvina gratinada con langostinos especial de la casa (popularidad 3, margen 65%).
- Arroz con tiernos filetes de pechuga de pollo (popularidad 4, margen 65%).
- Corvina al carbón en mantequilla de limón (popularidad 4, margen 65%).
- Corvina en salsa de camarones a la brasa (popularidad 4, margen 65%).

Estos platos tienen un margen de contribución importante, sin embargo, el número de pedidos que tienen es muy bajo. Para ello se hará una estrategia, en donde se reducirá su precio un 15% y se colocarán en un folleto independiente de la carta principal del restaurante

y se le colocará como título “Recomendaciones del Chef”. Este folleto se encontrará al centro de la mesa, cuando lleguen los comensales y estén en el proceso de decisión del pedido a ordenar. De igual manera los mozos estarán entrenados para ofrecer estos platos.

Adicionalmente se debe considerar en el buffet que se sirve en los almuerzos incrementar la cantidad de platos con mayor margen contributivo (platos más baratos para el negocio). Una manera de que los comensales prueben algunos de estos platos con baja popularidad es también incluyéndolos en el buffet.

Con respecto a los platos que tienen alta popularidad, pero bajo margen de contribución se conversó con la administración y se indicó que se debería revisar el tamaño de las raciones y/o elevar los precios de estos. Sin embargo, no hubo acuerdo al respecto, el restaurante considera que elevar los precios y/o modificar el tamaño de la ración sería atentar contra la calidad y la imagen del negocio, por lo que no se tomará ninguna decisión respecto a esta categoría de platos.

Finalmente, los platos que tienen baja popularidad y a la vez bajo margen contributivo son los que se deben evaluar su eliminación y/o cambio. Sin embargo, los platos que numéricamente han calificado en este cuadrante tienen como insumos camarones y langosta. En este caso por pedido expreso de la administración, no eliminarán de la carta los platos que utilicen estos insumos porque lo consideran parte distintiva del restaurante, así como parte de la imagen de la marca. Debido a ello no se eliminarán platos de la carta.

6.2.2 Uso de redes sociales

Si bien es cierto que el restaurante tiene una cuenta en Facebook y una cuenta en Instagram. Están sumamente desactualizadas. Por otro lado, el restaurante no cuenta con una cuenta en Whatsapp y las reservas se hacen de manera telefónica y muchas veces la central telefónica no funciona correctamente.

Se debe generar una cuenta en WhatsApp exclusiva del restaurante a donde se puedan generar las reservas. De manera que se haga mucho más fluido y dinámico el proceso de reserva. De esta manera queda registro también del horario y fecha acordada, de manera que evita posibles quejas de clientes.

Se debe actualizar la información en Trip Advisor, la cual es la plataforma más vista a nivel mundial para verificar información sobre destinos turísticos como restaurantes, hoteles, atractivos turísticos, entre otros. El restaurante aparece actualmente como puesto 137 de 3,169 restaurantes en Lima y tiene 1,481 opiniones como se aprecia en la Figura 11



Figura 11. Calificación de la empresa en TripAdvisor.
Tomado de www.tripadvisor.com

Si bien es cierto la mayoría de las calificaciones son positivas, el número de calificaciones regulares, malas y pésimas es importante. Sin embargo, no ha habido una sola respuesta de parte del restaurante a las quejas de los clientes que han escrito en esta plataforma. Ni para las calificaciones positivas, ni para las negativas. Tomando en consideración que una gran cantidad de clientes son turistas, es importante mejorar estas calificaciones y atender a las personas que han dejado opiniones.

Adicionalmente se debe actualizar la información en todas las plataformas, ya que se menciona una franquicia que existió en el año 2013 y actualmente no existe. Esto puede

confundir y mal informar a los clientes, lo que podría traer resultados negativos para el negocio.

La actualización de promociones debe hacerse con periodicidad semanal, tanto en Facebook como en Instagram. El seguimiento de la popularidad de los platos debe ser constante semana a semana, de manera que se actualizan las promociones. Se cuenta con fotografías profesionales de todos los platos, las cuales serán utilizadas para estar promociones. Además, se desarrollarán historias en función de los platos a promocionar que atraigan a los comensales, donde involucren orígenes del plato, historias narrativas de experiencias con estos, de tal manera que se apele también al lado emotivo del potencial comensal. De igual manera, el personal que tiene atención directa con el cliente estará entrenado para “ponerse en los zapatos del cliente”, se desarrollará con la administración y miembros del staff preguntas que podría hacer un turista o un cliente peruano sobre cualquier plato, de manera que puedan contestar correctamente cualquier consulta y generar una experiencia de confianza en el cliente.

Por otro lado, en todas las plataformas virtuales se deben considerar como fotos iniciales a visualizar, las fotos profesionales de los platos que hemos definido como los más populares y que agregan mayor valor al negocio, ya que serán el primer impacto visual que generarán que el visitante se mantengan visualizando la plataforma virtual.

6.2.3 Precios especiales por días de semana

Se evaluó con la administración del restaurante los ingresos semanales, los cuales tienen una tendencia bastante regular a lo largo del año. Debido a ello se ha generado un cuadro resumen donde se identifica el ingreso promedio cada día de semana, en el almuerzo y en la cena. Se debe tener en cuenta que la mayor parte del ingreso del almuerzo es del buffet que se sirve todos los días. En la Tabla 17 que se muestra a continuación se presentan estos resultados.

Tabla 17

Ingreso Promedio Semanal en el Restaurante BJC.

Día	Tipo de Comida		Total	% sobre total
	Almuerzo	Cena		
Lunes	6,816.39	4,936.01	11,752.39	9
Martes	7,963.58	4,880.90	12,844.48	10
Miércoles	7,406.51	5,189.60	12,596.10	10
Jueves	9,636.62	9,221.74	18,858.36	15
Viernes	9,663.21	11,435.50	21,098.71	17
Sábado	10,050.52	12,895.87	22,946.39	18
Domingo	20,169.68	5,688.88	25,858.56	21
Total Semanal	71,706.50	54,248.50	125,955.00	100

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

El porcentaje mostrado en la columna final de la Tabla 17 muestra la incidencia que tienen las ventas del día sobre las ventas de la semana. El día de ventas más importante para el restaurante es el domingo, sobre todo por el servicio buffet que se brinda. Este resultado es esperado puesto que, siendo fin de semana, es el día que se reúne la familia para almorzar. Sin embargo, se considera que el sábado, al ser un día no laborable, se podrían incrementar las ventas del almuerzo buffet. Evaluando los resultados, las ventas de almuerzo del sábado son similares a la de los viernes y jueves, siendo estos días laborables. Debido a ello se hará una promoción de reducción del precio del buffet del sábado. El costo actual del buffet es de 95 soles por persona cualquier día de la semana. Se plantea hacer una publicidad para Facebook e Instagram indicando la reducción del precio sólo por los días sábados a 75 soles por persona, bajo las mismas condiciones de servicio. Siempre teniendo presente el margen contributivo de los platos que se sirven en el buffet.

En el caso de las cenas de los lunes, martes y miércoles, son los periodos de atención con menores ventas de toda la semana. Por lo que se harán campañas en redes sociales de promociones tomando como ancla los platos más representativos del restaurante en donde

dichos platos se servirán bajo la modalidad de 2 x 1 durante estos tres días, tanto en el horario de almuerzo como en el horario de cena. Los platos a considerar en esta modalidad serán el lomo saltado, el ají de gallina y los anticuchos. Con esto buscamos incrementar el número de comensales durante estos días y si bien es cierto en esos platos específicos no habrá un importante incremento en la ganancia. Lo que si generaremos será mayor venta de otros platos de entradas, acompañamientos, bebidas, entre otros, que generarán que se mejore el ingreso de estos días.

6.2.4 Generar una alianza estratégica con una empresa de venta por delivery

Actualmente la tendencia de compras por delivery, como se ha explicado en el Capítulo II, se ha incrementado de manera importante en el país. Vemos como la competencia ya ha generado alianzas con empresas como Glovo, Uber Eats o Rappi. Lo que genera que perdamos posición en este nuevo mercado que viene en crecimiento.

Se ha coordinado con la administración tomar contacto con las tres empresas mencionadas para definir las condiciones de servicio. Por otro lado, un tema central de trabajo en esta modalidad es mantener un alto estándar de calidad. Es muy importante para el restaurante que el comensal, ya sea dentro del local o en su casa, sienta la experiencia que significa consumir los productos que ofrecemos. Es por eso que se invertirá en desarrollar bolsas de material reciclable con el logo del restaurante, así como recipientes de buena calidad que mantengan la temperatura y tengan también el logo. De manera que generemos en el cliente una diferencia en la experiencia cuando pida el servicio delivery en comparación con la competencia. La infraestructura del restaurante debe permitir un acceso independiente desde la cocina hacia la calle para entregar el pedido a los motorizados. Estos no deben pasar por dentro del local. Afortunadamente el local cuenta con un acceso independiente. Se designará personal específico para esta tarea.

6.2.5 Desarrollar un menú ejecutivo para los almuerzos de lunes a viernes

La ubicación del restaurante en Miraflores está bastante cercana a muchos edificios de oficinas. Los ejecutivos que salen a almorzar de lunes a viernes no tienen como opción el restaurante por sus altos precios. Sin embargo, es factible generar un menú ejecutivo que considere un vaso de chicha morada o limonada, un plato a elegir de los que se consideren en el cuadrante de baja popularidad y alto margen contributivo. El precio a considerar del menú ejecutivo será de 30 soles por persona. Se considera este valor tomando en cuenta los precios que maneja la competencia y otros restaurantes que la empresa considera de similar estándar o para público objetivo similar. Además, se debe tener en cuenta que de acuerdo a la estrategia definida en el punto 6.2.3, también se tendrán platos muy valorados en promoción 2 x 1 (ají de gallina, lomo saltado, anticuchos). Por lo que el menú ejecutivo, sumado a esta promoción generarán que vayan al restaurante una mayor cantidad de personas a almorzar estos días.

6.2.6 Publicidad en aplicaciones de viajes y turismo

Como se ha explicado en el Capítulo II, muchos de los comensales son turistas. Actualmente el restaurante tiene convenios con algunos hoteles mirafloresinos para tener un folleto o tríptico en la recepción del hotel, sin embargo, los turistas que vienen a Lima, en muchas ocasiones ya tienen definido su itinerario desde antes de iniciar su viaje. Es por ello que el contacto con el restaurante debe ser mucho antes de que hayan llegado al Perú.

Se debe generar publicidad exclusiva para extranjeros la cual podemos promocionar en plataformas o aplicaciones de viaje, tales como, Expedia, Despegar, Booking, Airbnb, Trip Advisor, así como en las plataformas de las aerolíneas que llegan a Lima desde los principales países de donde se reciben turistas, tales como Latam, Copa Airlines, entre otras. Por otro lado, en Instagram y Facebook se debe dirigir esta publicidad a personas fuera del país que busquen información sobre Perú. De igual manera se debe utilizar como herramienta

publicitaria Google Business de manera que podamos ser fácilmente ubicados por el público objetivo. La meta de esta estrategia es captar al turista, inclusive antes de que haya viajado a Lima, ya sea extranjero o sea peruano que visita Lima desde otra provincia.

6.2.7 Generar una alianza estratégica con el BCP

En vista que se tiene relación con el banco BCP, puesto que es con quien mantenemos deuda y con quien hacemos las gestiones que corresponden al negocio. Se coordinará con ellos formar parte de su cartera de restaurantes que dan descuento a sus clientes que tengan Cuenta Sueldo.

Si bien es cierto esto genera que la ganancia de los platos que se oferten disminuya un poco, por otro lado, incrementa la cantidad de clientes, los cuales no solo consumirán el beneficio de la oferta, sino que también podrán hacer otros consumos que si generen el margen definido para la empresa.

6.3 Soluciones a la Falta de Organigrama Claro, Definición de Funciones y Responsabilidades

6.3.1 Implementación de reingeniería en recursos humanos

Es importante que los procesos operativos y administrativos de la empresa estén claro y que el organigrama de la empresa esté 100% alineado con facilitar el flujo de estos procesos. De manera que se optimiza la eficiencia del tiempo que labora el personal y también asegurarse que se cuenta con el personal realmente necesario.

Actualmente el administrador del negocio realiza las tareas que realizaba el fundador, asesora a la junta de directivos en las decisiones a tomar, así como a la gerente general interina, además de gestionar diariamente acciones que permitan que el negocio siga sobreviviendo. Claramente esta situación es insostenible, por lo que se propone una reingeniería de los recursos humanos de la organización.

El primer paso a tomar es la designación de un nuevo gerente general, que tenga experiencia en el sector gastronómico y que tenga experiencia en marketing. Se mantendrá la posición del administrador del negocio, encargándole que vea temas netamente administrativos y se designará un nuevo jefe de logística y un gerente de ventas. En el reclutamiento del gerente general y el jefe de logística, es importante que actualmente no pertenezcan a la organización.

Se ha considerado evaluar la cantidad de personal del restaurante en todas las áreas del negocio: administración, ventas, y alimentos ya que el restaurante presenta altos costos a nivel de planillas. En el proceso de la creación del plan de gestión de recursos humanos, se propone identificar y documentar las funciones, responsabilidades, habilidades requeridas, relaciones de mando del negocio, para ello se elaborará un manual de funciones que describa cada una de las posiciones. Es importante mencionar que en vista de que las funciones pueden cambiar y/o actualizarse, se desarrollará entrenamientos y capacitaciones como parte del proceso.

Con la designación de las posiciones claves, se tendrá una reunión con la junta directiva para comunicar y comprometer a todos los responsables de la empresa con la visión, misión y valores definidos. Así como la presentación del manual de funciones y el nuevo organigrama de la empresa. En coordinación con la administración, el grupo de consultoría ha propuesto un organigrama el cual ha revisado la junta directiva. La propuesta del organigrama se refleja en la Figura 12.



Figura 12. Propuesta de organigrama administrativo de la empresa BJC.

6.3.2 Definir proceso básico de contratación

El equipo de consultoría propuso a la administración la consideración de licitar al menos con 3 cotizaciones por producto o servicio que adquiriera la organización, definiendo unas bases mínimas de calidad y condiciones de servicio. Esto asegura un precio competitivo y define las características mínimas de calidad. Sin embargo, la respuesta de la organización fue que actualmente trabajan con proveedores antiguos y conocidos en la mayoría de los insumos que adquieren y prefieren no cambiarlos porque consideran que puede atentar contra la calidad del producto. El equipo de consultoría recomendó que gradualmente vayan tomando esta acción, buscando competencia de los proveedores que pueda entregar productos de similar calidad. Por lo que no será una alternativa de solución que se implementará como parte de la tesis, pero la organización lo evaluará en el tiempo.

Sin embargo, lo que si se acordó fue formalizar los vínculos comerciales. Es importante que se definan con los proveedores por lo menos órdenes de compra que definan condiciones comerciales tales como plazo de entrega, precio unitario, precio total, descripción exacta del producto a entregar, condiciones de pago, entre otras. Actualmente la organización solo validaba las cotizaciones presentadas por los proveedores y luego recibían las facturas.

6.4 Soluciones al Alto Gasto Administrativo y de Ventas

En los últimos años, el restaurante no tuvo un manejo estratégico por parte del Gerente General, quien como hemos explicado era el único dueño del restaurante. Situaciones personales se cubrían con dinero del restaurante y se cargaban a la partida de administración y ventas, lo que hacía que se aumente esta partida. Es debido a esto, que se analizó en la Tabla 5 que estos representaban como monto el 40% de los ingresos de ventas del restaurante, siendo en el año 2019 el monto total de S/ 2,710,989.

Dentro de esta cuenta también están contemplados los sueldos del personal administrativo y de ventas. Estos montos si corresponden a la cuenta y se mantendrán en la misma. Asimismo, se llega al consenso en la junta de accionistas que no se habrá acceso para generar gastos a la organización que no correspondan al giro del negocio y se carguen a la contabilidad de la empresa. El beneficio que recibirán los accionistas de la organización corresponde al pago de dividendos anual que se generará al final de cada periodo.

En la Tabla 18, se presenta el resultado del año 2019 hipotético, sin considerar los gastos varios que se realizaron en administración y ventas, para visibilizar como afecta el negocio.

Tabla 18

Estado de Resultados Hipotético.

	2019 en S/.	% del Total Ventas 2019
Ventas Netas de Bienes	6,549,649	100.00
Prestación de Servicios	0	0.00
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	6,549,649	100.00
Costo de Ventas	2,168,004	33.10
Costo de Producción	1,193,351	18.22
Ganancia (Pérdida) Bruta	3,188,295	48.68
Gastos de Ventas y Distribución	413,152	6.31
Gastos de Administración	400,145	6.11
Depreciación de Activos	48,256	0.74

Otros Gastos Operativos	16,852	0.26
Ganancia (Pérdida) Operativa	2,309,890	35.27
Ingresos Financieros	0	0.00
Gastos Financieros	471,644	7.20
Diferencias de Cambio neto	0	0.00
Resultado antes de Participación e Impuestos	1,838,246	28.07
Participación a los Trabajadores	147,060	2.25
Impuesto a las Ganancias	551,474	8.42
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,139,712	17.40

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación.

Este resultado, genera que la empresa pase de declarar una pérdida de -S/41,613 a generar una ganancia de S/ 1,139,712. Lo que también le permite a la empresa tener mayor capacidad crediticia, para afrontar las obligaciones a corto plazo que tiene, como pagos pendientes a los empleados, entre otros.

6.5 Elección de las Soluciones a Implementar

Las soluciones que se han definido en este Capítulo no representan un costo importante para su aplicación, sino que básicamente son decisiones a tomar por parte de la junta directiva y gestiones a desarrollar. Debido a ello el equipo de consultoría recomienda la implementación de todas las alternativas de solución presentadas. El orden en el que se implementarán todas las medidas a adoptar está descrito en el capítulo VII, en la definición de las fases y en el cronograma de tres meses propuesto.

6.6 Conclusiones

En este Capítulo se ha realizado un análisis de las alternativas de solución alineadas con las causas raíz del problema principal, las cuales se definieron en el Capítulo V y fueron divididas en cuatro factores; tales como finanzas, marketing, recursos humanos y operaciones. Utilizando la misma división de factores es que se han propuesto las alternativas de solución.

Se ha coordinado con la administración de la organización la factibilidad de implementar todas las soluciones propuestas, de manera que se genere la mejor gestión posible para generar resultados que agreguen valor a los accionistas.



Capítulo VII: Plan de implementación y factores de éxito clave

Como se indicó en el Capítulo VI, se han definido alternativas de solución, divididas en cuatro factores. Las cuales han sido revisadas y coordinadas con la administración de la organización y se implementarán en la empresa.

7.1 Actividades

Las actividades que se desarrollarán por parte de la organización para mejorar y corregir el problema principal definido como, administración deficiente del negocio, atacando las causas principales de este problema fueron definidas en el Capítulo VI, las cuales son:

- Reclutar gerente general, jefe de logística y gerente de ventas. Estas posiciones son claves, sobre todo el gerente general, para que lidere el cambio y la creación de valor para los accionistas.
- Reprogramación de deuda bancaria. Se verificará el flujo de caja disponible en marzo del 2021, fecha en la cual se tiene una obligación financiera con el banco BCP.
- Reprogramación de deuda con SUNAT. Se coordinará con la entidad tributaria la reprogramación de la deuda que se mantiene vigente para definir una cuota de pago mensual durante 60 meses.
- Cancelación de deuda con trabajadores. Se solicitará un préstamo bancario para poder saldar la deuda actual con los trabajadores.
- Seguimiento diario y revisión semanal de popularidad de platos, de manera que se pueda dirigir de manera más precisa los platos a considerar en las promociones.
- Afinar análisis de margen contributivo de cada plato, de manera que se pueda precisar el aporte que cada plato genera a la organización y en función de ello tomar decisiones.
- Generar alianza estratégica con Glovo para los pedidos delivery.

- Fabricar bolsas de material ecológico con logo de la empresa, así como envases
- Generar alianza estratégica con BCP para participar de restaurantes Cuenta Sueldo
- Evaluar desempeño de personal que actualmente labora en la organización y sus capacidades para considerarlos en las posiciones requeridas de acuerdo al manual de funciones. En vista que actualmente no se cuenta con reportes de desempeño del personal, se definirán las funciones de cada posición a requerir y se verificará con los actuales jefes de grupos (chef, maitre, administrador), que personas son las idóneas para los puestos indicados. En caso no haya acuerdo en algún puesto se buscará fuera de la empresa.
- Confirmar con la Gerencia General y junta directiva el nuevo organigrama para iniciar su puesta en marcha
- Elaboración del manual de funciones
- Reunión general de toda la organización para comunicar visión, misión y valores de la empresa, así como la presentación del manual de funciones y organigrama
- Regularizar situación contractual con actuales proveedores, generando órdenes de compra con las condiciones comerciales definidas
- Eliminación de gastos fuera del giro del negocio y de los pedidos a cuenta por parte de miembros del directorio o allegados.
- Promociones dirigidas para incrementar las ventas considerando el potencial diferenciado de cada día de la semana, así como de los posibles consumidores
 - Reducir el 15% del precio de los platos con poca popularidad y con alto margen de contribución
 - Colocar folleto independiente a la carta principal con título “Recomendaciones del Chef” y colocarlo al centro de todas las mesas

- Incluir en el buffet platos que representen bajo costo (mayor margen contributivo)
- Reducir precio de buffet del sábado de 95 a 75 soles
- Promociones 2 x 1 de platos representativos los días lunes, martes y miércoles
- Promoción de menú ejecutivo de lunes a viernes
- Contratar un community manager exclusivo para la empresa, el cual trabajará directamente con el Gerente de Ventas
 - Actualizar y manejar en tiempo real páginas de Facebook, Instagram y Trip Advisor
 - Abrir una cuenta de whatsapp exclusiva del restaurante donde se reciban las reservas y los clientes puedan comunicarse con el restaurante de manera más dinámica y fluida
 - Actualizar la página web y la información de todas las plataformas
 - Desarrollar publicidad en Instagram, Facebook y aplicaciones de viajes y dirigir publicidad a público objetivo

7.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto.

7.2.1 Plan de Implementación (Gantt Chart)

Se han enumerado las diferentes actividades a considerar para la mejora del negocio, sin embargo, es crucial definir las fases en las cuales se implementarán y luego ubicarlas en el tiempo.

Fase 1: Reclutamiento clave. La primera fase es la de Reclutamiento clave. La junta directiva tomará contacto con un head hunter reconocido del medio y solicitará opciones para cubrir las posiciones de Gerente General con experiencia en restaurantes, así como también la posición de Jefe de Logística y Gerente de Ventas con experiencia en restaurantes. Se les

comunicará a los candidatos el proceso por el que se atraviesa, así como la reingeniería total que se está generando a nivel de organigrama. Es crucial elegir a profesionales competentes

Fase 2: Reingeniería del organigrama. La segunda fase es la reingeniería del organigrama. La junta directiva presentará formalmente al nuevo gerente general el organigrama propuesto. Se solicitará que haga un estudio del mismo y pueda discutirlo con el administrador, jefe de logística y el gerente de ventas. Posteriormente deberá hacer una presentación al directorio indicando sus recomendaciones y presentando su propuesta actualizada del organigrama, detallando las diferentes posiciones que se deben cubrir. Se culminará la reunión con el organigrama detallado firmado por el gerente general.

Fase 3: Regularización de situación financiera. El administrador y el gerente general tomarán contacto con el banco BCP para coordinar la reprogramación de la actual deuda bancaria y solicitar un incremento en el préstamo que permita a la empresa poder pagar todas sus deudas con los trabajadores. Para poder continuar con las fases a definir es muy importante sanear la deuda con el personal. De igual manera solicitarán asesoría tributaria a través de un contador colegiado con especialización en gestión tributaria para reprogramar la deuda con SUNAT. Como se explicó en el Capítulo VI, una ventaja para la organización es que el local donde opera es propio y su valor es alto, por lo que no será difícil acceder al crédito requerido tomando como garantía el inmueble.

Fase 4: Selección de personal. El gerente general, el jefe de logística, el gerente de ventas y el administrador se encargarán de definir las funciones de cada una de las posiciones que tienen bajo su mando. Estos documentos deben incluir para cada puesto, las funciones diarias, los entregables y su periodicidad, la persona a la que reportan, que personas tiene a su cargo y demás información específica para cada posición.

Se hará una evaluación del personal con el que cuenta actualmente la organización. Esta evaluación la elaborarán las cabezas de área en función del desempeño que haya tenido

el personal. Para esta tarea, el administrador tendrá un papel preponderante puesto que ya ha tenido relación con el personal durante varios meses y tiene un concepto de su desempeño. Luego se hará una reunión de gerencia y sobre el organigrama detallado impreso, colocarán los nombres de las personas que cumplan dichas funciones. Tendrán prioridad las personas que actualmente laboran en la organización, sin embargo, cabe la posibilidad de que haya una posición que consideren que no hay una persona que pueda cumplir los requerimientos de dicha posición, para lo que se hará un proceso de reclutamiento.

Una de las posiciones claves a cubrir y que responderá directamente al gerente de ventas es el community manager, que es un profesional de marketing digital que será el responsable del control de todas las plataformas virtuales.

Al personal que se ha definido mantener en la empresa se le comunicará personalmente las funciones de la posición que se le solicita cumplir, así como las condiciones asociadas. Dependiendo de que el trabajador acepte o no, se confirma su vínculo con la organización o no.

Al personal que ya no continuará en la organización, se le comunicará personalmente por parte del gerente general. Antes de tomar esta acción se debe confirmar que la Fase 3 se ha ejecutado exitosamente y se ha saldado cualquier deuda con el personal y que se cuenta con la caja necesaria para liquidar al personal que se retire.

Fase 5: Definición de factores críticos de éxito y KPIs. El equipo gerencial de la organización debe definir los factores críticos de éxito. Para posteriormente definir los KPIs pertinentes que les permitan llevar un control adecuado del desempeño del negocio, alineando estos resultados con los factores críticos de éxito. Esta fase es crucial en la empresa porque definirá el sistema mediante el cual la organización podrá encausar la operación y tomar decisiones estratégicas para mantener los factores críticos de éxito en niveles aceptables, lo que posteriormente se representará en creación de valor para la empresa. El

equipo de consultoría en este Capítulo presentará su propuesta de factores críticos de éxito, pero será finalmente la organización quien deberá confirmarlos.

Fase 6: Reunión de comunicación. Una vez ya se tengan todas las posiciones cubiertas y todos los colaboradores tengan conocimiento de su posición, a quien reportan y cuáles son sus funciones, se generará una reunión en las instalaciones del restaurante. En esta reunión participarán la junta directiva (accionistas), el gerente general, el administrador, el jefe de logística, el gerente de ventas y todos los colaboradores pertenecientes a la organización. Inclusive los mozos y personal de cocina. Por lo que se hará a primera hora para no interferir con la operación del negocio.

Esta reunión será presidida por el Gerente General, quien presentará la visión, misión y valores de la empresa. Se entregará a cada colaborador impreso un documento con esta información y se tendrá en un lugar visible dentro del restaurante. Esta reunión servirá para presentar el nuevo organigrama de la empresa. De igual manera se explicarán cuáles son los factores críticos de éxito de la empresa y como se medirán (KPIs).

Fase 7: Implementación mejoras operativas. El gerente general y el jefe de logística liderarán la implementación de las soluciones operativas del negocio.

- La formalización de los vínculos comerciales con los proveedores, con quienes se conversará para regularizar el envío de órdenes de compra, indicando condiciones comerciales de cada proveedor.
- Afinar el margen contributivo de cada plato, así como el promedio del buffet por persona.
- Definir los procesos y responsables que se involucrarán en la nueva modalidad de pedidos delivery.

- Fabricar bolsas de material ecológico con logo de la empresa, así como envases

Fase 8: Implementación de soluciones para incrementar ventas. La gerencia general liderará la implementación de las medidas que se aplicarán para el incremento de ventas.

- Reducir el 15% del precio de los platos con poca popularidad y alto margen de contribución
- Colocar folleto independiente a la carta principal con título “Recomendaciones del Chef” y colocarlo al centro de todas las mesas
- Incluir en el buffet platos que representen bajo costo (mayor margen contributivo)
- Actualizar y manejar en tiempo real páginas de Facebook, Instagram y Trip Advisor
- Abrir una cuenta de whatsapp exclusiva del restaurante donde se reciban las reservas y los clientes puedan comunicarse con el restaurante de manera más dinámica y fluida
- Actualizar la página web y la información de todas las plataformas
- Desarrollar publicidad en Instagram, Facebook y aplicaciones de viajes y dirigir publicidad a público objetivo
- Reducir precio de buffet del sábado de 95 a 75 soles
- Promociones 2 x 1 de platos representativos los días lunes, martes y miércoles
- Generar alianza estratégica con Glovo para los pedidos delivery.
- Promoción de menú ejecutivo de lunes a viernes
- Generar alianza estratégica con BCP para participar de restaurantes Cuenta Sueldo

- Considerar el uso de un sistema CRM que permita generar una base de datos de los clientes y poder así almacenar información valiosa sobre sus preferencias, tanto a nivel de comidas, bebidas, promociones, mesas en las que se sientan habitualmente, entre otra información importante que posteriormente la empresa utilizará para dirigir publicidad específica a estas personas y fomentar su retorno más rápido y continuo. Existen muchos softwares CRM, se revisará con el community manager la elección del más apropiado, sin embargo, al haber bastante oferta, no son caros. (Rodríguez, 2017).

Las ocho fases indicadas en este plan de acción se implementarán en tres meses. A continuación, se presenta el cronograma estimado el cual se ha dividido en quincenas en la Figura 13.

Adicionalmente es importante indicar que previo a la etapa de implementación del plan de acción, hay una serie de actividades que ya se han generado y que se pueden considerar como preoperativas y son parte del desarrollo del trabajo del reporte de consultoría. Las cuales se indican a continuación:

1. Agosto 2019 – Reunión del equipo de consultoría con el administrador general y directorio para explicar el alcance del trabajo a desarrollar.
2. Noviembre 2019 – Reuniones con administrador para definir problema clave, causas raíz y alternativas de solución
3. Noviembre 2019 – Toma de muestras durante el mes de noviembre para definir la popularidad de los platos a la carta
4. Enero 2020 – Reunión de directorio donde el administrador presentó la situación actual de la empresa. Se incluyeron conceptos de la primera revisión del reporte de

consultoría y del trabajo que se ha realizado en conjunto (definición del problema principal, causas raíz).

5. Enero 2020 – En la reunión de directorio indicada se aprobaron la Visión, Misión y Valores propuestas en este reporte de consultoría.

Por otro lado, dentro de las actividades preoperativas aún queda pendiente por ejecutar la presentación del reporte de consultoría final, la cual se había programado para fines de marzo y así poder iniciar con el plan de acción a partir de abril del 2020. En vista de la situación actual de estado de emergencia, estas actividades se han tenido que posponer y por ello no se indica fecha en el cronograma sino simplemente el mes en que se proponen ejecutar.

		Mes 1		Mes 2		Mes 3	
		15	30	15	30	15	30
Fase 1	Reclutamiento clave						
Fase 2	Reingeniería del organigrama						
Fase 3	Regularización de situación financiera						
Fase 4	Selección de personal						
Fase 5	Definición de factores críticos de éxito y KPIs						
Fase 6	Reunión de comunicación						
Fase 7	Implementación mejoras operativas						
Fase 8	Implementación de soluciones para incrementar						

Figura 13. Cronograma de implementación de medidas empresa BJC.

7.2.2 Presupuesto

Como se puede apreciar, las fases definidas para implementar el plan de acción son bastante estructurales por lo que los costos asociados no corresponden a una inversión en la que haya que generar un desembolso importante, como sería el caso de incorporar infraestructura, nuevos softwares, u otras. Los costos asociados corresponden a los gastos corrientes del negocio tales como el sueldo de los gerentes, los sueldos del personal. De igual manera la implementación de las mejoras operativas y soluciones para incrementar las ventas

son gestiones administrativas de la gerencia y de la junta directiva, por lo que tampoco tiene costos específicos asociados. En el Capítulo VIII se presentarán los resultados esperados de este plan de acción a implementar.

7.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores claves de éxito de la implementación del plan de acción son los que permitirán que se lleve a cabo de principio a fin, permitiendo así llegar a los resultados esperados, generando valor para los accionistas. El equipo de consultoría define los siguientes factores

Facilitadores

- **Adaptación al cambio:** La junta directiva, el administrador y el personal en general deberán presentar capacidad de adaptarse a los cambios que se presentarán. Tanto en el proceso de cambio como en la operación normalizada, ya que habrá nuevas personas, nuevas funciones y nuevos procesos.
- **Alineamiento de accionistas:** Es importante que los accionistas logren consenso en las decisiones importantes que deben tomar. Como se ha indicado en esta tesis, muchas de las decisiones son para generar cambios estructurales. Por lo que se debe discutir en reuniones de directorio, por lo que deben estar todos presentes en todas las reuniones y deben tener como objetivo común el cambio de la situación actual de la organización y el éxito de esta.
- **Elección de puestos clave correcta:** Es muy importante que la junta directiva se tome el tiempo en evaluar de la mejor manera al nuevo gerente general que habrá en la empresa. Debe ser una persona con experiencia en el rubro y que tenga demostrados buenos resultados.

- Liderazgo: El cambio y la adaptación son factores que acompañan todo el proceso de implementación del plan, por lo que el liderazgo y motivación desde la alta dirección son fundamentales para el éxito del proceso.
- Involucramiento de todas las áreas: Las personas que formen parte de la organización deben entender como los cambios que se están efectuando generarán mejoras a futuro, las cuales también los beneficiarán en el corto, mediano y largo plazo. Ya que generará mayor estabilidad para la organización para la que trabajan y mejores resultados.

Limitantes

- Estado de emergencia: La presentación del reporte de consultoría al directorio y por ende su puesta en marcha se han visto afectados por el estado de emergencia dictaminado por el Gobierno en vista de la pandemia mundial del Covid-19. En vista de ello se debe reprogramar la presentación y la puesta en marcha, así como actualizar las implicancias que haya tenido este imponderable en el análisis efectuado.
- Posibles modificaciones a las costumbres de consumo: Una vez termine el estado de emergencia, muchas personas habrán perdido sus trabajos, reducido sueldos, entre otros. Por lo que es muy posible que tomen una actitud más conservadora respecto al consumo en restaurantes y prefieran comer en casa. Se deberá evaluar como impacta el cambio en las costumbres de consumo en el análisis efectuado.
- Reactividad frente al cambio: Cuando el plan de acción se implemente, involucrará un cambio en la forma de operar desde los meseros hasta las gerencias. Se deberán tomar mediciones diarias, llenar reportes con información certera. Los líderes de grupos tomarán responsabilidades que antes no tenían. Mucha de la gente con la que se trabajará, será la misma con la que se ha venido trabajando en el restaurante, por lo

que su apertura al cambio debe ser importante para facilitar el éxito. Sin embargo, es factible que algunas personas muestren reactividad al cambio. Será importante identificarlas y motivarlas o en el caso extremo, eliminarlas de la organización.

7.4 Conclusiones

Como se ha indicado, la implementación del plan de acción involucra diferentes actividades, las cuales se han dividido en ocho fases. Estas fases se han distribuido en el tiempo de manera que se pueda definir el orden cronológico en el que se deben desarrollar. Es importante definir esta temporalidad puesto que el éxito del plan también depende del orden cronológico en el que se desarrollen las fases. Finalmente se han podido distribuir en tres meses, como proceso de cambio, posterior a ello se deberá normalizar la operación y hacer la medición de los KPIs que defina la organización.

La mayoría de las actividades definidas para este plan de acción son de gestión por lo que no representan una inversión para la empresa fuera de los costos operativos y de ventas. Por lo que no se declara un presupuesto específico.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las actividades descritas en el Capítulo VI y Capítulo VII generarán un impacto positivo en los resultados de la organización, tanto a nivel de ingreso por ventas, como en el control de los gastos en los que incurre actualmente la organización. Los tres principales impactos que se generarán en la empresa y que se reflejarán en el flujo de caja, estado de resultados y demás cuadros contables son los siguientes.

8.1 Incremento del Ingreso por Ventas.

En los capítulos previos se pudo verificar que el nivel de ventas ha caído, desde el año 2018 al año 2019. El porcentaje de decrecimiento es 8.88%. Esto muestra que la empresa está viéndose afectada por las amenazas descritas en el Capítulo II y está perdiendo posición frente a los competidores, ya que el mercado de restaurantes en general y específicamente el mercado de restaurantes de comida criolla se mantiene en crecimiento año tras año.

De acuerdo a la información presentada en el Capítulo VI, en la Tabla 14 de ingresos diarios promedio correspondiente al año 2019, el ingreso semanal por ventas es de S./125,955.00. Esta tabla se utilizará como línea base sobre la cual se afectarán las ventas por los impactos positivos generados por las soluciones planteadas en los Capítulos VI y VII.

Se ha estimado el impacto que cada una de las soluciones propuestas tendrá en las ventas del restaurante. Esta estimación se ha hecho en conjunto con el administrador de la organización de manera que no sea solo una propuesta del equipo de consultoría, sino un porcentaje consensuado con la organización. El impacto esperado es el siguiente por cada solución a implementar:

- Fomentar el consumo de platos con alto margen contributivo pero poca popularidad – Incremento de 5% de ventas en general.

- Gestión de redes sociales, crear Whatsapp de la empresa, actualizar plataformas virtuales, promociones por redes sociales y aplicaciones móviles de viajes – Incremento de 10% de ventas en general
- Reducción del precio del buffet del almuerzo del sábado para generar una mayor afluencia de comensales que incremente las ventas – Incremento de ventas del almuerzo del día sábado en 10%
- Promociones 2 x 1 de platos representativos los días lunes, martes y miércoles – Incremento de ventas de almuerzo y cena de los días lunes, martes y miércoles en 5%
- Venta por delivery – Incremento de ventas en general del 5%
- Menú ejecutivo de lunes a viernes – Incremento de ventas del almuerzo de lunes a viernes en 5%
- Alianza estratégica con el banco BCP para formar parte de la cartera de restaurantes que ofrecen ofertas a los clientes de Cuenta Sueldo – Incremento de ventas en cenas en general de 10%

Se ha aplicado el impacto generado por estas soluciones y obtenemos el resultado de ingresos diarios promedio esperado, el cual se presenta en la Tabla 19. El impacto final en ventas será de un crecimiento del 36.48%. Llegando a tener un ingreso semanal promedio de S./171,906.64. Es importante mencionar que se estima que alcanzar estos resultados le tomará aproximadamente un año a la empresa desde que se implementen las medidas definidas en el Capítulo VII, a fines de junio del año 2020.

En vista que este crecimiento será gradual en el primer año, los beneficios del mismo se reflejarán parcialmente en el flujo de caja y estado de resultados del año 2020. A partir de junio del año 2021 en adelante solo se considerará de manera conservadora un crecimiento en ventas alineado con el crecimiento del mercado.

Por otro lado, la infraestructura actual del restaurante (local, mesas, sillas, etc.), permite soportar este crecimiento sin generar una mayor inversión al respecto.

Tabla 19

Estimación de Ingresos Promedio Diarios Esperados.

Día	Tipo de Comida		Total (S./)	% sobre total
	Almuerzo (S./)	Cena (S./)		
Lunes	9,483.80	7,131.71	16,615.51	10
Martes	11,079.91	7,052.10	18,132.01	11
Miércoles	10,304.85	7,498.11	17,802.96	10
Jueves	12,769.19	12,689.42	25,458.62	15
Viernes	12,804.42	15,735.63	28,540.05	17
Sábado	14,085.96	17,745.15	31,831.11	19
Domingo	25,698.29	7,828.10	33,526.39	20
Total Semanal	96,226.42	75,680.22	171,906.64	100

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

A partir del ingreso promedio semanal definido en la Tabla 17, se impactan los valores por los efectos de las promociones definidas en el capítulo VI y se obtiene la Tabla 19, la cual corresponde a la estimación de los ingresos promedio diarios que se espera alcanzar. A partir de esta información se estiman las ventas del año 2020 y 2021 como se presenta en la Tabla 20. Se ha considerado que en los seis primeros meses del año 2020 se continuará con el decrecimiento de ventas similar al año 2019 de -8.88%, ya que las soluciones planteadas recién empezarán a aplicarse a partir del mes de julio del 2020, de acuerdo al cronograma planteado en el Capítulo VII. A partir de julio del 2020 se considera un crecimiento gradual de las ventas, originado por el impacto de las soluciones adoptadas. Se considera que el tiempo que tomará alcanzar el máximo potencial de impacto de estas soluciones será un año, en un escenario optimista, es decir, hasta junio del 2021 inclusive. A partir de julio del 2021 si se considera un ingreso promedio semanal de S/ 171,906, el cual corresponde al 36.48% de crecimiento con respecto a las ventas promedio del 2019, es por

esto que en el año 2020 a nivel ventas no se reflejará un cambio importante con respecto al año 2019. Es importante indicar que un factor que se está considerando para el crecimiento del año 2021 es que las ventas crecerán impactadas por un factor adicional, que corresponde al crecimiento del mercado, que se estima conservadoramente en 4%, de acuerdo a la información que se ha presentado en el Capítulo II de este reporte de consultoría.

Este escenario planteado, se considera en el análisis como el escenario optimista, sin embargo, es importante para la organización contar con un escenario pesimista para poder definir un rango de resultados posibles que permita tomar decisiones, en caso existan resultados y/o ratios que escapen fuera de valores aceptable para los accionistas y deban replantearse algunas medidas de solución. Adicionalmente a los dos escenarios que se plantean como optimista y pesimista, se agregará un escenario más que corresponde a la actual coyuntura en donde se ha declarado una pandemia que ha puesto a la mayoría de países en estado de emergencia, incluyendo el Perú, por lo que se desarrolla un escenario COVID-19. Cabe señalar que el escenario COVID-19 es menos alentador que el pesimista. Teniendo en consideración esto, se presenta en la Tabla 20 la estimación de ventas para los años correspondiente desde el 2020 hasta el 2025.

8.2 Control del Costo Financiero

El restaurante BJC actualmente tiene una deuda con el personal de S./756,834.00, como se ha indicado en los capítulos previos, es crítico cancelar esta deuda con premura, es por ello que en el escenario optimista y pesimista descritos previamente se asumirá un préstamo a 24 meses por este monto, para poder cancelar esta deuda, la cual tiene como conceptos, pago de planilla, CTS y AFP. El costo financiero asociado a este préstamo corresponde a una TEA de 13%, además del seguro de desgravamen, portes y seguro del inmueble. La cuota que se pagará mensualmente por este préstamo será S/37,877.00. Asimismo, la empresa adoptará una medida de pago de cuentas comerciales con sus

proveedores de 30 días en promedio, lo que le permitirá a la empresa tener mayor flujo de caja. En el escenario optimista y pesimista en el año 2020, la empresa pagará con recursos propios producto del flujo de caja, la deuda que tiene con sus proveedores comerciales, la cual según los cuadros contables es de S/ 362,874.00

Tabla 20

Estimación de Ventas 2020 – 2025.

<u>Ventas 2019 en S/.</u>			
Ventas enero a junio	2,488,867		
Ventas julio a diciembre	4,060,782		
Total Ventas 2019	6,549,649		
Promedio Semanal 2019	125,955		
<u>Estimación de Ventas 2020 en S/.</u>			
	<u>Optimista</u>	<u>Pesimista</u>	<u>COVID-19</u>
Ventas enero a junio	2,539,160	2,410,720	740,588
Ventas julio a diciembre	4,142,840	3,933,280	1,966,640
Total Ventas 2020	6,682,000	6,344,000	2,707,228
Promedio Semanal 2020	128,500	122,000	52,062
<u>Estimación de Ventas 2021 en S/.</u>			
Ventas enero a junio	3,239,195	2,825,680	1,777,412
Ventas julio a diciembre	5,285,003	4,610,320	2,899,988
Total Ventas 2021	8,524,198	7,436,000	4,677,400
Promedio Semanal 2021	163,927	143,000	89,950
<u>Estimación de Ventas 2022 en S/.</u>			
Ventas enero a junio	3,396,863	3,230,760	2,158,286
Ventas julio a diciembre	5,542,249	5,271,240	3,521,414
Total Ventas 2022	8,939,112	8,502,000	5,679,700
Promedio Semanal 2022	171,906	163,500	109,225
<u>Estimación de Ventas 2023 en S/.</u>			
Ventas enero a junio	3,532,737	3,396,863	3,239,195
Ventas julio a diciembre	5,763,939	5,542,249	5,285,003
Total Ventas 2023	9,296,676	8,939,112	8,524,198
Promedio Semanal 2023	178,782	171,906	163,927
<u>Estimación de Ventas 2024 en S/.</u>			
Ventas enero a junio	3,674,047	3,532,737	3,396,863
Ventas julio a diciembre	5,994,497	5,763,939	5,542,249
Total Ventas 2024	9,668,544	9,296,676	8,939,112
Promedio Semanal 2024	185,934	178,782	171,906
<u>Estimación de Ventas 2025 en S/.</u>			
Ventas enero a junio	3,821,008	3,674,047	3,532,737
Ventas julio a diciembre	6,234,277	5,994,497	5,763,939
Total Ventas 2025	10,055,285	9,668,544	9,296,676
Promedio Semanal 2025	193,371	185,934	178,782

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

Por otro lado, la empresa tiene una deuda con SUNAT de S./382,770.00, la cual también es importante gestionar. Como se ha explicado en capítulos previos, se coordinará

con la entidad tributaria una reprogramación de la deuda, considerando un financiamiento a cinco años sin afectación de intereses, pero pagando el 10% de la deuda como inicial. En el escenario optimista, pesimista e inclusive en el escenario COVID-19 se hará el pago de la cuota inicial en el año 2020, de manera que se permita la reprogramación. A partir del año 2021 se harán pagos de cuotas mensuales de S./5,742.00 por 60 meses.

Finalmente, el restaurante actualmente tiene una deuda con el banco BCP, que corresponde a un pagaré por el importe de S./528,234.00 que tiene vencimiento en marzo del 2021. Esto significa que es un pago único que debe hacerse en el mes indicado. En vista que se espera que la empresa alcance los resultados presentados en este Capítulo, tanto para el escenario optimista y pesimista, se contará con suficiente caja en marzo del 2021 para poder hacer el pago sin requerir de una reprogramación de deuda que genera más intereses.

8.3 Control del Gasto Administrativo

La empresa, contará con un personal de 54 empleados. Se carga a la cuenta contable de Gastos Administrativos la remuneración de nueve empleados, los cuales forman parte del equipo administrativo, como se muestra en la Tabla 21, y de acuerdo a lo propuesto en el organigrama presentado en la Figura 13. Los sueldos de los demás empleados de la empresa están cargados a los Costos de Producción.

Es importante esta aclaración y la presentación del detalle de cuanto es el gasto en el que incurre la empresa por concepto de sueldos administrativos, ya que en esta cuenta se estuvieron cargando gastos que no corresponden al giro del negocio, por lo que a partir del 2020 se corregirá esta situación irregular y se incluirá en las políticas de la empresa la imposibilidad de cargar gastos personales o gastos de cualquier índole que no correspondan al giro del negocio.

Los sueldos propuestos y estimados para el personal de carácter administrativo se presentan a continuación:

Tabla 21

Propuesta de Sueldos para el Personal Administrativo

Cargo	Sueldo Estimado en S/.
Gerente General	18,000
Jefe de Logística	5,000
Administrador General	7,000
Gerente de Ventas	8,000
Asistente Principal	2,500
Compras y Mantenimiento	3,000
Contabilidad y Tesorería	4,000
Recursos Humanos	3,000
Community Manager	2,500
Total	53,000
Promedio	5,889

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

Es importante mencionar que el escenario COVID-19 que se presentará en este Capítulo solo se generarán ingresos a partir de julio del 2020 en adelante bajo la modalidad de delivery. El personal con el que se requerirá contar será un personal administrativo menor al indicado en la Tabla 21, así como personal operativo de cocina. No se requerirá personal de atención en sala puesto que no habrá clientes en el restaurante. Por otro lado, los ingresos por ventas a proyectar también son mucho menores a los pesimistas. Se evaluará a detalle la propuesta en el punto 8.8 descrito en este Capítulo.

8.4 Estados Financieros Proyectados del Escenario Optimista para el año 2020

Tomando las medidas descritas en el Capítulo VI con respecto al incremento en ventas, así como la toma de deuda bancaria y reprogramación de deuda con SUNAT, en el escenario optimista, se presentan en la Tabla 22 el análisis horizontal y vertical de los cambios en el estado de resultados comparando el año 2019 con la proyección del año 2020.

Tabla 22

Estado de Resultados Proyectado - Escenario Optimista.

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2019	% del Total Ventas 2020
Ventas Netas de Bienes	6,549,649	6,682,000	132,351	2.02	100.00	100.00
Prestación de Servicios	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	6,549,649	6,682,000	132,351	2.02	100.00	100.00
Costo de Ventas	2,168,004	2,059,603	-108,400	-5.00	33.10	30.82
Costo de Producción	1,193,351	1,483,650	290,299	24.33	18.22	22.20
Ganancia (Pérdida) Bruta	3,188,295	3,138,747	-49,548	-1.55	48.68	46.97
Gastos de Ventas y Distribución	1,377,174	367,510	-1,009,664	-73.31	21.03	5.50
Gastos de Administración	1,333,815	998,539	-335,276	-25.14	20.36	14.94
Depreciación de Activos	48,256	44,396	-3,860	-8.00	0.74	0.66
Otros Gastos Operativos	16,852	15,226	-1,626	-9.65	0.26	0.23
Ganancia (Pérdida) Operativa	412,197	1,713,076	1,300,879	315.60	6.29	25.64
Ingresos Financieros	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	471,644	44,494	-427,150	-90.57	7.20	0.67
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Resultado antes de Participación e Impuestos	-59,447	1,668,582	1,728,029	-2,906.86	-0.91	24.97
Participación a los Trabajadores	0	133,487	133,487	0.00	0.00	2.00
Impuesto a las Ganancias	-17,834	500,575	518,409	-2,906.86	-0.27	7.49
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-41,613	1,034,521	1,076,134	-2,586.08	-0.64	15.48

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Como se aprecia en los cuadros presentados, estos cambios generaron que la empresa tenga un crecimiento en las ventas de 2.02% entre el año 2019 y 2020, considerando el escenario conservador explicado previamente, donde se mantiene el decrecimiento en ventas hasta el mes de junio y recién se genera crecimiento desde el mes de julio. Por otro lado, entre el año 2020 y 2021 se genera un crecimiento de 27.57% en las ventas, generado por el impacto de las soluciones adoptadas desde junio del 2020, tal cual se muestra en la Tabla 20, pasando de un cierre de S/ 6,682,000 en el 2020 a S/ 8,524,198 en el 2021, donde sería el primer año en que el efecto de las medidas implementadas manifieste su potencial al 100%.

Asimismo, considerando la política de no tener gastos administrativos irregulares cargados a la cuenta de gastos de administración, y con la renegociación de la deuda a corto plazo con el BCP, se genera que se tenga una utilidad proyectada de S/ 1,034,521 para el año 2020, lo que corresponde a un crecimiento de S/ 1,076,134 respecto al año anterior. Este monto corresponde a un margen de utilidad neta de 15.48% sobre las ventas. Finalmente, los trabajadores se verán beneficiados por el reparto de las utilidades correspondiente a este periodo, monto que no tenían en el año 2019.

En la Tabla 23, se presenta el análisis horizontal y vertical del flujo de efectivo de estas proyecciones para el cierre del año 2020, con lo cual se analiza la liquidez de estas medidas, así como la factibilidad de la implementación de estas. La proyección del flujo de caja indica que al final del periodo del 2020 la empresa tenga un saldo final de caja de S/ 1,324,029 lo que permitirá hacer repartición de dividendos para los accionistas. Asimismo, vemos que este proceso y gestión ocasiona que las salidas correspondan al 81.05% de los ingresos, y considerando el monto inicial de caja, la caja termina con un 19.81% del ingreso por ventas, con lo que en los años sucesivos también se mantendrá el nivel de caja alto que se espera.

La Tabla 24 se presenta el análisis horizontal y vertical del balance general o situación financiera de estas proyecciones, donde se analiza como estas medidas incrementan el valor del intangible. De igual manera se aprecia como, pese a considerar un escenario pesimista, la organización, aplicando las medidas del plan de acción descritas, es capaz de generar flujos positivos en todos los periodos evaluados, lo que demuestra la eficacia de las medidas que se están considerando.

Tabla 23

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado - Escenario Optimista.

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2019	% del Total Ventas 2020
Entradas:						
Cobranzas por ventas periodo actual	6,549,649	6,682,000	132,351	2.02	100.00	100.00
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total entradas	6,549,649	6,682,000	132,351	2.02	100.00	100.00
Salidas:						
Costo de producción	3,361,355	3,371,620	10,265	0.31	51.32	50.46
Gastos de administración	2,219,765	1,013,765	-1,206,001	-54.33	33.89	15.17
Costo de producción del año anterior	0	362,874	362,874	0.00	0.00	5.43
Impuesto a la renta periodo anterior	38,387	0	-38,387	0.00	0.59	0.00
Comisiones de vendedores periodo actual	491,224	367,510	-123,714	-25.18	7.50	5.50
Pago de intereses	37,189	44,494	7,305	19.64	0.57	0.67
Pago de amortización BCP	434,455	182,768	-251,687	-57.93	6.63	2.74
Pago amortización SUNAT	0	72,726	72,726	0.00	0.00	1.09
Pago de Utilidades a Trabajadores	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Pago de dividendos	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total salidas	6,582,374	5,415,757			100.50	81.05
Entradas - Salidas	-32,725	1,266,243	1,298,968	-3,969.34	-0.50	18.95
más saldo inicial	90,511	57,786				
Saldo Final de Caja	57,786	1,324,029				19.81

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Es importante indicar que la empresa, hasta el año 2019, no gestionaba correctamente las cuentas contables. A partir del 2020 se está haciendo la corrección correspondiente. Se ha procedido a hacer un correcto ingreso de las cuentas en el activo corriente, lo que se ve reflejado en las cuentas de Caja y Bancos del año 2020, el cual es la diferencia entre ingresos y egresos del flujo de caja que se presentó en la Tabla 23. Adicionalmente, a partir del año 2020 no se consideran montos en Cuentas por Cobrar Comerciales, ni en Otras Cuentas por Cobrar, ya que la empresa no tiene una política de ventas al crédito, por lo que no habrá proyección que considerar en esas cuentas contables.

Tabla 24

Estado de Situación Financiera Proyectado - Escenario Optimista.

Activos:	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta S./	Variación Porcentual %	% del Pas y Pat 2019	% del Pas y Pat 2020
Activo Corriente						
Caja y bancos	57,786	1,324,029	1,266,243	2191.26	0.85	16.02
Cuentas por cobrar comerciales	1,121	0	-1,121	-100.00	0.02	0.00
Otras cuentas por cobrar	3,521	0	-3,521	-100.00	0.05	0.00
Existencias	414,505	400,000	-14,505	-3.50	6.09	4.84
Gastos pagados por anticipado	38,543	52,500	13,957	36.21	0.57	0.64
Cuentas por cobrar relacionadas	135,610	0	-135,610	-100.00	1.99	0.00
Total Activo Corriente	651,086	1,776,529	1,125,443	172.86	9.57	21.50
Activo No Corriente						
Valores	631,443	0	-631,443	-100.00	9.28	0.00
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,273,773	5,229,377	-44,396	-0.84	77.51	63.28
Intangibles	247,791	1,258,614	1,010,823	407.93	3.64	15.23
Total Activo No Corriente	6,153,007	6,487,991	334,984	5.44	90.43	78.50
Total Activo	6,804,093	8,264,521	1,460,428	21.46	100.00	100.00
Pasivos:						
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta S./	Variación Porcentual %	% del Pas y Pat 2019	% del Pas y Pat 2020
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar comerciales	362,874	171,634	-191,240	-52.70	5.33	2.08
Remuneraciones por pagar	236,217	0	-236,217	-100.00	3.47	0.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas - AFP	203,547	0	-203,547	-100.00	2.99	0.00
Provisión por Beneficios a los Empleados - CTS	317,070	0	-317,070	-100.00	4.66	0.00
Deuda tributaria a la SUNAT	382,770	68,899	-313,871	-82.00	5.63	0.83
Parte corriente de las deudas a largo plazo	398,414	1,635,966	1,237,552	310.62	5.86	19.80
Total Pasivo Corriente	1,900,892	1,876,498	-24,394	-1.28	27.94	22.71
Pasivo No Corriente						
Parte deuda a largo plazo	129,820	462,912	333,092	256.58	1.91	5.60
Otras provisiones	27,856	0	-27,856	-100.00	0.41	0.00
Total Pasivo Corriente	157,676	462,912	305,236	193.58	2.32	5.60
Total pasivo	2,058,568	2,339,410	280,842	13.64	30.25	28.31
Patrimonio neto						
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta S./	Variación Porcentual %	% del Pas y Pat 2019	% del Pas y Pat 2020
Capital	2,501,705	2,501,705	0	0.00	36.77	30.27
Reservas legales	1,814,376	1,917,828	103,452	5.70	26.67	23.21
Resultados acumulados	471,057	471,057	0	0.00	6.92	5.70
Resultado del ejercicio	-41,613	1,034,521	1,076,134	-2586.08	-0.61	12.52
Total patrimonio neto	4,745,525	5,925,111	1,179,586	24.86	69.75	71.69
Total pasivo y patrimonio neto	6,804,093	8,264,521	1,460,428	21.46	100.00	100.00

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Finalmente, también se eliminó el monto de S/ 135,610 correspondiente a Otras Cuentas por Cobrar Relacionadas, ya que los cargos que se han hecho hasta el 2019 en estas cuentas no corresponden al giro del negocio, por lo que no se proyectarán cargos en estas cuentas en el año 2020 ni en el futuro. Estas correcciones y, sobre todo, el impacto de las soluciones que generan el importante incremento en la cuenta de Caja y Bancos para el año 2020, generan que haya un incremento del activo corriente de 172.86% respecto al año 2019, lo que hace que la empresa sea más atractiva a mejores financiamientos.

Por otro lado, en el activo no corriente, se elimina el monto correspondiente a Valores por el importe de S/ 631,443 ya que corresponden a montos que tiene la empresa por cobrar, pero que en realidad no podrán cobrarse (básicamente corresponden a deudas que tienen los accionistas y sobre todo el fundador con la empresa). Asimismo, la marca se ve afectada positivamente por el buen resultado, lo que hace que se valore el intangible a S/1,258,614. Todos estos movimientos en el activo reflejan un crecimiento de S/ 1,460,428, en el total de los activos, reflejando una mayor estabilidad y liquidez de la empresa.

Con el préstamo del banco BCP, se procede a cancelar los montos de Remuneraciones por Pagar, Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas – AFP y Provisión por Beneficios a los Empleados – CTS. Montos que estaban en el pasivo corriente de año 2019, y como se analizó en el Capítulo III, generaban falta de liquidez a la empresa.

Asimismo, la parte corriente de la deuda a largo plazo corresponde a los pagos que se tienen que hacer en el 2021, como son la participación de utilidades, obligaciones financieras y pago de impuesto a la renta.

8.5 Flujo de Caja y Estado de Resultados Proyectados al año 2025 en el Escenario Optimista

A continuación, en la Tabla 25, se presenta el estado de resultados proyectado hasta el año 2025.

Tabla 25

Estado de Resultados Proyectado hasta el 2025 - Escenario Optimista.

	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.	Variación % 2024 vs 2025
Ventas Netas de Bienes	8,524,198	8,939,112	9,668,544	10,055,285	10,457,497	4.00
Prestación de Servicios						
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	8,524,198	8,939,112	9,668,544	10,055,285	10,457,497	
Costo de Ventas	2,472,017	2,592,342	2,803,878	2,916,033	3,032,674	4.00
Costo de Producción	1,557,833	1,635,724	1,717,510	1,803,386	1,893,555	5.00
Ganancia (Pérdida) Bruta	4,494,348	4,711,045	5,147,156	5,335,867	5,531,268	3.67
Gastos de Ventas y Distribución	468,831	491,651	531,770	553,041	575,162	4.00
Gastos de Administración	1,048,466	1,100,889	1,155,934	1,213,730	1,274,417	5.00
Depreciación de Activos	40,844	37,577	34,571	31,805	29,261	-8.00
Otros Gastos Operativos	15,835	16,468	17,127	17,812	18,524	4.00
Ganancia (Pérdida) Operativa	2,920,372	3,064,460	3,407,755	3,519,479	3,633,903	3.28
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros	49,518	5,495	0	0	0	
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0	0	
Resultado antes de Participación e Impuestos	2,870,854	3,058,965	3,407,755	3,519,479	3,633,903	3.28
Participación a los Trabajadores	229,668	244,717	272,620	281,558	290,712	3.28
Impuesto a las Ganancias	861,256	917,690	1,022,326	1,055,844	1,090,171	3.28
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,779,930	1,896,558	2,112,808	2,182,077	2,253,020	3.28

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Se ha considerado como política, un aumento anual de los sueldos de 5% y un aumento en las ventas de 4% y del costo de ventas, que está de acuerdo con el crecimiento del mercado en este sector. Con esto, se genera resultados positivos para los accionistas, con un crecimiento anual de 3.28%

Por otro lado, como se ha indicado previamente, en el escenario optimista y pesimista no se tiene proyectado incurrir en otros préstamos bancarios, además del préstamo solicitado en junio del 2020 para pagar las deudas con los trabajadores. La Tabla 26 presenta la proyección del flujo de caja para los próximos cinco años del escenario optimista.

Tabla 26

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2025 - Escenario Optimista.

Entradas en S/.	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.	Variación % 2024 vs 2025
Cobranzas por ventas periodo actual	8,524,198	8,939,112	9,668,544	10,055,285	10,457,497	
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0	0	
Total entradas	8,524,198	8,939,112	9,668,544	10,055,285	10,457,497	
Salidas en S/.						
Costo de producción	3,823,848	4,012,038	4,287,731	4,476,416	4,673,506	44.69
Gastos de administración	1,064,301	1,117,357	1,173,060	1,231,542	1,292,941	12.36
Costo de producción del año anterior	171,634	206,001	216,029	233,656	243,003	2.32
Impuesto a la renta periodo anterior	500,575	861,256	917,690	1,022,326	1,055,844	10.10
Comisiones de vendedores periodo actual	468,831	491,651	531,770	553,041	575,162	5.50
Pago de intereses	49,518	5,495	0	0	0	
Pago de amortización BCP	933,006	221,767	0	0	0	
Pago amortización SUNAT	68,899	68,899	68,899	68,899	34,449	0.33
Pago de Utilidades a Trabajadores	133,487	229,668	244,717	272,620	281,558	2.69
Pago de dividendos	931,069	1,601,937	1,706,903	1,901,527	1,963,869	18.78
Total salidas	8,145,166	8,816,070	9,146,798	9,760,028	10,120,333	96.78
Entradas - Salidas	379,032	123,042	521,745	295,258	337,164	3.22
más saldo inicial	1,324,029	1,703,061	1,826,103	2,347,848	2,643,106	25.27
Saldo Final de Caja en S/.	1,703,061	1,826,103	2,347,848	2,643,106	2,980,270	28.50

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Finalmente, después del análisis presentado para el escenario optimista, en la Tabla 27 se proyectan los estados de situación financiera hasta el año 2025, En vista que hemos definido en la visión de la empresa una meta considerando como año objetivo el año 2025, es importante identificar como se desarrolla la mejora del negocio en este período de tiempo.

Tabla 27

Estado de Situación Financiera Proyectado al 2025 - Escenario Optimista.

<i>Activos en S/.</i>					
	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.
Caja y bancos	1,703,061	1,826,103	2,347,848	2,643,106	2,980,270
Cuentas por cobrar comerciales	0	0	0	0	0
Existencias	416,000	416,000	416,000	416,000	416,000
Gastos pagados por anticipado	54,600	56,784	59,055	61,418	63,874
Total Activo Corriente	2,173,661	2,298,887	2,822,904	3,120,524	3,460,144
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,188,533	5,150,956	5,116,386	5,084,581	5,055,320
Intangibles	1,315,055	1,324,534	1,343,887	1,314,003	1,284,192
Total Activo No Corriente	6,503,588	6,475,490	6,460,273	6,398,584	6,339,512
Total Activos	8,677,249	8,774,378	9,283,176	9,519,107	9,799,656
<i>Pasivos en S/.</i>					
	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.
Cuentas por pagar comerciales	206,001.45	216,028.54	233,656.47	243,002.73	252,722.84
Deuda tributaria a la SUNAT	68,898.60	68,898.60	68,898.60	34,449.30	0.33
Parte corriente de las deudas a largo plazo	1,381,590.28	1,231,305.41	1,363,845.35	1,371,851.21	1,380,883.56
Total Pasivo Corriente	1,656,490.32	1,516,232.55	1,666,400.41	1,649,303.24	1,633,606.72
Parte deuda a largo plazo	172,246.50	103,347.90	34,449.30	0.00	0.00
Total Pasivo No Corriente	172,246.50	103,347.90	34,449.30	0.00	0.00
Total Pasivos	1,828,736.82	1,619,580.45	1,700,849.71	1,649,303.24	1,633,606.72
<i>Patrimonio en S/.</i>					
	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.
Capital	2,501,705	2,501,705	2,501,705	2,501,705	2,501,705
Reservas legales	2,095,821	2,285,477	2,496,757	2,714,965	2,940,267
Resultados acumulados	471,057	471,057	471,057	471,057	471,057
Resultado del ejercicio	1,779,930	1,896,558	2,112,808	2,182,077	2,253,020
Total Patrimonio	6,848,512	7,154,797	7,582,327	7,869,804	8,166,049
Total Pasivo y Patrimonio	8,677,249	8,774,377	9,283,177	9,519,107	9,799,656

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

8.6 Estados Financieros Proyectados del Escenario Pesimista para el año 2020

Como se ha presentado en la Tabla 20, el escenario pesimista considera ingresos por ventas menores, bajo la premisa de que el impacto de las medidas definidas en el capítulo VI no se desarrollarán al cabo de un año como se había planificado en el escenario optimista, sino que tomará hasta el año 2022 inclusive. Se considera el mismo personal proyectado, tanto a nivel operativo como administrativo. A continuación, en la Tabla 28 se presenta el análisis del estado de resultados del cierre 2020 considerando este escenario.

Tabla 28

Estado de Resultados Proyectado - Escenario Pesimista.

			Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2019	% del Total Ventas 2020
Ventas Netas de Bienes	6,549,649	6,344,000	-205,649	-3.14	100.00	100.00
Prestación de Servicios	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	6,549,649	6,344,000	-205,649	-3.14	100.00	100.00
Costo de Ventas	2,168,004	2,059,603	-108,400	-5.00	33.10	32.47
Costo de Producción	1,193,351	1,483,650	290,299	24.33	18.22	23.39
Ganancia (Pérdida) Bruta	3,188,295	2,800,747	-387,548	-12.16	48.68	44.15
Gastos de Ventas y Distribución	1,377,174	348,920	-1,028,254	-74.66	21.03	5.50
Gastos de Administración	1,333,815	998,539	-335,276	-25.14	20.36	15.74
Depreciación de Activos	48,256	44,396	-3,860	-8.00	0.74	0.70
Otros Gastos Operativos	16,852	15,226	-1,626	-9.65	0.26	0.24
Ganancia (Pérdida) Operativa	412,197	1,393,666	981,469	238.11	6.29	21.97
Ingresos Financieros	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	471,644	44,494	-427,150	-90.57	7.20	0.70
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Resultado antes de Participación e Impuestos	-59,447	1,349,172	1,408,619	-2,369.55	-0.91	21.27
Participación a los Trabajadores	0	107,934	107,934	0.00	0.00	1.70
Impuesto a las Ganancias	-17,834	404,752	422,586	-2,369.55	-0.27	6.38
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-41,613	836,487	878,099	-2,110.18	-0.64	13.19

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

En este escenario, si bien se ve una disminución en las ventas entre los años 2019 y 2020, de -3.14% las medidas de gestión administrativa generan que el cierre del año se presente una ganancia para los accionistas de S/ 836,487 que corresponde al 13.19% de las ventas.

Tabla 29

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado - Escenario Pesimista.

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2019	% del Total Ventas 2020
Entradas:						
Cobranzas por ventas periodo actual	6,549,649	6,344,000	-205,649	-3.14	100.00	100.00
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total entradas	6,549,649	6,344,000	-205,649	-3.14	100.00	100.00
Salidas:						
Costo de producción	3,361,355	3,371,620	10,265	0.31	51.32	53.15
Gastos de administración	2,219,765	1,013,765	-1,206,001	-54.33	33.89	15.98
Costo de producción del año anterior	0	362,874	362,874	0.00	0.00	5.72
Impuesto a la renta periodo anterior	38,387	0	-38,387	0.00	0.59	0.00
Comisiones de vendedores periodo actual	491,224	348,920	-142,304	-28.97	7.50	5.50
Pago de intereses	37,189	44,494	7,305	19.64	0.57	0.70
Pago de amortización BCP	434,455	182,768	-251,687	-57.93	6.63	2.88
Pago amortización SUNAT	0	72,726	72,726	0.00	0.00	1.15
Pago de Utilidades a Trabajadores	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Pago de dividendos	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total salidas	6,582,374	5,397,167			100.50	85.08
Entradas - Salidas	-32,725	946,833	979,558	-2,993.30	-0.50	14.92
más saldo inicial	90,511	57,786				
Saldo Final de Caja	57,786	1,004,619				15.84

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

La proyección del flujo de caja indica que al final del periodo del 2020 la empresa tenga un saldo final de caja de S/ 1,004,619 lo que permitirá hacer repartición de dividendos para los accionistas. Asimismo, se aprecia que los egresos corresponden al 85.08% de los ingresos por ventas, y considerando el monto inicial de caja indicado, la caja cierra el periodo con un 15.84% del ingreso de ventas.

Tabla 30

Estado de Situación Financiera Proyectado - Escenario Pesimista.

Activos:	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta S./	Variación Porcentual %	% del Pas y Pat 2019	% del Pas y Pat 2020
Activo Corriente						
Caja y bancos	57,786	1,004,619	946,833	1638.51	0.85	12.68
Cuentas por cobrar comerciales	1,121	0	-1,121	-100.00	0.02	0.00
Otras cuentas por cobrar	3,521	0	-3,521	-100.00	0.05	0.00
Existencias	414,505	400,000	-14,505	-3.50	6.09	5.05
Gastos pagados por anticipado	38,543	52,500	13,957	36.21	0.57	0.66
Cuentas por cobrar relacionadas	135,610	0	-135,610	-100.00	1.99	0.00
Total Activo Corriente	651,086	1,457,119	806,033	123.80	9.57	18.39
Activo No Corriente						
Valores	631,443	0	-631,443	-100.00	9.28	0.00
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,273,773	5,229,377	-44,396	-0.84	77.51	65.98
Intangibles	247,791	1,238,810	991,019	399.94	3.64	15.63
Total Activo No Corriente	6,153,007	6,468,187	315,180	5.12	90.43	81.61
Total Activo	6,804,093	7,925,307	1,121,214	16.48	100.00	100.00
Pasivos:						
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta S./	Variación Porcentual %	% del Pas y Pat 2019	% del Pas y Pat 2020
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar comerciales	362,874	171,634	-191,240	-52.70	5.33	2.17
Remuneraciones por pagar	236,217	0	-236,217	-100.00	3.47	0.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas - AFP	203,547	0	-203,547	-100.00	2.99	0.00
Provisión por Beneficios a los Empleados - CTS	317,070	0	-317,070	-100.00	4.66	0.00
Deuda tributaria a la SUNAT	382,770	68,899	-313,871	-82.00	5.63	0.87
Parte corriente de las deudas a largo plazo	398,414	1,514,590	1,116,176	280.15	5.86	19.11
Total Pasivo Corriente	1,900,892	1,755,122	-145,770	-7.67	27.94	22.15
Pasivo No Corriente						
Parte deuda a largo plazo	129,820	462,912	333,092	256.58	1.91	5.84
Otras provisiones	27,856	0	-27,856	-100.00	0.41	0.00
Total Pasivo Corriente	157,676	462,912	305,236	193.58	2.32	5.84
Total pasivo	2,058,568	2,218,034	159,466	7.75	30.25	27.99
Patrimonio neto						
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta S./	Variación Porcentual %	% del Pas y Pat 2019	% del Pas y Pat 2020
Capital	2,501,705	2,501,705	0	0.00	36.77	31.57
Reservas legales	1,814,376	1,898,024	83,649	4.61	26.67	23.95
Resultados acumulados	471,057	471,057	0	0.00	6.92	5.94
Resultado del ejercicio	-41,613	836,487	878,099	-2110.18	-0.61	10.55
Total patrimonio neto	4,745,525	5,707,273	961,748	20.27	69.75	72.01
Total pasivo y patrimonio neto	6,804,093	7,925,307	1,121,215	16.48	100.00	100.00

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

En la Tabla 30 se presenta el análisis horizontal y vertical del balance general o situación financiera de estas proyecciones. Como se indicó previamente, las medidas tomadas en el escenario pesimista son similares a las tomadas en el escenario optimista, con la diferencia en el tiempo en el que se genera el impacto en el incremento en ventas ocasionadas por las medidas de promoción descritas en el Capítulo VI. Debido a ello el crecimiento de la empresa en el balance general en el escenario pesimista es de 16.48%, a diferencia del escenario optimista donde es de 21.46% con respecto al año 2019.

8.7 Flujo de Caja y Estado de Resultados Projectados al Año 2025 en el Escenario Pesimista

A continuación, en la Tabla 31, se presenta el estado de resultados proyectado hasta el año 2025.

Tabla 31

Estado de Resultados Projectado hasta el 2025 – Escenario Pesimista

	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.	Variación % 2024 vs 2025
Ventas Netas de Bienes	7,436,000	8,502,000	9,296,676	9,668,544	10,055,285	4.00
Prestación de Servicios						
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	7,436,000	8,502,000	9,296,676	9,668,544	10,055,285	
Costo de Ventas	2,156,440	2,465,580	2,696,036	2,803,878	2,916,033	4.00
Costo de Producción	1,557,833	1,635,724	1,717,510	1,803,386	1,893,555	5.00
Ganancia (Pérdida) Bruta	3,721,728	4,400,696	4,883,130	5,061,280	5,245,697	3.65
Gastos de Ventas y Distribución	408,980	467,610	511,317	531,770	553,041	4.00
Gastos de Administración	1,048,466	1,100,889	1,155,934	1,213,730	1,274,417	5.00
Depreciación de Activos	40,844	37,577	34,571	31,805	29,261	-8.00
Otros Gastos Operativos	15,835	16,468	17,127	17,812	18,524	4.00
Ganancia (Pérdida) Operativa	2,207,603	2,778,152	3,164,182	3,266,163	3,370,455	3.22
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros	49,518	5,495	0	0	0	
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0	0	
Resultado antes de Participación e Impuestos	2,158,085	2,772,657	3,164,182	3,266,163	3,370,455	3.22
Participación a los Trabajadores	172,647	221,813	253,135	261,293	269,636	3.22
Impuesto a las Ganancias	647,425	831,797	949,255	979,849	1,011,136	3.22
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	1,338,013	1,719,047	1,961,793	2,025,021	2,089,682	3.22

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Pese a que las soluciones adoptadas toman un mayor tiempo en generar impacto en las ventas, de igual manera se pronostican buenos resultados de utilidades netas para los accionistas, llegando en el año 2025 a tener una utilidad de S/ 2,089,682.

Tabla 32

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2025 – Escenario Pesimista

	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.	Variación % 2024 vs 2025
Entradas en S/.						
Cobranzas por ventas periodo actual	7,436,000	8,502,000	9,296,676	9,668,544	10,055,285	
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0	0	
Total entradas	7,436,000	8,502,000	9,296,676	9,668,544	10,055,285	
Salidas en S/.						
Costo de producción	3,534,569	3,895,839	4,188,877	4,373,607	4,566,585	45.41
Gastos de administración	1,064,301	1,117,357	1,173,060	1,231,542	1,292,941	12.86
Costo de producción del año anterior	171,634	179,703	205,465	224,670	233,656	2.32
Impuesto a la renta periodo anterior	404,752	647,425	831,797	949,255	979,849	9.74
Comisiones de vendedores periodo actual	408,980	467,610	511,317	531,770	553,041	5.50
Pago de intereses	49,518	5,495	0	0	0	
Pago de amortización BCP	933,006	221,767	0	0	0	
Pago amortización SUNAT	68,899	68,899	68,899	68,899	34,449	0.34
Pago de Utilidades a Trabajadores	107,934	172,647	221,813	253,135	261,293	2.60
Pago de dividendos	652,838	1,304,211	1,547,143	1,765,613	1,822,519	18.12
Total salidas	7,396,430	8,080,954	8,748,370	9,398,490	9,744,333	96.91
Entradas - Salidas	39,570	421,046	548,306	270,054	310,952	3.09
más saldo inicial	1,004,619	1,044,190	1,465,236	2,013,542	2,283,596	22.71
Saldo Final de Caja en S/.	1,044,190	1,465,236	2,013,542	2,283,596	2,594,548	25.80

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de “Principios de Administración Financiera” por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

En el escenario pesimista, al igual que en el optimista, se genera suficiente flujo de caja para poder cumplir con el pago de la deuda que actualmente se tiene con el banco BCP en forma de pagaré, el cual se pagará en marzo del 2021. La cuota bancaria del préstamo por concepto de pago de trabajadores se pagará desde el año 2020, al igual que la cuota inicial con SUNAT para la reprogramación de la deuda.

Finalmente, en la Tabla 33 se proyectan los estados de situación financiera hasta el año 2025, de la misma manera como se hizo con el escenario optimista.

Tabla 33

Estado de Situación Financiera Proyectado 2025 - Escenario Pesimista.

Activos en S/.					
	2021	2022	2023	2024	2025
	en S/.				
Caja y bancos	1,044,190	1,465,236	2,013,542	2,283,596	2,594,548
Cuentas por cobrar comerciales	0	0	0	0	0
Existencias	416,000	416,000	416,000	416,000	416,000
Gastos pagados por anticipado	54,600	56,784	59,055	61,418	63,874
Total Activo Corriente	1,514,790	1,938,020	2,488,598	2,761,014	3,074,422
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,188,533	5,150,956	5,116,386	5,084,581	5,055,320
Intangibles	1,270,863	1,306,783	1,328,786	1,298,297	1,267,858
Total Activo No Corriente	6,459,396	6,457,739	6,445,172	6,382,878	6,323,178
Total Activos	7,974,186	8,395,760	8,933,769	9,143,891	9,397,600
Pasivos en S/.					
	2021	2022	2023	2024	2025
	en S/.				
Cuentas por pagar comerciales	179,703.33	205,465.00	224,669.68	233,656.47	243,002.73
Deuda tributaria a la SUNAT	68,898.60	68,898.60	68,898.60	34,449.30	0.34
Parte corriente de las deudas a largo plazo	1,210,737.84	1,122,508.24	1,271,287.63	1,275,591.19	1,280,773.15
Total Pasivo Corriente	1,459,339.77	1,396,871.84	1,564,855.92	1,543,696.96	1,523,776.22
Parte deuda a largo plazo	172,246.50	103,347.90	34,449.30	0.00	0.00
Total Pasivo No Corriente	172,246.50	103,347.90	34,449.30	0.00	0.00
Total Pasivos	1,631,586.27	1,500,219.74	1,599,305.22	1,543,696.96	1,523,776.22
Patrimonio en S/.					
	2021	2022	2023	2024	2025
	en S/.				
Capital	2,501,705	2,501,705	2,501,705	2,501,705	2,501,705
Reservas legales	2,031,826	2,203,730	2,399,910	2,602,412	2,811,380
Resultados acumulados	471,057	471,057	471,057	471,057	471,057
Resultado del ejercicio	1,338,013	1,719,047	1,961,793	2,025,021	2,089,682
Total Patrimonio	6,342,600	6,895,539	7,334,464	7,600,194	7,873,824
Total Pasivo y Patrimonio	7,974,186	8,395,759	8,933,769	9,143,891	9,397,600

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

8.8 Estados Financieros Proyectados en el Escenario COVID-19 para el año 2020

Como se indicó previamente, se definirá un escenario adicional además de los escenarios ya evaluados como optimista y pesimista para una coyuntura convencional, como la que se vivió hasta marzo del 2020. Se define el escenario COVID-19 que corresponde a la coyuntura actual en la que el restaurante BJC no puede operar desde el lunes 16 de marzo del 2020 hasta la actualidad.

Para definir la propuesta del escenario COVID-19 se han definido premisas con respecto al ingreso por ventas, las cuales son conservadoras y se han compartido con el administrador de la empresa, de manera que haya alineamiento en el trabajo desarrollado. Esta planificación se coordinará a la brevedad con la junta de accionistas para tomar acción al respecto.

- Se considera para el semestre de enero a junio del 2020 solamente los ingresos por ventas hasta el 15 de marzo.
- Para el semestre de julio a diciembre del 2020 se considera ingresos por ventas bajo la modalidad de delivery. Los cuales se estiman como el 50% de las ventas del escenario pesimista en este mismo semestre.
- Las ventas correspondientes al año 2021 se estiman como el 70% del año 2020 en el escenario optimista. Considerando que el restaurante ya podrá atender de manera normal a partir de enero del 2021
- Las ventas correspondientes al año 2022 se estiman como el 85% del año 2020 en el escenario optimista
- Las ventas del año 2023 se consideran similares a las ventas del escenario optimista del año 2021.

Para el escenario COVID-19 en el año 2020, no se contratará al gerente general, gerente de ventas ni jefe de logística, como se tenía considerado en el plan de acción descrito en el Capítulo VII, sin embargo, para la venta por delivery requerimos mantener ciertas posiciones claves. En el caso del administrador general, se le mantendrá dando la gerencia general interina, para el segundo semestre del 2020. Del actual equipo de empleados se mantendrá al jefe de logística, su asistente de compras y mantenimiento, el encargado de contabilidad y tesorería y solo se contratará un community manager que se encargará de

promocionar en redes el delivery del restaurante, así como de las responsabilidades descritas para su posición en el capítulo VII. Las posiciones indicadas se presentan en la Tabla 34 y se mantienen los sueldos previamente establecidos para tomar una condición conservadora de costo para la empresa

Tabla 34

Personal Administrativo Año 2020 - Escenario COVID-19

Cargo	Sueldo Estimado
Gerente General	S/ 18,000
Jefe de Logística	S/ 5,000
Compras y Mantenimiento	S/ 3,000
Contabilidad y Tesorería	S/ 4,000
Community Manager	S/ 2,500
Total	S/ 32,500
Promedio	S/ 6,500

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

Es importante indicar que el ingreso por ventas del escenario COVID-19 no permitirá generar suficiente flujo de caja para poder pagar los préstamos y obligaciones de pago que se han descrito en los escenarios optimista y pesimista. El préstamo que se solicitará al banco BCP para pagar las deudas con trabajadores, sumado al pagaré que se debe pagar en marzo del 2021 y sumado a las cuentas por pagar comerciales que tiene la empresa del año 2020, suman S./1,674,708. Debido a ello se modifica el plazo del préstamo a solicitar, el cual será ahora de 48 meses. Lo que permita generar una cuota que pueda ser asumida por el flujo de caja que se desarrolle. Los pagos de estas cuotas se empezarán a pagar en el año 2021.

A partir del año 2021 se implementará el plan de acción descrito en el Capítulo VII de manera completa, donde se accionarán las ocho fases, incluyendo la contratación del personal clave para dirigir la gestión de la empresa desde que el Gobierno permita la atención al personal en las instalaciones, que se estima será en enero del 2021.

En la Tabla 35 se presentará el análisis vertical y horizontal del estado de resultados de los años 2019 y 2020 bajo el escenario COVID-19.

Tabla 35

Estado de Resultados Proyectado - Escenario COVID-19

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2019	% del Total Ventas 2020
Ventas Netas de Bienes	6,549,649	2,707,228	-3,842,421	-58.67	100.00	100.00
Prestación de Servicios	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	6,549,649	2,707,228	-3,842,421	-58.67	100.00	100.00
Costo de Ventas	2,168,004	866,313	-1,301,691	-60.04	33.10	32.00
Costo de Producción	1,193,351	593,460	-599,891	-50.27	18.22	21.92
Ganancia (Pérdida) Bruta	3,188,295	1,247,455	-1,940,839	-60.87	48.68	46.08
Gastos de Ventas y Distribución	1,377,174	148,898	-1,228,276	-89.19	21.03	5.50
Gastos de Administración	1,333,815	612,300	-721,515	-54.09	20.36	22.62
Depreciación de Activos	48,256	44,396	-3,860	-8.00	0.74	1.64
Otros Gastos Operativos	16,852	15,226	-1,626	-9.65	0.26	0.56
Ganancia (Pérdida) Operativa	412,197	426,636	14,439	3.50	6.29	15.76
Ingresos Financieros	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Gastos Financieros	471,644	0	-471,644	-100.00	7.20	0.00
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Resultado antes de Participación e Impuestos	-59,447	426,636	486,083	817.68	-0.91	15.76
Participación a los Trabajadores	0	34,131	34,131	0.00	0.00	1.26
Impuesto a las Ganancias	-17,834	127,991	145,825	817.68	-0.27	4.73
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	-41,613	264,515	306,127	735.66	-0.64	9.77

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Considerando que los ingresos por ventas del año 2020 solo corresponden a los meses de enero, febrero y 15 días de marzo y además a la venta por delivery a partir del mes de julio, se genera una utilidad en el período de S./264,515. Este monto en el escenario COVID-19 es mayor al obtenido en el 2018 y 2019, lo que evidencia la mala gestión que se venía desarrollando. En la Tabla 36 se presentará el estado de flujo de efectivo de los años 2019 y 2020, comparados y analizados horizontal y verticalmente.

Tabla 36

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado – Escenario COVID-19

	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Ventas 2019	% del Total Ventas 2020
Entradas:						
Cobranzas por ventas periodo actual	6,549,649	2,707,228	-3,842,421	-58.67	100.00	100.00
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total entradas	6,549,649	2,707,228	-3,842,421	-58.67	100.00	100.00
Salidas:						
Costo de producción	3,361,355	1,387,580	-1,973,774	-58.72	51.32	51.25
Gastos de administración	2,219,765	627,526	-1,592,240	-71.73	33.89	23.18
Costo de producción del año anterior	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la renta periodo anterior	38,387	0	-38,387	0.00	0.59	0.00
Comisiones de vendedores periodo actual	491,224	148,898	-342,326	-69.69	7.50	5.50
Pago de intereses	37,189	0	-37,189	-100.00	0.57	0.00
Pago de amortización BCP	434,455	0	-434,455	-100.00	6.63	0.00
Pago amortización SUNAT	0	72,726	72,726	0.00	0.00	2.69
Pago de Utilidades a Trabajadores	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Pago de dividendos	0	0	0	0.00	0.00	0.00
Total salidas	6,582,374	2,236,730			100.50	82.62
Entradas - Salidas	-32,725	470,498	503,224	-1,537.73	-0.50	17.38
más saldo inicial	90,511	57,786				
Saldo Final de Caja	57,786	528,285				19.51

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

De acuerdo a lo analizado en la Tabla 36, se puede verificar que el saldo de caja al final del período del año 2020 será de S./528,285, que corresponde al 19.51% del ingreso por ventas del período y genera un crecimiento considerable respecto al año anterior.

Considerando el cálculo de estos cuadros contables y las condiciones indicadas para este escenario, se presenta a continuación en la Tabla 37 el análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera del año 2020 para este escenario.

Tabla 37

Estado de Situación Financiera Proyectado – Escenario COVID-19

Activos:	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Activos 2019	% del Total Activos 2020
Activo Corriente						
Caja y bancos	57,786	528,285	470,498	814.21	0.85	7.17
Cuentas por cobrar comerciales	1,121	0	-1,121	-100.00	0.02	0.00
Otras cuentas por cobrar	3,521	0	-3,521	-100.00	0.05	0.00
Existencias	414,505	400,000	-14,505	-3.50	6.09	5.43
Gastos pagados por anticipado	38,543	52,500	13,957	36.21	0.57	0.71
Cuentas por cobrar relacionadas	135,610	0	-135,610	-100.00	1.99	0.00
Total Activo Corriente	651,086	980,785	329,698	50.64	9.57	13.32
Activo No Corriente						
Valores	631,443	0	-631,443	-100.00	9.28	0.00
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,273,773	5,229,377	-44,396	-0.84	77.51	71.00
Intangibles	247,791	1,155,198	907,407	366.20	3.64	15.68
Total Activo No Corriente	6,153,007	6,384,575	231,568	3.76	90.43	86.68
Total Activo	6,804,093	7,365,360	561,267	8.25	100.00	100.00
Pasivos:	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Pas y Pat 2019	% del Total Pas y Pat 2020
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar comerciales	362,874	72,193	-290,681	-80.11	5.33	0.98
Remuneraciones por pagar	236,217	0	-236,217	-100.00	3.47	0.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas - AFP	203,547	0	-203,547	-100.00	2.99	0.00
Provisión por Beneficios a los Empleados - CTS	317,070	0	-317,070	-100.00	4.66	0.00
Deuda tributaria a la SUNAT	382,770	68,899	-313,871	-82.00	5.63	0.94
Parte corriente de las deudas a largo plazo	398,414	649,520	251,106	63.03	5.86	8.82
Total Pasivo Corriente	1,900,892	790,612	-1,110,280	-58.41	27.94	10.73
Pasivo No Corriente						
Parte deuda a largo plazo	129,820	1,496,645	1,366,825	1052.86	1.91	20.32
Otras provisiones	27,856	0	-27,856	-100.00	0.41	0.00
Total Pasivo Corriente	157,676	1,496,645	1,338,969	849.19	2.32	20.32
Total pasivo	2,058,568	2,287,257	228,689	11.11	30.25	31.05
Patrimonio neto	Análisis Horizontal				Análisis Vertical	
	2019 en S/.	2020 en S/.	Variación Absoluta en Soles	Variación Porcentual	% del Total Pas y Pat 2019	% del Total Pas y Pat 2020
Capital	2,501,705	2,501,705	0	0.00	36.77	33.97
Reservas legales	1,814,376	1,840,827	26,451	1.46	26.67	24.99
Resultados acumulados	471,057	471,057	0	0.00	6.92	6.40
Resultado del ejercicio	-41,613	264,515	306,127	-735.66	-0.61	3.59
Total patrimonio neto	4,745,525	5,078,103	332,579	7.01	69.75	68.95
Total pasivo y patrimonio neto	6,804,093	7,365,360	561,267	8.25	100.00	100.00

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Evaluando el análisis detallado en la Tabla 37 se puede determinar que pese a considerar este escenario tan negativo como es el del COVID-19, inclusive se genera un incremento en los activos de la empresa entre el año 2019 y 2020. Esto viene determinado básicamente por el efecto de la correcta gestión en la regularización de las cuentas contables de gastos de administración y ventas. Los activos de la empresa crecen 8.25%.

8.9 Flujo de Caja y Estado de Resultados Proyectados a 5 años COVID-19

A continuación, en la Tabla 38, se presenta el estado de resultados proyectado hasta el año 2025.

Tabla 38

Estado de Resultados Proyectado el 2025 - Escenario COVID-19.

	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.	Variación % 2024 vs 2025
Ventas Netas de Bienes	4,677,400	5,679,700	8,865,166	9,296,676	9,668,544	4.87
Prestación de Servicios						
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	4,677,400	5,679,700	8,865,166	9,296,676	9,668,544	
Costo de Ventas	1,356,446	1,647,113	2,570,898	2,696,036	2,803,878	4.87
Costo de Producción	1,483,650	1,557,833	1,635,724	1,717,510	1,803,386	5.00
Ganancia (Pérdida) Bruta	1,837,304	2,474,755	4,658,544	4,883,130	5,061,280	4.82
Gastos de Ventas y Distribución	257,257	312,384	487,584	511,317	531,770	4.87
Gastos de Administración	998,520	1,048,446	1,100,868	1,155,912	1,213,707	5.00
Depreciación de Activos	40,844	37,577	34,571	31,805	29,261	-8.00
Otros Gastos Operativos	15,835	16,468	17,127	17,812	18,524	4.00
Ganancia (Pérdida) Operativa	524,848	1,059,880	3,018,394	3,166,284	3,268,018	4.90
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros	75,330	75,330	75,330	75,330	0	
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0	0	
Resultado antes de Participación e Impuestos	449,518	984,550	2,943,064	3,090,954	3,268,018	5.03
Participación a los Trabajadores	35,961	78,764	235,445	247,276	261,441	5.03
Impuesto a las Ganancias	134,855	295,365	882,919	927,286	980,405	5.03
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	278,701	610,421	1,824,699	1,916,391	2,026,171	5.03

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Como se puede analizar, el efecto de la pandemia y el desarrollo de este escenario COVID-19 generarán que los efectos esperados con las medidas a tomar en el plan de acción retrasen el crecimiento de la organización aproximadamente dos años, de igual manera los niveles de ventas.

A continuación, se presenta en la Tabla 39, el estado de flujo de efectivo proyectado hasta el año 2025 en el escenario COVID-19.

Tabla 39

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado al 2025 - Escenario COVID-19.

	2021 en S/.	2022 en S/.	2023 en S/.	2024 en S/.	2025 en S/.	Variación % 2024 vs 2025
Entradas en S/.						
Cobranzas por ventas periodo actual	4,677,400	5,679,700	8,865,166	9,296,676	9,668,544	
Cobranzas ventas periodo anterior	0	0	0	0	0	
Total entradas	4,677,400	5,679,700	8,865,166	9,296,676	9,668,544	
Salidas en S/.						
Costo de producción	2,727,059	3,067,686	3,992,381	4,188,877	4,373,607	45.24
Gastos de administración	1,014,355	1,064,914	1,117,995	1,173,724	1,232,232	12.74
Costo de producción del año anterior	72,193	113,037	137,259	214,242	224,670	2.32
Impuesto a la renta periodo anterior	127,991	134,855	295,365	882,919	927,286	9.59
Comisiones de vendedores periodo actual	257,257	312,384	487,584	511,317	531,770	5.50
Pago de intereses	75,330	75,330	75,330	75,330	0	
Pago de amortización BCP	418,500	418,500	418,500	418,500	0	
Pago amortización SUNAT	68,899	68,899	68,899	68,899	34,449	0.36
Pago de Utilidades a Trabajadores	34,131	35,961	78,764	235,445	247,276	2.56
Pago de dividendos	238,063	350,831	549,379	1,642,229	1,724,752	17.84
Total salidas	5,033,777	5,642,397	7,221,456	9,411,481	9,296,042	96.15
Entradas - Salidas	-356,377	37,303	1,643,710	-114,805	372,501	3.85
más saldo inicial	528,285	171,908	209,210	1,852,920	1,738,115	17.98
Saldo Final de Caja en S/.	171,908	209,210	1,852,920	1,738,115	2,110,616	21.83

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Finalmente, en la Tabla 40 se proyectan los estados de situación financiera hasta el año 2025, con lo que se aprecia el crecimiento de la organización en el tiempo considerando las medidas y premisas definidas.

Tabla 40

Estado de Situación Financiera Proyectado al 2025 - Escenario COVID-19.

Activos en S/.					
	2021	2022	2023	2024	2025
	en S/.				
Caja y bancos	171,908	209,210	1,852,920	1,738,115	2,110,616
Cuentas por cobrar comerciales	0	0	0	0	0
Existencias	416,000	416,000	416,000	416,000	416,000
Gastos pagados por anticipado	54,600	56,784	59,055	61,418	63,874
Total Activo Corriente	642,508	681,994	2,327,975	2,215,533	2,590,491
Inmuebles, maquinaria y equipos	5,188,533	5,150,956	5,116,386	5,084,581	5,055,320
Intangibles	1,238,517	1,269,505	1,388,661	1,361,019	1,335,092
Total Activo No Corriente	6,427,050	6,420,461	6,505,047	6,445,600	6,390,411
Total Activos	7,069,558	7,102,456	8,833,023	8,661,132	8,980,902
Pasivos en S/.					
	2021	2022	2023	2024	2025
	en S/.				
Cuentas por pagar comerciales	113,037.17	137,259.42	214,241.51	224,669.68	233,656.47
Deuda tributaria a la SUNAT	68,898.60	68,898.60	68,898.60	34,449.30	0.36
Parte corriente de las deudas a largo plazo	758,215.48	861,527.65	1,605,762.76	1,209,011.80	1,241,847.05
Total Pasivo Corriente	940,151.25	1,067,685.67	1,888,902.86	1,468,130.79	1,475,503.88
Parte deuda a largo plazo	1,009,246.50	521,847.90	34,449.30	0.00	0.00
Total Pasivo No Corriente	1,009,246.50	521,847.90	34,449.30	0.00	0.00
Total Pasivos	1,949,397.75	1,589,533.57	1,923,352.16	1,468,130.79	1,475,503.88
Patrimonio en S/.					
	2021	2022	2023	2024	2025
	en S/.				
Capital	2,501,705	2,501,705	2,501,705	2,501,705	2,501,705
Reservas legales	1,868,697	1,929,739	2,112,209	2,303,849	2,506,466
Resultados acumulados	471,057	471,057	471,057	471,057	471,057
Resultado del ejercicio	278,701	610,421	1,824,699	1,916,391	2,026,171
Total Patrimonio	5,120,160	5,512,922	6,909,670	7,193,002	7,505,398
Total Pasivo y Patrimonio	7,069,558	7,102,456	8,833,023	8,661,132	8,980,902

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa. Adaptado de "Principios de Administración Financiera" por Gitman & Chad J., 2012, Decimosegunda ed. México D.F. México: Pearson Educación

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Tomando en consideración el desarrollo del trabajo generado en este reporte de consultoría, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

9.1 Conclusiones

- En un reporte de consultoría como el que se ha elaborado es clave tener un importante conocimiento del negocio y de la organización. Para dicho fin es fundamental generar diversas reuniones con los encargados y contactos de la empresa, de manera que el equipo de consultoría pueda desarrollar un trabajo coherente con la situación actual y que sea útil para la organización
- La información con la que se ha elaborado todo el reporte de consultoría corresponde a diciembre del 2019. Los cuadros contables y situación financiera son los presentados por la administración del negocio en enero del 2020, los cuales informan el cierre del año 2019. De igual manera toda la información presentada en los diferentes capítulos de la tesis corresponde al desarrollo normal del mercado. El análisis del entorno, problemática general y soluciones planteadas no tienen en cuenta el actual estado de emergencia, al cierre de este reporte de consultoría en abril del 2020, donde la operación del restaurante se ha detenido por la pandemia del COVID-19 que afecta a todas las industrias a nivel mundial. En el Capítulo VIII se ha agregado un escenario llamado COVID-19 donde estimamos cual es el impacto que tendrá en la organización.
- El restaurante BJC ha solicitado mantener anónimo el nombre de la organización, debido a ello se le ha dado este nombre. Por el mismo motivo no podemos presentar como parte del sustento de la información, las actas de las reuniones con el administrador y directorio, por pedido expreso de la organización. Sin embargo, si se está indicando las fechas en que se dieron las reuniones más importantes

- El reporte de consultoría se elabora solamente para el restaurante. No se toma en cuenta el bar del segundo nivel que pese a pertenecer a los mismos dueños, es otra razón social. Por lo que la gestión auditora de la administración es muy importante para que todos los reportes y entregables de todas las áreas sean transparentes y no permitan mezclar recursos. La gestión de cada negocio es independiente.
- La organización actualmente no cuenta con una visión, misión ni valores establecidos, debido a ello no existe un rumbo claro hacia donde se debe dirigir la empresa ni cómo debe gestionarse. Esta situación negativa se acrecentó con el fallecimiento del fundador en setiembre del 2019, que era la persona que se encargaba de la empresa y desempeñaba el puesto de gerente general. Esto se refleja claramente en el pobre desempeño del negocio, el cual ha sido evidenciado a lo largo del reporte de consultoría. En la junta de directorio de enero del 2020 los accionistas aprobaron la visión, misión y valores presentados en el reporte de consultoría.
- El crecimiento de la actividad de servicio de restaurantes en el Perú creció 5.6% entre el 2018 y 2019, de igual forma, la actividad de servicio de bebidas creció 5.42%. En el caso específico de restaurantes de comida criolla, que es donde se encuentra la empresa, el crecimiento de la actividad comercial ha sido de 10.9% y 4.7% específicamente para restaurantes turísticos. Lo que demuestra que el mercado es creciente y representa una oportunidad para el negocio. Lamentablemente la deficiente gestión no ha permitido aprovechar esta oportunidad, cediendo posición de mercado a los competidores. Entre el 2018 y 2019, los ingresos por ventas se redujeron 8.88%, generando inclusive en el 2019 un margen negativo.
- Si bien es cierto, la situación actual de la empresa es negativa, esto no está alineado con la percepción que tienen los clientes sobre el restaurante. Se puede apreciar en

plataformas virtuales como Trip Advisor que valoran mucho el producto y servicio ofrecido. Inclusive el restaurante se mantiene reconocido por los premios Summum, en el 2019 dentro de los 10 mejores restaurantes de comida criolla. Esta es una oportunidad que debe aprovechar la organización, mejorando la gestión como se ha explicado a lo largo de la tesis, puesto que el posicionamiento en la mente del consumidor es importante.

- El principal problema de la organización, que es la fuente de muchos de los demás problemas que tiene, es la deficiente administración del negocio. La elección de este problema como principal fue consensuado con el administrador, quien está de acuerdo puesto que la gestión que recibió en agosto del 2019, no le ha permitido tomar acciones que vayan más allá de hacer sobrevivir la empresa en el día a día.
- Las causas raíz de la administración deficiente del negocio han sido ponderadas y en conjunto con la organización se han definido las cuatro principales, que son: Endeudamiento bancario, fiscal y con trabajadores; falta de estrategia de ventas; falta de definición de un organigrama claro, definición de funciones y responsabilidades y los altos gastos administrativos y de ventas.
- Es fundamental para la supervivencia de la organización la eliminación de las deudas con SUNAT y las deudas con trabajadores. Las implicancias legales que acarrear estas faltas son graves, además del impacto en la motivación y sentido de pertenencia del personal. Parte de las soluciones consideradas en el plan de acción, corresponde a tomar mayor endeudamiento bancario para regularizar la deuda con trabajadores y gestionar con el ente tributario la reprogramación de la deuda.
- La organización actualmente no conoce la rentabilidad de los platos que ofrece, por lo que no tiene información básica para poder tomar decisiones respecto a la carta y

promociones que mejoren los resultados de la empresa. Parte de las soluciones consideradas en el plan de acción, específicamente en mejorar los ingresos del negocio, está orientados a promociones habiendo tomado como punto base la popularidad y margen contributivo de los platos. Sin embargo, se debe hacer una medición más exhaustiva por parte de la organización, la cual debe ser continua, para siempre tener la información actualizada.

- Para la definición de promociones se ha tomado en consideración los ingresos semanales promedio del negocio y se ha hecho un análisis del potencial de las oportunidades que presentan cada día, así como el turno de atención (día laborable, día no laborable, almuerzo, cena). Las alternativas de solución que corresponden a promociones para incrementar ventas se ubican en el espacio adecuado de atención, tomando como base este análisis.
- Se ha considerado en la primera fase del plan de acción a implementar, la designación del gerente general, esta decisión de parte de la junta directiva es la más importante y urgente para comenzar a implementar el cambio. Es importante que la implementación del cambio inicie con este puesto ya definido, ya que es la persona que liderará el cambio y debe estar 100% comprometido y convencido de las acciones que tomará la organización.
- Es importante que la definición de los puestos, las funciones, responsabilidades, documentos entregables y roles a considerar en el organigrama detallado por parte de la gerencia se haga independientemente de las personas que laboran actualmente en la empresa. El diseño del puesto debe estar totalmente alineado con la necesidad de la organización y su proceso operativo. Luego de definir el organigrama y las posiciones que requiere, se evaluará si las personas que actualmente son parte del equipo cumplen los requisitos que requieren estas posiciones.

- Una de las soluciones a implementar directamente y que traerá gran impacto en los estados contables es el correcto manejo de las cuentas. La cuenta definida como “Gastos de administración y de ventas” no solo contemplaba las remuneraciones del personal administrativo, sino que servía para que los accionistas de la empresa puedan ingresar gastos que no tienen que ver con el giro del negocio, tales como alquiler de departamentos para uso personal, entre otros. Esta cuenta será automáticamente regularizada retirando de los costos de la organización estos montos.
- La implementación de las soluciones definidas se ha resumido en un plan que consta de ocho fases. Reclutamiento clave, reingeniería del organigrama, regularización de situación financiera, selección de personal, definición de factores críticos de éxito y KPIs, reunión de comunicación, implementación de mejoras operativas, implementación de soluciones para incrementar ventas. Este plan de ocho fases se ha planificado implementar en tres meses.
- Los resultados esperados de la implementación del plan se pueden dividir en tres efectos, para un mejor análisis. El incremento de ingreso por ventas, el control del costo financiero y el control de los gastos administrativos y de ventas.
- Se ha considerado en el Capítulo VIII de resultados esperados tres escenarios, dos de ellos en condiciones normales de servicio, que se han llamado optimista y pesimista, que permite generar un rango mínimo y máximo esperado al plan de acción planteado, que genere un rango de resultados para la toma de decisiones de los accionistas. Por otro lado, se ha considerado un tercer escenario que corresponde a la coyuntura actual en la que se vive una pandemia global y el restaurante se encuentra sin operar desde el 16 de marzo del 2020. Para este escenario se estima generar ventas por delivery a partir de julio del 2020.

- El incremento de ingreso por ventas semanal del año 2019 con respecto al monto que se espera alcanzar cuando las promociones lleguen a desarrollar su máximo potencial es de 36.48%, pasando de 125 mil soles a 171 mil soles aproximadamente.

Dependiendo del escenario en donde se hace la evaluación (optimista, pesimista, COVID-19) habrá una mayor demora en llegar a este monto. En el caso del escenario optimista se estima llegar a este promedio semanal de ventas en el año 2021. En el caso del escenario pesimista será en el 2022 y en el caso del escenario COVID recién será en el año 2024 de manera total. Es por ello que se indica en el reporte de consultoría que el escenario COVID-19 genera un retraso de dos años en los resultados que se esperaban obtener de la organización.

- De acuerdo a los escenarios presentados, los márgenes netos esperados para el presente año 2020 y el año 2025 son como se indica a continuación:
 - Escenario optimista:
 - 2020: S./1,034,521
 - 2025: S./2,253,020
 - Escenario pesimista:
 - 2020: S./836,487
 - 2025: S./2,089,682
 - Escenario COVID-29:
 - 2020: S./264,515
 - 2025: S./2,026,171

Como se puede apreciar el escenario COVID-19 presenta grandes diferencias en el año 2020, frente al escenario optimista y pesimista. Esto es previsible puesto que solo se ha podido atender al público desde enero hasta el 15 de marzo del 2020 y se atenderá por delivery desde julio del 2020. Por lo que el nivel de ingresos será muy

inferior. Sin embargo, también se aprecia como para el año 2025 ya el margen es del mismo orden de magnitud que en los otros dos escenarios. Esto demuestra lo expresado en el capítulo VIII en donde se indica que será aproximadamente hasta el año 2023 que se sufrirá el impacto del COVID-19 y a partir de ahí se normalizará el ingreso de ventas y por ende la gestión del restaurante permitirá generar los ingresos por ventas planteados.

- Actualmente el restaurante tiene deuda con los trabajadores por un monto de S./756,834.00 por concepto de pago de planilla, CTS y AFP. En el escenario optimista y pesimista se solicitará un préstamo al banco BCP para hacer el pago inmediatamente se haga el desembolso. El préstamo será a 24 meses y la cuota que se pagará mensualmente será de S./37,877.00.
- Actualmente el restaurante tiene deuda con SUNAT, por un monto de S./382,770.00. En los tres escenarios se plantea refinanciarlos en cinco años pagando una cuota mensual desde el año 2020. Se deberá hacer el desembolso del 10% de la deuda en el año 2020 y luego se pagará una cuota mensual de S./5,742.00
- Actualmente el restaurante tiene deuda bancaria con el BCP, la cual consta de un pagaré por un importe de S./528,234.00 cuyo vencimiento es en marzo del 2021. Por lo que no es una deuda que afecte el flujo de caja en el año 2020, pero se deberá cancelar en la fecha indicada. De acuerdo a los resultados proyectados en el escenario optimista y pesimista, la empresa no tendrá inconveniente en efectuar el pago del pagaré por el monto completo en marzo del 2021, por lo que no habrá necesidad de reprogramar esta deuda.
- En el caso del escenario COVID-19, a las deudas que tiene la organización anteriormente mencionadas con los trabajadores y el pagaré a cancelar en marzo del

2021, se le debe sumar las cuentas por pagar comerciales del año 2020, ya que el flujo de caja que se desarrolla en este período no permite el pago de las mismas. Por tanto, se deberá solicitar un préstamo al banco BCP, el cual deberá incorporar estos tres conceptos. El monto a solicitar como préstamo (incluyendo la reprogramación del pagaré indicado) asciende a S./1,674,708. Este préstamo se hará a 48 meses, para permitir manejar una cuota que el flujo de caja de la empresa pueda cubrir.

9.2 Recomendaciones

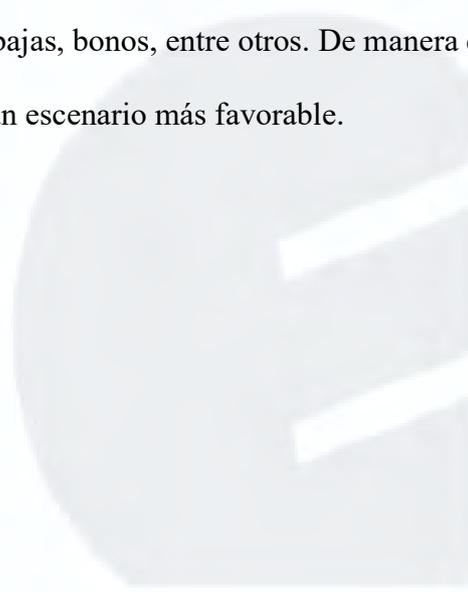
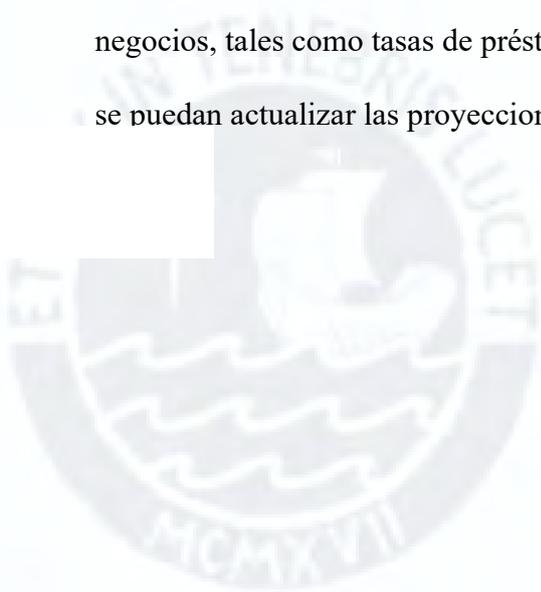
- Se recomienda a la junta directiva recibir de manera digital el reporte de consultoría y programar una reunión virtual para su presentación y exposición. Esta actividad se tenía programada ejecutar a fines de marzo, sin embargo, con el estado de emergencia vigente desde el 16 de marzo no ha sido factible.
- Se recomienda a la junta directiva que el gerente general a designar, jefe de logística y gerente de ventas, sean personas totalmente externas a la organización. De manera que vengan con ideas y experiencias nuevas y diferentes y no tenga ningún tipo de contaminación con la situación actual de la empresa. De estos tres puestos, el más urgente y clave para el éxito del negocio es el gerente general.
- Se recomienda a la junta directiva mantener al administrador actual dentro del equipo de gerencia definido en el organigrama. En vista que hemos recomendado que los demás puestos clave a contratar sean externos, será importante contar con la experiencia que ya tiene del negocio y conocimiento de los problemas existentes a detalle.
- Definir una metodología objetiva con el personal de cocina para la medición del rendimiento de cada plato. Generar un documento formal que tenga un formato detallado que permita la correcta medición y designar a una persona específica que no

sea parte del equipo de cocina para hacer la medición. Llevar a cabo esta medición cada 15 días, para actualizar la información y verificar que los procesos se están llevando en cocina de forma estandarizada. Esta tarea debe estar a cargo del área de logística en coordinación con el Chef

- Hacer el seguimiento diario de la popularidad de los platos y en base a esta información actualizar las promociones de manera semanal. Esta tarea debe estar a cargo de la cocina.
- Hemos definido en una de las fases del plan de acción a implementar, la definición de los factores críticos de éxito y KPIs. Como equipo de consultoría hemos explicado al administrador la importancia de utilizar esta metodología, puesto que son fundamentales para entregar a la empresa información clave del desempeño de la organización en tiempo real, en función a los factores críticos de éxito que deseen controlar. Recomendamos el uso de esta metodología y la persona que debe estar a cargo es el gerente general.
- Como equipo de consultoría hemos recomendado a la organización considerar los siguientes factores críticos de éxito: calidad del servicio, calidad del producto, eficiencia de los proveedores, liquidez, rotación de insumos, control de mermas, margen contributivo de platos, ocupación del restaurante.
- Como equipo de consultoría hemos recomendado a la organización considerar los siguientes KPIs: ticket promedio por persona, costo de materias primas, flujo de caja, costo de producción, RevPash (tramo horario donde hay mayores ingresos), tiempos de espera, tiempo entre que se hace el pedido y llega el plato a la mesa.
- Se recomienda eliminar cualquier tipo de privilegio de consumos a personal allegado a la empresa. Se deben erradicar las cuentas o préstamos de consumos, porque la

experiencia ha mostrado como estas malas prácticas finalmente llevan a situaciones que destruyen valor para el negocio. Se debe adquirir dentro de las políticas de la empresa que no existirán bajo ninguna circunstancia estas situaciones. Al momento de sentarse en una mesa del restaurante, cualquier persona será tratada como un cliente regular.

- Se recomienda estar al tanto de las disposiciones que dictamine el Gobierno puesto que se esperan medidas que beneficien a los empresarios para poder solventar sus negocios, tales como tasas de préstamo más bajas, bonos, entre otros. De manera que se puedan actualizar las proyecciones hacia un escenario más favorable.



Referencias

- 64% consumirá menos los productos que contengan octógonos con advertencias. (2019, julio). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/64-consumira-productos-contengan-octogonos-advertencias-273618-noticia/>
- Acosta, M. G. D., & Sánchez, M. L. Z. (2019). La importancia de la planeación de costo de producción y su efecto en la fijación de precios de productos. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (31), 28-28.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Ediciones Granica. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4ZdfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=cultura+organizacional%2Blibro&ots=tL2salvBEu&sig=yX9K5OAgH0w8We02rJ6v2EK-czY#v=onepage&q=cultura%20organizacional%2Blibro&f=false>
- BSI Group. (2018). *Integración de ISO 9001: 2015e ISO 4001: 2015*. Recuperado de <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/ISO,2014001>.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55866751/gestion-de-la-calidad.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion_de_la_calidad_Conceptos_enfoques.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190916%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190916T005006Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-

Signature=8b68fbaa7c806a5eeda0e7728edba6e441dced095dcedbb4b8f7fb70326023

5

Carro, R., & González Gómez, D.,A. (2012). Administración de la calidad total. St. Louis:

Federal Reserve Bank of St Louis. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1698809421?accountid=28391>

Categorías Cocina Criolla Summum 2019 (2019, setiembre). Summum. Recuperado de

<https://summum.pe/categorias/cocina-criolla/>

Cerca de 500,000 venezolanos trabajan en el sector informal, afirma el Ministerio del

Trabajo. (2019, julio). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mtpe-cerca-500-000-venezolanos-sector-informal-nndc-273158-noticia/>

Chu, R. (2011). Finanzas Aplicadas: teoría y práctica (2a ed.). Lima, Perú: Financial Advisory Partners S.A.C.

Chu, R. (2013). Fundamentos de Finanzas: un enfoque peruano (8a ed.). Lima, Perú: Financial Advisory Partners S.A.C.

Clemente, G. Z. I. X., & Balmaseda, E. V. (2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 1(17), 33-46.

¿Cómo influyen las tendencias ambientales en las funciones empresariales? (2018, julio).

ESAN: Conexión ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/como-influyen-las-tendencias-ambientales-en-las-funciones-empresariales/>

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C (CPI) (2019, abril).

Market report Perú población 2019. Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Córdova Rubio, L. V. (2019). Facebook e Instagram como herramientas de Marketing para la generación de Brand Awareness, Ventas y Recomendaciones del servicio de makeup: caso AnaBelén MakeUp.

D'Alessio Ipinza, F. (2014). Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados. (1ra. Ed), Lima, Perú: Pearson

D'Alessio Ipinza, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Lima: Pearson Educación Perú.

Daft, R. L., & Daft, R. L. (2000). Teoría y diseño organizacional (No. 658 D3y.).

International Thomson. Recuperado de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

[disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

[Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

[Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

[1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

[Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

[Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190915%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190915T171415Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=384fda6f2932541429a388b11bdbdf8b2e5aa4a697d4408292ac7d5410af8e)

53

El 79.6% que usa Internet lo hace mediante el celular, según INEI. (2019, setiembre).

Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/79-6-internet-mediante-celular-inei-245495-noticia/>

El diagrama de Ishikawa : Solucionar los problemas desde su raíz. (2016). 50minutos.es.

Recuperado de [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4504798?accountid=28391.com)

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4504798?accountid=28391.com](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4504798?accountid=28391.com)

- Forsyth, J. (2004). *Finanzas Empresariales: rentabilidad y valor* (2a ed.). Lima, Perú: Tarea Asociación Grafica Educativa
- Gilliland, M., Sglavo, U., & Tashman, L. (2016). *Business forecasting : Practical problems and solutions*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4206560?accountid=28391.com>
- Gitman, L. & Chad J, Z. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12a ed.). México: Pearson Educación.
- Glovo: Lima lidera en número de pedidos y supera a Madrid. (2019, junio). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/glovo-lima-lidera-numero-pedidos-supera-madrid-269654-noticia/?ref=gesr>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- Gutiérrez, J. (2015). *Planeación y elaboración de menús en servicios de alimentación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-elaboracion-de-menus-en-servicios-de-alimentacion/>
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., Quiñones, A. D., & Fragoso, F. S. (1996). *Administración de costos: contabilidad y control*. International Thomson. Recuperado de:

Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaC
 XVzLWVhc3QtMSJHMEUCIHjEJvEzetfau3PVD6krVpCZ293PWziPei4QtYpLNzK
 PAiEAmkiogx9fTss2wwRY4EZVTJ9dPMZ%2B0PzNYB8KlHDrdAoqvQMIzP%2F
 %2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FARAAGgwyNTAzMTg4MTEyMDAiDMn
 2SJmfcJ39GsQOkyqRA2I8PAWCVPJu2hDFQ4627i3GCBXb9i5RM7UWLaNTor7
 OKBiLuX9gi76eLQKiayvwsMljh10ubOd7lMTVnWxbLiMIFskJoxXWY91njfO21ej
 eY9m5L%2F%2FkaRo51KkLd7gWmuqSenTIXkPpvQRoy3N2TxziKUDD9p7YBC
 VRsMQPU6OUvd4cBpnQzLD9Ibn%2FLtgGoNJh7DJmVljGPTThrU2vP4lvMMNnvs
 sk1TfZS%2BvWpa5SM2%2BoPCu%2FfWnSL%2FnV6cRrzbHArfVRAI%2B%2Fe
 Xxfa2gXleqTl4kfdkHnGkSsXCQbEDGq8gGZ7LpPKo8kB%2F1sLc5YtnekjQ77Ipc
 LR8x11pNRaPVnLYo0%2FIesT4Ta0i5p5aaQ447VJLJrB6umkLMf2h9Rg5IS9v3BV
 h2nNFpMO5YUODOYZMLWrmavTROyis%2F0GFyoAY9XZe2DyUVLC5miNJb
 Cxxer9IUmcpMzgZpBFn5H%2FXcEfecnOsYBi%2FMti%2FAETII1BjgTkFS%2BZ
 T6ybFgxG5TwQai6hewKW44IqLXt2qP1B1%2BPMPOK0%2FUFOusBIhQLa3SjR
 y1dfgaZHjTozoD646OY1NrTkQA9%2BU0t5lbixZKw5922bT6gbasM79NkLA39ds
 %2F0184iqJnqP%2BLNZodAv52i2y5PhL2A%2FV4oplowFXyz%2Bnsruppboixd%2
 F0fnfcW7GVg1wb5B0dZ%2FzrQUSDwlKViKajlpZpQcSSppA7%2Bnv6h5OGj5uZ
 NdsKB7A5rEWJofD4k7SrmLbqV%2BjyIb3gRIyzRCMZlB6NLvw%2Bkk6kN%2B
 LY3%2FkU7aMPQtSnSbSEUHn7WegvUYTCW1s955OZM5oiryi9BbcT6aVUKWn
 7ZFRiUX7o%2FpqQA2TdsNng%3D%3D&X-Amz-

Signature=05d91325a01bb981850bc74209b3bb7e6bd1dc3e0bd4ccb89cafcc89c32ea2
 e0

Instituto Nacional de Estadística Informática (2019). Boletín estadístico de Indicadores

Económicos (14ª ed.). Perú

Instituto Nacional de Estadística Informática (2019). Indicadores de Precios de la Economía.

Boletín mensual julio 2019. Perú

Instituto Nacional de Estadística Informática (2019). Informe Técnico de Avance Coyuntural

de la Actividad Económica N°8 agosto 2019. Perú

Instituto Nacional de Estadística Informática (2019). Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso

por departamento 2007 – 2017. Perú

Instituto Nacional de Estadística Informática (2015, agosto). Nota de prensa: El 33% del

gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar. agosto 2019.

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 Informática (2017, diciembre). Perú: Indicadores de Gestión

Municipal 2017. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/

Instituto Nacional de Estadística Informática (2018, diciembre). Perú: Indicadores de Gestión

Municipal 2018. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1636

Kerzner, H. (2017). Project management metrics, kpis, and dashboards : A guide to

measuring and monitoring project performance. Recuperado de [https://search-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/5015537?accountid=28391.com)

[proquest-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/5015537?accountid=28391.com)

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/5015537?accountid=28391.com](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/5015537?accountid=28391.com)

Kotler, P. & Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. (12 ed.), México.

Las claves de la crisis política e institucional en el Perú. (2019, junio). Gestión. Recuperado

de <https://gestion.pe/peru/politica/claves-crisis-politica-e-institucional-peru-269144-noticia/>

Lavolpe, A. (2005). Los sistemas de costos y la contabilidad de gestión: pasado, presente y futuro. *Costos y Gestión*, 5, 661-672.

Lima Orgánica: “el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”. (2017, abril). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

Martínez, D & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos

MEF: Economía peruana crecerá 3% este año, menor a lo anunciado en mensaje a la nación. (2019, agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/claves-crisis-politica-e-institucional-peru-269144-noticia/>

Mincetur cuenta con S/2.5 millones para financiar emprendimientos turísticos. (2019, marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/claves-crisis-politica-e-institucional-peru-269144-noticia/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). Sistema de Información Estadísticas de Turismo: Movimiento general de pasajeros en los Aeropuertos del Perú. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). Sistema de Información Estadísticas de Turismo: Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). Sistema de Información Estadísticas de Turismo: Reporte Mensual de Turismo julio 2019. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoMensual/RMT_julio_2019.pdf

Negocios de comida: el 70% cierra al primer año por mala gestión (2018, junio). PQS.

Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/negocios-comida-cierre-mala-gestion-gastronomia>

Noceda, W. (2019, 28 de junio). Segundo muelle: “Queremos cerrar el 2021 con más de 25 restaurantes en el mundo”. Semana Económica. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2255819181?accountid=28391>

Parmenter, D. (2010). Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs. (2a ed.). New Jersey, NJ: Wiley

PBI per cápita se duplicará en 10 años si se ejecuta la cartera de proyectos mineros. (2019, julio). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pbi-per-capita-duplicara-10-anos-ejecuta-cartera-proyectos-mineros-273939-noticia/>

Perú es el segundo país de la región con más migrantes venezolanos, según Acnur. (2019, junio). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/peru-segundo-pais-region-migrantes-venezolanos-acnur-269602-noticia/?ref=signwall>

Perú sigue siendo el mejor destino culinario del mundo por séptimo año consecutivo (2018, diciembre). Perú 21. Recuperado de: <https://peru21.pe/peru/peru-sigue-siendo-mejor-destino-culinario-mundo-septimo-ano-consecutivo-444268-noticia/>

Perú tendrá 22 nuevos hoteles valorizados en US\$ 789 millones. (2019, julio). Gestión.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-tendra-22-nuevos-hoteles-valorizados-us-789-millones-272763-noticia/?ref=gesr>

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona: Editorial Deusto

Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia?. Recuperado de:

<http://repositorio.coomeva.com.co/bitstream/handle/coomeva/261/COOP120Qu%3%a9estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Presidente Vizcarra propone adelanto de elecciones generales al 2020. (2019, julio). Andina:

Agencia peruana de noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-presidente-vizcarra-propone-adelanto-elecciones-generales-al-2020-760384.aspx>

¿Qué es realmente cultura organizacional? (2019, Dec 02). *Reforma* Recuperado de

<https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2320972829?accountid=28391>

Retail: ¿en qué gastan su dinero los consumidores peruanos? (2018, agosto). Perú 21.

Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/retail-gastan-dinero-consumidores-peruanos-nndc-422596-noticia/?ref=p21r>

Rodríguez, F (2017). Implementación de CRM en empresas de servicios. Recuperado de

<http://www.crm.com/implementacion-de-crm-en-empresas-de-servicios/>

Román, C. L. R. (2012). Fundamentos de administración financiera. Editora Red *Tercer*

Milenio, México. Recuperado de:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaC](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[XVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODEx](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

[MjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38226010/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFundamentos_de_administracion_financiera.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAAHHUXFUO%2F20200508%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200508T051025Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJP%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCOvrntMdD4t%2BSpVoj71jbWuPu2Eh6KFeGqyO3PFVot1QlhAP%2B1Wn512u8Gu%2FAiUifmXxAFn8ic34gB%2FVbv558EjhtYKr0DCMz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEQABoMMjUwMzE4ODExMjAwIgwvaOUC%2Fzw8ejIzNGQqkQPOxJlhckKe%2Fi%2FyI1ufODtZt6puDIXjK)

wpLSEgJq%2FF3u0rOO%2F7vQh81a6OkVjT8qnhj0nPnXtErACNUihOxDSrlzSYI9
 fP6YDCOwT6JLPeqNTxCgU30hF8BAFJO68hlozNq9%2B2VT08W4peFVCSjB%2
 B8n6i2lsoxinkUVF3%2BcEihdTEMKqMoS6Vn%2BRhZXqHNyI8IgpKYuKbD9d
 Wgu350PKIdfKu5w1SXDUuKC5cxrdtrb%2BmWZmiBSnyayGD5clna1WVZkeOm
 kgaVIsjBiUviQxwgnkjADOv5FA31zG6c18H5M7uWZ6Haso5dtgv%2FjC5Er39%2
 B9ccf2N1RnIE11nk61ZT11TOdBuOq5chjTbdaUIKo38ErMoVmcsi7vernm%2FT2V
 NSXKbKrcowmcdst%2Bpi4whte7oGcT%2FRrfcBuLx9G65pUXZrgp8zyWxPw1aPl
 SflzBLUy76bKT2QU2GcaAUqIm96AKECZyKIP5CyhecOT%2BURYizMbQRY52
 RHsdYtfae4BIWj4iDXGmsP9z%2BJQuB0m6qdWYjDOI9P1BTrqAbUjkU2JSgGFa
 HMQrpB9PbVNwzQIM1rmU%2FHHZBp%2B%2F1Mv7V90ZccB8JfBYLwkyYH6
 0LKRoTAIK2OKYp%2Bz%2BZkB197pp3C%2B0GscwYaFkYA74th1PGPZhbUa5S
 Tqo7RldYJ3ZIOIMtQbkEjS0rO4RGDR01QVlle1cI9F9oirmErPdVqoC48nuCH5RqI
 nLweZhyJmLLovP8lepuEknkTvd9gmTJdzRfhZENgD627g7WRdQ%2BvKhuqkq8Q
 7O75F1%2FL9bQWaYlsa8pinuNjnHKsY6F317TTuIUu22pzBLEpd%2Bfns6hDYxom
 ELDDTC7VmSQ%3D%3D&X-Amz-

Signature=7adfc03dc9f63cf1b2e4f212890ae03eb8bacefed3d5867e0bbad7ad6e1f0fca

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Norma,. Recuperado de:
<http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=032359>

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Recuperado de:
<http://www.sidalc.net/cgi->

bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion
=mfn=032359

Solís, J. A. P., & Cabanillas, A. C. (2011). Sistemas de optimización de precios y rentabilidad (OPR) en restaurantes. *Interfases*, (4), 39-66.

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios.net*. Recuperado de:
https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf

Transporte urbano limeño bajo la mira. (2019, mayo). *Gestión*. Recuperado de
<https://gestion.pe/peru/transporte-urbano-limeno-mira-265801-noticia/?ref=gesr>

Trasobares, A. H. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. Proyecto social: *Revista de relaciones laborales*, (10), 149-165. Recuperado de
<file:///C:/Users/Master/Downloads/Dialnet-LosSistemasDeInformacion-793097.pdf>

Turismo: De cada 100 visitantes que llegan a Lima, 20 lo hacen por la gastronomía (2016, julio). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/turismo-100-visitantes-llegan-lima-20-gastronomia-108992-noticia/?ref=gesr>

Uber Eats, Glovo y Rappi: Estas son las apps de delivery de comida que funcionan en Perú (2018, diciembre). *Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/tecnologia/uber-eats-glovo-rappi-son-apps-delivery-comida-funcionan-peru-fotos-445440-noticia/>

Vadillo, S. (2005). *Administración de remuneraciones*. Editorial Limusa. Recuperado de
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=liHDgGADqgQC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Vadillo,+S.+\(2005\).+Administraci%C3%B3n+de+remuneraciones.+Editorial+Limusa.&ots=C0JQ_0Rfcw&sig=ajZasAZH2WQV8nf5v2OayjbhBoU#v=onepage&q=Vadillo%2C%20S.%20\(2005\).%20Administraci%C3%B3n%20de%20remuneraciones.%20Editorial%20Limusa.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=liHDgGADqgQC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Vadillo,+S.+(2005).+Administraci%C3%B3n+de+remuneraciones.+Editorial+Limusa.&ots=C0JQ_0Rfcw&sig=ajZasAZH2WQV8nf5v2OayjbhBoU#v=onepage&q=Vadillo%2C%20S.%20(2005).%20Administraci%C3%B3n%20de%20remuneraciones.%20Editorial%20Limusa.&f=false)

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana, D. V. (2007). Luz Ángela: Calidad y Servicio. *Conceptos Y Herramienta, ECOE, Universidad de la Sabana, Bogotá.*

Venezolanos en Perú: ¿Cómo impacta al mercado laboral?. (2018, enero). Gestión.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/venezolanos-peru-impacta-mercado-laboral-225238-noticia/>

Vizcarra sobre Tía María: “No tiene las condiciones sociales para que se lleve adelante”.

(2019, agosto). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/vizcarra-sobre-tia-maria-no-tiene-las-condiciones-sociales-para-que-se-lleve-adelante-noticia/>

World Travel & Tourism Council (2018). Travel & Tourism – Economic Impact 2018 - Perú.

Recuperado de: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-reports/>

Apéndices

Apéndice A: Lista de Platos a la Carta del Restaurante BJC, Indicando Popularidad, Margen Contribuido y Precio

Tabla 41

Lista de Precios de Platos a La Carta.

Item	Nombre de Plato Gastronómico	Popularidad	Margen %	Factor	Precio S/.
1	Anticuchos de corazón de res	8	65	5.2	35.00
2	Anticuchos de corvina	1	75	0.75	65.00
3	Anticuchos de lomo fino de res	6	75	4.5	65.00
4	Ceviche caliente de camarones (a la piedra)	4	55	2.2	110.00
5	Chupe de camarones del gran brujo	4	55	2.2	110.00
6	Chupe de langostinos	7	65	4.55	65.00
7	Conchas grandes grilladas a la mantequilla de limón	7	45	3.15	40.00
8	Conchas grandes grilladas en salsa de lomo saltado	6	45	2.7	40.00
9	Crema de espárragos	3	75	2.25	30.00
10	Ensalada de pulpo grillado con verduras, aceitunas y alcaparras	3	65	1.95	50.00
11	Papas rellenas	7	75	5.25	25.00
12	Piqueo criollo para 2	10	65	6.5	140.00
13	Piqueo mixto de anticuchos para 2	9	75	6.75	85.00
14	Rocoto relleno a la arequipeña	7	55	3.85	30.00
15	Sopa criolla	7	75	5.25	45.00
16	Tamalitos verdes	8	65	5.2	20.00
17	Causa rellena de pulpa de cangrejo	8	65	5.2	35.00
18	Ceviche de corvina clásico de la casa	7	65	4.55	65.00
19	Ceviche de langosta	4	45	1.8	135.00
20	Ceviche de pesca del día	6	75	4.5	45.00
21	Ceviche mixto de corvina y mariscos	6	65	3.9	65.00
22	Ceviche para cucharear	5	65	3.25	65.00
23	Cocktail de camarones	7	65	4.55	110.00
24	Cocktail de langostinos	8	65	5.2	65.00
25	Ensalada de la casa	6	75	4.5	25.00
26	Ocopa a la arequipeña	6	65	3.9	30.00
27	Papa a la huancaína	8	65	5.2	30.00
28	Piqueo ronda del mar para 2	7	65	4.55	140.00
29	Tabla de ceviches para 2	5	65	3.25	80.00
30	Tiradito BJC clásico de la casa para 2	5	75	3.75	100.00
31	Tiradito de corvina	7	75	5.25	65.00
32	Tiradito vegetariano	2	75	1.5	35.00
33	Ají de gallina clásico de la casa	10	75	7.5	50.00
34	Arroz chaufa de mariscos	8	65	5.2	60.00
35	Arroz con mariscos	8	65	5.2	60.00
36	Arroz con pato a la norteña	9	45	4.05	60.00
37	Arroz con tiernos filetes de pechuga de pollo	4	65	2.6	44.00
38	Cabrito a la norteña	7	55	3.85	65.00
39	Ceviche mixto con trozos de colas de langosta	4	45	1.8	135.00
40	Corvina a lo macho	5	65	3.25	80.00
41	Corvina al carbón en mantequilla de limón	4	65	2.6	85.00
42	Corvina en salsa de camarones a la brasa	4	65	2.6	110.00
43	Corvina gratinada con langostinos especial de la casa	3	65	1.95	95.00
44	Fetuccini frutos del mar clásico de la casa	7	55	3.85	60.00
45	Fetuccini salteados con lomo fino a la criolla	6	65	3.9	65.00
46	Langosta a la mantequilla del chef	3	45	1.35	135.00
47	Langosta de tumbes a la parmesana	2	45	0.9	135.00
48	Langosta flambéada al pisco peruano	2	45	0.9	135.00
49	Lasagna rellena de ají de gallina	7	65	4.55	45.00

50	Lechoncito tierno a las finas hierbas	5	55	2.75	97.00
51	Lomo de atún al sauco	5	45	2.25	55.00
52	Lomo saltado BJC clásico de la casa	9	65	5.85	65.00
53	Medallón de lomo a nuestro estilo	8	65	5.2	65.00
54	Medallón de lomo al pisco con tacu tacu de champignones	8	55	4.4	65.00
55	Sábana crocante de lomo apanado	7	55	3.85	55.00
56	Saltado de camarones con tacu de champignones	6	65	3.9	110.00
57	Saltado de corvina, conchas de abanico y langostinos	6	55	3.3	70.00
58	Saltado de lomo fino con tacu de frejoles negros	8	55	4.4	65.00
59	Seco de res a la limeña con asado de tira	9	65	5.85	50.00
60	Sudado de corvina con mariscos	7	65	4.55	80.00
61	Timbal de camarones	8	65	5.2	110.00

