



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DURANTE EL AÑO 2016, DEL RESTAURANTE SAL Y PIMIENTA, DE TRUJILLO, BASADO EN EL MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Cristhian Sagástegui Sánchez

Br. Jessenia Saldaña Chuquiruna

**Asesor:**

Dr. Henry Ventura Aguilar

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachiller **Cristhian André Sagástegui Sánchez** y **Jessenia del Rosario Saldaña Chuquiruna**, denominada:

**“DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, DURANTE EL AÑO 2016,  
DEL RESTAURANTE SAL Y PIMIENTA, DE TRUJILLO, BASADO EN EL  
MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD”**

---

Dr. Henry Ventura Aguilar  
**ASESOR**

---

Econ. María Eugenia Alfaro Sánchez  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Lic. Carmen D'Angelo Panizo  
**JURADO**

---

Ing. Luigi Cabos Villa  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*A mis padres de quienes recibí apoyo en  
todo momento y supieron guiarme  
con sabios consejos en  
cada etapa de  
mi vida.*

**Jessenia**

*A todas aquellas personas, especialmente mis  
padres, que depositaron su confianza  
y apoyo incondicional en mi para  
desarrollar el presente trabajo  
de investigación.*

**Cristhian**

## AGRADECIMIENTO

*A Dios porque gracias a él tenemos a nuestros padres y profesores gozando de buena salud y dándonos fuerzas para la realización de esta investigación.*

*Un agradecimiento especial para el profesor Henry Ventura Aguilar, quien nos supo enseñar y guiar pacientemente a desarrollar paso a paso el presente trabajo. Agradecemos también a los expertos que validaron los instrumentos aplicados: Jorge Brenis Exebio, Carlos Pastor Casas y Juan Rosell Dioses. De igual modo, a la estadista Karina Cárdenas Rodríguez*

*Al dueño del restaurante "Sal y Pimienta", Miguel Martin Rengifo, quien tuvo la gentileza de brindarnos parte de su tiempo para responder la entrevista.*

**Jessenia y Cristhian**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	45
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	49
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	76
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES .....	81
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N.º 1: Distribución de Clientes según su forma de dar a Conocer su Apreciación / Sugerencia .....	53
TABLA N.º 2: Distribución de Colaboradores según la frecuencia Con La Que Participan En Reuniones Para La Creación O Mejora De Productos.....	59
TABLA N.º 3: Distribución de colaboradores según si se toman en cuenta sus ideas en las participaciones para la creación o mejora de productos .....	60
TABLA N.º 4: Distribución de clientes según su grado de satisfacción con la atención recibida por los mozos .....	61
TABLA N.º 5: Distribución de clientes según su grado de satisfacción por los productos y servicios del restaurante .....	64
TABLA N.º 6: Distribución de clientes según si fue tomada en cuenta su apreciación/ sugerencia acerca de la atención del restaurante .....	65
TABLA N.º 7: Distribución de colaboradores según los platos con mayor demanda .....	65
TABLA N.º 8: Distribución de clientes según los platos que consumen con mayor frecuencia.....	66
TABLA N.º 9: Distribución de colaboradores según su opinión acerca de la reputación del restaurante .....	67
TABLA N.º 10: Distribución de colaboradores según su nivel de satisfacción laboral .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N.º 1: Recursos de la gestión empresarial .....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA N.º 2: Primeros Modelos de Excelencia De Calidad .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA N.º 3: Beneficios de los primeros modelos de excelencia de calidad .....</b>	<b>33</b>
<b>FIGURA N.º 4: Modelos de Excelencia De Calidad .....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA N.º 5: Criterios de los Modelos de Excelencia de Calidad .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA N.º 6 Matriz de Operacionalización de Variables .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA N.º 7 Distribución de clientes según su género .....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURA N.º 8 Distribución de clientes según su residencia .....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA N.º 9 Distribución de clientes según su edad .....</b>	<b>52</b>
<b>FIGURA N.º 10 Distribución de clientes según su apreciación / sugerencia respecto al servicio del restaurante .....</b>	<b>52</b>
<b>FIGURA N.º 11 Distribución de clientes según el tiempo que llevan recurriendo al restaurante .....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA N.º 12 Distribución de clientes según su frecuencia con la que visitan el restaurante .....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA N.º 13 Distribución de clientes según la relación entre el tiempo que recurren al restaurante y la frecuencia de visita .....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA N.º 14 Distribución de clientes según su gusto por venir al restaurante.....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURA N.º 15 Distribución de colaboradores según el conocimiento de misión y visión de la empresa.....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA N.º 16 Distribución de colaboradores según la relación entre el puesto que ocupan y el tiempo que llevan el puesto .....</b>	<b>57</b>
<b>FIGURA N.º 17 Distribución de clientes según si se recibió alguna promoción / servicio adicional .....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA N.º 18 Distribución de colaboradores según reuniones para la creación o mejora de productos.....</b>	<b>59</b>
<b>FIGURA N.º 19 Distribución de colaboradores según la relación entre el puesto que ocupan y su participación para creación o mejora de productos .....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA N.º 20 Distribución de clientes según su relación con el precio y el servicio .....</b>	<b>61</b>

<b>FIGURA N.º 21 Distribución de clientes según el medio de comunicación por el que acuden al restaurante .....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA N.º 22 Distribución de colaboradores según existencia de reconocimientos por su desempeño.....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA N.º 23 Distribución de colaboradores según la relación entre su puesto y si recibe charlas / capacitaciones .....</b>	<b>64</b>
<b>FIGURA N.º 24 Distribución de colaboradores según la realización de charlas/ programas de capacitación.....</b>	<b>67</b>
<b>FIGURA N.º 25 Distribución de colaboradores según la necesidad de una tecnología de mejora.....</b>	<b>68</b>
<b>FIGURA N.º 26 Distribución de colaboradores según la frecuencia de rotación .....</b>	<b>71</b>
<b>FIGURA N.º 27 Distribución de colaboradores según la opinión si el sueldo compensa su trabajo.....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA N.º 28 Distribución de colaboradores según el puesto y la relación entre sueldo y trabajo.....</b>	<b>73</b>



## RESUMEN

El presente trabajo abarca el análisis del estado de la Gestión Empresarial de una MYPE. La variable se desarrolló a lo largo del proyecto bajo las dimensiones del Modelo Nacional para la Competitividad. Básicamente, se buscó diagnosticar la gestión empresarial del restaurante “Sal y Pimienta” de Trujillo en el año 2016.

El modelo que se utilizó es una herramienta aplicada al gerente, que tuvo como objetivo reflexionar sobre el modelo de negocio de la empresa incidiendo en el desarrollo de sus capacidades y con esto, provocar el crecimiento y sustentabilidad de la organización. Se tuvo como premisa básica que la clave del éxito y la competitividad de la empresa se encuentran en el desarrollo de sus capacidades y en la gestión de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Luego, con la finalidad de corroborar lo respondido por el gerente en la entrevista, se aplicaron encuestas tanto a los clientes como a los colaboradores y, adicionalmente, una ficha de observación.

El estado de la gestión empresarial, durante el año 2016, del restaurante “Sal y Pimienta”, de Trujillo, es regular porque a pesar de tener las oportunidades en el entorno (boom gastronómico) el gerente no tiene establecidas sus metas a largo plazo, tampoco bien definida su misión y visión; a pesar de contar con una notable fortaleza (la sazón) no genera mayor demanda de sus productos a través de alianzas con otras empresas ni tampoco incursiona adecuadamente con promociones en redes sociales. A todo esto, se debería tener en cuenta la razón de ser del negocio y, a la vez, fijarse una visión ambiciosa con fecha límite. Así mismo, considerar el boom gastronómico como una oportunidad que no puede pasar desapercibida, aprovechando la buena sazón como motor principal del restaurante y las competencias con las que cuentan cada uno de sus colaboradores.

## ABSTRACT

The present work covers the analysis of the state of Business Management of a MSE. The variable was developed throughout the project under the dimensions of the National Model for Competitiveness. Basically, it was sought to diagnose the business management of the "Sal y Pimienta" restaurant in Trujillo in 2016.

The model used is a tool applied to the manager, whose objective was to reflect on the business model of the company, focusing on the development of its capabilities and with this, to cause the growth and sustainability of the organization. The basic premise was that the key to success and competitiveness of the company lies in the development of its capabilities and in the management of its human, material, financial and technological resources. Then, in order to corroborate the response of the manager in the interview, surveys were applied to both clients and collaborators and, additionally, an observation sheet.

The state of the business management, in 2016, of the restaurant "Sal y Pimienta", in Trujillo, is regular because despite having the opportunities in the environment (gastronomic boom) the manager does not have established his long term goals, neither well Defined its mission and vision; Despite having a strong strength (seasoning) does not generate greater demand for its products through alliances with other companies nor does it appropriately penetrate with promotions in social networks. To all this, one should take into account the *raison d'être* of the business and, at the same time, set an ambitious vision with a deadline. Also, consider the gastronomic boom as an opportunity that can not go unnoticed, taking advantage of the good seasoning as the main engine of the restaurant and the skills that each of its employees have.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La gestión empresarial es “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios” (Amorós, Becerra y Díaz, 2007, p. 19). Así mismo, la gestión empresarial equivale a hablar de administración de empresas, ya que tiene por objetivo estudiar la organización de los negocios y la manera de gestionarlos recursos, procesos y los resultados de sus actividades. (Domínguez, Aguilar, Vélez y Ortega, 2014)

La importancia de una buena gestión empresarial incide en asegurar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, mejorando su productividad, sostenibilidad y competitividad. (Amorós et al., 2007)

En el mundo la creciente globalización de la economía y de los mercados ha hecho difícil entender el entorno empresarial, esto conlleva a pensar en la competitividad de las empresas. De este modo, la competitividad se establece como el principal concepto manejado por los empresarios en un ambiente de mercados cada vez más integrados y en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados. (Castaño y Gutiérrez, 2011)

El US Competitiveness Policy Council (1992), citado por Solleiro y Castañón (2012), considera que la competitividad se refiere a “la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable”. Sin embargo, Porter y Krugman(1990), citados por Castañón y Gutiérrez (2011) explican que “las que compiten no son las naciones sino las empresas. A un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este. Por lo tanto la base de la competitividad se encuentra en la empresa”.

A partir de allí, existe preocupación en las empresas por desarrollar la mejor gestión para lograr una sostenibilidad sólida en el tiempo. En particular, las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) pasan por diferentes obstáculos que limitan su desarrollo y supervivencia a largo plazo. Estudios previos muestran que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados.

Además, las pequeñas empresas al empezar tienen un alto nivel de riesgo y sus probabilidades de perdurar más de 5 años son bajas, por lo que deben desarrollar estrategias de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad. (Avolio, Mesones y Roca, 2011)

Para entender mejor lo que es una Micro y Pequeña Empresa (MYPE), el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2016) la define como “la unidad económica que se encuentra constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma societaria (Ley General de Sociedades) cuyo objetivo es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción de bienes o prestación de servicios”. Asimismo, según el Artículo 5 del Decreto Supremo N° 007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE; especifica que las MYPE deben reunir las siguientes características:

Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

“Las MYPE son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país. En conjunto, las MYPES generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas”. (Asociación de Emprendedores de Perú (ASEP), 2015)

Del mismo modo ASEP (2015) expone que:

Conforme las MYPES van creciendo, nuevas van apareciendo. Esto dinamiza nuestra economía. Debido a que la mayoría desaparece en menos de un año; las que sobrevivan este ciclo se volverán cada vez más influyentes en el mercado, ampliarán su capacidad de producción, requerirán de más mano de obra y aportarán con mayores tributos al Estado.

Según La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015) citado por el diario *El Comercio* (2015) detalla que:

Las 10 millones de micro y pequeñas empresas (mype) que constituyen la mayor fuente de trabajo en América Latina y el Caribe son la clave para mejorar la empleabilidad, pese a los desafíos que enfrentan por su baja productividad y alta informalidad.

Para Villarán (2012) nos habla que:

Los problemas -digamos tradicionales- de las pequeñas y micro empresas, tiene que ver con: Tecnologías atrasadas, obsoletas; baja calificación de la mano de obra; poco uso de técnicas de Gestión; poco acceso al mercado, tanto de productos finales como factores de producción y; gastos de crédito. Todos estos factores dan como resultado que tengan baja productividad, bajos ingresos para los propietarios y los trabajadores.

Paralelamente *El Comercio* (2015) añade que:

Entre las medidas que sugiere la OIT como parte de políticas integrales para las mypes figura la simplificación de la reglamentación, el acceso al financiamiento, las medidas de apoyo a las formalización tanto empresarial como laboral, las estrategias para aumentar la productividad, las incubadoras de empresas, el acceso a tecnología y procesos de innovación, y los programas de formación, entre otras.

En el Perú, al 30 de junio del 2013, existen 1 713 272 unidades empresariales. Según el segmento empresarial, el 96.2% (1 648 981 unidades) son micro empresas, el 3.2% (55 290 unidades) son pequeñas empresas, el 0.2% (2 786 unidades) son medianas empresas y el 0.4% (6 210 unidades) grandes empresas. Se precisa que la micro empresa logra sólo el 5.6% de las ventas totales. Por el contrario, las grandes empresas concentran el 79.3% de las ventas internas y externas. La pequeña y mediana empresa agrupan el 12.1% y 3.0% respectivamente de las ventas totales. (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, en Rosado, 2013)

En los últimos tiempos se habla de la capacidad emprendedora en el Perú, ASEP (2015) dice que:

El Perú es un país de emprendedores, estamos entre los puestos más altos en Latinoamérica. El emprendedor es aquella persona que tiene una idea, que la percibe como una oportunidad y hace todo bajo su poder para hacerla realidad. Los emprendedores tienen visión, pasión, determinación, persistencia, saben lo que quieren y van en busca de ello.

Esto se reafirma en una publicación del diario *El Comercio* donde el viceministro de MYPE e Industria, Mathews (2016) señala que:

El Perú se encuentra dentro de los tres países con mayor capacidad para emprender en el ranking mundial GEM Global Entrepreneurship Monitor. [...] las economías de Perú, Chile y México son las más abiertas de América Latina [...]. En realidad los TLC no generan ni comercio ni inversiones ni turismo, lo que generan son oportunidades y depende de nuestra capacidad aprovechar ese tipo de oportunidades.

Muchas veces las oportunidades no son aprovechadas del todo por los emprendedores peruanos debido a sus limitadas capacidades y nivel de educación. El 46,4% de microempresarios apenas terminaron la secundaria, el porcentaje más alto según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este indicador muestra la realidad de varios emprendedores que por las circunstancias no pudieron educarse más y tan solo con bases empíricas y esfuerzo constituyeron sus negocios. Dicho esfuerzo muchas veces se ha visto rebajado por la falta de capacitación en temas de gestión empresarial. Finalmente, la educación, la innovación y la competitividad son ejes fundamentales para crecer en los negocios. (Negopolis, 2015)

La Asociación de Exportadores (ADEX) (2016), explica que:

La pérdida de competitividad del país en los últimos años, ha llevado a que más de 1,300 micro y pequeñas empresas (MYPES) que apostaron por vender sus productos en el exterior estén cerca de salir del mercado el 2016 por lo que

requieren de medidas urgentes por parte del Gobierno para evitar esta situación.

Sancho y García (2013) nos dicen que:

El Perú tiene debilidades muy arraigadas, si no se mejoran en poco tiempo harían retroceder al país respecto a las mejoras alcanzadas; dentro de las principales debilidades que se identificaron, Porter mencionó que “la dificultad que tienen las empresas para alcanzar el desarrollo es debido a la baja competitividad entre ellas”. Sobre este punto, adicionalmente expresó: “El Perú, no tiene una política ni una estrategia de largo plazo en temas de competitividad y, por tanto, es una economía que no tiene un rumbo definido. Esa responsabilidad no solo es del Gobierno, sino también de la población en general y de los empresarios en especial.

Avolio et al. (2011) identifican los problemas comunes que enfrentan los empresarios en las micro y pequeñas empresas, clasificándolos en: Operativos, Estratégicos, Administrativos, Externos y Factores Personales.

(a) Administrativos: [...] gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación. (b) Operativos: [...] aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios. (c) Estratégicos: [...] acceso a capital, falta de una visión de largo plazo y planeamiento, y la investigación y conocimiento de mercados. (d) Externos: [...] corrupción, informalidad y tecnología. (e) Personales: [...] motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios. (pp. 76–78)

En Perú, el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) (2014) especifica que:

Un número creciente de países ha comprendido que es crucial considerar la calidad como un factor clave de éxito, por lo cual han establecido Premios Nacionales a la Calidad, respaldados en Modelos de Excelencia en la Gestión, que recogen prácticas universalmente aceptadas y tienen por objeto promover la gestión integral de la calidad, la autoevaluación y el reconocimiento público de los logros de aquellas organizaciones que demuestren la implantación exitosa del Modelo. (p. 5)

En México se creó el *Modelo Nacional para la Competitividad* para apoyar a las empresas en su gestión, según el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC) (2013) el *Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas* es:

Una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión sobre el Modelo de Negocio que incida en el desarrollo de capacidades de la organización y con éstas en la generación de ventajas competitivas en las micro y pequeñas empresas que lo aplican. (p. 2)

La Secretaría de Economía (SE) (2015), mediante el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC), revela que:

El Modelo Nacional para la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas fue creado en 2009, como un instrumento para el diseño de modelos de negocios innovadores, que a partir de preguntas de reflexión profunda, guía a los emprendedores y empresarios en la definición de una propuesta de valor única y difícil de imitar para satisfacer las necesidades y problemáticas de los segmentos de mercado a los que atiende. (p. 2)



Además, la SE (2015) detalla que:

El Modelo responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de administración de las micro y pequeñas empresas, sirviendo como una plataforma de profesionalización, crecimiento, viabilidad y sostenibilidad; haciendo énfasis en la conformación de un modelo de negocio que identifica y promueve los resultados hacia sus grupos de interés, es decir, el impulso de formas innovadoras de generar ingresos para la rentabilidad sostenida y satisfacción del cliente para su lealtad. (p. 2)

Así como en México, en Perú existe un modelo similar denominado *El Modelo de Excelencia en la Gestión*. El CGC (2014) explica que:

El Modelo ha sido diseñado para llevar a cabo procesos de auto evaluación, postular al Premio y retroalimentar a los postulantes. Tiene además tres importantes roles en el fortalecimiento de la competitividad: Ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistémica, contribuir a mejorar el desempeño y los resultados, y facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas.

Perren (1999), citado por Avolio et al. (2011), dice que “existen pocos estudios previos que tratan sobre el crecimiento de las MYPES y de los factores que influyen sobre las decisiones acerca de su crecimiento”. También, Avolio et al. (2011) reafirman que “la mayoría de los estudios tienen a centrarse en la contribución de las empresas grandes y consolidadas más que en las de los pequeños negocios”

En el departamento de La Libertad, con respecto a las investigaciones que se han hecho sobre el tema, existen estudios superficiales y empíricos pero no muchos estudios basados en Modelos, por lo tanto sería pertinente tomar en cuenta un Modelo para la realización de un diagnóstico de la gestión empresarial.

“El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”. (Romagnoli, 2007)

Existen muchas metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas. Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en: Integrales y específicos. Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables empresariales, como por ejemplo en el "Diagnóstico de Competitividad", el cual se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con la puntuación a una serie de variables de diversas categorías por parte del consultor a cargo del trabajo. En tanto, los diagnósticos "específicos" se centran en cosas puntuales, como en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. (Romagnoli, 2007)

Concretamente, en el caso de *Sal y Pimienta*, en la entrevista con su dueño, el señor Miguel Martín, comenta que junto a su esposa Alejandra Quiroz tenían el sueño de abrir un restaurante en el centro de la ciudad de Trujillo o cercano a él. Fue así que abrieron su primer local el 13 de Junio de 1998 en Jr. Colón 201.

Era uno de los pocos restaurantes construidos en la zona y a muchos de sus amigos y familiares les pareció una idea fabulosa. Empezó como un pequeño menú con cinco mesas para atender a su clientela, pero con la llegada de grandes competidores se vio en la disyuntiva de abandonar el rubro o pedir un préstamo para invertir en la mejora de su negocio. Con el temor a perderlo todo, se arriesgó a pedir el crédito obteniendo los resultados anhelados. El local alquilado era una casona, al cual se le hizo algunos cambios para contar con más mesas. Empezaron brindando menú económico y solo algunos platos criollos como: Arroz con pato, cabrito, pato, *shambar* y pato guisado, estos eran preparados con ingredientes y recetas de su suegra que luego se convirtieron en la especialidad del restaurante. Tuvo mucha acogida por el público y es así como fue creciendo la empresa.

Sal y Pimienta es un restaurante con una atmósfera amigable y familiar. La carta ofrece una amplia gama de platillos típicos y tradicionales de la gastronomía peruana. Actualmente el restaurante Sal y Pimienta opera en dos locales, en la Av. Juan Pablo II 1226 y en la Av. España 361 de Trujillo. El primer local tiene 17 trabajadores (8 en cocina, 6 mozos, 1 cajera, 1 barman y 1 de seguridad) y el segundo cuenta con 6 trabajadores (3 en cocina, 2 mozos y 1 cajera).

Esta empresa viene funcionando hace años, sin embargo no hay estudios que les permita decir a los dueños cómo esta o cómo se desarrolla su gestión empresarial. Ellos lo saben de manera empírica pero no hay un estudio que implique revelar con datos objetivos cuál es el estado actual en que se encuentra la empresa. Es decir, si hay estudios pero no se han realizado tomando como base Modelos de Calidad, por ello nace la necesidad de hacer un estudio basándose en un modelo para diagnosticar la gestión empresarial del restaurante Sal y Pimienta.

En la conversación que se tuvo con el dueño del restaurante Sal y Pimienta al preguntarle por la visión y misión de la empresa y no poder responder nos mostró el proyecto de unos universitarios que habían realizado una investigación allí, donde ya le habían creado una misión, visión, objetivos y valores.

Este hecho reveló que la empresa solo tiene metas a corto plazo y no proyecciones ambiciosas a largo plazo. Esto es prueba de lo que Avolio et al. (2011) afirman en cuanto a los dueños de las Mypes:

Los empresarios administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos de largo plazo. Sus proyecciones de corto plazo, específicamente, planifican como atender sus campañas durante un año y no se perciben estrategias ambiciosas de largo plazo que impulsen el crecimiento de sus negocios. (p. 77)

Según la observación directa, el restaurante si realiza técnicas para que su producto se haga conocido, pero no son las más adecuadas. Debe recordar que estamos en la era digital y ahora se maneja la información por Internet. Además el contrato de trabajo es solo para los cocineros principales, cajeras y el barman; los otros colaboradores no tienen contrato de trabajo.

Luego de una pequeña conversación con los trabajadores del restaurante Sal y Pimienta nos percatamos que no están identificados con las metas organizacionales, no conocen la misión y visión del negocio, ya que al preguntarles sobre ello no sabían tampoco qué responder. Después, con la observación directa en la zona de atención al cliente se notó que no hay empatía para solucionar las quejas que presentaban los comensales, los trabajadores mostraban gestos inadecuados. Además algunos colaboradores no cuentan con un contrato de trabajo, solo tienen un acuerdo verbal. Con respecto a las capacitaciones, mencionan que solo se quedan con la inducción recibida al inicio y,

aparte, no reciben incentivos ni reconocimientos por parte de la empresa, lo cual recae en un personal desmotivado.

Por otro lado, los clientes no responden encuestas para dar sugerencias u opiniones respecto a la atención recibida. Tampoco se invita al cliente a seguir en contacto con la empresa a través de algún medio, como redes sociales. Finalmente, algunos clientes dan sugerencias al mozo pero muchas de ellas se pierden en el camino y nunca llegaron a oídos de cocina ni del gerente.

Por otra parte, se puede afirmar que de acuerdo a los clientes que los frecuentan, la similitud en los precios, la cercanía de estos locales y el periodo que llevan en el rubro; los competidores del restaurante Sal y Pimienta de la Av. España son los locales que venden menú en los alrededores. Adicionalmente, se identifica que hay ciertas desventajas en los servicios que se ofrecen en Sal y Pimienta con respecto a sus competidores, como por ejemplo que en “El Caminito” se brinda show de espectáculo algunos fines de semana. Tener en cuenta que éste es un competidor directo de Sal y Pimienta de la Av. Juan Pablo II.

Finalmente, por tradición, los viajeros que llegan a Trujillo buscan restaurantes turísticos de renombre en la ciudad para deleitarse y según Tripadvisor Perú (2016) clasifica a los siguientes restaurante entre los 5 primeros de 208: El Celler de Cler, El Mochica, Restaurante Las Bóvedas, Squalo's y Casona Deza. En el puesto 162 está la competencia, es decir el restaurant Caminito, mientras que en el puesto 106 Sal y Pimienta.

De igual modo, la reconocida página Viajeros.com (2016) clasifica entre los 6 primeros restaurantes turísticos para comer en Trujillo a: El Paisa Restaurante, El Mochica, Chifa Han Muy, Mar Picante, El Rincón de Vallejo y Rústica.

## 1.2. Formulación del problema

### Problema General

- ¿Cuál es el estado de la gestión empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad?

### Problemas Específicos

- ¿Cómo es el comportamiento del entorno para responder a los retos y oportunidades del mercado?
- ¿Qué valor y beneficios da la empresa a sus clientes a través de sus productos y servicios?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes para mejorar el diseño de los productos y servicios?
- ¿Cuáles son los productos de mayor demanda y rentabilidad del restaurante?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades que permiten desarrollar los productos y servicios a la empresa?
- ¿Cuáles son las alianzas claves del restaurante que apoyan su desempeño y capacidad de gestión?
- ¿Cuáles son los costos que presenta el restaurante?
- ¿Cuáles son los resultados para mantener una visión integral del negocio?

### **1.3. Justificación**

El estudio propuesto permite, mediante la aplicación de las dimensiones del Modelo Nacional para la Competitividad, la reflexión de las capacidades y recursos que existen en el restaurante Sal y Pimienta, así como también los puntos críticos para que el dueño tome las decisiones correctivas necesarias.

El trabajo se realiza porque hay un conocimiento de manera empírica para temas de diagnóstico de la situación empresarial en los negocios, por lo que se necesita hacer un estudio basándose en un modelo.

La investigación es relevante en la medida que al conocer la situación actual de la empresa, permitirá al gerente mejorar su gestión empresarial analizando los factores clave.

Este estudio servirá a los investigadores que se están formando profesionalmente para consolidar conocimientos y obtener de manera satisfactoria el anhelado título de Licenciado en Administración.

### **1.4. Limitaciones**

No existen muchos estudios diagnósticos de gestión empresarial que tengan como base Modelos de Calidad, tampoco hay estudios que hablen sobre el modelo mexicano aplicado a una empresa en el Perú, sin embargo se tomaron en cuenta proyectos que tenían relación con las dimensiones que presenta el modelo de gestión utilizado.

Por la complejidad de la entrevista, el tiempo fue una gran limitante al momento de su aplicación, por ello se realizó en varias sesiones de acuerdo al tiempo disponible del gerente. Esto se contrarrestó con la información obtenida de las encuestas a clientes y colaboradores y, mediante fichas de observación por parte del equipo de trabajo.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo general

- Diagnosticar el estado de la gestión empresarial, durante el año 2016, del restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basándose en el Modelo Nacional para la Competitividad.

### 1.5.2. Objetivos específicos

- Describir el comportamiento del entorno para responder a los retos y oportunidades del mercado.
- Identificar el valor y beneficios que la empresa da a sus clientes a través de sus productos y servicios.
- Conocer las expectativas de los clientes para mejorar el diseño de los productos y servicios.
- Distinguir los productos de mayor demanda y rentabilidad del restaurante.
- Reconocer los recursos y capacidades que permiten desarrollar los productos y servicios a la empresa.
- Identificar las alianzas claves del restaurante que apoyan su desempeño y capacidad de gestión.
- Identificar los costos que presenta el restaurante.
- Mostrar los resultados para mantener una visión integral del negocio

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. En el Ámbito Internacional

En la investigación de Bernal, Mora, Arellano y Torres (2014), se realiza un análisis de diagnóstico empresarial, dado por la Secretaría de Economía (SE), con el propósito de contribuir a la mejora de la gestión directiva de una pequeña empresa. Se tuvo como unidad de análisis a una pequeña empresa de Culiacán, Sinaloa, México, de nombre hipotético "AGNV". La metodología que se aplicó es el Autodiagnóstico Empresarial de la SE, esta herramienta pretende informar acerca de la situación actual del negocio y la posibilidad de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como también tener una gestión eficiente para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este sistema de autodiagnóstico evalúa 18 áreas distintas: Tecnología, medio ambiente, energía, personal, calidad, mercado, competencia, precios, productos, costos, compras, capacitación, administración, finanzas, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento. En primer lugar, el empresario responde a cuestionarios, cada pregunta presenta opciones de respuesta múltiples (respuesta ideal, regular y de oportunidad). Posteriormente, se presentan los resultados mediante un semáforo, donde el color verde significa que se aproximan o se identifican con los mejores, el color amarillo significa que reconoce la existencia de mejoras, pero que son insuficientes; y por último el color rojo advierte la necesidad de hacer cambios. La evaluación del autodiagnóstico en AGNV se realizó en 9 áreas, se entrevistó a distintos directivos y se aplicaron los cuestionarios. Las áreas que no fueron evaluadas son: Tecnología, medio ambiente, energía, mercado, capacitación, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento. Estas no se analizaron por no existir en AGNV.

Finalmente, Bernal et al. (2014) concluyeron que:

El análisis de diagnóstico organizacional se aplicó a una pequeña empresa comercial en Sinaloa que coadyuvó a la mejora en la toma de decisiones directivas; se demostró el supuesto teórico, es decir, la implementación del sistema de autodiagnóstico de la Secretaría de Economía (2013) en México proporciona al empresario una visión real de su operatividad, permitiendo



detectar áreas débiles para proponer una serie de estrategias de mejora en su gestión directiva. [...] Con la metodología del análisis autodiagnóstico los empresarios sinaloenses tienen una herramienta disponible que les permite realizar un análisis FODA desde la perspectiva de su visión en procesos de toma de decisiones directivas para consolidarse y crecer. (pp. 296-298)

Este antecedente nos sirve porque la herramienta aplicada (Autodiagnóstico Empresarial) fue tomada de la Secretaría de Economía (SE), entidad que forma parte de los autores que elaboraron el Modelo Nacional para la Competitividad. Así mismo se identifica que de las 18 áreas que comprende este Autodiagnóstico, el modelo se relaciona con 17 (excepto el área de comercio Exterior) inmersas en sus 8 dimensiones. Además da a conocer cómo un autoanálisis permite al empresario obtener una visión de su gestión empresarial, es decir encontrar los puntos críticos del negocio, tanto fortalezas y oportunidades como debilidades y amenazas con la finalidad de tomar mejores decisiones para sostenerse en el tiempo. Al igual que el Modelo Nacional para la Competitividad se hace un diagnóstico de la empresa que ayuda a identificar el estado de la gestión actual para analizar y encontrar ventajas que apoyen la sostenibilidad de la empresa a futuro.

Por otra parte, Fernández, Castillejos y Ramírez (2012) en su estudio aplican un diagnóstico FODA a 5 empresas sociales que surgieron en comunidades rurales de las Bahías de Huatulco, México, las cuales presentan limitantes en temas de gestión empresarial que impiden su crecimiento y supervivencia. El propósito de la investigación es analizar una de las debilidades más frecuentes en los emprendimientos sociales: La ausencia de capital humano competitivo a nivel empresarial. La metodología que se empleó fue la observación participante (los investigadores adoptaron el papel de turistas), la no participante y entrevistas. Se organizó la información en dimensiones económico empresarial, tales como: Definición y composición del producto turístico, mercadeo y comercialización, capacitación de sus recursos humanos, diseño de plan de negocios y estrategias, así como la incidencia económica de las empresas turísticas en la economía local, entre otras. Asimismo se realizaron análisis FODA de cada empresa social, presentando uno general que ubicaba sus problemas en común como: Débil rentabilidad, funcionamiento empírico e improvisado, ausencia de estrategias de comercialización

y competitividad, falta de capital humano capacitado y eficiente, escasa cultura turística, entre otros.

En definitivo, Fernández et al. (2012) concluyeron que:

A nivel de gestión empresarial las cooperativas estudiadas carecen de un capital humano capacitado y eficiente. Se detectaron vacíos que deberán trabajarse aún tales como: ausencia de un plan de negocios, falta de mecanismos de comercialización, carencia de controles contables y administrativos, así como un escaso adiestramiento en aspectos operativos [...]. La mayoría de los socios de estas empresas sociales carecen de las herramientas cognitivas para diseñar estrategias de posicionamiento de su producto en el mercado; carecen de estrategias que eleven la competitividad de sus productos (estrategias de diversificación y reducción de costes, por ejemplo). Por otro lado, [...] desconocen el perfil de la demanda en el área del ecoturismo, turismo rural y de aventura. No aplican mecanismos de control de la calidad y satisfacción de los clientes. Las empresas estudiadas funcionan de manera muy empírica e improvisada. [...] Estas personas, casi todos campesinos y amas de casa transformados de buenas a primeras en empresarios, simplemente no pueden explicarse por qué los turistas “no llegan o llegan poco”, “no se interesan” en su producto. (pp. 219-222)

Este estudio fue aplicado a empresas sociales donde la principal debilidad es la ausencia de capital humano competitivo a nivel empresarial, además se identifica que hay dimensiones que se relacionan con las del Modelo aplicado, como: Definición y composición del producto turístico (Propuesta de Valor), mercadeo y comercialización (Promoción y Ventas de Productos y Servicios), capacitación de recursos humanos (Recursos y Capacidades), diseño de plan de negocios y estrategias (Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia). Este aporte ayudará a la investigación a responder teniendo en cuenta la relación e implicancia de tales dimensiones.

### 2.1.2. En el Ámbito Nacional

Dávila y Becerra (2016) en su tesis implementaron un Sistema de Gestión Empresarial con el fin de demostrar su incidencia en la mejora de la situación económica y financiera de la empresa Inversiones y Multiservicios Samuel Etó S.A.C de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, La Libertad. El propósito de la investigación es mostrar cómo la necesidad de la alta dirección de contar con información confiable, precisa e integrada ha hecho posible que la organización se integre a lo largo de las áreas y diferenciarse de la competencia mediante la implantación de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) denominado SPRINTER ERP. La metodología aplicada consistió en contrastar la situación económica y financiera actual con la situación obtenida luego de implementar el sistema. Primero se accedió a la información existente a través de encuestas y cuestionarios aplicados a la Gerencia, luego se hizo una revisión documentaria para conocer a detalle los procesos y a su vez los materiales, tiempo y recursos utilizados en cada uno de ellos. Después se aplicó el sistema de gestión integral Sprinter que consideró las siguientes etapas: Planeación, anteproyecto, proyecto y elaboración del sistema propuesta; asimismo, antes de la aplicación fue evaluado por el gerente general y administrador para acoplar sus sugerencias. Finalmente se comparó la situación inicial con los resultados obtenidos.

Los autores concluyeron que:

El diagnóstico económico financiero efectuado a Julio del 2015, implementado el sistema de gestión empresarial SPRINTER ERP, ha obtenido que, en el indicador de liquidez, la empresa posee una adecuada capacidad para hacer efectiva la cancelación de sus obligaciones corrientes; en el indicador de gestión, mostraría un crecimiento favorable en el ratio de rotación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, de inventario (existencias) y activo total. [...] la implementación de un sistema de gestión empresarial como SPRINTER ERP para la empresa, apunta a incidir en aspectos como Inversión, Financiamiento, Operacional y tributario, con la finalidad de que esta logre a largo plazo incrementar sus niveles económicos y financieros, generar beneficios positivos para los accionistas, alcanzar estándares de la más alta calidad y sobre todo la posición de la empresa en el sector de comercialización de Combustibles. [...] La gestión

empresarial se ha convertido en una estrategia para optimizar la administración de la información. La organización eficiente y la incidencia en el flujo de información y datos son vitales a la hora de responder en forma correcta, a los cambios continuos que enfrenta la empresa. (p. 137)

Pérez (2014), al igual que el estudio anterior, implementó un sistema de Gestión Empresarial. El propósito de la investigación era demostrar la mejora de la situación económica de la empresa Grifos el Che S.R.L, de Trujillo, Perú, para el año 2014, a través de la implementación de un sistema de gestión empresarial denominado ERP SPRING. La metodología aplicada tuvo en cuenta un análisis comparativo del año 2014 entre los 6 primeros meses (Enero a Junio), donde se muestran los procesos y resultados ejecutados por la empresa, y los 6 últimos meses (Julio a Diciembre) ya con el sistema. Para la implementación, primero se organizó y planificó el proyecto entre los jefes responsables y el gerente general de la empresa, luego se identificó los procesos y datos de los 4 módulos a implementar (Logística, Contabilidad, Facturación y Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar) teniendo en cuenta: Definición de Flujos de Procesos, reportes e identificación de Interfaces, Presentación y Validación de Flujos de Procesos y Elaboración de Documentos de análisis con la finalidad de validar y dar conformidad a la documentación que se había entregado. Después se hizo la Carga de Datos y Personalización de cada módulo en el sistema, posteriormente se hizo capacitación y entrenamiento de los 4 módulos a los usuarios con la finalidad que se hagan las pruebas y detecten las incidencias ocurridas durante ese proceso y poder corregir. Consecutivamente, se puso en marcha el Plan de Puesta en Producción y finalmente se concluyó con la entrega y aprobación de las actas respectivas de acuerdo a cada fase de implementación con el Soporte Post Producción y el Cierre del Proyecto Final.

Finalmente, Pérez (2014) concluyó que:

Se demostró en el Estado de Resultados (Situación Económica) que la utilidad de la empresa mejora en 81% en comparación con los resultados sin contar con el sistema, es decir anualmente se tiene S/. 167.425 de utilidad adicional con el sistema implementado. [...]Al hacer el diagnóstico de la situación actual de los cuatro procesos básicos de la empresa que son proceso de compra, venta, stock de combustible y proceso de preparación

de estados financieros se encontró deficiencias en cuanto a tiempos de ejecución y registro de las operaciones, por eso es de vital importancia contar con sistema de gestión empresarial ERP con la finalidad de evitar procedimientos que se repitan generando sobrecarga laboral, inexactitud y falta de confiabilidad y precisión de datos en la información. [...] en el proceso de compra se obtuvo un ahorro mensual aproximadamente de 119 minutos, en el Proceso de Venta de 7 minutos, en el Proceso de Verificación de stock de combustible 37 minutos y en el proceso de Preparación de Estados financieros 270 minutos. [...] con el sistema ERP SPRING implementado se reducen costos de personal, puesto que la automatización de los procesos comerciales de la empresa involucran menos mano de obra en la ejecución de labores cotidianas. (pp. 135-136)

El aporte de estos dos últimos antecedentes está en la importancia que le dan a la gestión empresarial bajo 2 sistemas ERP, los cuales optimizan la administración de la información de las empresas donde están aplicándose. En ambos casos se habla de la comparación de la situación económica y financiera actual de la empresa con la situación obtenida luego de implementar el sistema ERP, el cual ayudó a mejorar los resultados económicos y de tiempos. Esto apoyó para que en la aplicación del Modelo Nacional para la Competitividad en el restaurante Sal y Pimienta no pasen desapercibidos ciertos factores que contribuyen a la mejora de procesos en el negocio, como el sistema de pedidos que agiliza el proceso de atención al cliente.

## 2.2. Bases teóricas

### GESTION EMPRESARIAL

Amorós, Becerra y Díaz (2007) definen a la gestión empresarial como “la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios”. (p. 19)

Estrada (2014) cita la afirmación de Betancourt (2003) donde considera que la gestión empresarial es “la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptivas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”. (p. 11)

Ichikawa (1999) citado por Estrada (2014) considera que la gestión empresarial “es la acción y efecto de administrar hábilmente un negocio”. (p. 11)

Además, Amorós et al. (2007) agrega que “una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión” (p. 19)

Para Domínguez, Aguilar, Vélez y Ortega (2014) “la gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades”. A esto, Benavides (2014), añade que “la administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. La administración es una fuerza decisiva e impulsadora, una dimensión vital del éxito de una organización”. (p. 2)

#### 1. Características:

De acuerdo a Benavides (2014, p. 4) las características principales de la Administración son:

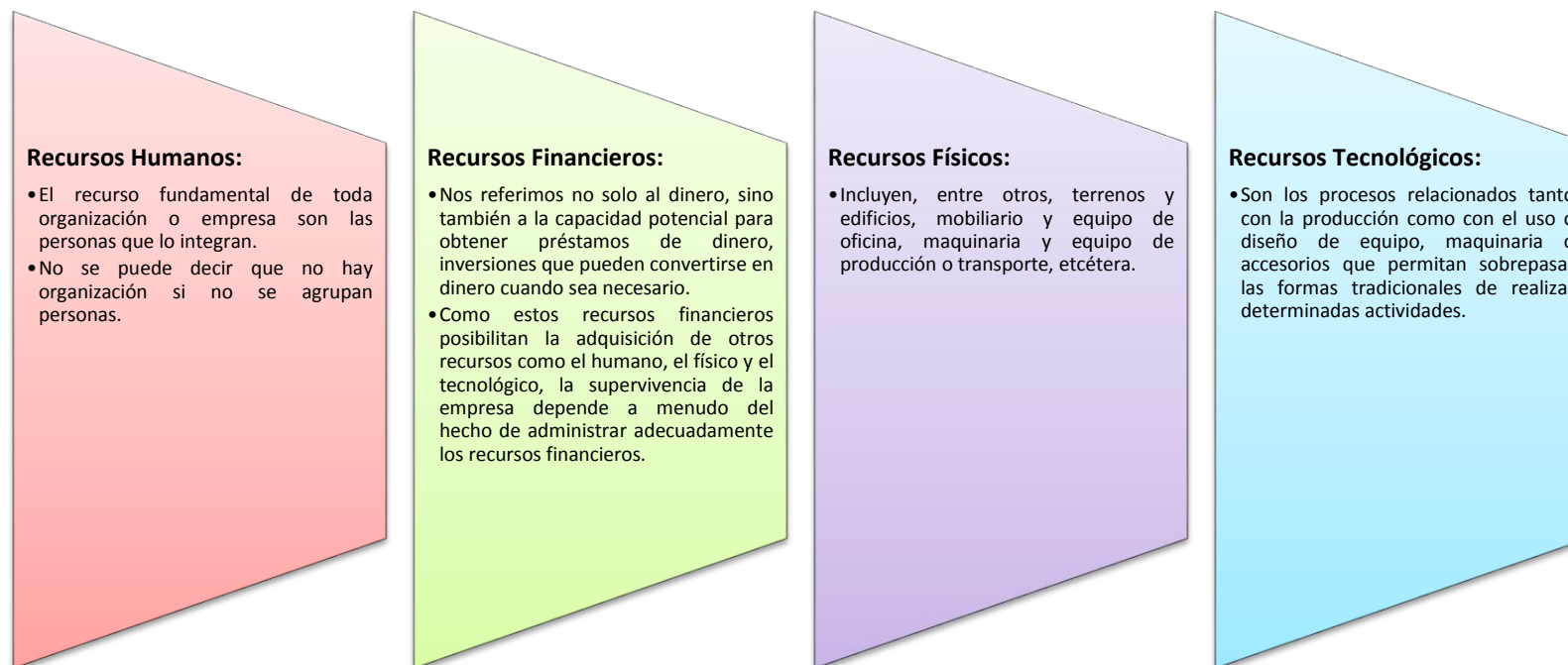
- 1.1. **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etcétera.

- 1.2. **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo; mediante estas se busca obtener determinados resultados.
  - 1.3. **Unidad temporal:** Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen de manera simultánea.
  - 1.4. **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles de un organismo social.
  - 1.5. **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no pueden confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o ingeniería industrial.
  - 1.6. **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
  - 1.7. **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en el que se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.
2. **Propósito:**

Benavides (2014) señala que “la tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia” (p. 4)
  3. **Recursos:**

Para que una empresa funcione se requieren diferentes recursos y Benavides (2014, p. 4) propone 4 categorías:

**FIGURA N.º 1: RECURSOS DE LA GESTON EMPRESARIAL**



Fuente: Tomado de Benavides (2014)

Elaboración: Los autores.



#### 4. Proceso Administrativo:

Pérez – Carballo (2013) nos dice que la actividad gerencial consiste en:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas porque se desarrollan en el ámbito de la misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se influyen entre sí, y porque todas ellas exigen la toma de decisiones para ser operativa. (p. 21)

Robbins y Coulter (2010), citados por Bernal (2014, p. 118), indican que el proceso administrativo comprende los siguientes aspectos:

- 4.1. **Planeación:** Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa.
- 4.2. **Organización:** Proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer los procedimientos y asignar los recursos.
- 4.3. **Dirección:** Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, con la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., a fin de conducir al personal al logro de los objetivos propuestos en la planeación.
- 4.4. **Control:** Proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.

## 5. Herramientas:

Noriega (2013) define herramientas como “una serie de técnicas especiales que le darán a la empresa, un mecanismo para enfrentar los desafíos actuales y revelarán de manera objetiva y pertinente las fortalezas, debilidades y amenazas que las rodeen”.

La consultoría ISSOTOOLS Excellence (2015) las define como:

Sistemas que facilitan el control de todos los procesos y actividades de una empresa, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, integrar los diversos profesionales y áreas de las empresa, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos y, en definitiva, ganar en eficacia y productividad.

Díaz (2014) nos dice que “han surgido para brindar a los empresarios elementos que les permitan incrementar sus niveles de productividad y competitividad”

### 5.1. Reingeniería:

Noriega (2013) dice que:

Se conoce también como reingeniería de procesos, consiste en proponer nuevos pasos para la gestión en las empresas y ejecutar cambios de una manera radical, con el único fin de mejorar la calidad de los productos, obtener mejores ganancias y aumentar la productividad general de las áreas.

Díaz (2014) nos dice que esta herramienta:

Propone hacer cambios radicales en los procesos de negocios para lograr mejoras drásticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez. Su objetivo es ayudar a las empresas a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas.

## **5.2. Empowerment**

Su nombre en español es empoderamiento y Noriega (2013) explica que consiste en “delegar de manera oportuna y eficiente, funciones por áreas y cargos especiales. Estas acciones otorgan a los trabajadores miembros de un equipo, la posibilidad de crear su autonomía, estrategias y responder con responsabilidad a la ejecución de las tareas”.

Díaz (2014) nos dice que:

Es una herramienta administrativa muy poderosa a través de la cual una organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas

### 5.3. Outsourcing:

Conocido como Tercerización, Noriega (2013) informa que:

Se trata de una estrategia de mejora que deriva las actividades que están fuera del rubro de la empresa, a otras organizaciones que sí lo estén. Su aplicación permite concentrar los esfuerzos en las actividades esenciales de la empresa y lograr un producto mucho mejor elaborado y con los especialistas que corresponden.

Díaz (2014) añade a esto que:

La esencia de esta herramienta es permitirle a las empresas enfocarse en los procesos y actividades *core* de su modelo de negocios mientras que una empresa tercera se encarga de las actividades secundarias y procesos de soporte. El outsourcing puede aplicarse en diferentes áreas de la compañía.

### 5.4. Benchmarking

Noriega (2013) nos dice que:

Su fin principal es evaluar los productos, servicios y procesos con los que trabajan las empresas que figuran dentro del mismo rubro empresarial. Para lograr este análisis se realiza un seguimiento que decantará en agregarle nuevos valores a nuestros productos. [...] es todo un análisis que da una visión más oportuna de cómo están funcionando los modelos más importantes del país y qué posibilidades tenemos de agregar cosas creativas.

### 5.5. Downsizing

Noriega (2013) comunica que “consiste en reestructurar o reorganizar una empresa mediante la reducción de su tamaño en términos de estructura, procesos de trabajo, niveles jerárquicos y recursos humanos”.

Díaz (2014) agrega que “a través del downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad”.

### 5.6. Joint Venture

Noriega (2013) nos explica que:

Consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común. A través de un jointventure las empresas implicadas podrían tener como objetivo la creación de un nuevo negocio, el desarrollo de un nuevo producto, la prestación de un servicio, el incursionar en un mercado extranjero, etc. Y para la consecución del objetivo las empresas implicadas podrían aportar o compartir recursos tales como materia prima, capital, personal, canales de distribución, tecnología, conocimiento del mercado, etc.

### 5.7. BalancedScorecard

Noriega (2013) lo define como “una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa”.

A esto agrega que “los principales aspectos que controla el balanced scorecard son las finanzas (los ingresos, los costos, etc.), la calidad (el producto, la atención al cliente, etc.), los procesos internos, y la capacitación del personal”.

### **5.8. Calidad Total**

Díaz (2014) nos dice que:

Implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina “total” porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

La consultora ISOTOOLS (2015) añade que:

La calidad total, también conocida como gestión de la calidad total, es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa.

En la calidad total todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de forma continua y gradual, no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa tales como: en los trabajadores, en los insumos, en los procesos, en la atención al cliente, y en los proveedores.

### **5.9. Kaizen**

Díaz (2014) nos indica que:

Es una filosofía de trabajo Japonesa que se enfoca en los procesos, buscando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. [...] Las empresas que aplican en sus procesos los principios y bases conceptuales del Kaizen, están firmemente convencidas de que siempre es posible hacer mejor las cosas y que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

### **5.10. Coaching**

Díaz (2014) nos informa que es:

Proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones. A través del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más efectivos en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

### **5.11. Just in time**

Literalmente quiere decir "Justo a tiempo" y Díaz (2014) nos lo define como "la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. A través de esta filosofía se busca que la entrega de materias primas o componentes a la línea de fabricación lleguen 'justo a tiempo' a medida que son necesarios".

### **5.12. Kanban**

Díaz(2014) nos explica que:

Es una herramienta que funciona como un sistema de información para controlar de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los

procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas.

### **5.13. Inteligencia emocional:**

Díaz (2014) hace mención que:

No hay algo más poderoso para un líder que poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas dispuestas a trabajar en emociones positivas para sus empleados, logran mayores niveles de productividad y competitividad.

## **6. Modelos de Gestión de Calidad:**

Euskalit (s.f) nos dice que

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos la difusión de los mismos y la entrega anual de unos premios “Premios a la excelencia de la gestión”.

López (2001) nos comenta que:

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.



Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

De igual modo agrega que:

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

#### **6.1. Beneficios:**

Euskalit (s.f) nos hace mención a los beneficios que pueden derivarse de su utilización:

- Establecer una referencia de calidad para la organización.
- Detectar áreas fuertes y débiles en la organización.
- Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

#### **6.2. Modelos:**

IsoTools (2015) comenta que:

Los modelos de excelencia tienen un enfoque global y tratan de conseguir el aseguramiento de la calidad a través de mecanismos de mejora continua y una visión a largo plazo de los problemas detectados en cada área y de sus posibilidades de mejora.

**FIGURA N.º 2: PRIMEROS MODELOS DE EXCELENCIA DE CALIDAD**

	<b>Modelo de Excelencia Deming.</b>	<b>Modelo Malcolm Baldrige (EEUU).</b>	<b>EFQM o Modelo Europeo.</b>	<b>Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.</b>
<b>origen y año</b>	Japón 1951 por JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros)	Estados Unidos en 1987.	Creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad en 1992.	Por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999.
<b>Objetivo</b>	Convertirse en una herramienta para la mejora de las empresas de ese país. <sup>1</sup> El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados.	Sirve para desarrollar autoevaluaciones de las organizaciones, entregar información del estado de éstas, mejorar las prácticas de gestión y comunicación.	Impulsar la mejora de la calidad. El énfasis de su esquema está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia	Promover y desarrollar la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano
<b>Criterios de Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y objetivos.</li> <li>• Organización y operativa.</li> <li>• Educación y su diseminación.</li> <li>• Flujo de Información y su utilización.</li> <li>• Calidad de productos y procesos.</li> <li>• Estandarización.</li> <li>• Gestión y control.</li> <li>• Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.</li> <li>• Resultados.</li> <li>• Planes para el futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Plan estratégico.</li> <li>• Orientación hacia el Clientes y mercado.</li> <li>• Medición, análisis y gestión del conocimiento.</li> <li>• Orientación hacia las personas.</li> <li>• Gestión de procesos.</li> <li>• Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Personas.</li> <li>• Estrategias.</li> <li>• Alianzas y recursos.</li> <li>• Procesos, productos y servicios.</li> <li>• Resultados en las personas.</li> <li>• Resultados en los clientes.</li> <li>• Resultados en la sociedad.</li> <li>• Resultados clave de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y estilo de gestión.</li> <li>• Política y estrategia.</li> <li>• Desarrollo de las personas.</li> <li>• Recursos asociados.</li> <li>• Clientes.</li> <li>• Resultados de clientes.</li> <li>• Resultado del desarrollo de las personas.</li> <li>• Resultados de sociedad.</li> <li>• Resultados globales.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Poblete (2009) e IsoTools (2015)<sup>1</sup>

Elaboración: Los autores.

**FIGURA N.º 3: BENEFICIOS DE LOS PRIMEROS MODELOS DE EXCELENCIA DE CALIDAD**

	<b>Modelo de Excelencia Deming.</b>	<b>Modelo Malcolm Baldrige (EEUU).</b>	<b>EFQM o Modelo Europeo.</b>	<b>Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.</b>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilización y mejora de la calidad.</li> <li>• Mejora de la productividad /reducción de los costos.</li> <li>• Incremento de las ventas.</li> <li>• Incremento de los beneficios.</li> <li>• Minuciosa implementación de los planes directivos y de negocio.</li> <li>• Realización de los sueños del equipo directivo.</li> <li>• Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ven reflejados en el aumento de la productividad.</li> <li>• Mejora en las relaciones interpersonales.</li> <li>• Al aumentar la satisfacción de los clientes se aumenta la participación de mercado y con esto los beneficios de la organización.</li> <li>• Se obtiene una apreciación crítica de cómo se encuentra la empresa identificando las fortalezas y oportunidades de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir una valoración de las fortalezas y áreas de mejora, así como una medición de su progreso.</li> <li>• Una mejora en el desarrollo de la estrategia y de los planes de negocios de la organización.</li> <li>• Que toda la organización comprenda, actúen y asuman sus responsabilidades.</li> <li>• La integración de las iniciativas de mejora en las operaciones normales de la organización.</li> <li>• Conseguir la comparación de la organización con otras normas y organizaciones.</li> <li>• Aprender de otras organizaciones solicitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de los resultados en medios de prensa internacionales.</li> <li>• Utilización de los símbolos del premio en todas sus publicaciones y comunicaciones.</li> <li>• Divulgación de las Mejores Prácticas de la organización ganadora en toda Iberoamérica. Asociación gratuita por un año a FUNDIBEQ.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Poblete (2009)

Elaboración: Los autores.

**FIGURA N.º 4: MODELOS DE EXCELENCIA DE CALIDAD**

	<b>Modelo Nacional para la Competitividad de México</b>	<b>Modelo Peruano de Excelencia en la Gestión</b>	<b>Modelo Argentino para la Gestión de la Excelencia</b>	<b>Modelo Chileno de Gestión de la Excelencia.</b>
<b>origen y año</b>	En México, se otorga desde 1990.	Perú desde 1992	Argentina instituido en 1994.	Chile en 1996.
<b>Objetivo</b>	<sup>1</sup> Motivar la reflexión estratégica en las organizaciones que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades.	<sup>3</sup> Ayudar a comprender y gestionar una organización de manera sistemática, contribuir a mejorar el desempeño y los resultados y facilitar la comparación y el intercambio de mejores prácticas.	<sup>4</sup> Identificar las fortalezas, especialmente aquellos aspectos que deben ser mejorados para alcanzar los objetivos estratégicos y la sostenibilidad tanto de la organización como de sus resultados.	<sup>4</sup> Promover la gestión de la excelencia, mejorar la calidad y la productividad e incrementar la competitividad en las organizaciones del país.
<b>Beneficios</b>	<sup>2</sup> • Estar conscientes de los cambios y saber responder a las nuevas oportunidades o amenazas. • Definir estrategias que los llevan a la dirección correcta. • Contar con los recursos y capacidades requeridas para ejecutar su estrategia. • Competir con productos y servicios innovadores en los mercados más atractivos. • Evaluar el desempeño para conocer el avance y la satisfacción de sus grupos de interés.	<sup>3</sup> • Reforzar el involucramiento y compromiso de toda la organización. • Fortalecimiento de una cultura orientada a la calidad y buen desempeño. • Informe de Retroalimentación basado en resultados obtenidos por expertos calificados en la evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión.	<sup>4</sup> Con este modelo se pueden conseguir resultados óptimos a través de un buen liderazgo, que sea capaz de gestionar eficazmente los clientes, la participación en el mercado y los resultados tanto económico-financieros como de gestión y mejoramiento de proveedores.	<sup>5</sup> Promover en Chile un movimiento por la mejora continua y la Innovación en la gestión de las organizaciones públicas y privadas, elevando su Calidad y Productividad y fortaleciendo sus relaciones laborales. • Ser referente promotor de la gestión de excelencia y construir una masa crítica de organizaciones que utilizan el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

Fuente: IsoTools (2012)<sup>1</sup>, Premio Nacional a la Calidad (2016)<sup>2</sup>, Centro de Desarrollo de Investigación (2016)<sup>3</sup>, IsoTools (2015)<sup>4</sup>, Poblete (2009)<sup>5</sup>.

Elaboración: Los autores.

**FIGURA N.º 5: CRITERIOS DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA DE CALIDAD**

	<b>Modelo Nacional para la Competitividad de México</b>	<b>Modelo Peruano de Excelencia en la Gestión</b>	<b>Modelo Argentino para la Gestión de la Excelencia</b>	<b>Modelo Chileno de Gestión de la Excelencia.</b>
<b>Criterios de Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia</li> <li>• Propuesta de Valor.</li> <li>• Diseño de Productos/Servicios y Relación con los Clientes.</li> <li>• Fuentes de Ingresos.</li> <li>• Recursos y Capacidades.</li> <li>• Alianzas.</li> <li>• Estructura de Costos.</li> <li>• Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo visionario</li> <li>• Excelencia orientada al cliente</li> <li>• Aprendizaje personal y organizacional</li> <li>• Valoración del personal y de los socios</li> <li>• Agilidad y flexibilidad</li> <li>• Orientación hacia el futuro</li> <li>• Gestión de la innovación</li> <li>• Gestión basada en hechos</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Orientación a resultados y creación de valor</li> <li>• Perspectiva de sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Gobierno de la organización</li> <li>o Dirección estratégica</li> <li>o Gestión de la innovación</li> <li>o Responsabilidad social</li> </ul> </li> <li>• Sistema de gestión               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Planteamiento estratégico</li> <li>o Reconocimiento de mercados y clientes</li> <li>o Gestión de los procesos</li> <li>o Gestión de las personas</li> <li>o Gestión de los recursos</li> </ul> </li> <li>• Resultados               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Liderazgo Participación de mercado</li> <li>o Operativos</li> <li>o Gestión de las personas</li> <li>o Gestión con clientes</li> <li>o Económico-financieros</li> <li>o Relativos a proveedores</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Clientes y mercado</li> <li>• Personas</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Procesos</li> <li>• Información y conocimiento</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Resultados</li> </ul>

Fuente: IsoTools (2015)

Elaboración: Los autores.

## 7. Competitividad Empresarial

Para entender este concepto, hay que definir que es competitividad. Por cual, Porter (1990) citado por Castaño y Gutiérrez (2011) nos comentan que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.”

Acosta (1998) nos comenta que “El objeto de la competitividad es alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa la empresa” (p. 21)

Agrega a esto citando a Bueno (1987) y éste afirma que:

La competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que su titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus contrincantes o competidores [...] la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo. (p. 26)

Acosta (1998) nos comenta que

Competitividad empresarial se refieren a la capacidad que demuestra las empresas para conseguir ciertos logros medidos en términos de cuota de mercado o niveles de resultado económico financiero que evalúan el nivel de éxito de la empresa en su rivalidad competitiva con otras que se disputan el mismo mercado. (p. 27)

Para entender este concepto, hay que definir que es competitividad. Por cual, Porter (1990) citado por Castaño y Gutiérrez (2011) nos comentan que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.”

Acosta (1998) nos comenta que “El objeto de la competitividad es alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa la empresa” (p. 21)

Agrega a esto citando a Bueno (1987) y éste afirma que:

La competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que su titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus contrincantes o competidores [...] la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo. (p. 26)

Acosta (1998) nos comenta que

Competitividad empresarial se refieren a la capacidad que demuestra las empresas para conseguir ciertos logros medidos en términos de cuota de mercado o niveles de resultado económico financiero que evalúan el nivel de éxito de la empresa en su rivalidad competitiva con otras que se disputan el mismo mercado. (p.27)

#### **7.1. Importancia:**

“La importancia de la competitividad radica en saber como administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado”. (García, 2015)

#### **7.2. Factores:**

Castaño y Gutiérrez (2011) nos dicen que “la medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos”. Pp35

Rojas, Romero y Sepúlveda (2000) nos dice que “La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos”. (p.10)

### **7.2.1. Factores internos de la empresa**

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

### **7.2.2. Factores Sectoriales**

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas.

Entre ellos destacan:

- Mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- La promoción de la competencia.

### **7.2.3. Factores sistémicos**

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- Acceso al financiamiento.
- La infraestructura tecnológica e institucional.



#### **7.2.4. Los factores de desarrollo microeconómico**

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas.
- Los nuevos esquemas organizacionales.
- Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores.
- Recursos humanos.

### **MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD**

El IFC (2013) lo define como “una herramienta directiva que tiene por objeto provocar una reflexión sobre el Modelo de Negocio que incida en el desarrollo de capacidades de la organización y con éstas en la generación de ventajas competitivas” (p. 2)

#### **1. Principios del Modelo**

La SE et al. (2015) explican que el Modelo Nacional para la Competitividad “promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados”. (p. 6)

La SE et al. (2015, p. 6) describe los siguientes principios:

### **1.1. Liderazgo Estratégico**

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.

### **1.2. Resultados balanceados**

El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.

### **1.3. Enfoque al cliente**

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como conocen y anticipan las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y generan valor a través de su propuesta de valor.

### **1.4. Calidad total**

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar la mejora continua y la innovación.

### **1.5. Responsabilidad por la gente**

El capital humano de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el alto desempeño, el logro tanto de los objetivos de la organización como de los objetivos personales, asegurando con ello la sustentabilidad organizacional.

### **1.6. Impulso a la innovación**

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio y administración, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.

### **1.7. Construcción de alianzas**

Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a la generación de valor a

través del desarrollo de sus capacidades clave, su crecimiento y sustentabilidad.

### **1.8. Corresponsabilidad social**

El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.

## **2. Dimensiones:**

La Secretaría de Economía, a través del Instituto Nacional del Emprendedor y con la administración del Instituto para el Fomento a la Calidad Total (2015, pp. 7-21) proponen las siguientes dimensiones para implementar el Modelo Nacional para la Competitividad:

### **2.1. Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia**

El conocimiento del entorno, el comportamiento y las tendencias del mercado, son las bases para fijar el rumbo del negocio y diseñar las estrategias para responder a los retos y oportunidades del mercado para crecer y mejorar la posición competitiva.

### **2.2. Propuesta de Valor.**

La propuesta de valor es la promesa de la experiencia que vivirá el cliente y el conjunto de beneficios que recibirá por elegir los productos y servicios.

Las organizaciones competitivas, se destacan por el diseño de una propuesta de valor innovadora que comunican a sus clientes para anticipar las razones de compra.

Es el eje central del modelo de negocio, da forma y significado a la creación de valor a cada segmento de clientes específico.

### **2.3. Diseño de Productos/Servicios y Relación con los Clientes.**

La relación con los clientes busca mantener un lazo de intercambio y comunicación constante para retener a los clientes actuales, atraer a nuevos y recibir información que permita conocer con profundidad sus expectativas para centrar la innovación en el diseño de nuevos o mejorados productos y servicios que los clientes necesitan.

### **2.4. Fuentes de Ingresos.**

Los ingresos representan el flujo de efectivo que el negocio genera de la venta de productos y servicios.

El fortalecimiento del modelo de negocio requiere de la búsqueda continua de nuevas fuentes de ingresos para el crecimiento y la consolidación del negocio.

### **2.5. Recursos y Capacidades.**

Los recursos y capacidades de la organización, son los activos tangibles e intangibles más importantes para llevar a cabo la ejecución de la estrategia y el modelo de negocio. Son la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y ésta se traduzca en resultados para el negocio, que impulsen su crecimiento y rentabilidad

Los recursos y capacidades se convierten en fuentes de ventajas competitivas, de tal forma que son difíciles de imitar por otras empresas, creando condiciones que aseguran la competitividad y permanencia en el largo plazo de la organización.

### **2.6. Alianzas.**

Las alianzas son las relaciones de mutuo beneficio con clientes, proveedores, socios estratégicos, etc., que enriquecen la propuesta de valor de ambos, haciéndola más competitiva.

### **2.7. Estructura de Costos.**

Es lo que cuesta, desde el punto de vista económico, ejecutar la propuesta de valor, impulsar la lealtad de los clientes y fortalecer los recursos y capacidades.

La administración de los costos se enfoca hacia la eficiencia de la operación sin detrimento de la propuesta de valor, para la permanencia en el largo plazo de la empresa.

### **2.8. Resultados.**

Los resultados responden a la necesidad de mantener una visión integral de los indicadores clave del negocio para asegurar la ejecución de la estrategia y la propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje en la toma de decisiones para la eficiencia y el crecimiento del negocio.

## **3. Premio Nacional De Calidad (PNC)**

Según el Barrera (2013) explica que:

El Premio Nacional de Calidad (PNC) es el máximo reconocimiento a la excelencia organizacional que entrega el Presidente de la República a empresas e instituciones que se distinguen por su alto desempeño, competitividad y cultura de innovación. Desde su creación en 1989 y con más de veintidós años de trayectoria, el Premio Nacional de Calidad se distingue como un proceso de diagnóstico y evaluación que motiva el aprendizaje a través del análisis, reflexión y documentación de la dinámica organizacional.

Además, Barrera (2013) informa que:

El proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad, se realiza a través del Modelo Nacional para la Competitividad, en el que se evalúa la forma en que la organización aprovecha las oportunidades y responde a los retos que le presenta su propio entorno y sus resultados de desempeño.

### 3.1. Beneficios

Barrera (2013) dice que la participación en el Premio Nacional de Calidad, puede tener diferentes intensiones e impactos que generan beneficios tangibles en las organizaciones, tales como:

- Integrar al equipo gerencial en una reflexión estratégica.
- Analizar las fuerzas y debilidades del modelo de administración actual.
- Identificar capacidades diferenciadoras.
- Alinear los esfuerzos y recursos con la ejecución de las estrategias.
- Motivar una dinámica de búsqueda de la excelencia.
- Generar un lenguaje común que fortalezca la cultura de la organización.
- Reafirmar el enfoque hacia el cliente.
- Ayudar a identificar nuevas oportunidades de mercado, entre otras.

### 3.2. Importancia:

La Secretaría de Economía (SE) (2015), mediante el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC), señala que el Premio Nacional de Calidad es importante porque “es la máxima distinción a las organizaciones que son referentes nacionales de calidad y competitividad, para que su ejemplo sirva de inspiración en el camino a la excelencia de las organizaciones mexicanas”.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Operacionalización de variables

La gestión empresarial se diagnosticará mediante el Modelo Nacional para la Competitividad, el cual está estructurado bajo las siguientes dimensiones: Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia, propuesta de valor, diseño de productos/servicios y relación con los clientes, fuente de ingresos, recursos y capacidades, alianzas, estructura de costos y resultados.

FIGURA N.º 6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION DE CONCEPTO	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	Es la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.	El Modelo Nacional para las Competitividad Micro y Pequeñas Empresas está estructurado en preguntas que invitan a la reflexión y conocimiento de las áreas claves que debe contemplar el diseño del modelo de negocio de la micro y pequeña empresa: el conocimiento del entorno, la administración de la relación con los clientes, la definición de la propuesta de valor de sus productos o servicios, la formalización de alianzas, la gestión de sus recursos y actividades claves, así como el control de sus fuentes de ingreso y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de la estrategia	<b>1. Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia</b>	1.1. Conocimiento del Entorno 1.2. Conocimiento del Mercado 1.3. Conocimiento del Cliente 1.4. Desarrollo de la Estrategia
			<b>2. Propuesta de Valor</b>	2.1. Valor
			<b>3. Diseño de Productos / Servicios y Relación con los Clientes</b>	3.1. Diseño de Productos y Servicios 3.2. Promoción y Venta de Productos y Servicios 3.3. Canales de Comunicación 3.4. Medición de la Satisfacción del Cliente
			<b>4. Fuente de Ingresos</b>	4.1. Ingresos
			<b>5. Recursos y Capacidades</b>	5.1. Recursos 5.2. Capacidades
			<b>6. Alianzas</b>	6.1. Alianzas Estratégicas 6.2. Socios Estratégicos 6.3. Cadena de Valor
			<b>7. Estructura de Costos</b>	7.1. Costos
			<b>8. Resultados</b>	8.1. Financieros 8.2. Clientes 8.3. Personal 8.4. Sociedad y Medio Ambiente 8.5. De Proceso

Fuente: Modelo Nacional Para la Competitividad 2015

Elaboración: Los autores.

### 3.2 Diseño de investigación

No Experimental: Transversal - Descriptivo.

La investigación es no experimental porque no se manipula deliberadamente la variable sino se observa para después analizarla. Su diseño es transversal descriptivo porque su propósito es describir y analizar la variable en un momento dado.

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

### 3.3 Unidad de estudio

- El Gerente del restaurante Sal y Pimienta.
- Un colaborador del restaurante Sal y Pimienta.
- Un cliente del restaurante Sal y Pimienta.

### 3.4 Población

- El Gerente de la empresa.
- Todos los colaboradores del restaurante Sal y Pimienta.
- Todos los clientes del restaurante Sal y Pimienta.

### 3.5 Muestra (muestreo o selección)

- Se aplicó la entrevista a 1 persona: El Gerente del restaurante.
- Se aplicaron encuestas a los 23 colaboradores del restaurante Sal y Pimienta.
- Se aplicaron encuestas a 385 clientes del restaurante Sal y Pimienta.

Para hallar la muestra se aplicó el muestreo aleatorio simple, se hizo un cálculo de proporciones con población infinita o de tamaño desconocido.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2} =$$



**Donde:**

n = Número de elementos de la muestra.

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

E = Precisión o error.

**Datos:**

Z = 1.96 (nivel de confianza de 95%)

p = 50%

q = 50%

E = 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05)^2} = 385$$

La muestra para la presente investigación fue de 385 personas.

### 3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

➤ **ENTREVISTA**

Se aplicó 1 entrevista al Gerente de la empresa, utilizando una guía de entrevista, el Modelo Nacional para la Competitividad, para obtener un diagnóstico sobre la gestión empresarial que se lleva a cabo en el restaurante. El Modelo Nacional para la Competitividad es un instrumento tomado de la Secretaría de Economía de México que responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de administración de las micro y pequeñas empresas, sirviendo de guía a los emprendedores y empresarios para reflexionar profundamente acerca de sus modelos de negocio.

➤ **ENCUESTAS**

Se aplicaron 2 encuestas, una para los colaboradores y otra para los clientes, con la finalidad de obtener información sobre la gestión empresarial (situación actual) del restaurante desde otras perspectivas. En ambos casos se usaron cuestionarios elaborados por el equipo de trabajo y validados por expertos en el tema.

Las encuestas aplicadas a los colaboradores fueron para recolectar información sobre las actividades que se realizan en el restaurante, así como también conocer algunas fortalezas y debilidades que posee el mismo, identificar el compromiso del personal y su nivel de satisfacción.

Por otro lado, las encuestas aplicadas a los clientes tienen como fin recaudar información acerca de los platos que mayor demandan, los motivos por los que visitan el restaurante, la frecuencia con la que acuden y su nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios que brinda Sal y Pimienta.

➤ **OBSERVACION**

Se utilizó una ficha de observación para corroborar la información recolectada anteriormente, verificar lo que ocurre en la empresa, identificar la manera en que se llevan los procesos y reconocer presencialmente la gestión del restaurante.

### 3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para procesar y analizar la información recolectada se siguió los siguientes pasos:

- Preparar y ordenar la información en Word y Excel. En el caso de las encuestas para colaboradores y clientes realizar tablas y/o gráficos.
- Identificar los datos relevantes.
- Analizar detalladamente los datos.
- Comparar la información obtenida con las teorías estudiadas.
- Contrarrestar la información brindada por el Gerente con la de los colaboradores y clientes, así como también con la información que se obtuvo de la observación.
- Determinar el diagnóstico real de la gestión empresarial del restaurante.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Teniendo como base el Modelo Nacional para la Competitividad para diagnosticar la gestión empresarial actual del restaurante Sal y Pimienta, se aplicó una entrevista a profundidad al Sr. Miguel Martin Rengifo (dueño del negocio), una ficha de observación para validar sus respuestas, y dos encuestas, una para clientes y la otra para colaboradores, con la misma finalidad.

La dimensión de “Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia” muestra los siguientes resultados:

- **Conocimiento del Entorno**

Según el dueño del restaurante, Miguel Martin, menciona que la tendencia a mediano plazo del sector es positiva, impulsado por el boom gastronómico y su mayor referente Gastón Acurio. De igual forma, reconoce los factores externos que afectan a su empresa tales como la inestabilidad de los precios y la competencia, la cual ha impactado de manera significativa provocando que el negocio se esmere por brindar un mejor servicio. El dueño del restaurante sabe identificar correctamente a sus competidores (ver anexo n.º 9), y hace mención que es bueno estudiar a la competencia mediante visitas como clientes, con la finalidad de conocer sus virtudes y defectos para tomar las medidas convenientes. Además, se tiene en cuenta las oportunidades del entorno, como la ubicación estratégica de la que goza el restaurante y la infraestructura del local que es un ambiente familiar con un área de recreación para niños.

- **Conocimiento del Mercado**

El mercado objetivo del restaurante está integrado por familias, hombres y mujeres de Trujillo o de otro lugar que estén buscando un local seguro donde puedan degustar la buena gastronomía de la región. Como dentro de muchas de estas familias hay niños se tiene un espacio recreacional para que también se sientan acogidos. Además, se debe tener presente que lo que hace valioso a los productos y servicios del negocio son la presentación y la calidad.

- **Conocimiento del Cliente**

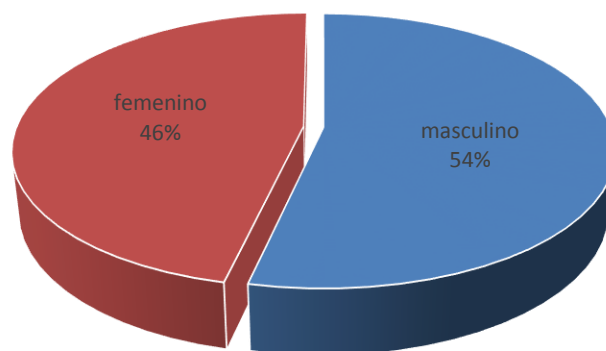
El dueño del negocio sabe reconocer a sus clientes, esto se corrobora con la ficha de observación aplicada (ver anexo n.º 12) donde se confirma que el dueño tiene definidos los grupos de clientes a los que sirve. Es decir, tiene en cuenta que son hombres y mujeres de la ciudad de Trujillo (ver figura n.º 7), de nivel socioeconómico A y B de acuerdo a su zona de residencia (ver figura n.º 8), donde la mayoría son adultos mayores

a 30 años (ver figura n.º 9) porque a esa edad ya tienen un trabajo estable y pueden darse un gusto.

El dueño del local nos dice que se realiza encuestas de satisfacción a sus clientes los fines de semana con el objetivo de conocer sus opiniones y sugerencias, sin embargo en la ficha de observación no se tuvo el mismo resultado (ver anexo n.º 12).

En la encuesta el 21,8% de los clientes (84 personas) comentaron que de algún modo hicieron saber su apreciación y/o sugerencias al restaurante (ver figura n.º10); de los cuales el 79.8% (67 personas) la dio a conocer al mozo y sólo el 11,9% al dueño del local (ver tabla n.º 1). El Sr. Miguel comenta que por Facebook las personas dan sus sugerencias y opiniones, sin embargo este medio fue usado por solo un 6%.

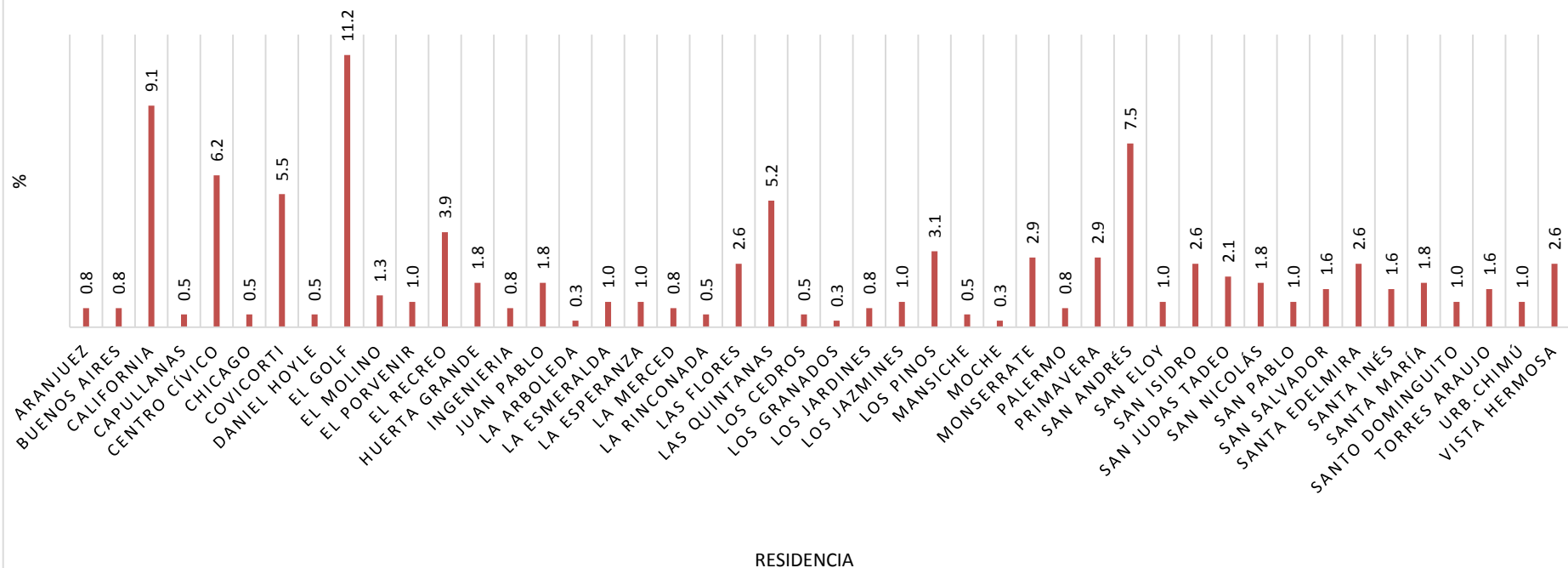
**FIGURA N.º 7 DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN SU GÉNERO**



Fuente: Encuestas a los clientes.  
Elaboración: Los autores.

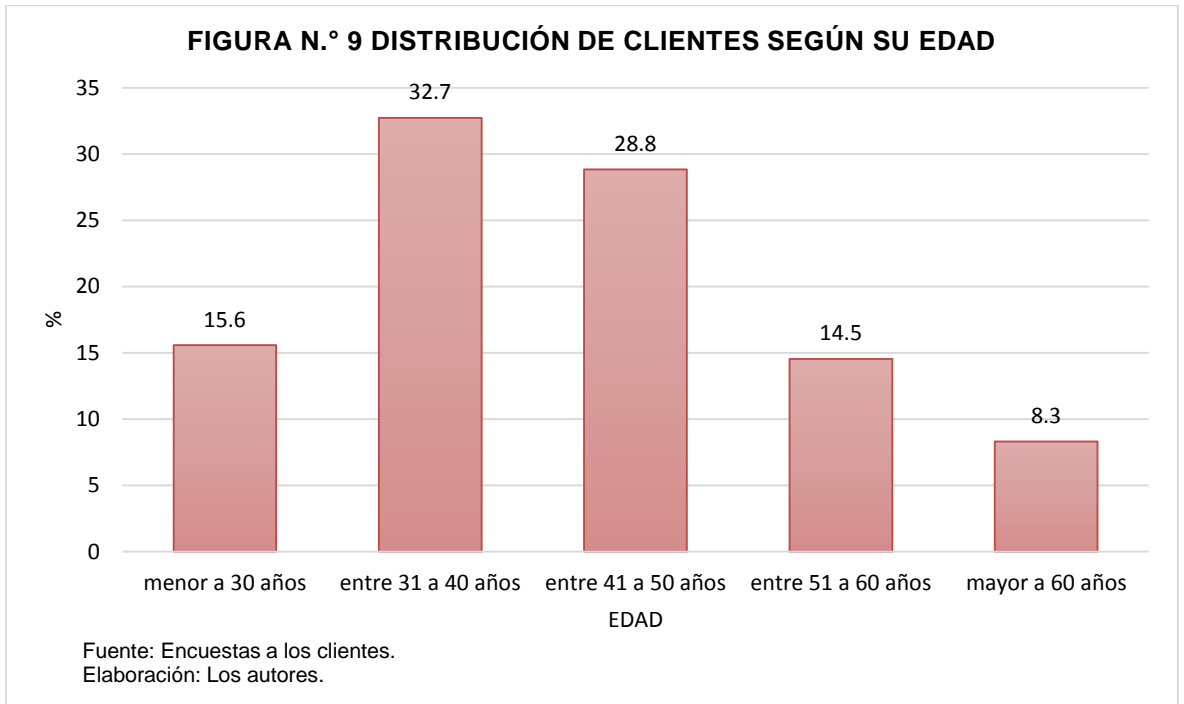
De los 385 clientes encuestados, el 46% son mujeres y el 54% son hombres.

**FIGURA N.º 8 DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN SU RESIDENCIA**

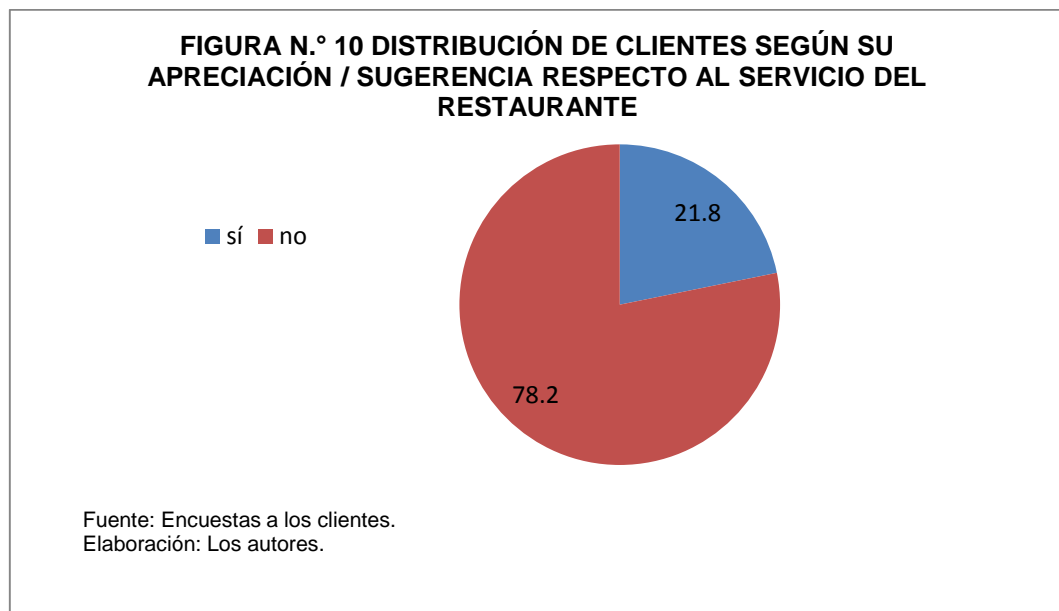


Fuente: Encuestas a los clientes.  
Elaboración: Los autores.

De los 385 clientes encuestados del restaurante Sal y Pimienta, se visualiza que el 11,2% residen en El Golf, el 9,1% en California y el 7,5% en San Andrés.



De los 385 clientes encuestados, el 32,7% son personas entre 31 a 40 años de edad y el 28,8% comprenden a personas entre 41 a 50 años de edad.



De los 385 clientes encuestados, el 21,8% sí dieron una apreciación / sugerencia acerca de la comida, atención, limpieza, etc. del restaurante en alguna de sus visitas.

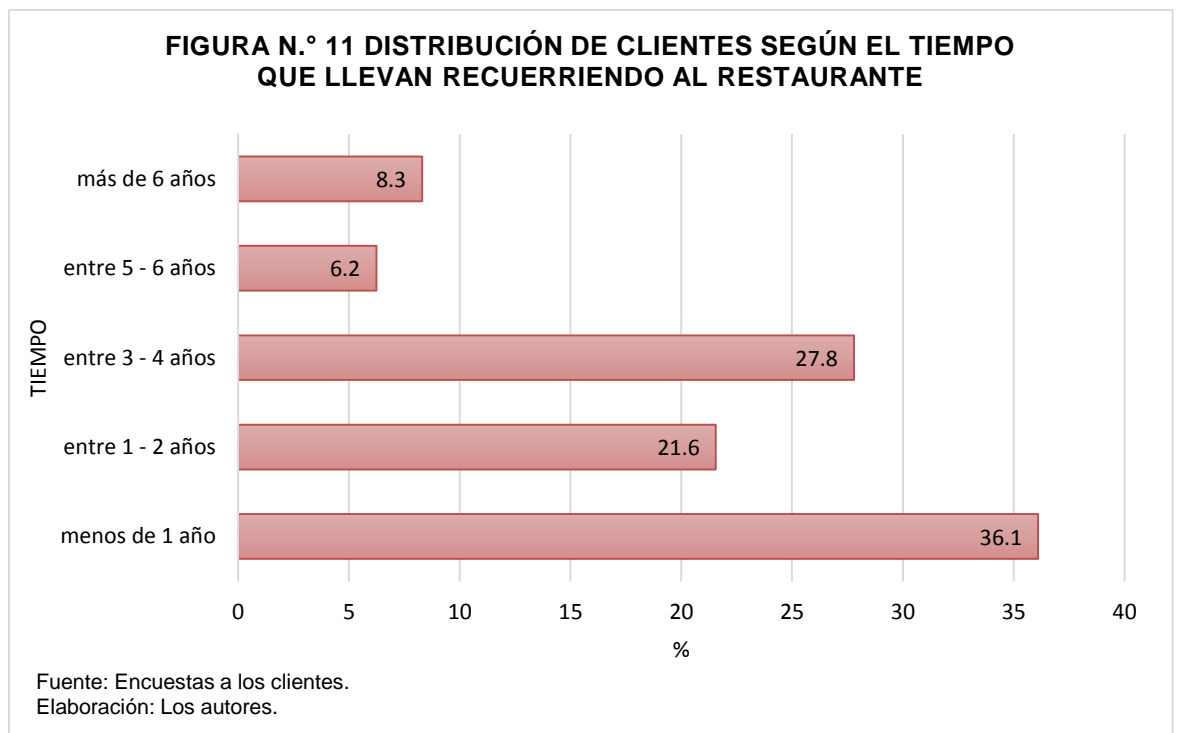
**TABLA N.º 1: DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN SU FORMA DE DAR A CONOCER SU  
APRECIACION /SUGERENCIA**

<i>Dío a conocer</i>	<i>nº de clientes</i>	<i>%</i>
por el mozo	67	79.8
por el dueño	10	11.9
Internet	5	6.0
libro de reclamaciones	2	2.4
	84	100.0

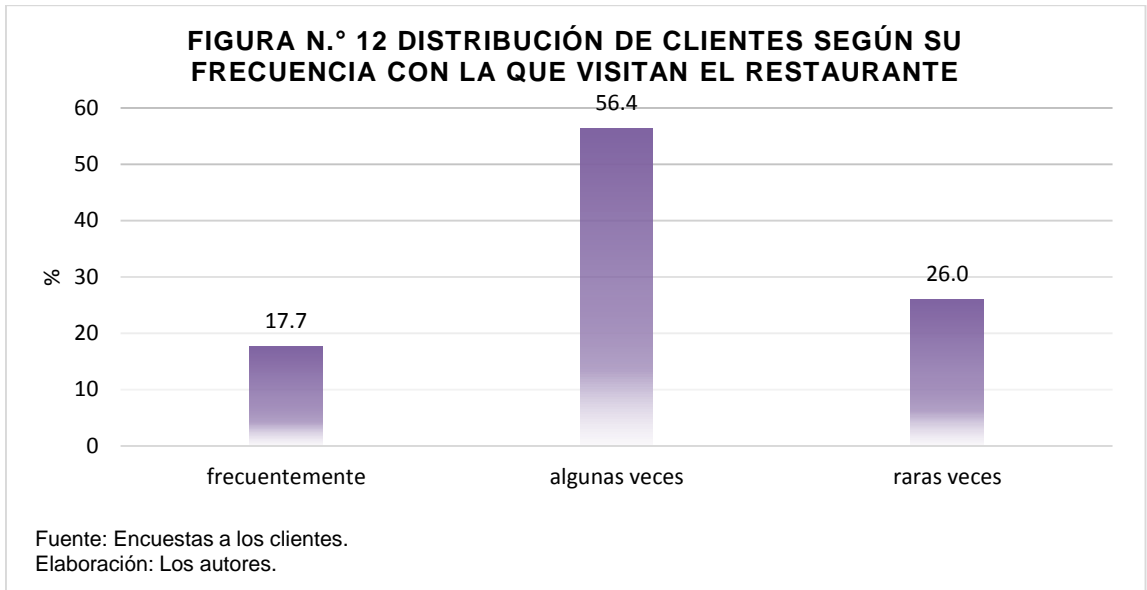
Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: Los autores

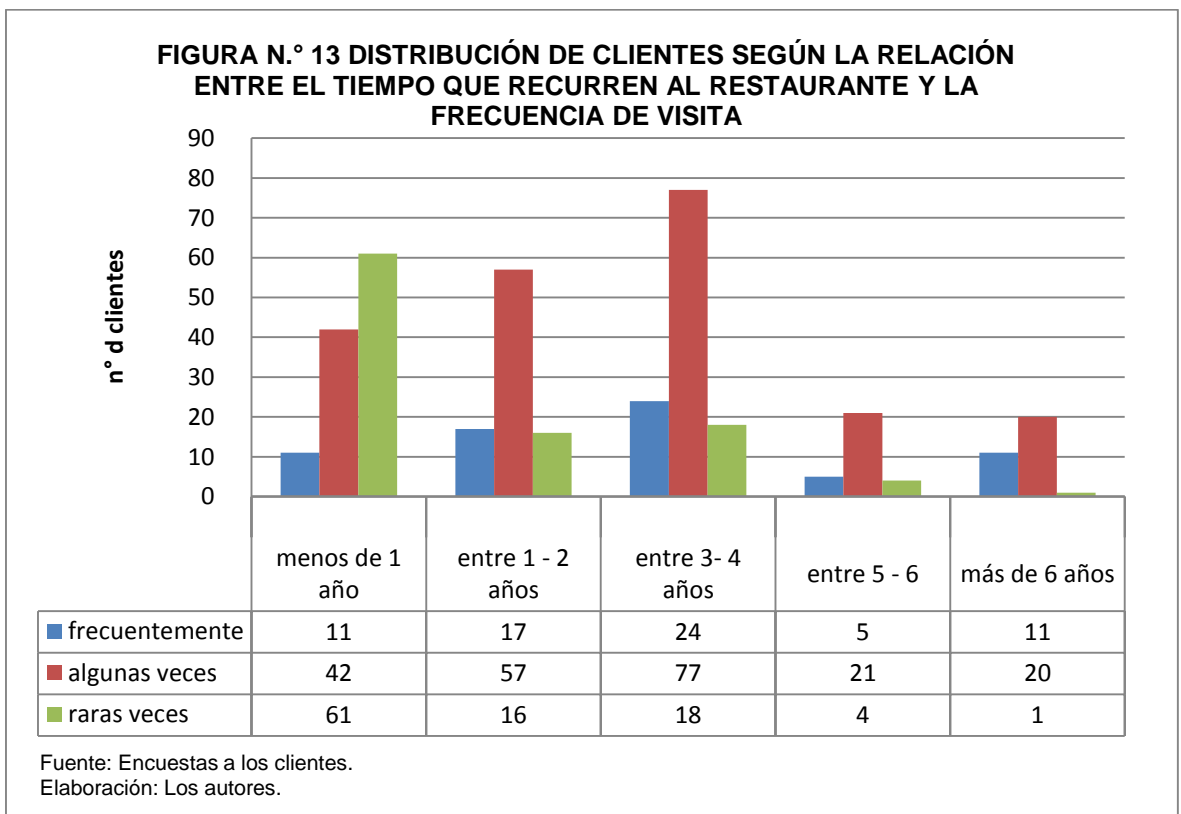
Del 21,8% de los clientes que dieron alguna apreciación / sugerencia, es decir 84 clientes, el 79,8% la dieron a conocer a través del mozo y el 11,9% por el dueño del local.



De los 385 clientes encuestados, el 36,1% lleva visitando el restaurante menos de 1 año, el 27,8% entre 3 y 4 años, y el 21,6% entre 1 y 2 años.

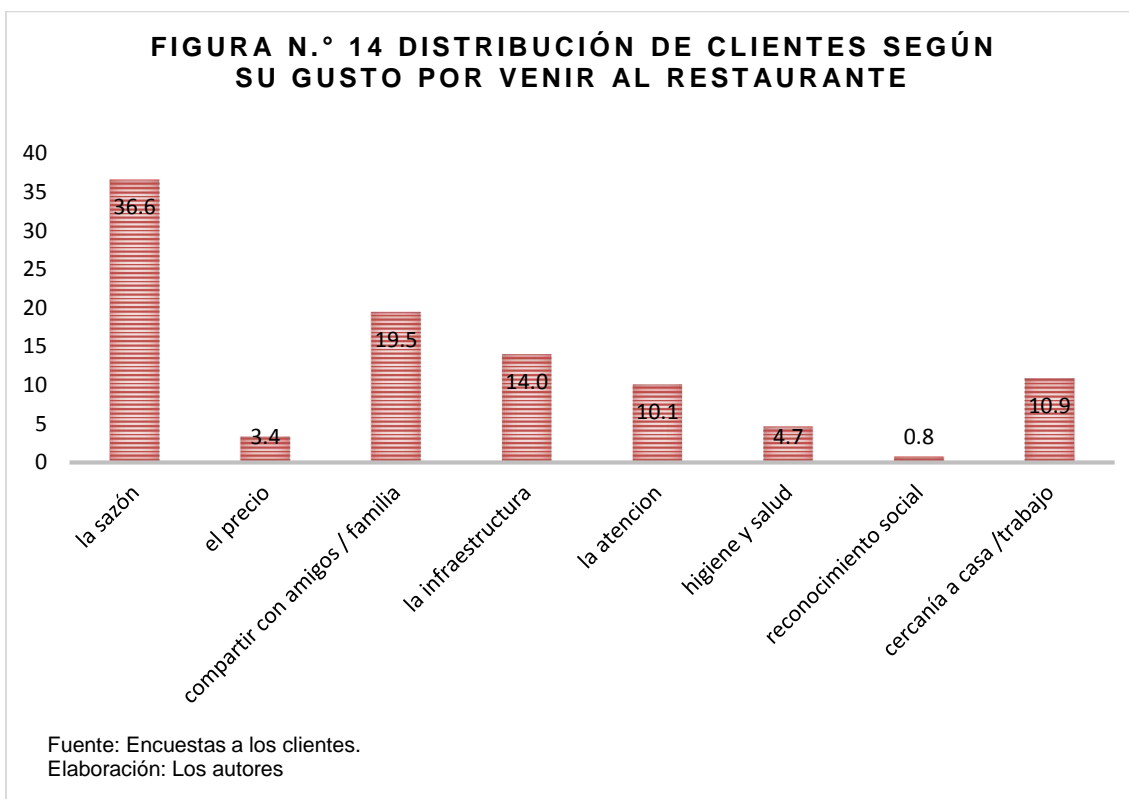


De los 385 clientes encuestados, el 56,4% visita el restaurante algunas veces, el 26 % raras veces y el 17,7% frecuentemente.



De los 385 encuestados, 77 clientes llevan acudiendo algunas veces entre 3 a 4 años, 57 clientes llevan acudiendo al restaurante algunas veces entre 1 a 2 años, y 24 clientes llevan acudiendo frecuentemente al restaurante entre 3 a 4 años.





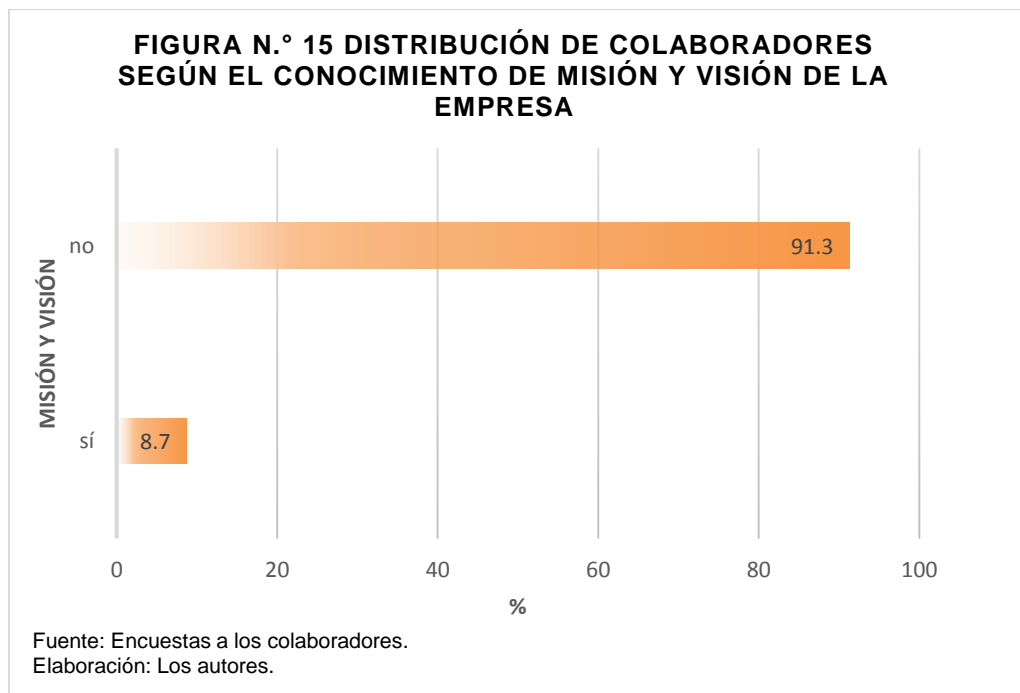
De los 385 clientes encuestados, el 36,6% acude al restaurante por su sazón, el 19,5% por compartir con amigos / familia y el 14% por su infraestructura.

- **Desarrollo de la Estrategia**

La ficha de observación comprueba que el dueño del local conoce de manera muy simple su misión, visión y valores (ver anexo n.º 12), esto hace que los colaboradores tampoco la conozcan y no se fidelicen con los objetivos de la empresa (ver figura n.º 15). De igual forma su FODA es muy básico para una empresa ya constituida hace 18 años, el dueño menciona que su fortaleza principal es la sazón, que es característico del restaurante, y la calidad de atención; en cuanto a las oportunidades, resalta el boom de la gastronomía peruana y la fidelización de sus clientes; de acuerdo a sus debilidades está el tiempo que tarda el personal en adaptarse a las políticas de la empresa, el pequeño espacio que se tiene en la av. España; y entre sus amenazas está la inseguridad ciudadana y la competencia.

Sus retos prioritarios son: la fidelización del cliente, que el personal sea el idóneo y ser reconocidos por la sazón. Para ello se plantea mejorar la atención en cuanto al tiempo de espera que debe ser menor a 20 minutos, capacitar al personal y mantener estándares de preparación y calidad respectivamente.

Para llevar a cabo todo esto se requiere de: Recursos materiales como insumos de primera calidad; recursos tecnológicos como el sistema de cómputo para agilizar los pedidos tanto en cocina, barra y caja; recursos humanos como un personal capacitado, y finalmente, recursos financieros como préstamos a entidades bancarias. Todo esto bajo una supervisión de todas las áreas del negocio.



De los 23 trabajadores encuestados, el 91,3% no conoce la misión y visión de la empresa.

La dimensión de “Propuesta de Valor” muestra los siguientes resultados:

- **Valor**

La empresa se preocupa en brindar un producto de buena calidad en una infraestructura diferente a la de la competencia, pues cuenta con un área de recreación pensada en los niños.

El dueño comenta que el valor que generan sus productos a los clientes es de seguridad, pues son saludables e higiénicos.

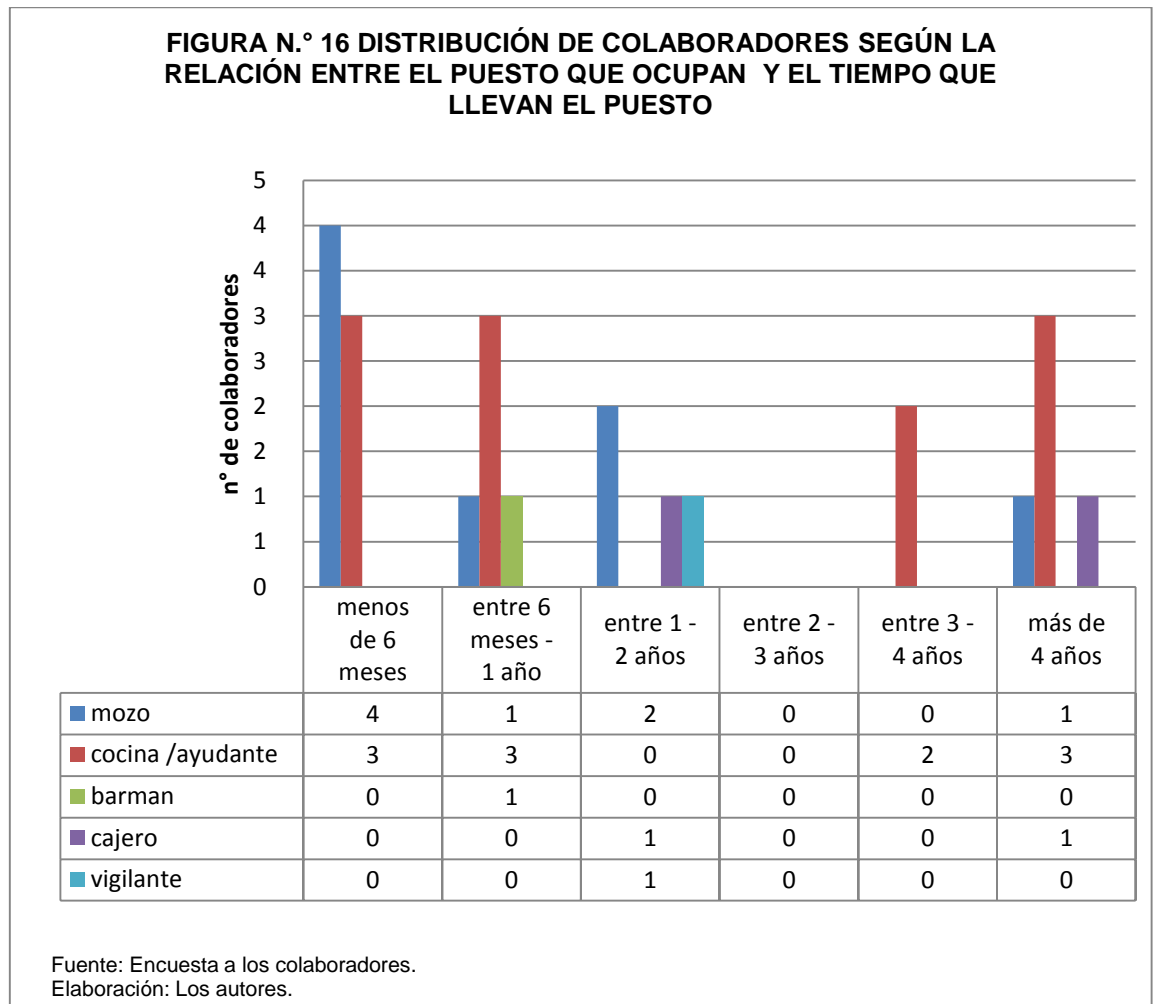
Para el logro de la propuesta de valor se necesita que el personal de cocina esté capacitado para desempeñarse en cualquiera de las zonas que ésta comprende. Los 3 cocineros principales (2 de la Av. Juan Pablo II y el otro de la Av. España) tienen estudios

en cocina nacional, criolla e internacional. Éstos vienen acompañando desde la fundación de la empresa (ver figura n.º 16).

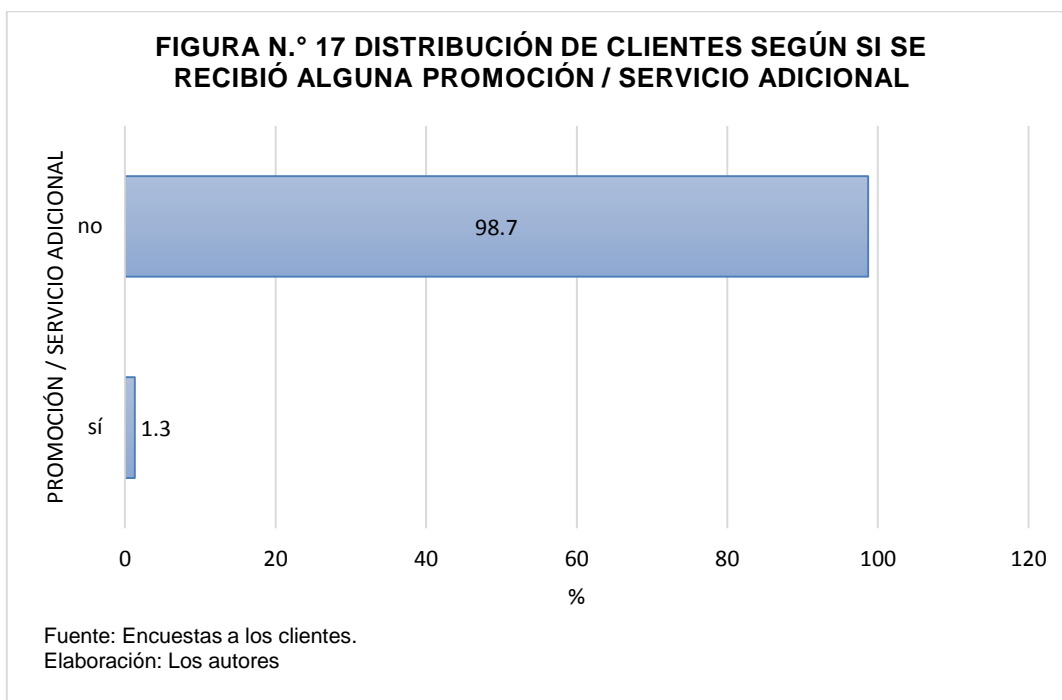
También el barman tiene estudios en preparación de tragos nacionales e internacionales. Los ayudantes de cocina son aún estudiantes de gastronomía y apoyan las actividades de los cocineros principales: Hay 2 ayudantes en la Av. España y 6 en la Av. Juan Pablo II.

Además, el personal de atención al cliente debe tener la convicción de que el trabajo que está realizando este bien.

Las ventajas que ha generado la propuesta de valor son mayor demanda, mayores ingresos, fidelización de los clientes e inserción de nuevos y el reconocimiento de la marca.



De los 23 trabajadores encuestados: Los 3 cocineros principales llevan más de años en el puesto de trabajo, 1 mozo principal también lleva el mismo tiempo, al igual que una de las cajeras.



De los 385 clientes encuestados, el 98,7% no recibió ninguna promoción / servicio adicional y el 1,3% respondió que sí: Delivery a casa, pisco sour por cumpleaños, cortesía, helado por cumpleaños y servicio de dieta.

La dimensión de “Diseño de Productos/Servicios y Relación con los Clientes” muestra los siguientes resultados:

- **Diseño de Productos y Servicios**

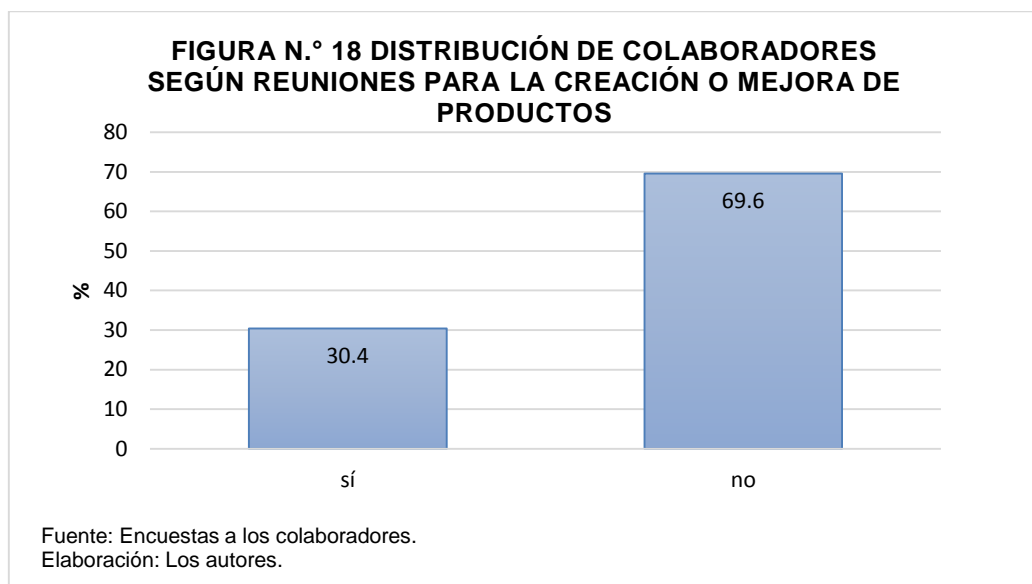
El dueño del local comenta que para desarrollar nuevos productos se apoya con las ideas del personal de cocina y de los mozos, quienes recogen la información directa de los clientes. Estas ideas se integran en las reuniones que se hacen semanalmente (fines de semana).

Para que el producto salga a la venta se verifica sus costos y que sea rentable, además se requiere de la degustación por parte de los colaboradores para que den sus opiniones y tomar las medidas correctivas si son necesarias.

Para finalizar se siguen las sugerencias del chef. Esta información se corrobora con la de los colaboradores, donde el 69,9% respondió que no participa en la creación o mejora de productos (ver figura n.º 18)

Entre las características que poseen los productos / servicios de Sal y Pimienta que los hace diferentes están: La sazón que no varía desde que iniciaron, la infraestructura y sus

precios razonables. Para esta última afirmación se corrobora con el resultado de la encuesta aplicada a los clientes, donde el 82,3% de clientes comenta que el precio pagado sí guarda relación con el servicio recibido (ver figura n.º 20).



De los 23 trabajadores encuestados, 69,9% no participa en las reuniones de creación o mejora de productos, y el 30,4 sí participa.

**TABLA N.º 2: DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN LA FRECUENCIA CON LA QUE PARTICIPAN EN REUNIONES PARA LA CREACIÓN O MEJORA DE PRODUCTOS**

<i>frecuencia</i>	<i>nº de colaborador</i>	<i>%</i>
frecuentemente	2	28.6
algunas veces	4	57.1
raras veces	1	14.3
	7	100.0

Fuente: Encuestas a los trabajadores.

Elaboración: Los autores

Del 30,4% de los colaboradores que sí participan en las reuniones de creación o mejora de productos, es decir 7colaboradores, el 57,1% la participa algunas veces, el 28,6% frecuentemente y el 14,3% raras veces.

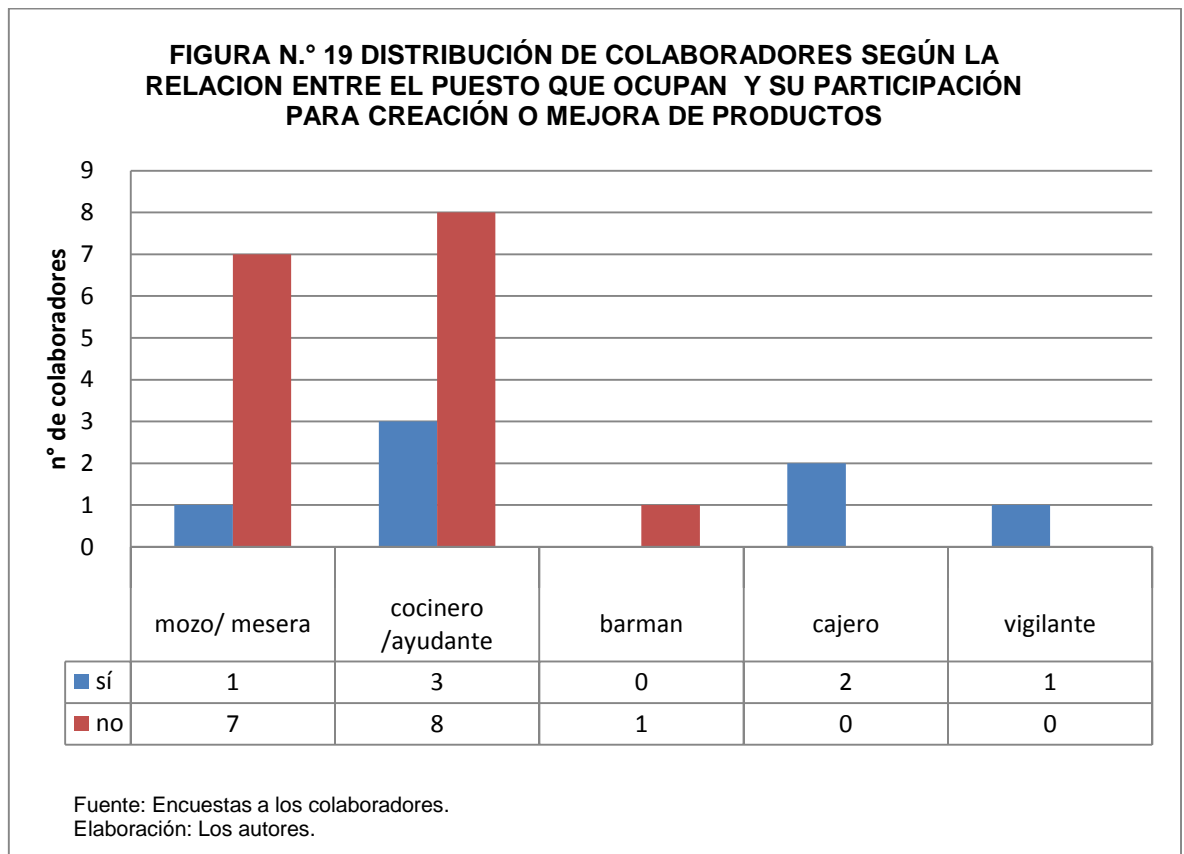
**TABLA N.º 3: DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN SI SE TOMAN EN CUENTA SUS IDEAS EN LAS PARTICIPACIONES PARA LA CREACIÓN O MEJORA DE PRODUCTOS**

<i>tomada en cuenta</i>	<i>nº de colaborador</i>	<i>%</i>
sí	6	85.7
no	1	14.3
	7	100.0

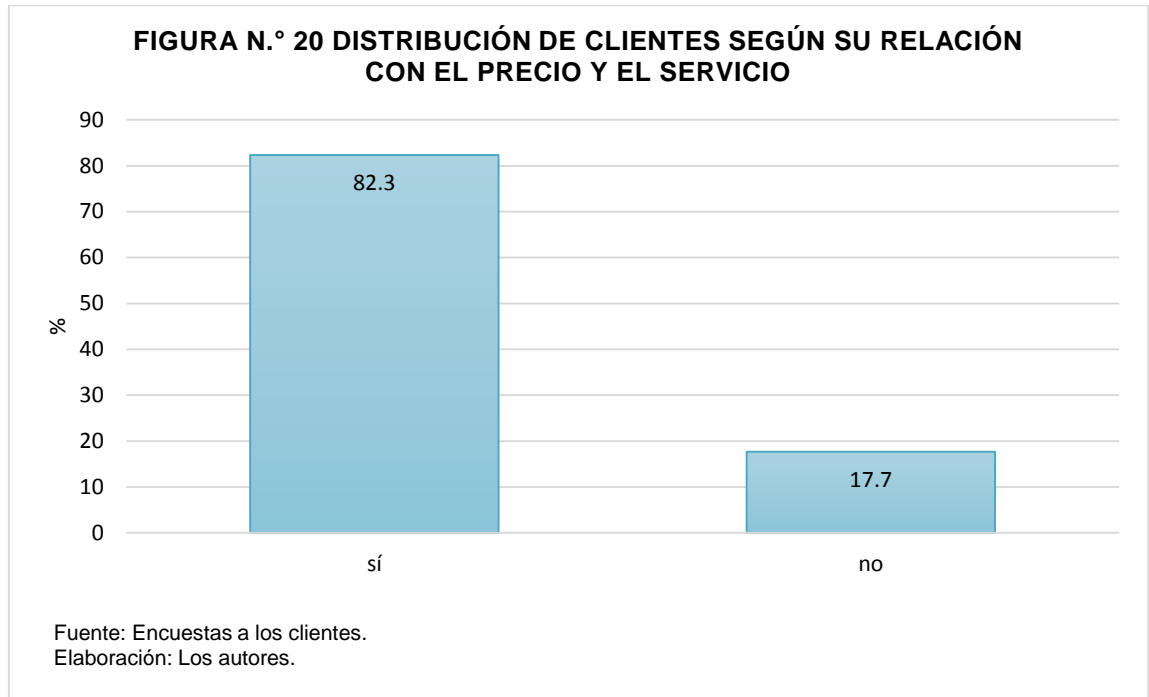
Fuente: Encuestas a los trabajadores.

Elaboración: Los autores

Del 30,4% de los colaboradores que sí participan en las reuniones de creación o mejora productos, es decir 7colaboradores, al 85,7% si se toman en cuenta sus ideas y al 14,3% no se toman en cuenta.



De los 23 trabajadores encuestados: Los 3 cocineros principales, 1 mozo principal, las 2 cajeras y el vigilante participan en la creación o mejora de productos.



De los 385 clientes encuestados, 82,3% está de acuerdo entre la relación de precio con el servicio brindado, y el 17,7% no está de acuerdo. .

- **Promoción y Venta de Productos y Servicios**

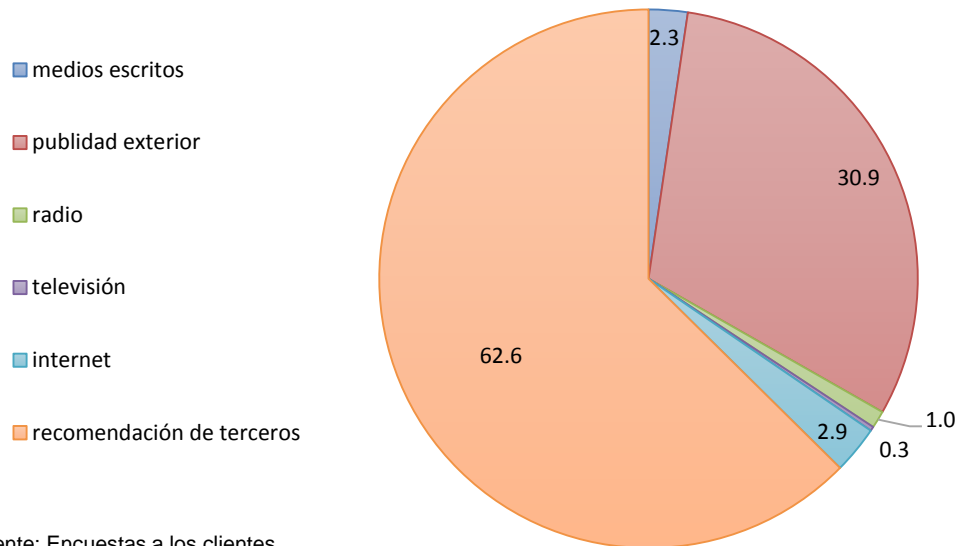
Los medios que el negocio utiliza para que el cliente llegue son las redes sociales (Facebook), revistas (Página 25 y Guía Semanal), radio (Oxígeno) y periódico (La Industria), pero la gente acude más por el marketing boca a boca. Esto se demuestra con la encuesta a los clientes (ver figura n.º 21) donde el 62.6% acude al restaurante por recomendación por terceros.

El dueño del negocio conoce el proceso de venta y sabe las pautas que deben seguir los mozos para atender; empezando por la bienvenida al cliente, entrega de la carta, registro de la comanda, ingreso del pedido en el sistema, distribución del pedido requerido a la mesa del cliente, después que el cliente termina se lleva la cuenta para que se efectúe el pago, y finalmente se entrega el comprobante de pago agradeciendo la visita.

Los mecanismos que se usan para incentivar al personal son la motivación personal (charlas con cada trabajador) y los incentivos económicos que se le otorga al mejor colaborador del mes; sin embargo esto no se demuestra con el resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores, donde de los 23 trabajadores encuestados el 91,3% afirma que no existen reconocimientos por desempeño (ver figura n.º 22).

El protocolo de atención que deben seguir los mozos esta estandarizado, así como también los estándares de preparación para cada plato en cocina.

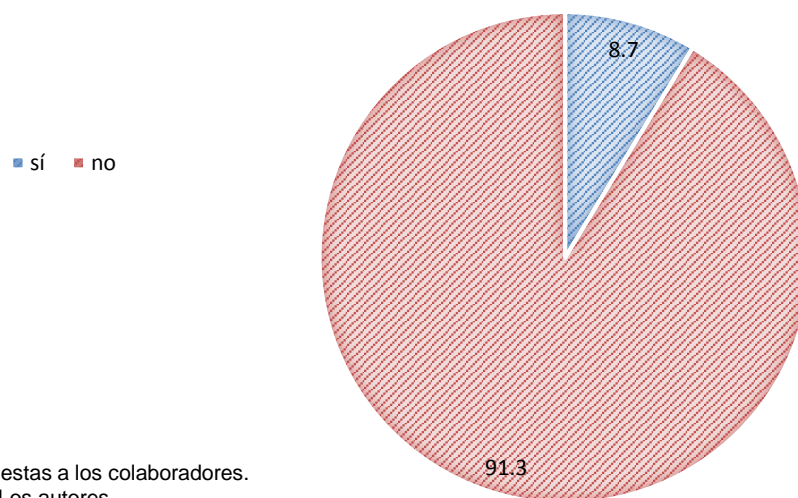
**FIGURA N.º 21 DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN EL MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL QUE ACUDEN AL RESTAURANTE**



Fuente: Encuestas a los clientes.  
Elaboración: Los autores.

De los 385 clientes encuestados, 62,6% acude al restaurante por recomendación de terceros y el 30,9% por publicidad exterior (carteles, poster, letreros, etc.).

**FIGURA N.º 22 DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN EXISTENCIA DE RECONOCIMIENTOS POR SU DESEMPEÑO**



Fuente: Encuestas a los colaboradores.  
Elaboración: Los autores.

De los 23 trabajadores encuestados el 91,3% afirma que no existen reconocimientos por desempeño, y el 8,7% lo contrario.



- **Canales de Comunicación**

Las redes sociales es la herramienta que el dueño comenta utilizar para mantener comunicación con los clientes, sin embargo su página de Facebook no está actualizada y no responde a todas las preguntas (ver anexo n.º 2).

El dueño garantiza que el personal que se relaciona con el cliente cuenta con las competencias requeridas para una comunicación efectiva, porque recibe capacitaciones y además se rige bajo un protocolo de atención preestablecido. Esto se demuestra con el resultado de la encuesta a clientes, donde el 62,6% de encuestados se siente satisfecho con la atención recibida por los mozos (ver tabla n.º 4), sin embargo el 100% de los mozos afirma no recibir charlas / capacitaciones (ver figura n.º 23).

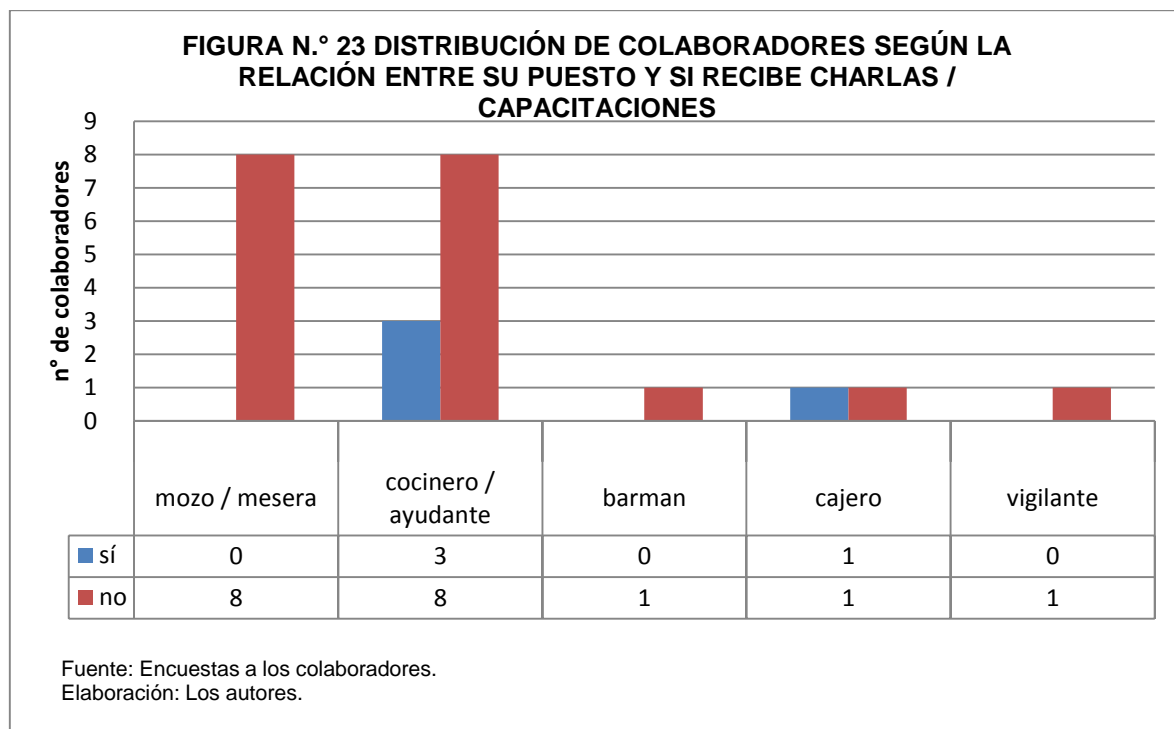
**TABLA N.º 4: DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN RECIBIDA POR LOS MOZOS**

<i>Atención por los mozos</i>	<i>nº de clientes</i>	<i>%</i>
muy satisfecho	95	24.7
satisfecho	241	62.6
regular	45	11.7
insatisfecho	3	0.8
muy insatisfecho	1	0.3
	<b>385</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: Los autores

De los 385 clientes encuestados, 62,6% se siente satisfecho con la atención recibida por los mozos, 24,7% se siente muy satisfecho y el 11,7% se siente regular.



De los 23 trabajadores encuestados: 3 cocineros y 1 cajera reciben charlas / capacitaciones.

- **Medición de la Satisfacción del Cliente**

El dueño del local comenta que se reúne semanalmente con el personal para medir el grado de satisfacción del cliente, escuchar las sugerencias o ideas. Sin embargo no se observó nada de eso en las visitas (ver anexo n.º 12).

De los clientes que dieron una apreciación / sugerencia al restaurante, es decir 84 clientes, el 71,4% comenta que su apreciación sí fue tomada en cuenta (ver tabla n.º 6).

**TABLA N.º 5: DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN SU GRADO DE SATISFACCIÓN POR  
LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL RESTAURANTE**

<i>Satisfacción por la empresa</i>	<i>nº de clientes</i>	<i>%</i>
muy satisfecho	56	14.5
satisfecho	268	69.6
regular	54	14.0
insatisfecho	7	1.8
muy insatisfecho	0	0.0
	<b>385</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: Los autores

De los 385 clientes encuestados el 69,9% está satisfecho con los productos / servicios que brinda Sal y Pimienta, el 14,5% está muy satisfecho y el 14% se siente regular.

**TABLA N.º 6: DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN SI FUE TOMADA EN CUENTA SU  
APRECIACIÓN / SUGERENCIA ACERCA DE LA ATENCIÓN DEL RESTAURANTE**

<i>Tomada en cuenta</i>	<i>nº de clientes</i>	<i>%</i>
sí	60	71.4
no	24	28.6
	<b>84</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: Los autores

Del 21,8% de los clientes que dieron alguna apreciación / sugerencia al restaurante, es decir 84 clientes, al 71,4% sí fue tomada en cuenta su apreciación y al 28,6% no.

La dimensión de “Fuentes de Ingresos” muestra los siguientes resultados:

- **Ingresos**

Los precios se determinan mediante un análisis de costos añadiendo un margen de utilidad. Sabe identificar bien sus productos con mayor demanda, siendo estos los platos criollos. Esta información fue igual en el resultado de las encuestas a colaboradores (ver tabla n.º 7) y encuestas a clientes (ver tabla n.º 8).

Los platos criollos son los más demandados por los clientes, y los que generan mayores ingresos para la empresa. El plato mayor demandado es el cabrito, sobresaliendo también el pato y el arroz con pato.

**TABLA N.º 7: DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN LOS PLATOS CON MAYOR  
DEMANDA**

<i>Platos</i>	<i>nº de colaboradores</i>	<i>%</i>
entradas	0	0.0
sopas	0	0.0
pescados y mariscos	0	0.0
platos típicos	19	82.6
carne de res	4	17.4
pollo	0	0.0
	<b>23</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Las Encuestas a los trabajadores.

Elaboración: Los autores

De los 23 trabajadores encuestados, el 82,6% señala que los platos típicos son lo que tienen mayor demanda en el restaurante.

**TABLA N.º 8: DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES SEGÚN LOS PLATOS QUE CONSUMEN CON  
MAYOR FRECUENCIA**

<i>Plato que consume</i>	<i>nº de clientes</i>	<i>%</i>
entrada	33	8.6
sopas	7	1.8
pescados y mariscos	82	21.3
platos típicos	201	52.2
carnes de res	42	10.9
pollo	20	5.2
	<b>385</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Las Encuestas a los trabajadores.

Elaboración: Los autores

De los 385 clientes encuestados el 52,2% consume platos típicos en sus visitas al restaurante.

La dimensión de “Recursos y Capacidades” muestra los siguientes resultados:

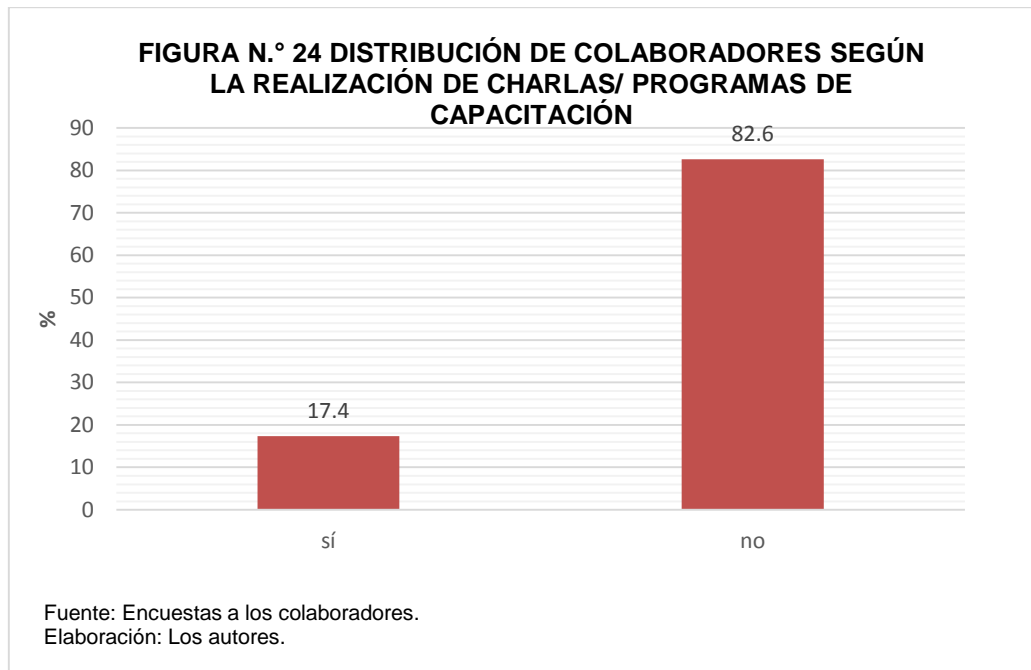
- **Recursos**

Se cuenta con los requerimientos de infraestructura para que el desempeño sea el más adecuado: La cocina de 12 hornillas a alta presión, la freidora exclusivamente de papas, el sistema de pedidos, el POS y el horno para asados.

El dueño del negocio no conoce al detalle las competencias que debe tener el personal, pues no basta con estar atentos e involucrados tal como lo menciona en la entrevista (ver anexo n.º 9) y lo que se observa es que se necesita rapidez, honradez, lealtad, proactividad y compromiso.

Las charlas y capacitaciones sirven para que el colaborador se involucre con los objetivos de la empresa, sin embargo el 82,6% de los trabajadores encuestados comenta que la empresa no realiza charlas / programas de capacitación.

El gerente afirma que la empresa cuenta con una reputación muy buena porque su prestigio le ha llevado a ser considerada en guías turísticas internacionales; además cuando las personas visitan Trujillo ven a Sal y Pimienta como una opción para degustar de los platos típicos de la región. Esto se corrobora con la respuesta que dieron los trabajadores en la encuesta, donde el 69.6% (16 colaboradores) confirma que es buena (ver tabla n.º 9).



De los 23 trabajadores encuestados, el 82,6% comenta que la empresa no realiza charlas / programas de capacitación.

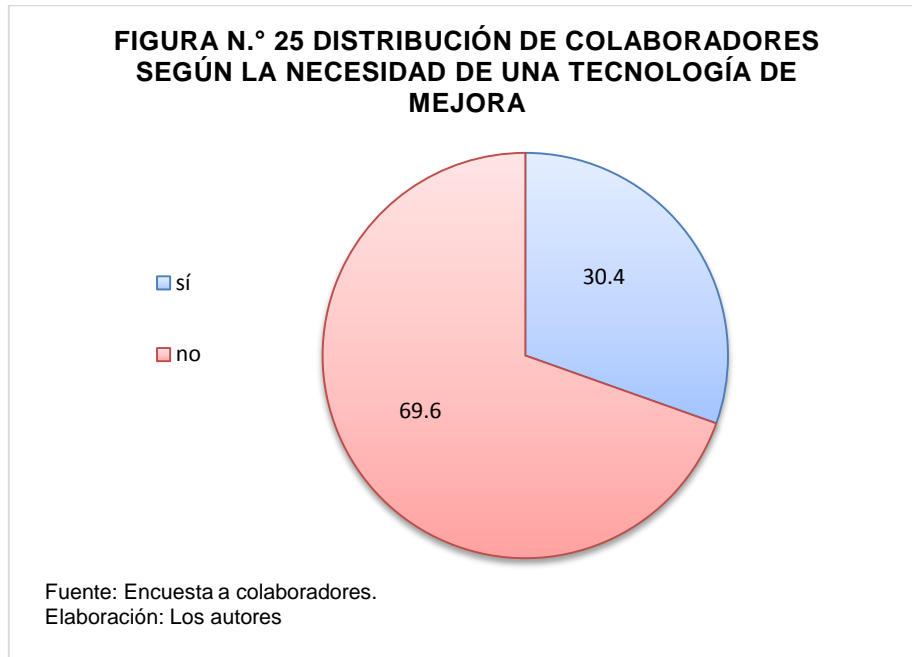
**TABLA N.º 9: DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN SU OPINIÓN ACERCA DE LA REPUTACIÓN DEL RESTAURANTE**

<i>Reputación del restaurante</i>	<i>nº de colaboradores</i>	<i>%</i>
muy buena	2	8.7
buena	16	69.6
regular	5	21.7
mala	0	0.0
muy mala	0	0.0
	<b>23</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores.

Elaboración: Los autores

De los 23 trabajadores encuestados, el 69,6% opina que el restaurante Sal y Pimienta tiene una buena reputación, mientras que el 21,7% opina que la reputación es regular.



De los 23 trabajadores encuestados, el 69,6% opina que no necesita ninguna tecnología de mejora, mientras que el 30,4% opina sí necesita. Lo que necesita son: Una campana extractora de grasa.

- **Capacidades**

Para que la empresa marche bien se ejerce un sistema de control supervisado por los encargados del área de cocina y atención al cliente, de igual forma para alcanzar sus objetivos la empresa se establece procesos claves que van desde el abastecimiento, pasando por cocina hasta la atención al cliente; estos se rigen bajo el protocolo ya diseñado por la empresa.

Para garantizar la salubridad en las comidas se compra insumos de calidad; y el sistema de pedidos es la herramienta que les ayuda a agilizar el proceso de atención.

La dimensión de “Alianzas” muestra los siguientes resultados:

- **Alianzas Estratégicas**

Sal y Pimienta ha generado convenios con diversas empresas, esto ha logrado traerle ventajas como elevar su posicionamiento en el mercado y mejorar su rentabilidad.

Tiene en cuenta que la calidad que ofrecen sus proveedores debe estar de acorde a los requerimientos que necesita el restaurante. Además, es esencial que ellos muestren responsabilidad y puntualidad a la hora de entregar pedidos. Para comunicarnos con los proveedores claves se hace a través de reuniones personales o visitas a sus sedes.

- **Socios Estratégicos**

Para que una empresa pueda ser socio de Sal y Pimienta, está ofrece ventajas como: 18 años de experiencia en el mercado, marca reconocida en el mercado Trujillano, fidelidad de los clientes y el estándar característico para la preparación de sus platos.

La forma de relacionarse con los socios depende de las necesidades que muestren; pueden ser trabajando de forma indirecta (promociones fuera de restaurante) o forma directa (promociones dentro del restaurante).

- **Cadena de Valor**

La cadena de valor comienza desde que la empresa hace el requerimiento a los proveedores y se aprovisiona con los insumos, pasando por cocina para la preparación de diversos platos, luego el mozo entrega el pedido al cliente y finalmente éste paga por el servicio brindado.

El marketing es a través de periódicos, revistas y emisoras de radio, aunque la mayoría viene por recomendación de terceros.

La infraestructura es moderna y pensada en el ambiente familiar que incluye una zona para recreación infantil. En tecnología cuentan con un sistema de pedido que agiliza el tiempo de espera del cliente.

Finalmente, todas las áreas se relacionan estrechamente para brindar la mejor experiencia.

La dimensión de “Estructura de Costos” muestra los siguientes resultados:

- **Estructura de Costos**

Los costos variables que presenta la empresa son: La mano de obra directa que comprende los sueldos de los cocineros, ayudantes de cocina y el barman; los insumos directos que son los insumos y materia prima que se utilizan para producir los platos y bebidas tales como carne, tubérculos, pescados, menestras, etc.; los costos variables indirectos son la luz, el agua, las servilletas, etc.

En los costos fijos están los de producción tales como el alquiler del local, mantenimiento de máquinas; costos de comercialización, como el combustible que usamos para el servicio delivery; los costos de administración, como el sueldo de mozos, cajera y vigilante; y los costos financieros que no tienen porque no poseen deuda con entidades financieras.

El costo de venta total es el costo variable más el costo fijo. Para hallar el precio de venta se necesita sumar los costos más el margen de utilidad que se desea obtener.

El margen de utilidad que da la empresa a sus costos es de 30%, para reducir sus costos se compra los insumos al por mayor.

La dimensión de “Resultados” muestra lo siguiente:

- **Resultados Financieros**

- **Activo Circulante entre Pasivo Circulante**

Esto es un ratio de liquidez que evalúa la capacidad que tiene Sal y Pimienta para atender sus compromisos de corto plazo. En el año 2015 esta división nos arroja que por cada sol que la empresa tiene como deuda de corto plazo existen 4,25 soles, como recurso líquido, es decir como dinero inmediato para cubrir esas deudas de corto plazo.

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{54\,321}{12\,771} = 4,25$$

- **Ingreso Neto**

La utilidad neta del año 2015 resultó siendo S/. 29 628. (ver anexo n.º13)

- **Relación con los Clientes**

- **Participación de mercado**

El restaurante tiene buena participación en el mercado pero no contamos con información exacta referente a ello.

- **Satisfacción de clientes**

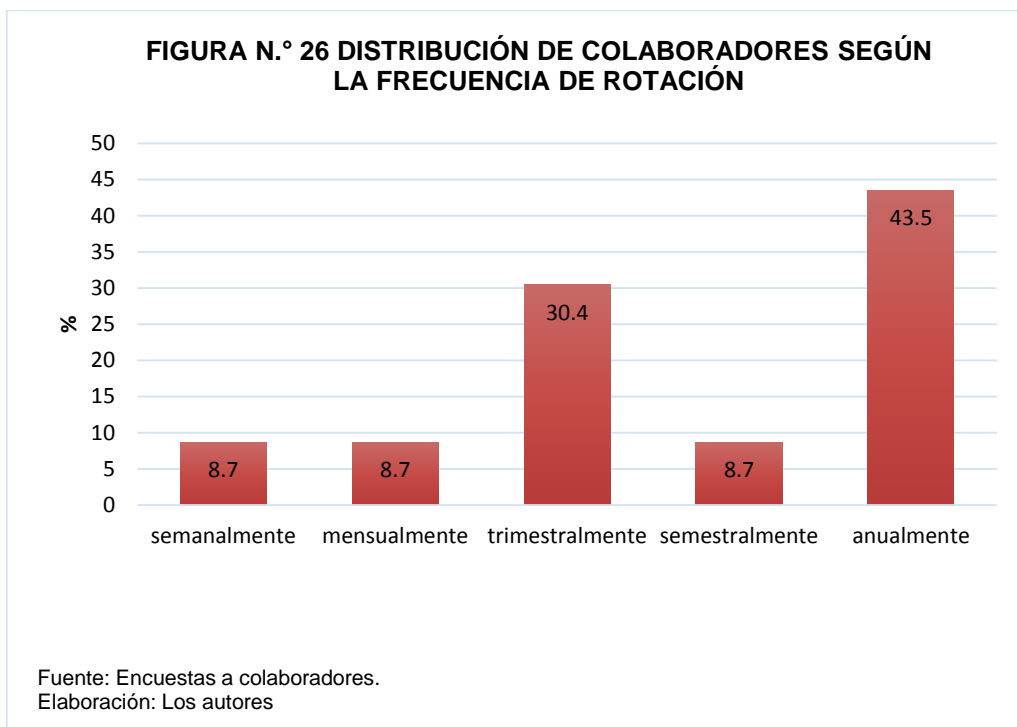
Se observa que el grado de aprobación de los clientes no es malo, tampoco tan excelente que digamos, simplemente es satisfactorio.

- **Relación con el Personal**

- **Rotación del personal**

Los colaboradores rotan de manera anual.





De los 23 trabajadores encuestados, el 43,5% rota anualmente y el 30,4% trimestralmente.

○ **Satisfacción del personal**

De igual manera que la satisfacción de los clientes, la satisfacción del personal se siente que es buena.

**TABLA N.º 10: DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN SU NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

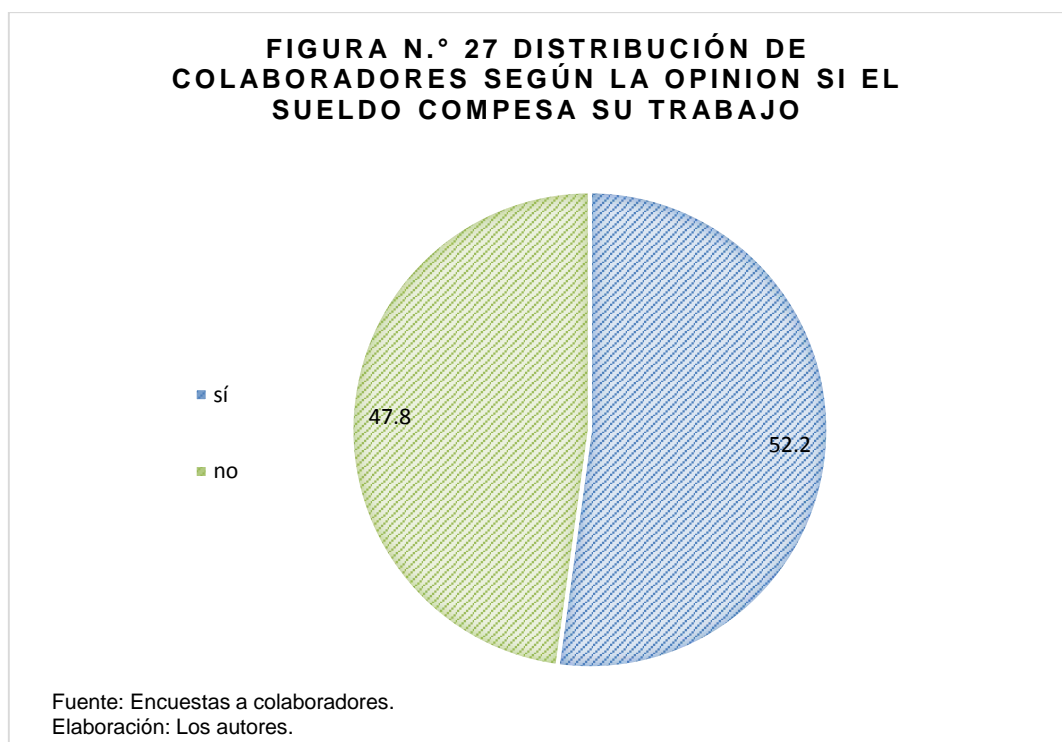
<i>Satisfacción laboral</i>	<i>nº de colaboradores</i>	<i>%</i>
muy satisfecho	1	4.3
satisfecho	11	47.8
regular	10	43.5
insatisfecho	1	4.3
muy insatisfecho	0	0.0
	<b>23</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Las Encuestas a los trabajadores.

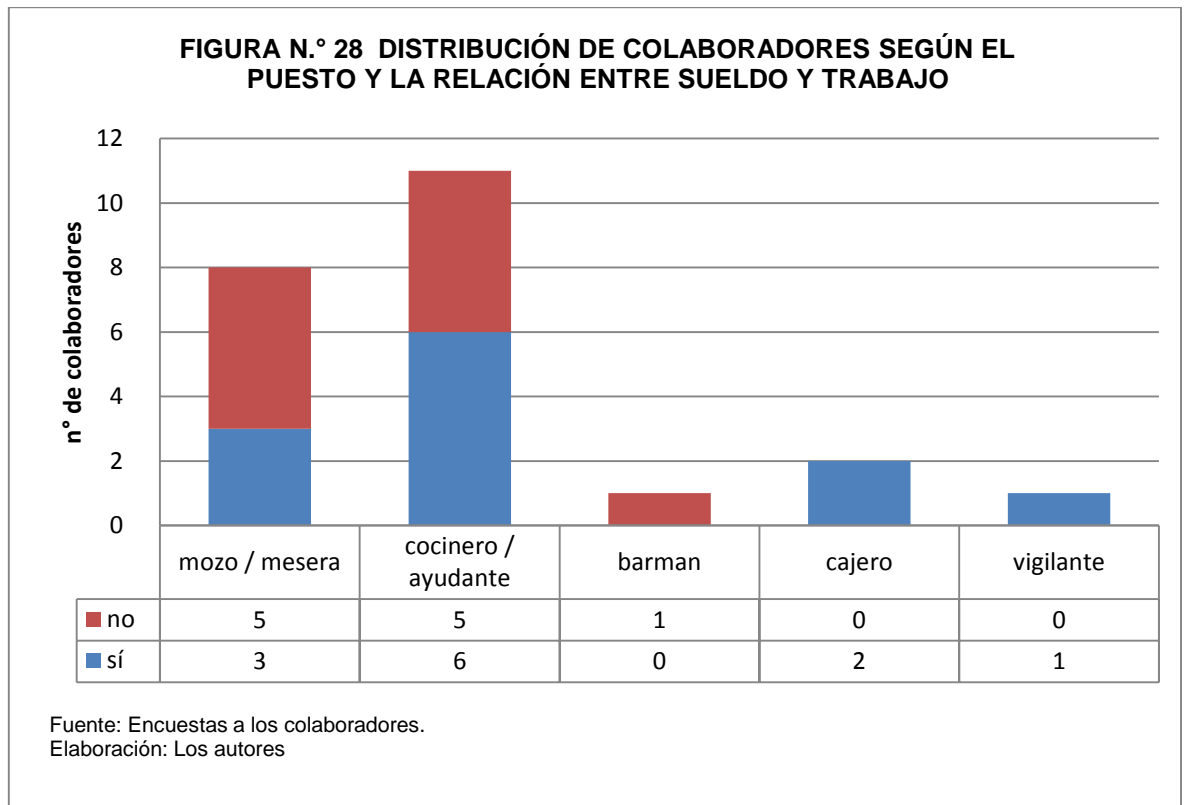
Elaboración: Los autores

De los 23 trabajadores encuestados, el 47,8% está satisfecho en la empresa, el 43,5% se siente regular.

- **Número de ideas de mejora e innovación realizadas por el personal**  
No tenemos contabilizado este punto, pero no descartamos que muchas de esas ideas de nuestro personal en las reuniones realizadas fueron muy buenas y terminaron en la carta como parte de la gama de productos que ahora ofrece Sal y Pimienta. Entre ellas están: Spaguetti con langostinos, Cordon blue, Fetuccini a la huancaína, Leche de tigre, entre otros.
- **Ingresos por participación del personal en mejoras e innovación**  
No registramos nuestros ingresos de esa manera, pero el ingreso bruto en el año 2015, de acuerdo al Estado de Resultados, fue de S/. 481785. (ver anexo n.º13)
- **Indicador de competitividad salarial**  
Los salarios se rigen de acuerdo al puesto que ocupa cada colaborador y la remuneración mínima vital (S/. 850).



De los 23 trabajadores encuestados, el 52,2% opina que su sueldo compensa su trabajo.



De los 23 trabajadores encuestados, 6 cocineros mencionan que su sueldo si guarda relación con su trabajo realizado, 3 mozos /mesera comentan lo mismo.

- **Relación con la Sociedad y el Medio Ambiente**

- **Reducción en insumos requeridos para la operación**

El restaurante tiene un adecuado control sobre sus inventarios y al momento de comprar insumos para evitar mermas o residuos.

- **¿Cómo mide la reputación de su empresa en su comunidad? y ¿qué resultados ha obtenido?**

La reputación en la comunidad no se ha medido, pero siempre se piensa en no causar molestias o problemas a los que viven alrededor; al contrario, se busca que el local sea tomado como primera opción para futuros eventos de los integrantes de esta comunidad.

- **Resultados de Proceso**

- **Productividad de la Operación ( Ventas /Número de Empleados)**

En el año 2015 se contó con 23 colaboradores y las ventas fueron de S/. 481785, entonces la productividad de la operación del año 2015 resulta:

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{N.º DE TRABAJADORES}} = \frac{481\,785}{23} = \mathbf{20\,947,17}$$

Esto quiere decir que cada colaborador genera S/. 20 947,17 de ventas anualmente. Las ventas deben aumentar en la misma cantidad al año para justificar el costo de contratar a un nuevo miembro del personal.

- **Productividad del Capital (Rendimiento / Inversión)**

Aquí se mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión propia y lo que ha generado la empresa.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{29\,628,04}{67630} = \mathbf{0,44}$$

Por cada sol que el dueño tiene invertido en su empresa está generando una ganancia de S/. 0.44.

- **Productividad de las Ventas (Utilidad / Empleados)**

Con esto se mide la utilidad neta que genera cada colaborador. Resulta de:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{N.º DE TRABAJADORES}} = \frac{29\,628,04}{23} = \mathbf{1\,288,18}$$

Es decir que cada colaborador genera S/. 1 288.18 de utilidad neta (luego de costos, gastos e impuesto a la renta) al año.

○ **Nivel de desempeño de indicadores de procesos**

Se toma en cuenta los siguientes:

✓ **Margen Bruto ((Utilidad Bruta / Ventas)\*100)**

Se obtiene de:

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}} * 100 = \frac{103\,077}{481\,785} * 100 = \mathbf{21,40\%}$$

Se interpreta que por cada sol vendido hay 21.40% de utilidad bruta, sin descontar gastos e impuesto a la renta.

✓ **Rotación de Activo Total (Ventas / Activo Total)**

Se refiere a cuantas veces se mueven los recursos para generar ventas.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{481\,785}{80\,401} = \mathbf{6,00}$$

Lo recursos de la empresa que forman el activo rotan 6 veces para generar ventas.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El Modelo Nacional para la Competitividad es una herramienta que tuvo como objetivo reflexionar sobre el modelo de negocio de la empresa incidiendo en el desarrollo de sus capacidades y con esto, provocar el crecimiento y sustentabilidad de la organización. Se tuvo como premisa básica que la clave del éxito y la competitividad de la empresa se encuentran en el desarrollo de sus capacidades y en la gestión de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. La versión para micro y pequeñas empresas del Modelo Nacional para la Competitividad está estructurada en preguntas que invitan a la reflexión y conocimiento de las áreas clave que debe contemplar el diseño del modelo de negocio de la empresa: El Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia, Propuesta de Valor, Diseño de Productos / Servicios y Relación con los Clientes, Fuente de Ingresos, Recursos y Capacidades, Alianzas, Estructura de Costos y Resultados.

Al desarrollar el Modelo Nacional para la Competitividad en el restaurante Sal y Pimienta se buscó diagnosticar el estado de su gestión empresarial actual, lo que reveló la forma en que se planean, organizan, ejecutan y controlan sus actividades desde el aprovisionamiento hasta la atención del cliente. Además, se dio a conocer las fortalezas con las que cuenta la organización, las debilidades que debe superar, oportunidades que puede aprovechar y las amenazas que pueden limitar el desarrollo de su gestión.

Así como hay este modelo de competitividad, existen otras metodologías para diagnosticar la situación actual de las empresas cualquiera sea su tamaño (grandes, medianas, pequeñas o microempresas) como por ejemplo el Autodiagnóstico Empresarial de la Secretaría de Economía de México que usaron Bernal et al. (2014) en una pequeña empresa de Sinaloa – México, el cual consiste en una herramienta que pretende informar acerca de la situación actual del negocio y a la vez conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como también tener una gestión eficiente para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este sistema de autodiagnóstico evalúa 18 áreas distintas: Tecnología, medio ambiente, energía, personal, calidad, mercado, competencia, precios, productos, costos, compras, capacitación, administración, finanzas, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento. Todas estas áreas son tratadas dentro de las 8 dimensiones del Modelo Nacional para la Competitividad, a excepción de comercio exterior, pero esto no pone en riesgo su gran utilidad.

Entre otros estudios similares figura la investigación de Fernández et al. (2012) quienes realizaron un diagnóstico FODA a 5 empresas sociales turísticas, las cuales presentan limitantes en temas de gestión empresarial que impiden su crecimiento y supervivencia: La ausencia de capital humano competitivo a nivel empresarial. Se realizó un análisis FODA de cada empresa social presentando problemas en común como: Débil rentabilidad, funcionamiento empírico e improvisado, ausencia de estrategias de comercialización y competitividad, falta de capital humano capacitado y eficiente, escasa cultura turística, entre otros. Como se puede verificar, el problema de funcionamiento empírico e improvisado con la ausencia de estrategias de comercialización serían los problemas en común con el restaurante Sal y Pimienta, ya que no cuenta con objetivos a futuro. Esto se pudo corroborar con la entrevista aplicada al Sr. Miguel Martín, dueño del restaurante quien, al preguntarle por la misión, visión y valores de la empresa, no pudo responder.

Con esto se confirma lo enunciado por Avolio, et al. (2011) quienes señalan que los empresarios de las Mypes administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos a largo plazo, que sus proyecciones de corto plazo, específicamente, planifican como atender sus campañas durante un año y no perciben estrategias ambiciosas de largo plazo que impulsen el crecimiento de sus negocios. Este hecho reveló entonces que el restaurante Sal y Pimienta tiene metas a corto plazo porque vive el día a día, pero no presenta proyecciones ambiciosas a futuro.

Es por ello que se habla de la importancia de la gestión empresarial donde Amorós et. al (2007) afirma que una buena gestión empresarial incide en asegurar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, mejorando su productividad, sostenibilidad y competitividad.

Por otro lado, ahondando en el tema del desarrollo del Modelo Nacional para la competitividad, se vive actualmente un boom gastronómico, que según Pinasco (2016), presidente del Comité Económico de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), afirma que en los últimos años el número de restaurantes a nivel nacional bordeó el 45% de crecimiento, lo que indica que se incrementará la competencia en el sector. Sin embargo, el dueño del restaurante Sal y Pimienta ya tiene bien en cuenta que la tendencia a mediano plazo del sector es positiva, es decir que reconoce que entre los factores externos que afectan a su empresa está el aumento de la competencia por lo que está provocando que su negocio se preocupe por brindar un mejor servicio y vaya investigando alternativas para brindar un mejor servicio.

El restaurante Sal y Pimienta cuenta con valiosas fortalezas, siendo las más importantes en su rubro la sazón de sus productos, las buenas atención al cliente y el hecho de ser uno de los pocos locales que tiene una zona recreacional para niños dentro de la ciudad de Trujillo. Esto se demuestra con los resultados de las encuestas a 385 clientes, donde el 36.6% afirma acudir al restaurante por la sazón, 19.5% por compartir con amigos / familiar, 14% por la infraestructura y 10.1% por la atención.

Una de las debilidades que tiene el restaurante es que el dueño no conozca bien cual es la misión y visión de su empresa, esto repercute en la fidelización de los colaboradores y el nivel de compromiso con las metas organizacionales. Por eso, según las encuestas aplicadas a los 23 colaboradores, resulta que el 91.3% no conoce la misión y visión de la empresa. Otra debilidad es que a los colaboradores se les debe hacer partícipes en la creación o mejora de productos ya que un 69.6% mencionó que no participan de las reuniones de creación / mejora de productos. Hay que tener en cuenta que mientras más opiniones existan el resultado será mucho mejor.

Entre las oportunidades están el boom de la gastronomía peruana que tiene tendencia positiva y la fidelización de sus clientes, esto último porque a pesar de la subida de precios que han tenido los platos de la carta, un 82.3% aun asegura que el precio fijado guarda relación con el servicio brindado.

Entre las amenazas del restaurante está la inseguridad ciudadana y la competencia que impactará más con la apertura de nuevos restaurantes.



## CONCLUSIONES

1. El estado de la gestión empresarial, durante el año 2016, del restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, es regular porque a pesar de tener las oportunidades en el entorno (boom gastronómico) el gerente no tiene establecidas sus metas a largo plazo, tampoco bien definida su misión y visión; a pesar de contar con una notable fortaleza (la sazón) no genera mayor demanda de sus productos a través de alianzas con otras empresas ni tampoco incursiona adecuadamente con promociones en redes sociales.
2. El comportamiento del entorno influye directamente en la gestión empresarial del restaurante Sal y Pimienta, existe una tendencia positiva por el boom de la gastronomía peruana. Adicionalmente la competencia está afectando porque el crecimiento de los restaurantes bordea el 45% más.
3. El valor que brinda el restaurante son platos típicos de la región, de calidad, preparados con insumos frescos, asegurando al cliente buena sazón, atención y salubridad. Todo esto en un ambiente moderno y acogedor.
4. Las expectativas de los clientes son consumir productos de buena sazón, compartiendo con amigos/familiares, con atención de calidad y en una infraestructura cómoda.
5. Los productos de mayor demanda del restaurante son los platos criollos (a la vez son los de mayor rentabilidad) con un 52,2% de demanda, sobresaliendo el cabrito, el pato y el arroz con pato. Le siguen los pescados y mariscos con 21,03%, carnes de res con 10,09% y entradas con 8,06%.
6. Se cuenta con los requerimientos de infraestructura para que el desempeño sea el más adecuado: La cocina de 12 hornillas de alta presión, la freidora exclusivamente de papas, el sistema de cómputo para agilizar los pedidos, el POS y el horno para asados. También destacan las capacidades y competencias de cada colaborador.
7. Sal y Pimienta había generado alianzas con determinadas empresas, donde los beneficiados son los clientes de ambas empresas. Por ejemplo a Radio FM96 se le obsequia vales de consumo para sus radioescuchas, mientras esa emisora entretiene a sus oyentes con concursos para ganarse los vales, el restaurante ganaba publicidad radial para y sobre todo mayor clientela. Actualmente no tiene alianzas con ninguna empresa.

8. El restaurante mantiene como costo variable: Su mano de obra directa (sueldo de cocineros, ayudantes de cocina y barman), sus insumos directos (carnes, menestras, fideos, frejoles, aceites, pescados, mariscos, etc.), y costos variables indirectos (luz, agua, gas). Entre los costos fijos se tiene: De producción (alquiler del local, depreciación y mantenimiento de maquinarias, entre otros.), comercialización (inversiones en publicidad y marketing), administración (sueldo de cajeras, mozos, vigilantes y artículos administrativos.), financieros (no presenta deudas con entidades financieras). *(Solo se hace mención, puesto que por temas de confidencialidad esta información solo la maneja el gerente y su contadora.*

9. Resultados:

- La empresa tiene un ratio de liquidez positivo (activo corriente / pasivo corriente), pues por cada sol que debe la empresa tiene para cubrir inmediatamente S/. 4,25.
- Los clientes se sienten satisfechos en un 69,6% con el servicio que brinda la empresa, un 14,5% están muy satisfechos, y 14% se sienten regular.
- La rotación del personal se da mayormente de forma anual según el 43.5% de los colaboradores, y de forma trimestral según el 30.4%, según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a colaboradores.
- Satisfacción del personal: El 47.8% se encuentra satisfecho, mientras que el 43.5% se encuentra regular.

## RECOMENDACIONES

1. Tener en cuenta la razón de ser del negocio y, a la vez, fijarse una visión ambiciosa con fecha límite. Así mismo, considerar el boom gastronómico como una oportunidad que no puede pasar desapercibida, aprovechando la buena sazón como motor principal del restaurante y las competencias con las que cuentan sus colaboradores.
2. Implementar diagramas de procesos en cocina, bar y área de atención al cliente para optimizar el rendimiento, la eficiencia, los tiempos, reducir mermas, evitar duplicidad de funciones y tener una secuencia ordenada de las actividades a realizar por cada responsable de cada área.
3. No ver al colaborador como “un recurso más” ya que son la base del funcionamiento del restaurante. Se debe reconocer sus esfuerzos a través de incentivos y reconocimientos a los mejores colaboradores de la empresa. Así mismo se debe realizar actividades de camaradería y confraternidad para ganar el compromiso del colaborador, fidelizarlo y hacerle saber que es parte imprescindible en la consecución de los resultados esperados por la empresa.
4. Implementar un plan de comunicaciones que mejore la relación Gerente – Colaborador que tenga por finalidad transmitir toda información pertinente a la empresa y que deben conocer los colaboradores para que puedan alinearse a los objetivos de la empresa.
5. Estar a la vanguardia de los canales de comunicación con los clientes, actualizando siempre la página del restaurante porque es la vía más rápida para llegar a ellos.
6. Se recomienda al gerente tener planes de contingencia para casos fortuitos en los que el personal principal del restaurante no pueda asistir.

## REFERENCIAS

- Acosta Molina, M. (1998). Factores financieros internos y competitividad empresarial. 21.
- Aguirre, C. (29 de Enero de 2014). *Krugman, Porter y competitividad: a propósito de la visita de Paul Krugman al Perú*. Obtenido de Conexión ESAN: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- ALET, J. (2007). *Marketing directo e interactivo. Campañas efectivas con sus clientes*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- AMAYA, J. (2005). *Gerencia: Planeación y estrategia*. Colombia: Sano Tomas.
- Amorós, E., Becerra, J., & Díaz, D. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Chiclayo, Perú: B-EUMED.
- ARELLANO, R. (2013). *Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
- AROCA, J. (2012). *Plan de marketing para reforzar el posicionamiento de la empresa Ingeniería y Servicios Integrales Castino S.A.C. Trujillo 2012*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- ARTIGAS, J., CAPILLA, P., & PUJOL, J. (2002). *Tecnología del color*. España: Maite Simon.
- Asociación de Emprendedores de Perú (ASEP). (17 de Noviembre de 2015). *MYPES aportan el 40% del PBI*. Obtenido de Asociación de Emprendedores de Perú: <http://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Asociación de Exportadores (ADEX). (21 de Enero de 2016). *1,300 Mypes exportadoras urgen de medidas en competitividad para no salir del mercado*. Obtenido de Asociación de Exportadores: <http://adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/480-1-300-mypes-exportadoras-urgen-de-medidas-en-competitividad-para-no-salir-del-mercado>
- ÁVILA, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. España: Eumed.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimientos de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). 76-78.
- BANCO MUNDIAL. (2015). *Bancomundial.org*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Barrera, G. (3 de Julio de 2013). *Sistemas de Calidad. Premio Nacional de Calidad*. Obtenido de [jerryneimanr.blogspot.com](http://jerryneimanr.blogspot.com): <http://jerryneimanr.blogspot.pe/2013/07/premio-nacional-de-calidad.html>
- BASTOS, A. I. (2006). *Merchandising y animación del punto de venta*. España: Ideas propias.
- Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración*. Guadalajara, Mexico: McGraw - Hill/Interamericana Editores S.A.
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., Arellano Unzaga, G. G., & Torres Carrillo, K. M. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Revista Telos*, 16, 278-299.
- Bernal Torres, C. A. (2014). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Colombia: Pearson.
- Boal Velasco, N. (2013). *Creación de Valor*. Obtenido de Expansion: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/creacion-de-valor.html>
- Borgoño Téllez, C. (15 de Abril de 2014). *Postulación al Premio Nacional a la Calidad 2014. Categoría: Comercio y Servicios*. Obtenido de Centro de Desarrollo Industrial (CDI): [http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC\\_2014/T-gestiona/Informe%20Postulaci%C3%B3n%20tgestiona%202014.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2014/T-gestiona/Informe%20Postulaci%C3%B3n%20tgestiona%202014.pdf)
- CAMUS, C. C. (2012). *Plan de marketing para incrementar la participación de mercado de la clínica Bellmed de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

- Castaño Montes, L. Y. (2011). PROPUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE AMCO. 35.
- Castaño Montes, L. Y., & Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *Introducción*. Obtenido de Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf?sequence=1>
- COHEN, W. (2008). *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica* (2ª edición ed.). España: DEUSTO.
- Comité de Gestión de la Calidad (CGC). (2014). *Modelo de Excelencia en la Gestión*. Lima, Perú: Comité de Gestión de la Calidad.
- CUSTODIO, R. C. (2011). *Desarrollo de un plan de marketing para lograr competitividad del complejo arqueológico Markawamachuco*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- D'ALESSIO, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Centrum - Centro de Negocios.
- Dávila Castro, L. J., & Becerra Varona, J. P. (2016). *Implementación del Sistema de Gestión Empresarial SPRINTER ERP y su incidencia en la mejora de la situación económica y financiera de Inversiones y Multiservicios Samuel Etó S.A.C de Huamachuco, 2015*. Trujillo, Perú: Biblioteca Universidad Privada del Norte (UPN).
- Díaz, J. (2014 de Agosto de 2014). *10 Herramientas de la Administración Moderna*. Obtenido de Negocios y Emprendimiento. Ideas y Herramientas para Emprender: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.html>
- Domínguez Cedeño, G., Aguilar Plúa, M., Vélez Pérez, R., & Ortega Moreira, B. (16 de Mayo de 2014). *Gerencia y Gestión Empresarial*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/9q0cdvb68drs/gerencia-y-gestion-empresarial/>
- El Comercio. (8 de Septiembre de 2015). *OIT: mypes son las mayores generadoras de empleo en la región*. Obtenido de El Comercio: [http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras-empleo-region-noticia-1839318?ref=flujo\\_tags\\_513994&ft=nota\\_12&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras-empleo-region-noticia-1839318?ref=flujo_tags_513994&ft=nota_12&e=titulo)
- El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (2016). *¿Qué es INADEM?* Obtenido de INADEM: <https://www.inadem.gob.mx/institucional/>
- El Peruano. (30 de Septiembre de 2008). Trabajo y Promoción de Empleo. Características de la MYPE. *El Peruano*, pág. 3.
- Estrada Hernández, J. A. (2014). *Modelo para la gestión de tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.
- Euskalit. (s.f.). *Modelo de Gestión de Calidad Total - Excelencia*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf>
- Fernández Aldecua, M. J., Castillejos López, B., & Ramírez Luna, J. A. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. *Diagnóstico de la gestión empresarial. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 203-224.
- FERRELL, M., & HARTLINE, M. (2005). *Estrategia de Marketing*. México: Tomson.
- García Ramírez, O. (23 de Junio de 2016). *Competitividad, concepto e importancia*. Obtenido de milenio.com: [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/Competitividad-concepto-importancia\\_18\\_541925858.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/Competitividad-concepto-importancia_18_541925858.html)
- García Zapata, T. D., & Sancho Dávila, C. S. (2013). *Modelo de mejora de la competitividad basada en indicadores críticos de gestión en las pequeñas empresas de servicios de mantenimiento de equipos pesados*. Obtenido de Revista de Investigación Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/2947/2500>

- GIMBERT, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. España: DEUSTO.
- HODDINOTT, J. (2002). *Métodos para proyectos de desarrollo rural*. Estados Unidos: Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias.
- HONORIO, M. (2013). *Plan de Marketing para incrementar el posicionamiento de la empresa de Transportes Terrestre de Pasajeros ITTSA 2013*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- INEI. (Mayo de 2014). *Inei.gob.pe*. Obtenido de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1152/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1152/libro.pdf)
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2012). *¿Qué es Competitividad?* Obtenido de IMCO: [http://imco.org.mx/videos\\_es/que\\_es\\_competitividad\\_-\\_imco/](http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/)
- Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC). (2013). *Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas*. México DF: Instituto para el Fomento a la Calidad Total.
- Isotools Excellence. (27 de Abril de 2015). *Principales Herramientas de Gestión Empresarial: Funcionamiento y Características*. Obtenido de Isotools: <https://www.isotools.org/2015/04/27/principales-herramientas-de-gestion-empresarial-funcionamiento-y-caracteristicas/>
- JAVEZ, C. M. (2012). *Plan de marketing para incrementar el posicionamiento de la empresa Transportes Línea S.A. – Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- JIMÉNEZ, A. I., CALDERÓN, H., DELGADO, E., GÁZQUEZ, J. C., & GÓMEZ, M. Á. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.
- LAMBIN, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid, España: ESIC.
- López Cubino, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de [jesuitasleon.es](http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf): <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- MARIN, Q. (2011). *Elaboración del plan de marketing: Aplicación en Excel*. España: Profit.
- Martínez Barrientos, M. (2013). *El diagnóstico en la investigación*. Obtenido de monografias: <http://www.monografias.com/trabajos96/diagnostico-investigacion/diagnostico-investigacion.shtml>
- Martínez Chapa, H. D. (2011). *Premio Nacional a la Calidad. Organizaciones Ganadoras 2011*. Obtenido de Premio Nacional a la Calidad: [http://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/Revista\\_PNC2011\\_tomo1.pdf](http://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/Revista_PNC2011_tomo1.pdf)
- MARTÍNEZ, G. A. (2012). *Propuesta de un plan de mercadotecnia para una línea de postres dirigida a personas diabéticas y en control de peso*. Veracruz - México: Universidad Veracruzana.
- Mathews, J. C. (21 de Agosto de 2016). *Perú dentro de tres países con mayor capacidad emprendedora*. Obtenido de El Comercio: [http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-dentro-tres-paises-mayor-capacidad-emprendedora-noticia-1925830?ref=flujo\\_tags\\_513994&ft=nota\\_2&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-dentro-tres-paises-mayor-capacidad-emprendedora-noticia-1925830?ref=flujo_tags_513994&ft=nota_2&e=titulo)
- MAYORGA, D. (2005). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Perú: Universidad del Páccifico-Centro de Investigación.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (2016). *¿Qué es una MYPE?* Obtenido de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: [http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?\\_\\_page=1&codTema=56&tip=20](http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?__page=1&codTema=56&tip=20)
- MUÑIZ, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (5° ed.). Madrid, España: Ediciones CEF - Centro de Estudios Financieros.
- Negopolis. (19 de Julio de 2015). *Las aristas del emprendedor peruano*. Obtenido de Negopolis: <http://www.negopolis.com.pe/las-aristas-del-emprendedor-peruano/>
- Noriega, S. (8 de Julio de 2013). *Herramientas de Gestión Empresarial*. Obtenido de slideshare.net: <http://es.slideshare.net/JoshuaMNoriega/solange-noriega>
- O'SHAUGHNESSY, J. (1991). *Marketing competitivo: Un enfoque estratégico*. Madrid, España: DIAZ SANTOS.



- PALACIOS, D. J. (2013). *Plan de marketing para la empresa BERMANLAB*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definición de Modelo*. Obtenido de definicion.de: <http://definicion.de/modelo/>
- Pérez Rojas, J. A. (2014). *Implementación de un sistema de Gestión Empresarial ERP SPRING para mejorar la situación económica de la empresa Grifos El Che S.R.L.* Trujillo, Perú: Biblioteca de la Universidad Privada del Norte.
- PÉREZ, L. A. (2014). *Propuesta de plan de marketing para incrementar el posicionamiento de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI 2013*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de Gestión Empresarial. Textos y Casos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pinasco, I. (Noviembre de 2016). *Gestión*. Obtenido de "La gastronomía creará 320 mil empleos este año en Perú": <http://gestion.pe/noticia/336159/gastronomia-generara-320-mil-empleos-este-ano-peru>
- PINEDO, A. (2007). *Aumente su cartera de clientes: Cómo hacer saber al mundo que usted existe*. España: NETBIBLO.
- Real Academia Española (RAE). (Octubre de 2014). *Modelo*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- RIVERA, J., & ARELLANO, R. (2013). *Conducta del consumidor, estrategias y políticas aplicadas al marketing*. España: EISC.
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD*. Santiago, Chile.
- Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial*. Obtenido de Fruticultura&Diversificación: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Rosado, R. (2013). *INEI: El 99.6% de empresas son micro, pequeñas y medianas, pero las grandes concentran el 79% de ventas*. Obtenido de empreNDE. Noticias de Emprendimiento: <http://emprende.pe/inei-el-99-6-de-empresas-son-micro-pequenas-y-medianas-pero-las-grandes-concentran-el-79-de-ventas/>
- Ruvacalba Sordo, J. A. (2014). *Organizaciones Ganadoras. Premio Nacional de Calidad*. Obtenido de Premio Nacional de Calidad.: <http://www.pnc.org.mx/Revista-Virtual-Ganadoras-PNC-2014/Revista-de-Organizaciones-Ganadoras-PNC-2014.pdf>
- SAINZ, J. M. (2010). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- SANTEMASES, M. (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: PIRÁMIDE.
- SCHEFF, J. (2007). *Marketing tras bambalinas: Cómo crear y conservar el público para las artes escénicas*. México: Gestión Cultural.
- SCHNAARS, S. (1994). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Secretaría de Economía (SE); Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFC). (2015). *Modelo Nacional para la Competitividad versión para Micro y Pequeñas Organizaciones*. México: Premio Nacional de Calidad.
- Solleiro Rebolledo, J. L., & Castañón Ibarra, R. (2012). *Competitividad, innovación y transferencia de tecnología en México*. Obtenido de Revistas ICE. Innovación y Competitividad: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_869\\_149-162\\_\\_28B36ABB73B9EFE326D8DE4C7EC0A3EE.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_869_149-162__28B36ABB73B9EFE326D8DE4C7EC0A3EE.pdf)
- SOMMERVILLE, I., & ALONSO, M. (2005). *Ingeniería del software*. España: Pearson.
- Tripadvisor Perú. (2016). *Restaurantes en Trujillo*. Obtenido de [tripadvisor.com: https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g298444-Trujillo\\_La\\_Libertad\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g298444-Trujillo_La_Libertad_Region.html)
- Viajeros.com. (2016). *Restaurantes en Trujillo*. Obtenido de [Viajeros.com: http://www.viajeros.com/destinos/trujillo/2-restaurantes/?pagina=1](http://www.viajeros.com/destinos/trujillo/2-restaurantes/?pagina=1)

- Villarán, F. (2012). *Entrevista: La importancia de la MYPE en el desarrollo del país.* . Obtenido de Teleley: <http://www.teleley.com/revistaperuana/villaran-66.pdf>
- Yrivarren Lazo, J. L. (16 de Abril de 2015). *Postulación al Premio Nacional a la Calidad 2015. Categoría: Sector Público - Grande.* Obtenido de Centro de Desarrollo Industrial (CDI): [http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC\\_2015/RENIEC%20INFORME%20FINAL%20PNC%202015-%20web.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2015/RENIEC%20INFORME%20FINAL%20PNC%202015-%20web.pdf)



## ANEXOS

### ANEXO N.º 1: PERMISO



**PERMISO DE INVESTIGACIÓN**

Trujillo, 16 de Febrero de 2016

Sr. Miguel Martín Rengifo  
Gerente General del Restaurante Sal y Pimienta

Sra. Esperanza Quiroz Ramos  
Representante Legal del Restaurante Sal y Pimienta

Estimados:

Dentro de la formación universitaria de postgrado de los futuros Administradores de la Universidad Privada del Norte, se considera de suma importancia la realización de actividades de investigación.

Es por ello que nosotros, bachilleres en Administración, estamos desarrollando el tema "Modelo Nacional para la Competitividad y su influencia en lograr una ventaja competitiva en el restaurante Sal y Pimienta, Trujillo 2016".

El objetivo de esta petición es solicitar acceso a la información necesaria para llevar a cabo nuestro proyecto de investigación en el restaurante "Sal y Pimienta", en el año 2016.

Es importante señalar que esta actividad no conlleva a ningún gasto para su institución y que se tomarán los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias del establecimiento.

Los alumnos que llevarían a cabo esta actividad son:

Cristhian Sagástegui Sánchez	DNI: 47810321
Jessenia Saldaña Chuquiruna	DNI: 46166156

Sin otra particular solicitud y esperando una buena acogida, nos despedimos agradecidamente.

  
Miguel Martín  
Gerente del Sal y Pimienta

  
Esperanza Quiroz  
Representante Legal de Sal y Pimienta

  
Cristhian Sagástegui  
Bachiller en Administración

  
Jessenia Saldaña  
Bachiller en Administración

**ANEXO N. ° 2: EVIDENCIAS DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN INICIAL</b>	<b>Se Cumple</b>	<b>No Se Cumple</b>
<b>GERENTE</b>		
Conoce la misión y visión		X
Conoce los procesos claves de su empresa.	X	
Aplica técnicas de marketing para el negocio	X	
Tiene planes a largo plazo de su empresa		X
<b>COLABORADORES</b>		
Conoce la misión y visión		X
Respetan su contrato de trabajo		X
Capacitan al personal para desarrollar bien las funciones en el puesto.		X
Reciben incentivos		X
<b>CLIENTES</b>		
Se realizan encuestas de satisfacción		X
Las sugerencias son tomadas en cuenta		X
Se le sugiere al cliente estar en contacto con la empresa a través de algún medio de comunicación.		X
<b>OBSERVACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente no conoce la misión y visión con detalle, tartamudea y demora en responder esta pregunta.</li> <li>• Si aplica técnicas para que su marca se haga reconocida, pero por el hecho de que ahora estamos en una era digital donde gran cantidad de negocios promocionan por Internet sería necesario actualizar su página de Facebook.</li> <li>• El contrato de trabajo es solo para los cocineros principales, cajeras y el barman; los otros colaboradores no tienen contrato de trabajo</li> <li>• La capacitación no se da, solo se quedan con la inducción recibida al ingresar al trabajo.</li> <li>• No se reciben incentivos por parte de la empresa, esto hace que el personal se muestre cansado y desmotivado.</li> <li>• No se realizan encuestas para recibir sugerencias u opiniones del cliente después de ser atendido.</li> <li>• No se muestra que invite al cliente a seguir en contacto con la empresa a través de algún medio, como redes sociales.</li> <li>• Los clientes dan sugerencias al mozo, pero muchos de ellos se pierden en el camino.</li> </ul>		

Elaboración: Los autores.

### PÁGINA DE FACEBOOK DE SAL Y PIMIENTA



Fuente: Facebook de Sal y Pimienta.

**PÁGINA DE TRIPADVISOR PERÚ (5 MEJORES RESTAURANTES)**

**El Celler de Cler**  
 N.º 1 de 208 Restaurantes en Trujillo  
 307 opiniones  
 "Comida deliciosa" 01/12/2016  
 "Bonito, rico y romántico" 01/12/2016  
 \$\$ - \$\$\$ | Mapa | Fotos de visitantes (97)  
 Comida: peruana latina sudamericana

**El Mochica**  
 N.º 2 de 208 Restaurantes en Trujillo  
 650 opiniones  
 "muy bien" 27/11/2016  
 "Excelente!" 26/11/2016  
 \$\$ - \$\$\$ | Mapa | Fotos de visitantes (121)  
 Comida: peruana latina mariscos sudamericana española

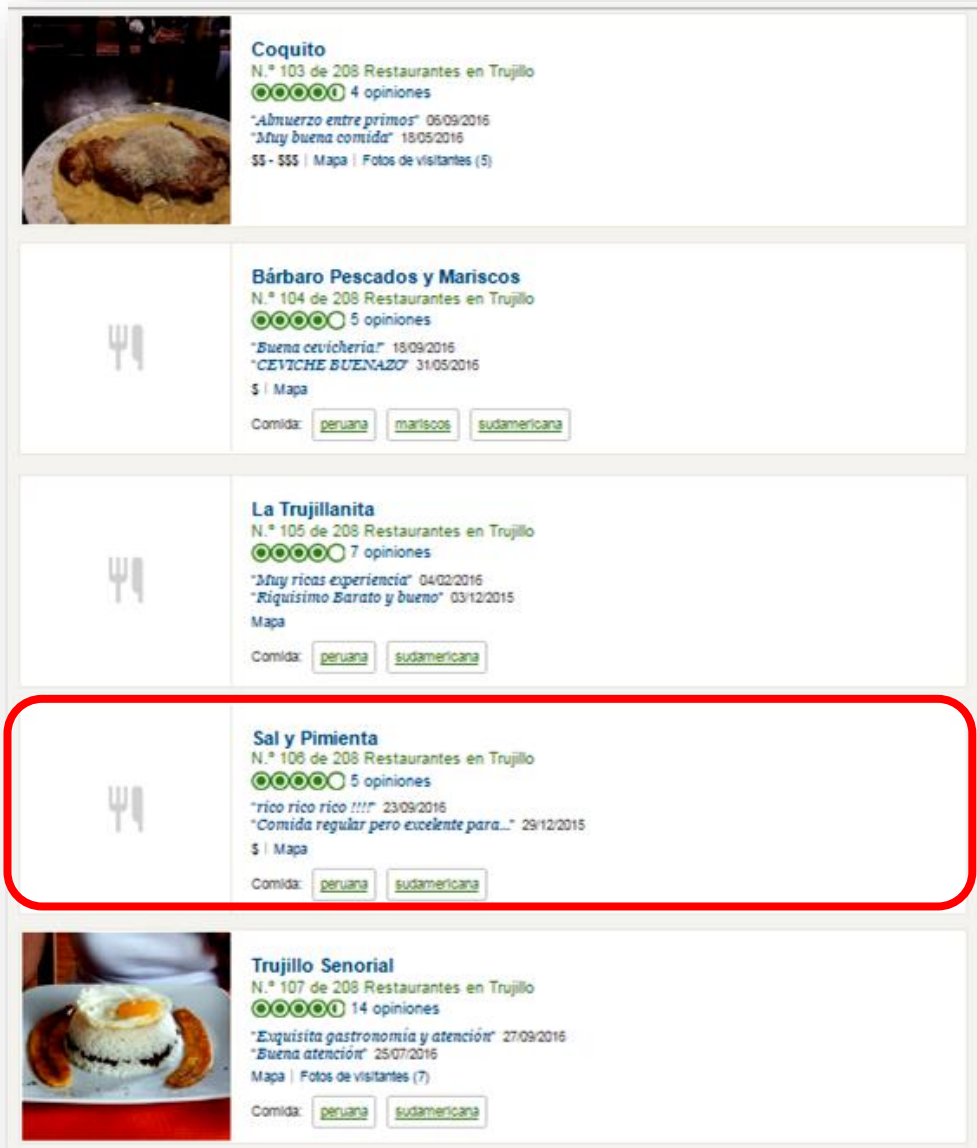
**Restaurante Las Bovedas**  
 N.º 3 de 208 Restaurantes en Trujillo  
 113 opiniones  
 "Buen ambiente" 24/11/2016  
 "Muy agradable" 19/11/2016  
 \$\$\$\$ | Mapa | Fotos de visitantes (16)  
 Comida: peruana latina mariscos sudamericana internacional

**Squalo's**  
 N.º 4 de 208 Restaurantes en Trujillo  
 268 opiniones  
 "Con más tiempo" 30/10/2016  
 "Buena comida y buen ambiente" 21/10/2016  
 \$\$ - \$\$\$ | Mapa | Fotos de visitantes (46)  
 Comida: peruana latina mariscos española

**Casona Deza**  
 N.º 5 de 208 Restaurantes en Trujillo  
 289 opiniones  
 "No todos los días se come en un pa..." 23/07/2016  
 "El lugar es precioso" 08/07/2016  
 \$\$ - \$\$\$ | Mapa | Fotos de visitantes (102)  
 Comida: italiana Café

Fuente: Página de Tripadvisor Perú

### PÁGINA DE TRIPADVISOR PERÚ (RANKING DE SAL Y PIMIENTA)



**Coquito**  
N.º 103 de 208 Restaurantes en Trujillo  
★★★★ 4 opiniones  
"Abmuerzo entre primos" 06/09/2016  
"Muy buena comida" 18/05/2016  
\$\$ - \$\$\$ | Mapa | Fotos de visitantes (5)

**Bárbaro Pescados y Mariscos**  
N.º 104 de 208 Restaurantes en Trujillo  
★★★★ 5 opiniones  
"Buena cevichería." 18/09/2016  
"CEVICHE BUENAZO" 31/05/2016  
\$ | Mapa  
Comida: [peruana](#) [mariscos](#) [sudamericana](#)

**La Trujillanita**  
N.º 105 de 208 Restaurantes en Trujillo  
★★★★ 7 opiniones  
"Muy ricas experiencia" 04/02/2016  
"Riquísimo Barato y bueno" 03/12/2015  
Mapa  
Comida: [peruana](#) [sudamericana](#)

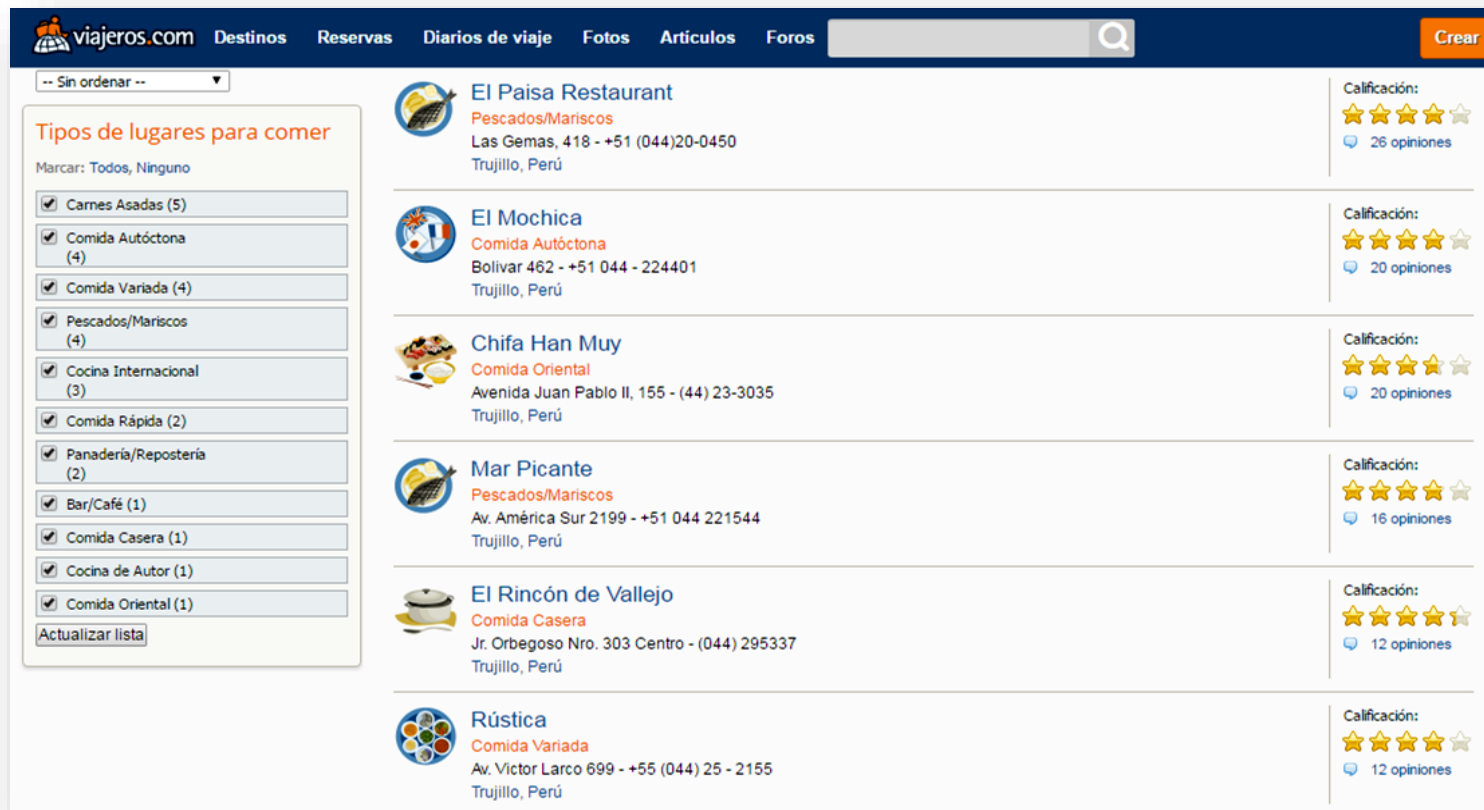
**Sal y Pimenta**  
N.º 106 de 208 Restaurantes en Trujillo  
★★★★ 5 opiniones  
"rico rico rico !!!!" 23/09/2016  
"Comida regular pero excelente para..." 29/12/2015  
\$ | Mapa  
Comida: [peruana](#) [sudamericana](#)

**Trujillo Seniorial**  
N.º 107 de 208 Restaurantes en Trujillo  
★★★★ 14 opiniones  
"Equisita gastronomía y atención" 27/09/2016  
"Buena atención" 25/07/2016  
Mapa | Fotos de visitantes (7)  
Comida: [peruana](#) [sudamericana](#)

Fuente: Página de Tripadvisor Perú



### PÁGINA DE VIAJEROS.COM (7 MEJORES RESTAURANTES)









viajeros.com Destinos Reservas Diarios de viaje Fotos Artículos Foros

-- Sin ordenar --

**Tipos de lugares para comer**

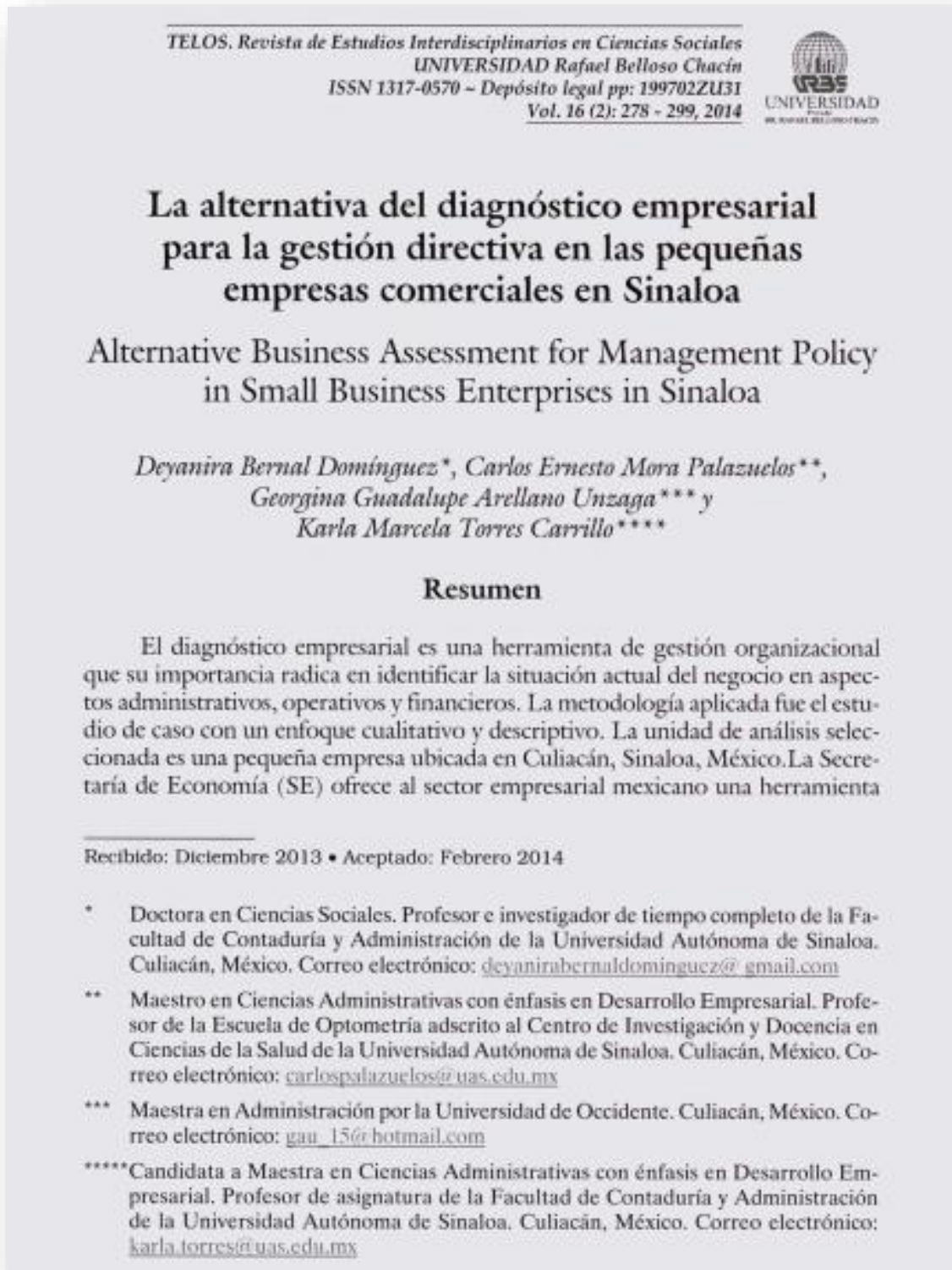
Marcar: Todos, Ninguno

- Carnes Asadas (5)
- Comida Autóctona (4)
- Comida Variada (4)
- Pescados/Mariscos (4)
- Cocina Internacional (3)
- Comida Rápida (2)
- Panadería/Repostería (2)
- Bar/Café (1)
- Comida Casera (1)
- Cocina de Autor (1)
- Comida Oriental (1)

	<p><b>El Paisa Restaurant</b> Pescados/Mariscos Las Gemas, 418 - +51 (044)20-0450 Trujillo, Perú</p>	<p>Calificación: ★★★★★ 26 opiniones</p>
	<p><b>El Mochica</b> Comida Autóctona Bolivar 462 - +51 044 - 224401 Trujillo, Perú</p>	<p>Calificación: ★★★★★ 20 opiniones</p>
	<p><b>Chifa Han Muy</b> Comida Oriental Avenida Juan Pablo II, 155 - (44) 23-3035 Trujillo, Perú</p>	<p>Calificación: ★★★★★ 20 opiniones</p>
	<p><b>Mar Picante</b> Pescados/Mariscos Av. América Sur 2199 - +51 044 221544 Trujillo, Perú</p>	<p>Calificación: ★★★★★ 16 opiniones</p>
	<p><b>El Rincón de Vallejo</b> Comida Casera Jr. Orbegoso Nro. 303 Centro - (044) 295337 Trujillo, Perú</p>	<p>Calificación: ★★★★★ 12 opiniones</p>
	<p><b>Rústica</b> Comida Variada Av. Victor Larco 699 - +55 (044) 25 - 2155 Trujillo, Perú</p>	<p>Calificación: ★★★★★ 12 opiniones</p>

Fuente: Página de viajeros.com

ANEXO N. ° 3: CARÁTULA DE LOS ANTECEDENTES



## EMPRESAS SOCIALES Y ECOTURISMO EN BAHÍAS DE HUATULCO, MÉXICO

### Diagnóstico de la gestión empresarial

Maria José Fernández Aldecoa<sup>1</sup>  
Berenice Castillejos López<sup>2</sup>  
Jorge Alfonso Ramírez Luna<sup>3</sup>  
Universidad del Mar – Huatulco  
Oaxaca, México

**Resumen:** Las empresas sociales que surgen en comunidades rurales enfrentan una serie de problemas que les impiden su crecimiento y supervivencia. Entre estas limitantes están las de gestión empresarial. La investigación describe los principales problemas de cinco emprendimientos sociales ecoturísticos. Con base en una metodología cualitativa se elaboró un diagnóstico FODA el cual permitió ubicar problemas en común como: débil rentabilidad, funcionamiento empírico e improvisado, ausencia de estrategias de comercialización y competitividad, falta de capital humano capacitado y eficiente, escasa cultura turística, entre otros.

**PALABRAS CLAVE:** empresas sociales, ecoturismo, turismo comunitario, gestión empresarial

**Abstract:** Social Enterprises and Ecotourism in Huatulco, Mexico: Diagnosis of Business Management. The emerging social enterprises in rural communities face a number of problems impeding their growth and survival. The constraints are those of management. This paper describes the main problems of five ecotourism social enterprises. Based on a qualitative methodology a SWOT diagnosis was developed, which allowed to find common problems: weak profitability, empirical and improvised performance, no marketing strategies, no competitive strategies, lack of marketing strategies and competitiveness, lack of trained and efficient human capital, poor tourism culture among others.

**KEY WORDS:** social enterprises, ecotourism, community-based tourism, business management

## INTRODUCCIÓN

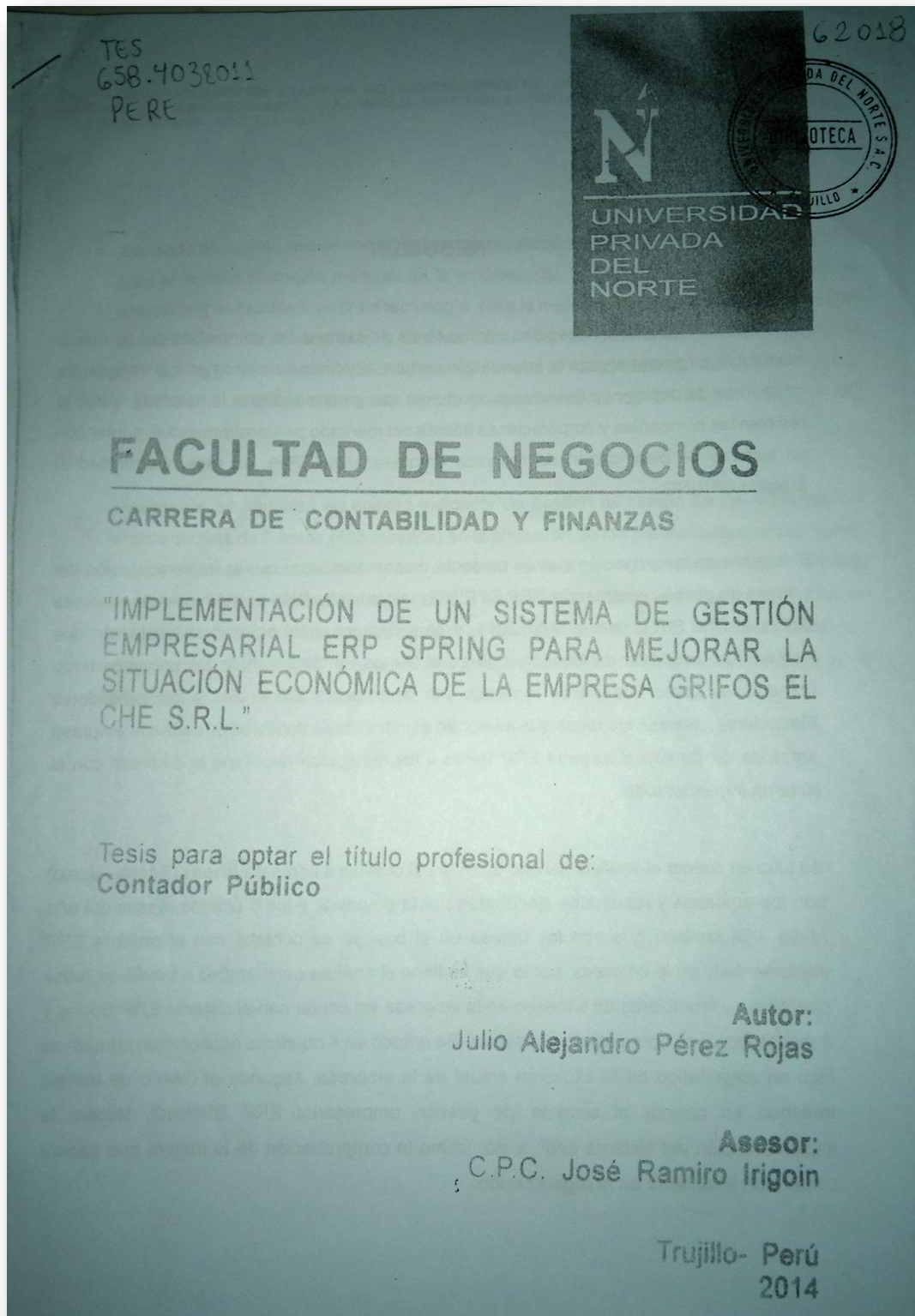
Desde las últimas décadas del siglo pasado en diversas regiones rurales del mundo los emprendimientos sociales o de base comunitaria -sobre todo de naturaleza productiva- se han multiplicado. Dichos procesos participativos regionales son una consecuencia indirecta de las políticas recesionistas neoliberales y del "adelgazamiento" de los estados durante el último cuarto del siglo XX (Coraggio, 2000). En ese sentido, muchos de los proyectos de emprendimiento social o

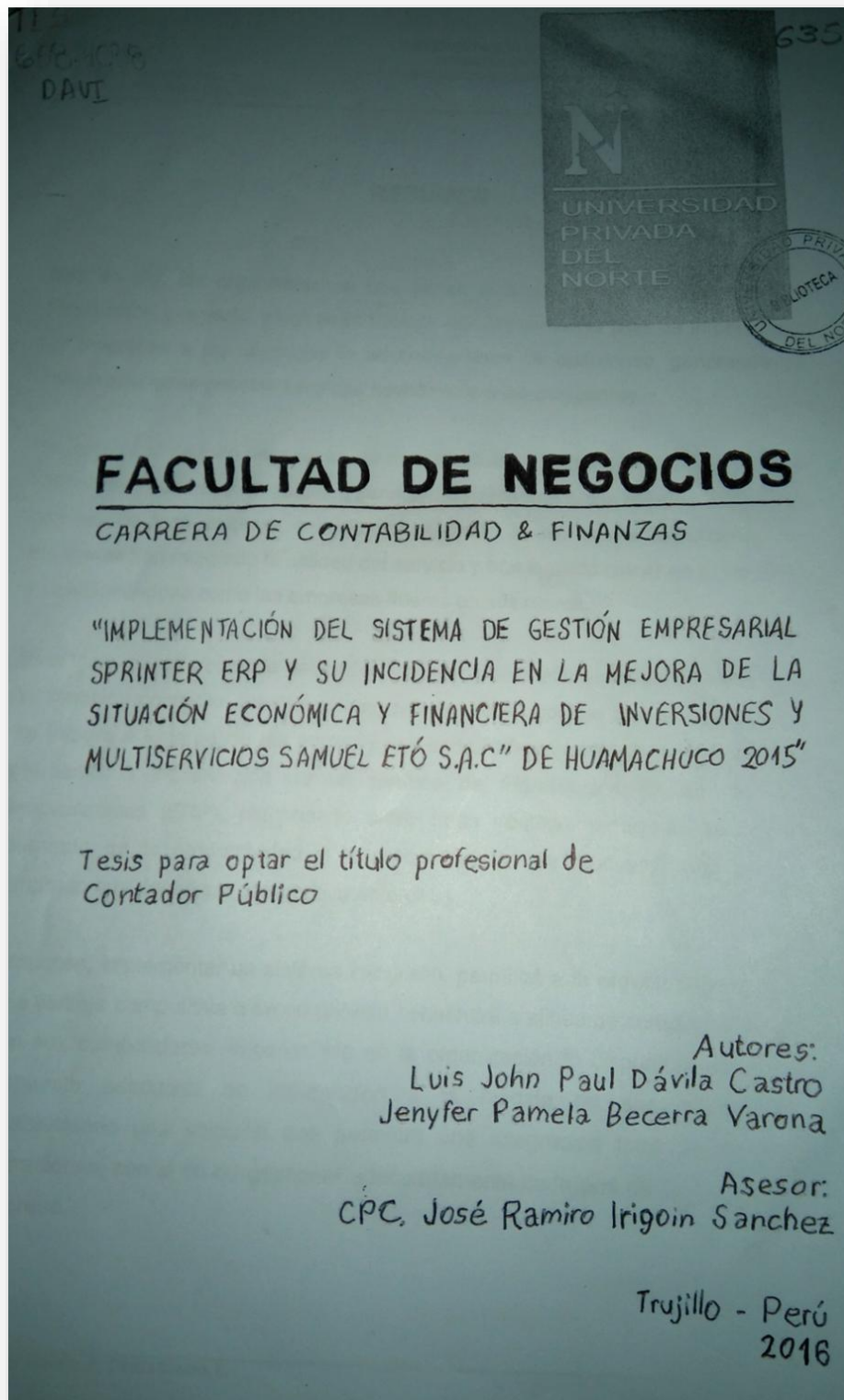
<sup>1</sup> Doctoranda en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional Autónoma de México. Se desempeña como profesora-investigadora en la Universidad del Mar (UMAR). Ha sido directora de dos proyectos de investigación en el Instituto de Turismo, de la UMAR. E-mail: mjose@hualulco.umar.mx; palomansamor799@hotmail.com.

<sup>2</sup> Maestría en Gestión de la Calidad por la Universidad Veracruzana, Veracruz, México. Adscrita al Instituto de Turismo de la Universidad del Mar desempeñando la labor de docencia en la Licenciatura de Administración Turística y en la Maestría en Mercadotecnia Turística. E-mail: berenicecas@hotmail.com; berenicecas@hualulco.umar.mx.

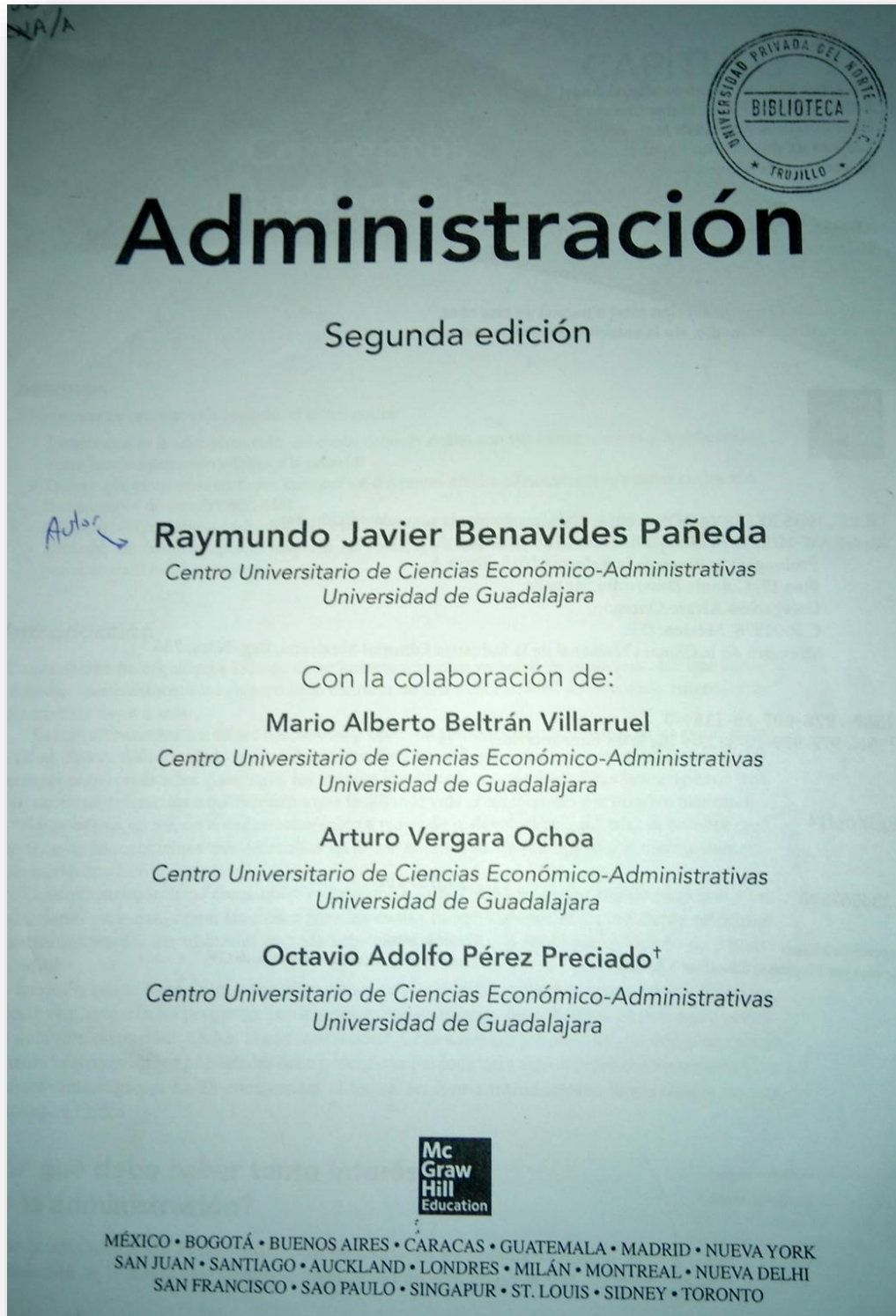
<sup>3</sup> Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México; con posgrado en Calidad de la Hotelería y Restaurantes por la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona - España) y una Maestría en Gestión de la Calidad por la Universidad Veracruzana, México. Actualmente, colabora como profesor investigador de tiempo completo en la Universidad del Mar. E-mail: jramrez@hualulco.umar.mx.



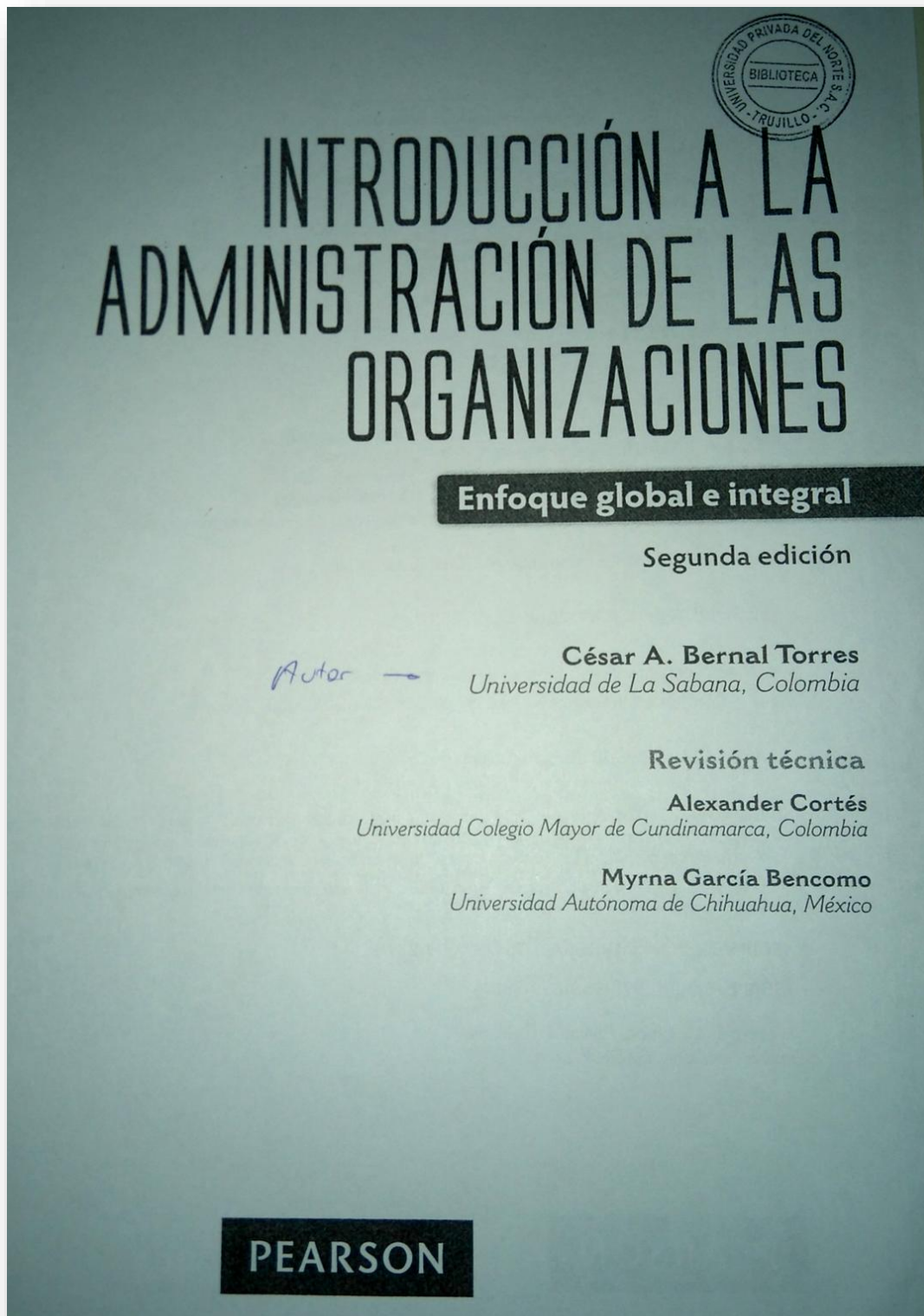


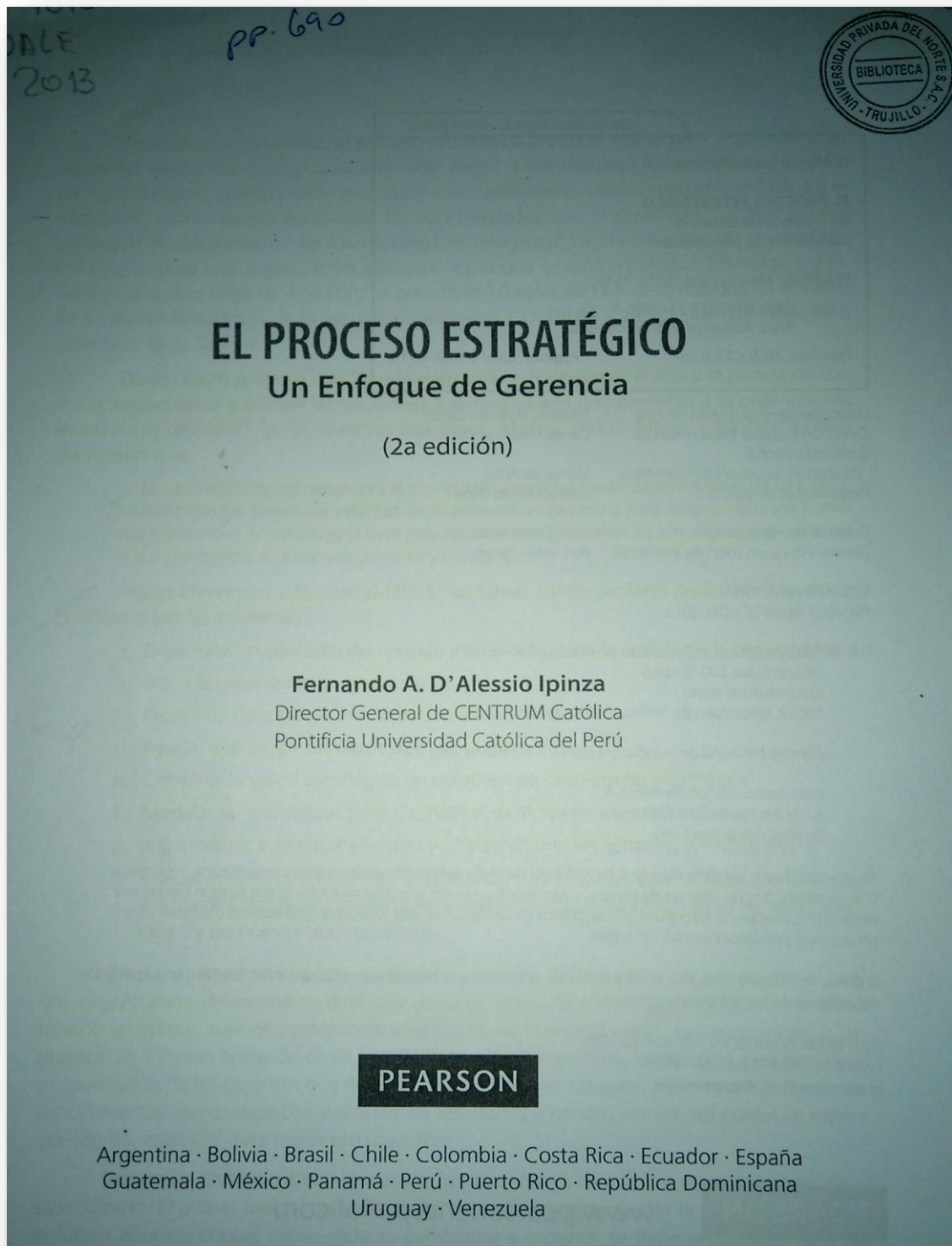


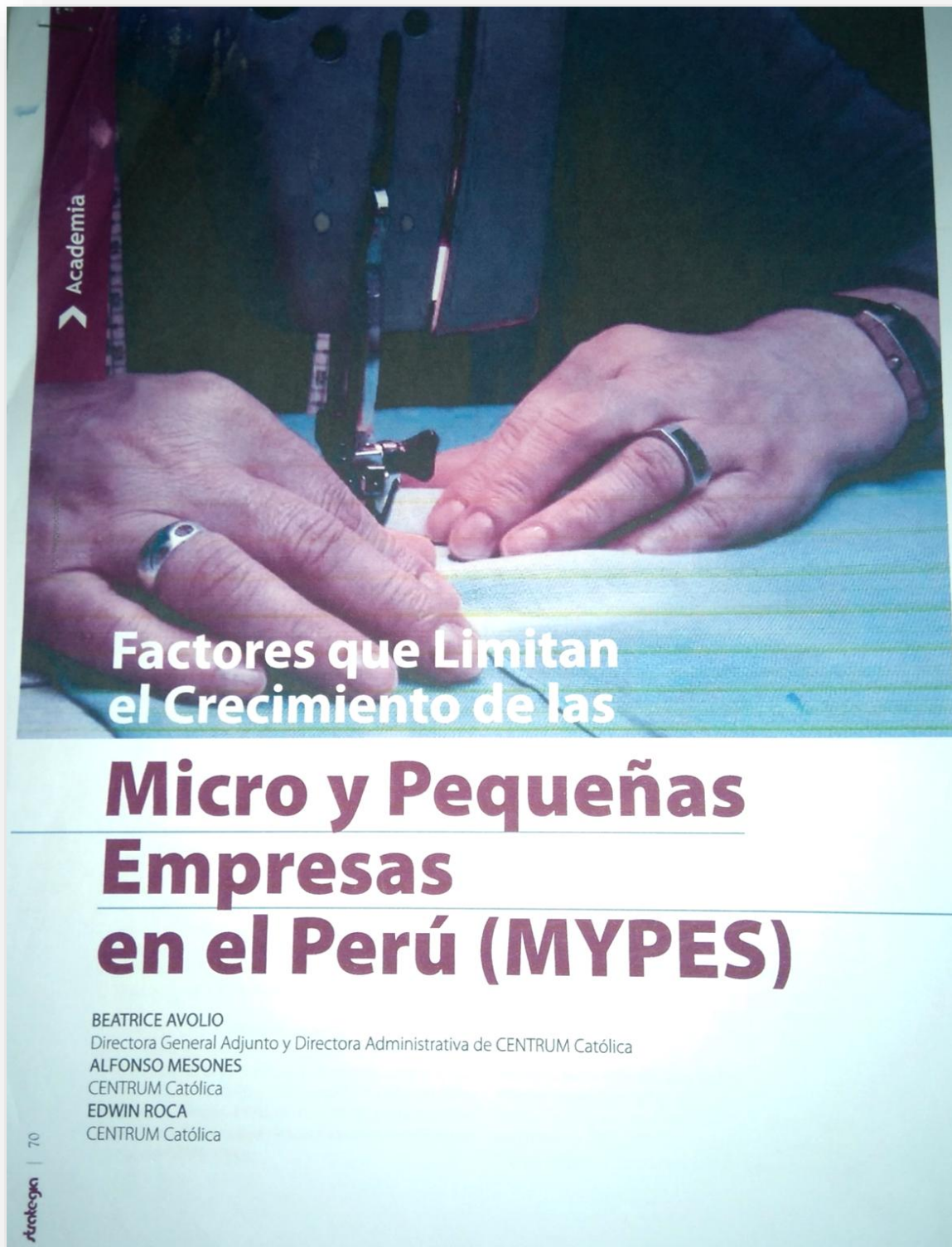
**ANEXO N. ° 4: CARÁTULA DE LOS LIBROS**











Factores que Limitan  
el Crecimiento de las

# Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)

BEATRICE AVOLIO

Directora General Adjunto y Directora Administrativa de CENTRUM Católica

ALFONSO MESONES

CENTRUM Católica

EDWIN ROCA

CENTRUM Católica





ANEXO N.º 5: VALIDACIÓN EXPERTO 1 – JORGE BRENIS EXEBIO

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación: *Diagnóstico de la Gestión Empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimienta de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad.*

Línea de investigación: *Gestión Empresarial para la sostenibilidad de las MYPES.*


Apellidos y nombres del experto: *BRENIS EXEBIO, Jorge.*

El instrumento de medición pertenece a la variable: *Gestión Empresarial.*

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sugerencias:  
*Considerar indicaciones por cada dimensión, así permitir, incluso en mejor disposición.*

Firma del experto:  
  
N.º c.c.c.c. 449  
DNI 18019562

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación: *Diagnóstico de la Gestión Empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimienta de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad.*

Línea de investigación: *Gestión Empresarial para la sostenibilidad de las MYPES.*

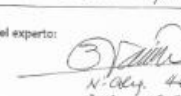
Apellidos y nombres del experto: *BRENIS EXEBIO, Jorge.*

El instrumento de medición pertenece a la variable: *Gestión Empresarial.*

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sugerencias:  
*Considerar indicaciones por cada dimensión, con ello se permitirá, un mejor disposición.*

Firma del experto:  
  
N.º c.c.c.c. 449  
DNI 18019562



ANEXO N.º 6: VALIDACIÓN EXPERTO 2 – CARLOS PASTOR CASAS

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación: *Diagnóstico de la Gestión Empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad*

Línea de investigación: *Gestión Empresarial para la sustentabilidad de los MYPES*

Apellidos y nombres del experto: *Pastor Casas Carlos Alberto*

El instrumento de medición pertenece a la variable: *Gestión Empresarial*

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

*\* Fundamental por que no va Hipotesis,  
\* de ser el caso mejorar un poco,*

Firma del experto:

*Carlos Pastor Casas  
50000 01*

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación: *Diagnóstico de Gestión Empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad*

Línea de investigación: *Gestión Empresarial para la sustentabilidad de los MYPES*

Apellidos y nombres del experto: *Pastor Casas Carlos Alberto*

El instrumento de medición pertenece a la variable: *Gestión Empresarial*

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

*\* Fundamental por que no va Plantillas, hipótesis, et.  
\* de ser el caso mejorar un poco,*

Firma del experto:

*Carlos Pastor Casas  
50000 01*

ANEXO N.º 7: VALIDACIÓN EXPERTO 3 – JUAN ROSELL DIOSES

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación: *Diagnóstico de la Gestión Empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimiento, de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad*

Línea de investigación: *Gestión Empresarial para la sostenibilidad de las MYPES.*

Apellidos y nombres del experto: *Rosell Dioses Juan Carlos.*

El instrumento de medición pertenece a la variable: *Gestión Empresarial.*

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le solicitamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeta de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sugerencias:

Firma del experto: *Juan Rosell Dioses*

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

Título de la investigación: *Diagnóstico de la Gestión Empresarial durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimiento, de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad*

Línea de investigación: *Gestión Empresarial para la sostenibilidad de las MYPES.*

Apellidos y nombres del experto: *Rosell Dioses Juan Carlos.*

El instrumento de medición pertenece a la variable: *Gestión Empresarial.*

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SI o NO. Asimismo, le solicitamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeta de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sugerencias:

Firma del experto: *Juan Rosell Dioses*

**ANEXO N. ° 8: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p><b>Problema General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el estado de la gestión empresarial, durante el año 2016, del Restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el Modelo Nacional para la Competitividad?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado de la gestión empresarial, durante el año 2016, del restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basándose en el Modelo Nacional para la Competitividad.</li> </ul>	<p><b>Población</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente de la empresa.</li> <li>• Todos los colaboradores del restaurante Sal y Pimienta.</li> <li>• Todos los clientes del restaurante Sal y Pimienta.</li> </ul>	<p><b>Método</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Encuestas a Cliente y Colaboradores</li> <li>• Ficha de Observación</li> </ul>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es el comportamiento del entorno para responder a los retos y oportunidades del mercado?</li> <li>• ¿Qué valor y beneficios da la empresa a sus clientes a través de sus productos y servicios?</li> <li>• ¿Cuáles son las expectativas de los clientes para mejorar el diseño de los productos y servicios?</li> <li>• ¿Cuáles son los productos de mayor demanda y rentabilidad del restaurante?</li> <li>• ¿Cuáles son los recursos y capacidades que permiten desarrollar los productos y servicios a la empresa?</li> <li>• ¿Cuáles son las alianzas claves del restaurante que apoyan su desempeño y capacidad de gestión?</li> <li>• ¿Cuáles son los costos que presenta el restaurante?</li> <li>• ¿Cuáles son los resultados para mantener una visión integral del negocio?</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el comportamiento del entorno para responder a los retos y oportunidades del mercado.</li> <li>• Identificar el valor y beneficios que la empresa da a sus clientes a través de sus productos y servicios.</li> <li>• Conocer las expectativas de los clientes para mejorar el diseño de los productos y servicios.</li> <li>• Distinguir los productos de mayor demanda y rentabilidad del restaurante.</li> <li>• Reconocer los recursos y capacidades que permiten desarrollar los productos y servicios a la empresa.</li> <li>• Identificar las alianzas claves del restaurante que apoyan su desempeño y capacidad de gestión.</li> <li>• Identificar los costos que presenta el restaurante.</li> <li>• Mostrar los resultados para mantener una visión integral del negocio.</li> </ul>	<p><b>Muestra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplicó la entrevista a 1 persona: El Gerente del restaurante.</li> <li>• Se aplicaron encuestas a los 23 colaboradores del restaurante Sal y Pimienta.</li> <li>• Se aplicaron encuestas a 385 clientes del restaurante Sal y Pimienta.</li> </ul>	<p><b>Nivel de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> </ul>	
		<p><b>Diseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental / transversal</li> </ul>		

Elaboración: Los autores.

## ANEXO N.º 9: ENTREVISTA AL DUEÑO DEL NEGOCIO EN BASE AL MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

### Modelo Nacional para la Competitividad Versión para Micro y Pequeñas Organizaciones 2015

#### 1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

##### 1.1. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

- **¿Cuáles son las tendencias a mediano plazo del sector en el que participa la empresa?**

La tendencia es muy buena (positiva). El boom que ha tenido la gastronomía peruana con el “marketing” que le ha dado Gastón Acurio ha sido beneficiosos para el rubro. Es por ello también que muchos han decidido emprender negocios similares.

- **¿Qué factores externos pueden afectar a la empresa?**

Como factores externos se puede decir, como punto clave, la inestabilidad de precios de los insumos, no hay algo fijo. Por eso cuando vamos al mercado encontramos precios diferentes todos los días de todos los insumos, no hay algo estable.

- **¿Quiénes son los principales competidores de la empresa?**

Básicamente, por el formato que manejo, donde la especialidad es la comida criolla, los competidores más cercanos son el restaurante “El Caminito” (Juan Pablo II) y los locales que venden menú (Av. España).

- **¿Cuál ha sido el impacto de la competencia en el negocio?**

Yo creo que cuando hay competencia uno debe mejorar y aprender también algo de cada uno de ellos. El impacto no es solo para nosotros sino también para ellos. Por ejemplo: Si un competidor en su carta tiene solo 20 platos va a influir en

nosotros porque sabremos que debemos crear más platos para ofrecer variedad a los clientes.

- **¿Cómo se compara el nivel de desempeño de los productos o servicios frente a los de sus competidores?**

Hacemos visitas a nuestros competidores como clientes para saber cómo están manejando su negocio. Es bueno conocer al “enemigo” porque nos puede brindar una ventaja. Aquí se pueden ver cuáles son sus virtudes y defectos para mejorar.

- **¿Cuáles son las principales oportunidades que le presenta el entorno?**

En parte es el boom de la gastronomía que ha servido de mucho al restaurante. Además el sitio estratégico donde estamos ubicados y la infraestructura del local, se trata de un ambiente familiar bastante acogedor que cuenta con un área de recreación para los niños.

## 1.2. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y CLIENTES

### 1.2.1. Conocimiento del Mercado

- **¿Cómo está integrado su mercado objetivo?**

Está integrado por familias, hombres y mujeres de Trujillo o de cualquier lugar que estén buscando un local donde puedan degustar la buena gastronomía que tenemos.

- **¿Qué características tiene el mercado objetivo y de qué tamaño es?**

Mayormente mi mercado objetivo son grupos de familias que quieren pasar un momento agradable en un buen lugar. Se tiene en cuenta que en estas familias pueden haber niños por lo cual brindamos en el establecimiento lo necesario para que ellos también se sientan acogidos.

- **¿Qué necesidades se presentan en el mercado objetivo?**

Se presentan: La alimentación que es una necesidad básica de las personas y la necesidad de sentirse seguro comiendo en el establecimiento.

- **¿Qué hace valioso a los productos/servicios para responder a las necesidades del mercado objetivo?**

Los hace valioso la presentación y la calidad de servicio que se brinda, todo esto para que el cliente se sienta satisfecho.

#### 1.2.2. Conocimiento del Cliente

- **¿Tiene definidos los grupos de clientes a los que sirve?**

Sí, básicamente son personas de nivel socioeconómico A y B por el poder adquisitivo que tienen, la mayor parte son personas adultas mayores a 30 años porque a esa edad ya tienen un trabajo concreto y pueden darse un gusto.

- **¿Cómo identifica las necesidades de los clientes?**

Manejamos una página de Facebook donde nos enteramos de las opiniones de los clientes. Aquí contamos con una escala de estrellas del 1 al 5 donde los clientes, además, nos califican por sus experiencias vividas en el restaurante.

- **¿Cómo agrupa a los clientes en términos de sus necesidades, maneras de relacionarse con ellos y la rentabilidad que le genera?**

Los agrupamos de acuerdo a sus edades (mayores de 30 años), nivel socioeconómico, opiniones y críticas hacia el restaurante.

- **¿Cómo obtiene la información de las necesidades del cliente?, ¿es un proceso continuo u ocasional?**

Todos los fines de semana, cuando hay más clientela en el local, nos acercamos a las mesas a preguntar cómo está el servicio, si les ha gustado o no, así como el nivel de aceptación que tenemos y qué sugerencia podrían darnos.

- **¿Cómo utiliza la información generada desde el cliente para responder a sus necesidades e impulsar la mejora e innovación de los productos/servicios?**

Siempre las preguntas que se le hacen al cliente son sobre sugerencias para mejorar el servicio. Por ejemplo: Anteriormente en el local no existía la parte de atrás y se veía que venían muchas familias con niños. A partir de las sugerencias de los clientes, se identificó la necesidad de tener un área específicamente para niños; es por eso que desde el 2013 contamos en el restaurante con una zona recreacional para ellos. Ahora los padres pueden almorzar tranquilos con la seguridad de que sus hijos estarán bien.

### 1.3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- **¿Cuál es la misión, visión y valores que guían el rumbo de la empresa?**

La misión de la empresa es que somos un restaurante que se dedica a ofrecer platos típicos de la región a la variedad de clientes tanto de Trujillo como de otros lugares.

La visión es llegar a consolidarnos como uno de los mejores restaurantes en cuanto a comida criolla, además de ser reconocido como tradición en Trujillo, para el año 2022.

En cuanto al valor del restaurante es brindar el servicio que el cliente ha requerido, es decir que el cliente tenga la seguridad que lo que se le está dando es lo que él ha pedido y quede a completa satisfacción.

En cuanto a valores internos están el respeto hacia el cliente, compañerismo, unidad, trabajo en equipo.

- **¿Cuáles son las principales fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (FODA)?**

Entre las fortalezas esta la sazón, que es característico del restaurante, y la calidad de atención.

En cuanto a las oportunidades está el boom de la gastronomía peruana y la fidelización de los clientes.

Entre las debilidades del restaurante está el tiempo que tarda el personal en adaptarse a las políticas de la empresa, porque cuando llega un colaborador nuevo se debe alinear a lo que el restaurante requiere para que el cliente reciba lo que ha venido recibiendo hace muchos años.

Otra debilidad es el pequeño espacio que tiene el local de la Av. España, ya que tiene la mitad de mesas a comparación del antiguo local de Colón. Esto es causante de problemas porque muchas veces llegan clientes que se terminan yendo porque no encuentran espacio. La amenaza más notable es la inseguridad ciudadana porque la mayoría de negocios somos víctimas de extorsiones. Esto es un problema por la que atraviesan muchos negocios y que hasta el momento no tiene solución. Además la competencia es un factor que impulsa a mejorar.

- **Con base en la información generada por el análisis FODA, ¿cuáles son los retos prioritarios de la empresa? (Describa de 3 a 5 retos)**

Entre los retos que se tiene como empresa están: Fidelizar al cliente, es decir que el cliente se identifique completamente con el restaurante y se sienta como en casa con el servicio que le brindamos. Otro reto es que el personal sea el más idóneo para el puesto que está desempeñando. Y lo más importante, que el cliente reconozca la sazón de Sal y Pimienta, el cual no ha variado porque continua siendo el mismo desde que empezamos.

- **¿Cómo se reflejan los retos prioritarios de la empresa en los objetivos estratégicos?**

Se reflejan en los objetivos estratégicos por la calidad de atención, que el tiempo de preparación sea el menor, buena selección del personal, capacitar al personal en cuanto a los lineamientos que la empresa requiera, y mantener el estándar de preparación de los productos que ofrece el restaurante.



- **¿De qué forma los objetivos estratégicos responden a las necesidades de los grupos de interés?**

Está relacionado a todos los componentes con lo que empresa está involucrado, sean proveedores, clientes, colaboradores, etc., y tiene que responder de manera positiva en todos los aspectos.

- **¿Cómo se traducen los objetivos estratégicos en el plan de trabajo para dar seguimiento a la ejecución, incluyendo objetivos operativos, metas e indicadores?**

Se traducen en el plan de trabajo, primero con el procesamiento previo de los insumos para que no exista mucha demora en la preparación de los platos. Esto para que no haya mucho tiempo de espera, porque el plato debe salir máximo en 20 minutos, aunque esto también es relativo porque depende de la cantidad de clientes que se tenga en el día.

- **¿Cómo se da seguimiento a la ejecución de las estrategias?**

Mediante la supervisión y buen control de todas las áreas por donde pasa el producto.

- **¿Qué recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros se requieren para ejecutar lo planeado?**

Se requiere un personal capacitado, insumos de primera calidad, también el sistema de cómputo que se ha implementado el cual nos ayuda mucho a agilizar los perdidos tanto en cocina, barra y caja. Entre los recursos financieros se requieren de préstamos a entidades bancarias para inversión en mejoras u otras necesidades de la empresa.

## 2. PROPUESTA DE VALOR

- **¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?**

La propuesta de valor es que damos un producto de buena calidad y la estructura que ofrecemos es diferente a comparación de la competencia. Tenemos un área no solo para adultos sino también para niños. El área de recreación con el que contamos no es muy común en un restaurante dentro de la ciudad.

- **¿Qué valor genera los productos/servicios a los clientes?**  
Seguridad en cuanto a la preparación de los productos tanto en salubridad como en seguridad del local. Se toma las precauciones del caso para que el producto sea higiénico.
- **¿En qué se diferencia su propuesta de valor con la de la competencia?**  
En la infraestructura que tenemos. Ofrecemos un ambiente amplio, moderno y no solo pensando en los adultos sino también en los pequeños con nuestra área de recreación. Somos uno de los pocos restaurantes con una zona para niños dentro de la ciudad.
- **¿Cuáles son las capacidades requeridas para el logro de la ejecución de la propuesta de valor?**  
El personal de cocina debe estar capacitado para poder desempeñarse en cualquiera de las zonas de cocina, también los de atención al cliente. Sobre todo, ellos deben sentirse capaces y tener la convicción de que el trabajo que estén realizando este bien.
- **¿Cómo administra y capitaliza el valor de la marca de los productos/servicios que ofrece?**  
El valor de la marca, a través de todos estos años, es reconocido y el cliente ya se identifica con el restaurante porque responde a la necesidad de dónde se podría gustar un buen plato. Esto ha hecho que Sal y Pimienta sean más conocido.
- **¿Qué ventajas ha generado la propuesta de valor al negocio?**  
Ha generado mayor demanda, mayores ingresos para el negocio, inserción de nuevos clientes, fidelización de los mismos y el reconocimiento de la marca.
- **¿De qué forma la propuesta de valor ha logrado generar rentabilidad y crecimiento a la empresa?**  
Ha logrado generar rentabilidad y crecimiento de forma progresiva, mucho más con la adaptación de la zona para niños, ya que ahora los padres pueden disfrutar de un almuerzo o reunión con la tranquilidad requerida.

### 3. DISEÑO DE PRODUCTOS/SERVICIOS Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES

#### 3.1. DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- **¿Cómo se integran las ideas de los clientes y el personal en el desarrollo de nuevos productos/servicios?**

Mediante las sugerencias de los clientes y el aporte del personal de cocina, aquí se analizan las necesidades de los clientes con la finalidad de realizar un producto final que los satisfaga. Estas reuniones con el personal se hacen semanalmente, todos los fines de semana después de las labores.

- **¿Qué criterios utiliza para evaluar la viabilidad de un nuevo producto/servicio?**

Evaluamos los costos para verificar que el producto sea rentable y, también, vemos su nivel de rotación para saber si es conveniente mantenerlo en la cartera de productos.

- **¿Qué métodos sigue para llegar a las especificaciones finales del nuevo producto/servicio?**

Seguimos las sugerencias del chef, también para la presentación del producto, y la degustación del personal para escuchar sus opiniones o sugerencias.

- **¿Qué características tienen los productos/servicios que los hace diferentes respecto a otros en el mercado?**

Lo que nos hace diferentes es la sazón que no varía desde que empezamos, ya que la persona encargada de cocina desde que iniciamos sigue con nosotros. También están los precios que son razonables y la infraestructura en si porque es seguro, acogedor y es más visto como un ambiente familiar.

### 3.2. PROMOCIÓN Y VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- **¿Cómo asegura que la empresa utiliza instrumentos eficientes e innovadores para la promoción de los productos/servicios?**

Tenemos una persona encargada de ver todo lo relacionado a nuestra página web (redes sociales) y verifica mediante las respuestas de los clientes el nivel de aceptación del restaurante. Aparte tenemos difusión por otros medios como radio Oxígeno, diario La Industria, revistas sociales como Página 25 y Guía Semanal. También, de manera esporádica, se realiza un volanteo casa por casa en la zona de influencia.

- **¿Qué estrategias de promoción han demostrado dar los mejores resultados?**

Todas las técnicas aplicadas han dado resultados positivos y, sobre todo, el marketing boca a boca.

- **¿Cómo se lleva a cabo el proceso de venta y qué canales de distribución utiliza para los productos/servicios?**

Mediante la atención del mozo, aplicando las pautas a seguir y respetando el protocolo ensayado en su proceso de inducción. El mozo da la bienvenida al cliente, entrega la carta, registra la comanda, lo ingresa al sistema implementado y llega automáticamente a cocina, barra y caja, luego se distribuye el pedido completo a la mesa que lo requirió. Después que el cliente termine, el mozo lleva la cuenta y se efectúa el pago. Finalmente se imprime y se entrega el comprobante de pago al cliente agradeciéndole la visita.

- **¿Qué mecanismos utiliza para motivar y fortalecer el desempeño del equipo de ventas?**

Mediante la motivación personal, siempre estamos conversando con el personal, sabiendo sus necesidades para que se sientan a gusto en su centro de labores. También damos incentivos económicos para el mejor colaborador mes a mes, con el fin de que ellos puedan tener algo más que su sueldo.

- **¿Cuáles son los estándares de servicio que utiliza para asegurar la satisfacción de los clientes?**

Tenemos un protocolo de atención que esta estandarizado, al cual el personal debe ceñirse para lograr la satisfacción del cliente. También en cocina contamos con estándares para la preparación de cada plato, lo cuales son secretos del chef.

### 3.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

- **¿Qué canales de comunicación utiliza para mantener el contacto y ganar la confianza de los clientes?**

Actualmente estamos utilizando las redes sociales para estar más conectados con nuestros clientes.

- **¿Cómo capitaliza las nuevas tendencias de comunicación y otros instrumentos innovadores para comunicarse con los clientes actuales y potenciales?**

El mismo canal (redes sociales) nos permite comunicarnos con nuestros clientes y responder de forma inmediata las opiniones y sugerencias que nos dan.

- **¿Cómo garantiza que el personal que establece la relación con el cliente, cuenta con las competencias requeridas para una comunicación efectiva?**

Se garantiza por la capacitación que se brinda a los mozos. Ellos se rigen a un protocolo de atención preestablecido.

### 3.4. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- **¿Cómo se obtiene la retroalimentación del cliente sobre el nivel de satisfacción con los productos/servicios?**

Realizamos reuniones semanales con el personal para medir el grado de satisfacción del cliente, es decir como el personal está más en contacto directo con el cliente nos informa sobre las opiniones y sugerencias presentadas de parte de los clientes con respecto a los platos que consumieron.

- **¿Cómo utiliza la información sobre el nivel de satisfacción del cliente para generar proyectos de mejora e innovación?**

Esa información lo conversamos y analizamos con el personal para llegar a un consenso. Muchas veces los aportes de los clientes nos permiten adoptar nuevos platos y servicios a favor de ellos.

#### 4. FUENTES DE INGRESOS

- **¿Cómo se determina el precio de cada uno de los productos/servicios?**

Se determina mediante un análisis de costos de los productos que hay en la cartera. Un producto para que salga a la venta debe ser rentable, es decir verificar que los costos sean adecuados para que nos brinde un buen margen de utilidad.

- **¿Cuáles son los productos/servicios con mayor demanda?**

Desde que empezamos fue la comida criolla.

- **¿Cuáles son los productos/servicios más rentables?**

Por su análisis de costos es el “Cabrito”, es el plato más demandado y que tiene un mayor índice de rentabilidad. Le sigue en ese orden todo lo relacionado a comida criolla, como: Pato, patita en fiambre, asado de res, etc.

- **¿Qué productos/servicios son de mayor contribución a los resultados de la empresa?**

Mayormente es el “Cabrito” ya que es el plato bandera del restaurante y por su nivel de demanda hace que logre una mayor margen de contribución a los resultados de la empresa.

## 5. RECURSOS Y CAPACIDADES

### 5.1. RECURSOS

- **¿Cómo se garantiza el alto desempeño financiero de la empresa?**  
Teniendo un buen comportamiento de pagos en el sistema financiero.
- **¿Cuáles son los requerimientos de infraestructura y tecnología para desarrollar los productos/servicios?**  
Los requerimientos de infraestructura deben ser los más adecuados para un buen desempeño del personal, como por ejemplo se cuenta con una cocina de 12 hornillas, todas de alta presión, la freidora exclusivamente de papas y el horno para asados. En cuanto al servicio al cliente contamos con un sistema de cómputo para que el pedido sea más rápido y el POS para facilitar los pagos.
- **¿Qué competencias del personal se requieren para garantizar la eficiencia operativa y administrativa de la empresa?**  
El personal debe estar capacitado y bien instruido para desempeñar adecuadamente sus funciones. Tanto el personal de cocina como el de atención al cliente deben estar siempre atentos e involucrados para difundir confianza a los consumidores.
- **¿Cómo se impulsa la participación del personal y el trabajo en equipo en las operaciones de la empresa?**  
Mediante reuniones y charlas de capacitación en las cuales todo el personal debe estar involucrado e identificarse con los objetivos de la empresa.
- **¿Qué reputación tiene la empresa y sus marcas entre sus diferentes grupos de interés?**  
Muy buena porque por el prestigio de la empresa hemos sido considerados en guías turísticas internacionales y muchas personas cuando visitan Trujillo ven a Sal y Pimienta como un restaurante donde poder degustar de los platos típicos de la región.

## 5.2. CAPACIDADES

- **¿Qué mecanismos utiliza la empresa para garantizar el uso eficiente de los recursos con los que opera?**

Se ejerce un sistema de control supervisado por los encargados tanto del área de cocina como del salón de atención al cliente. Estos se ocupan del control de los insumos, el bienestar de los equipos, el buen funcionamiento del sistema de cómputo, etc.

- **¿Cómo garantiza que los productos/servicios sean innovadores?**

A través de constantes cambios que se realizan viendo las necesidades o sugerencias de nuestros clientes, pensando en que se puede brindar un mejor servicio con nuevos platos, moderna infraestructura y recreación segura para niños.

- **¿Cómo organiza/estructura la empresa sus actividades para garantizar que se logren alcanzar los objetivos establecidos?**

Para alcanzar los objetivos la empresa está estructurada en procesos, como por ejemplo el proceso de producción, cocina, que empieza desde el abastecimiento de los insumos a utilizar en las áreas respectivas y concluye con un óptimo servicio al cliente.

- **¿Con qué instrumentos y sistemas de información cuenta para asegurar la administración efectiva de la empresa?**

Contamos con varios que ayudan a llevar una mejor organización de la empresa, como por ejemplo: Los equipos de cocina, donde se tiene una cocina industrial de alta presión, hornos, freidores, etc.; y el sistema de pedidos. Además se lleva un la contabilidad del negocio de forma externa, por lo que se requiere de supervisión periódica.

- **¿Cuáles son y cómo evalúa el desempeño de los procesos clave de la empresa?**

Los procesos clave que tiene la empresa para un mejor desempeño son el abastecimiento, producción y atención al cliente. Estos se rigen bajo un protocolo



ya diseñado y se controlan de forma directa, luego en las reuniones con todos los involucrados se evalúan los problemas para tomar las medidas correctivas.

- **¿Cómo garantiza la calidad en productos/ servicios?**

Se garantiza mediante la compra de insumos de calidad, asegurando la salubridad de los productos. Adicionalmente el personal está capacitado para brindar la mejor atención de calidad y se haga sentir al cliente como en casa.

- **¿Qué herramientas utiliza para la mejora e innovación de los procesos?**

Básicamente es el sistema de pedidos que agiliza el proceso de atención al cliente permitiendo que a todas las áreas (caja, barra y cocina) les lleguen los tickets de pedido para que los productos salgan lo más rápido posible.

- **¿Cómo integra el Consejo de Administración de la empresa?**

Exactamente no existe un Consejo de Administración, lo conformamos mi esposa, como representante legal, y yo como dueño y gerente de la empresa.

## 6. ALIANZAS

### 6.1. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

- **¿Qué alianzas ha generado la empresa con clientes actuales, potenciales, proveedores, competidores y otros?**

Se han generado convenios con determinadas empresas, donde los beneficiados son los clientes de ambas partes, por ejemplo a Radio FM96 se les obsequia vales de consumo para sus radioescuchas. Mientras esa emisora entretiene a sus oyentes con concursos para ganarse los vales, nosotros ganamos publicidad radial para el restaurante y sobre todo más clientes.

- **¿Qué conocimientos le han generado las alianzas realizadas?**

Los convenios realizados con otras empresas nos han ayudado a evaluar el grado de posicionamiento de nuestra marca, también han apoyado a nuestros socios estratégicos en mayores índices de rentabilidad.

- **¿Cómo fortalecen, complementan y qué ventajas competitivas le generan las alianzas?**

Las alianzas permiten obtener mayor cobertura en cuanto a la marca, es decir mayor demanda para el restaurante. En las alianzas nos complementamos con las otras empresas por el beneficio mutuo que pactamos.

- **¿Cómo identifica la empresa a sus proveedores clave?**

Por la calidad de los insumos que nos proveen y el cumplimiento de los estándares requeridos de los mismos. Aquí tiene que ver mucho la responsabilidad y puntualidad de los proveedores.

- **¿Cómo comunica a los proveedores clave sus necesidades?**

A través de reuniones personales y visitas a la sede de los proveedores para especificar los requerimientos de los productos como la cantidad, día y la hora en que se necesitan.

## 6.2. SOCIOS ESTRATÉGICOS

- **¿Qué ventajas puede ofrecer a un socio potencial para que le sea atractivo invertir y asociarse con su empresa?**

Que la empresa tiene una marca reconocida y establecida hace 18 años en el mercado, también está la fidelidad de los clientes y el estándar característico para la preparación de nuestros platos que da como resultado una exquisita sazón.

- **¿Cómo involucra a los socios estratégicos en el proceso de planeación?**

De diferente forma, hay socios que trabajan de forma independiente y hay otros que se involucran directamente en la realización de eventos. Por ejemplo: Nosotros planeamos cómo hacer para difundir nuestra marca y se genera el convenio con una radio, nosotros le damos vales de consumo y ellos se encargan de distribuirlos a sus oyentes de manera independiente; por otro lado, cuando un socio quiere difundir su marca sin dejar de lado la nuestra se involucra en nuestro proceso de planeación para realizar un evento en donde se capte nueva clientela para sortear souvenirs de su empresa pero dentro del restaurante Sal y Pimienta.

### 6.3. CADENA DE VALOR

- **¿Cómo está integrada la cadena de valor desde los proveedores hasta los clientes?**

Desde que se hace el requerimiento de los insumos, luego se procesa en el área de cocina hasta que termina en el producto final para consumo del cliente y posteriormente la cancelación del servicio brindado.

En lo que respecta a publicidad y marketing son beneficiosos los convenios de la empresa con la emisora de radio, periódicos y revistas. En tecnología nos ayuda mucho el sistema para procesar los pedidos. En cuanto a infraestructura se cuenta con un amplio ambiente familiar que incluye una zona exclusivamente para niños. Esto último nos ayuda a dar un valor agregado al cliente, el cual apoya nuestro servicio post venta.

- **¿Qué recursos y capacidades requiere desarrollar para integrarse a la cadena de valor de los clientes?**

Se requiere desarrollar recursos y capacidades del personal, mejorar conocimientos, infraestructura y equipos.

- **¿Cómo asegura que la empresa cuente con los recursos y capacidades necesarios para integrarse a una cadena de valor?**

Se asegura mediante una relación estrecha entre todas las áreas, donde todos los procesos funcionen bajo la finalidad de tener a los clientes satisfechos.

### 7. ESTRUCTURA DE COSTOS

- **¿Cuáles son los costos variables de la empresa?**

- **De mano de obra directa.**

Nos referimos al sueldo de nuestros cocineros y todo el personal involucrado en producción en función del tiempo que tardan cocinando los platos: Tenemos 3 cocineros, 8 ayudantes de cocina y 1 barman distribuidos en los 2 locales.

- **De insumos directos.**

Son todos los insumos y materias prima que utiliza el restaurante para producir los platos y bebidas que ofrece, desde las entradas hasta los platos a la carta más exquisitos. Entre ellos tenemos: Las carnes, pescados, mariscos, fideos, tubérculos, menestras, frejoles, aceite, frutas, etc.
- **De costos variables indirectos.**

Tenemos los materiales que nos ayudaran de forma indirecta en el proceso productivo, como: La luz, el agua, el gas, las servilletas, los mondadientes, etc.
- **¿Cuáles son los costos fijos de la empresa?**
  - **De Producción.**

Tenemos el alquiler del local, depreciación y mantenimiento de las maquinarias, entre otros.
  - **De Comercialización.**

Aquí entran las inversiones en publicidad y marketing, así como: Publicidad en la radio, periódicos, revistas y volantes. Además involucra el combustible usado para el servicio delivery y el servicio de Internet que utilizamos.
  - **De Administración.**

Aquí encontramos el sueldo de los trabajadores ajenos al área de producción, como: Los mozos, las cajeras y el vigilante.
  - **Financieros.**

Son las cuotas que se pagan mensualmente a las entidades financieras. Como empresa no tenemos deudas pero sí como persona natural que sirven para invertir en el negocio.
- **¿Cuál es el costo de venta total?**

Resultaría de sumar los costos fijos más los costos variables, es decir sumar todo aquello que tengo que pagar aunque no produzca nada, más lo que me cuesta producir cada plato de acuerdo al volumen de ventas.

- **¿Cómo determina el margen de utilidad?**

El margen de utilidad lo determino mediante la deducción de mis costos de mano de obra, materia prima (insumos), costos generales, servicios (agua, luz y teléfono) e impuestos. A partir de allí puedo determinar el margen de utilidad que quiero obtener.

Por la competencia no se puede asignar mucho margen, por lo general uno debería asignarse un margen que genere rentabilidad pero que tampoco al cliente le sorprenda.

El porcentaje de margen de utilidad que le doy a mis costos es, básicamente, el 30%.

- **¿Cómo determina el precio de venta?**

El precio de venta resulta de sumar mis costos más mi margen de utilidad.

- **¿Cómo la empresa lleva a cabo, de manera sistemática, la reducción de costos involucrando a su personal y proveedores?**

Comprando al por mayor algunos insumos.

- **¿De qué manera capitaliza su modelo de negocio para capturar oportunidades que aseguren su crecimiento y permanencia en el largo plazo?**

Enfocando nuestros recursos y capacidades a la satisfacción de los grupos de interés.

## 8. RESULTADOS

- **RESULTADOS FINANCIEROS:**

- **Activo Circulante entre Pasivo Circulante**

Esto es un ratio de liquidez que evalúa la capacidad que tiene Sal y Pimienta para atender sus compromisos de corto plazo. En el año 2015 esta división nos arroja que por cada sol que la empresa tiene como deuda de corto plazo existen 4,25 soles, como recurso líquido, es decir como dinero inmediato para cubrir esas deudas de corto plazo.

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{54\,321}{12\,771} = 4,25$$

- **Ingreso Neto**  
La utilidad neta del año 2015 resultó siendo S/. 29 628. (ver anexo n.º13)

- **RELACIÓN CON LOS CLIENTES:**

- **Participación de mercado**  
El restaurante tiene buena participación en el mercado pero no contamos con información exacta referente a ello.
- **Satisfacción de clientes**  
Se observa que el grado de aprobación de los clientes no es malo, tampoco tan excelente que digamos, simplemente es satisfactorio.

- **RELACIÓN CON EL PERSONAL:**

- **Rotación del personal**  
Los colaboradores rotan de manera anual.
- **Satisfacción del personal**  
De igual manera que la satisfacción de los clientes, la satisfacción del personal se siente que es buena.
- **Número de ideas de mejora e innovación realizadas por el personal**  
No tenemos contabilizado este punto, pero no descartamos que muchas de esas ideas de nuestro personal en las reuniones realizadas fueron muy buenas y terminaron en la carta como parte de la gama de productos que ahora ofrece Sal y Pimienta. Entre ellas están: Spaguetti con langostinos, Cordon blue, Fettuccini a la huancaína, Leche de tigre, entre otros.
- **Ingresos por participación del personal en mejoras e innovación**  
No registramos nuestros ingresos de esa manera, pero el ingreso bruto en el año 2015, de acuerdo al Estado de Resultados, fue de S/. 481785.

- **Indicador de competitividad salarial**

Los salarios se rigen de acuerdo al puesto que ocupa cada colaborador y la remuneración mínima vital (S/. 850).

- **RELACIÓN CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE:**

- **Reducción en insumos requeridos para la operación**

El restaurante tiene un adecuado control sobre sus inventarios y al momento de comprar insumos para evitar mermas o residuos.

- **¿Cómo mide la reputación de su empresa en su comunidad? y ¿qué resultados ha obtenido?**

La reputación en la comunidad no se ha medido, pero siempre se piensa en no causar molestias o problemas a los que viven alrededor; al contrario, se busca que el local sea tomado como primera opción para futuros eventos de los integrantes de esta comunidad.

- **RESULTADOS DE PROCESOS**

- **Productividad de la Operación ( Ventas /Número de Empleados)**

En el año 2015 se contó con 23 colaboradores y las ventas fueron de S/. 481785, entonces la productividad de la operación del año 2015 resulta:

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{N.º DE TRABAJADORES}} = \frac{481\ 785}{23} = \mathbf{20\ 947,17}$$

Esto quiere decir que cada colaborador genera S/. 20 947,17 de ventas anualmente. Las ventas deben aumentar en la misma cantidad al año para justificar el costo de contratar a un nuevo miembro del personal.

- **Productividad del Capital (Rendimiento / Inversión)**

Aquí se mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión propia y lo que ha generado la empresa.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{29\ 628,04}{67630} = \mathbf{0,44}$$

Por cada sol que el dueño tiene invertido en su empresa está generando una ganancia de S/. 0.44.

○ **Productividad de las Ventas (Utilidad / Empleados)**

Con esto se mide la utilidad neta que genera cada colaborador. Resulta de:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{N.º DE TRABAJADORES}} = \frac{29\,628,04}{23} = \mathbf{1\,288,18}$$

Es decir que cada colaborador genera S/. 1 288.18 de utilidad neta (luego de costos, gastos e impuesto a la renta) al año.

○ **Nivel de desempeño de indicadores de procesos**

Se toma en cuenta los siguientes:

✓ **Margen Bruto ((Utilidad Bruta / Ventas)\*100)**

Se obtiene de:

$$\frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}} * 100 = \frac{103\,077}{481\,785} * 100 = \mathbf{21,40\%}$$

Se interpreta que por cada sol vendido hay 21.40% de utilidad bruta, sin descontar gastos e impuesto a la renta.

✓ **Rotación de Activo Total (Ventas / Activo Total)**

Se refiere a cuantas veces se mueven los recursos para generar ventas.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{481\,785}{80\,401} = \mathbf{6,00}$$

Lo recursos de la empresa que forman el activo rotan 6 veces para generar ventas.



**ANEXO N.º 10: ENCUESTA CLIENTES**

**ENCUESTA - CLIENTES**

Buenas tardes, somos bachilleres en Administración y estamos aplicando una encuesta para el desarrollo de nuestra Tesis. Dedique por favor unos minutos para responder a las preguntas que se presentan a continuación. (Marque con “x” y/o complete).  
Agradecemos su gentil participación.

**Sexo:**  M  F

**Residencia Actual:**

Urbanización: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

**Edad:**

- a. Menor a 31 años.
  - b. Entre 31 – 40 años.
  - c. Entre 41 – 50 años.
  - d. Entre 51 – 60 años.
  - e. Mayor a 60 años.
- 1. ¿Qué tiempo lleva recurriendo al restaurante?**
    - a. Menos de 1 año.
    - b. Entre 1 – 2 años.
    - c. Entre 3 – 4 años.
    - d. Entre 5 – 6 años.
    - e. Más de 6 años.
  - 2. ¿Con que frecuencia acude al establecimiento?**
    - a. Frecuentemente.
    - b. Algunas veces.
    - c. Raras veces.
  - 3. ¿Por qué medio de comunicación se animó a venir al restaurante?**
    - a. Medios Escritos (periódicos, revistas, etc.).
    - b. Publicidad Exterior (carteles, posters, letreros, etc.).
    - c. Radio.
    - d. Televisión.
    - e. Internet (redes sociales).
    - f. Recomendación de terceros.
  - 4. ¿Por qué le gusta venir a Sal y Pimienta?**
    - a. La sazón.
    - b. El precio.
    - c. Compartir con la familia/ amigos.
    - d. La infraestructura/ ambiente.
    - e. La atención.
    - f. Higiene y salud.
    - g. Reconocimiento social.
    - h. Cercanía a casa / trabajo.

**5. ¿Qué plato consume con mayor frecuencia?**

- a. Entradas.
- b. Sopas.
- c. Pescados y Mariscos.
- d. Platos Típicos (cabrito, pato, frito de cerdo, cuy).
- e. Carne de Res.
- f. Pollo.

**6. ¿Considera que guarda relación el precio pagado con el servicio brindado?**

- a. Sí.
- b. No.

**7. En alguna visita, ¿le solicitaron una apreciación o sugerencia acerca de la comida, atención, limpieza, etc. del restaurante?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó "Sí"**

- **¿Cómo lo dio a conocer?**
  - a. Por el mozo.
  - b. Por el dueño del local.
  - c. Internet (redes sociales).
  - d. Libro de reclamaciones.
- **¿Cree que fue tomada en cuenta?**
  - a. Sí.
  - b. No.

**8. En alguna oportunidad ¿recibió alguna promoción y/o servicio adicional que mejore el valor de la atención?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó sí, ¿Qué recibió?**

---

---

---

---

**9. ¿Cómo se siente con la atención recibida por los mozos?**

- a. Muy satisfecho.
- b. Satisfecho.
- c. Regular.
- d. Insatisfecho.
- e. Muy insatisfecho.

**10. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios que brinda el restaurante "Sal y Pimienta"?**

- a. Muy satisfecho.
- b. Satisfecho.
- c. Regular.
- d. Insatisfecho.
- e. Muy insatisfecho.

**ANEXO N.º 11: ENCUESTA COLABORADORES**

**ENCUESTA - COLABORADORES**

Buenas tardes, somos bachilleres en Administración y estamos aplicando una encuesta para el desarrollo de nuestra Tesis. Dedique por favor unos minutos para responder a las preguntas que se presentan a continuación. (Marque con "x" y/o complete).  
Agradecemos su gentil participación.

**Sexo:**

M	F
---	---

**Edad:**

- a. Menor a 21 años.
- b. Entre 21 – 30 años.
- c. Entre 31 –40 años.
- d. Entre 41 – 50 años.
- e. Entre 51 – 60 años.
- f. Mayor a 60 años.

**1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en Sal y Pimienta?**

- a. Menos de 6 meses.
- b. Entre 6 meses – 1 año.
- c. Entre 1 – 2 años.
- d. Entre 2 – 3 años.
- e. Entre 3 – 4 años.
- f. Más de 4 años.

**2. ¿Qué puesto ocupa?**

- a. Mozo / Mesera.
- b. Cocinero (a) / ayudante.
- c. Barman.
- d. Cajero (a).
- e. Vigilante

**3. ¿Qué competencias considera que requiere su puesto de trabajo? Enuncie 3 características.**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**4. ¿Con qué frecuencia el restaurante cambia a su personal?**

- a. Semanalmente.
- b. Mensualmente.
- c. Trimestralmente.
- d. Semestralmente.
- e. Anualmente.

**5. ¿Necesita alguna tecnología que le ayude a mejorar sus actividades en el restaurante?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó "Sí", ¿Qué necesita?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. ¿Cree usted que el sueldo que recibe compensa su trabajo?**

- a. Sí.
- b. No.

**7. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó "Sí", menciónelas**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. ¿El restaurante le brinda charlas y/o programas de capacitación?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó "Sí":**

**¿Con qué frecuencia?**

- a. Frecuentemente.
- b. Algunas veces.
- c. Raras veces.

**¿En qué consisten esos programas de capacitación?**

---

---

---

---

---

**9. ¿Participa de las reuniones con su jefe para la creación de nuevos productos / servicios, o mejora de ellos?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó "Sí"**

**• ¿Con qué frecuencia se hacen estas reuniones?**

- e. Frecuentemente.
- f. Algunas veces.
- g. Raras veces.

**• ¿Se toman en cuenta sus ideas?**

- a. Sí.
- b. No.

**10. ¿Existen reconocimientos por su desempeño?**

- a. Sí.
- b. No.

**Si marcó "Sí", ¿en qué consisten esos reconocimientos?**

---

---

---

---

---

**11. ¿Qué productos son los que tienen mayor demanda en el restaurante?**

- a. Entradas.
- b. Sopas.
- c. Pescados y Mariscos
- d. Platos Típicos (cabrito, pato, frito de cerdo, cuy)
- e. Carne de Res.
- f. Pollo

**12. Para usted, ¿qué reputación tiene el restaurante Sal y Pimienta?**

- a. Muy buena.
- b. Buena.
- c. Regular.
- d. Mala.
- e. Muy mala.

**13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra laborando en el restaurante?**

- a. Muy satisfecho.
- b. Satisfecho.
- c. Regular.
- d. Insatisfecho.
- e. Muy insatisfecho.

**ANEXO N.º 12: FICHA DE OBSERVACIÓN**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

El presente documento estará a cargo del equipo de trabajo de Tesis para corroborar presencialmente los datos consignados en la entrevista. La finalidad es verificar la veracidad de todas las respuestas dadas por el Gerente de la empresa.

**MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD**

**1. Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia.**

INDICADORES	Se Cumple	No Se Cumple
<b>Conocimiento del Entorno</b>		
Identifica correctamente a los principales competidores del negocio.	X	
<b>Conocimiento del Mercado</b>		
Conoce las características del mercado objetivo.	X	
Reconoce las necesidades del mercado.		X
<b>Conocimiento del Cliente</b>		
Define los grupos de clientes a los que sirve.	X	
Captura la información de las necesidades de sus clientes.		X
Usa la información del cliente para mejorar e innovar.		X
<b>Desarrollo de la Estrategia</b>		
Conoce la misión, visión y valores de su empresa		X
Identifica adecuadamente su FODA		X
Usa los recursos mencionados para ejecutar su estrategia.	X	
<b>OBSERVACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplican técnicas de recolección de datos para identificar las necesidades del mercado.</li> <li>• No aplican encuestas para reconocer las necesidades de los clientes, por lo que no existe una fuente para innovar o desarrollar nuevos productos en base a ello.</li> <li>• El dueño conoce de manera muy simple la misión, visión y valores de su empresa.</li> <li>• Su FODA es muy básico con algunos detalles por mejorar.</li> </ul>		

## 2. Relación con los Clientes.

INDICADORES	Se Cumple	No Se Cumple
<b><i>Diseño de Productos y Servicios</i></b>		
Identifica las características de los productos y servicios que los diferencia de sus competidores.	X	
<b><i>Promoción y Ventas de Productos y Servicios</i></b>		
Reconoce las estrategias de promoción que han demostrado dar los mejores resultados.	X	
Sabe cómo se lleva a cabo el proceso de atención al cliente.	X	
Usa estándares de servicio para asegurar la satisfacción del cliente.	X	
<b><i>Canales de Comunicación</i></b>		
Utiliza canales de comunicación para mantener contacto con los clientes		X
<b><i>Medición de la Satisfacción del Cliente</i></b>		
Obtiene información del cliente sobre el nivel de satisfacción con los productos y servicios.		X
Utiliza la información de satisfacción del cliente para generar proyectos de mejora e innovación.		X
<b>OBSERVACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si sabe reconocer que la gente viene a su restaurante por el marketing boca a boca.</li> <li>• Guarda un protocolo de atención al cliente, al cual deben regirse sus trabajadores.</li> <li>• No mantiene un adecuado contacto con el cliente, pues no impulsan el marketing en redes sociales. El contacto directo con el cliente lo hacen a través de sus mozos.</li> <li>• La información recibida del cliente es muy simple, no es suficiente para realizar proyectos de mejora e innovación.</li> </ul>		

## 3. Fuente de Ingresos.

INDICADORES	Se Cumple	No Se Cumple
<b><i>Ingresos</i></b>		
Reconoce los productos con mayor demanda.	X	
<b>OBSERVACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platos con mayor demanda: Platos criollos.</li> </ul>		

#### 4. Propuesta de Valor.

INDICADORES	Se Cumple	No Se Cumple
<b>Valor</b>		
Tiene definida la propuesta de valor de la empresa.	X	
Conoce las ventajas que ha generado la propuesta de valor.	X	
<b>OBSERVACIONES</b>		

#### 5. Alianzas

INDICADORES	Se Cumple	No Se Cumple
<b>Alianzas Estratégicas</b>		
Reconoce las ventajas competitivas que le generan las alianzas.	X	
Sabe quiénes son sus proveedores clave.	X	
<b>Socios Estratégicos</b>		
Ofrece ventajas para que un socio pueda invertir y asociarse con su empresa.	X	
<b>Cadena de Valor</b>		
Conoce la cadena de valor de su negocio.	X	
<b>OBSERVACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dueño tiene ventajas para ofrecer a los socios, pero ya no realiza trato con ellos.</li> </ul>		

## 6. Recursos y Actividades Claves.

INDICADORES	Se Cumple	No Se Cumple
<b>Recursos</b>		
Tiene en cuenta los requerimientos de infraestructura y tecnología para desarrollar los productos.	X	
Conoce las competencias del personal.		X
Impulsa la participación del personal.		X
<b>Capacidades</b>		
Cuenta con instrumentos y sistemas de información.	X	
Identifica los procesos clave de la empresa.	X	
Utiliza herramientas para la mejora e innovación de los procesos	X	
<b>OBSERVACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dueño no conoce bien las competencias que requiere cada puesto y tampoco las del personal.</li> <li>• No impulsa la participación del personal en las decisiones de la empresa, pues no se observó que se realizaran charlas al finalizar la jornada laboral el fin de semana.</li> <li>• Conoce bien los procesos básicos de su empresa y como se manejan.</li> </ul>		

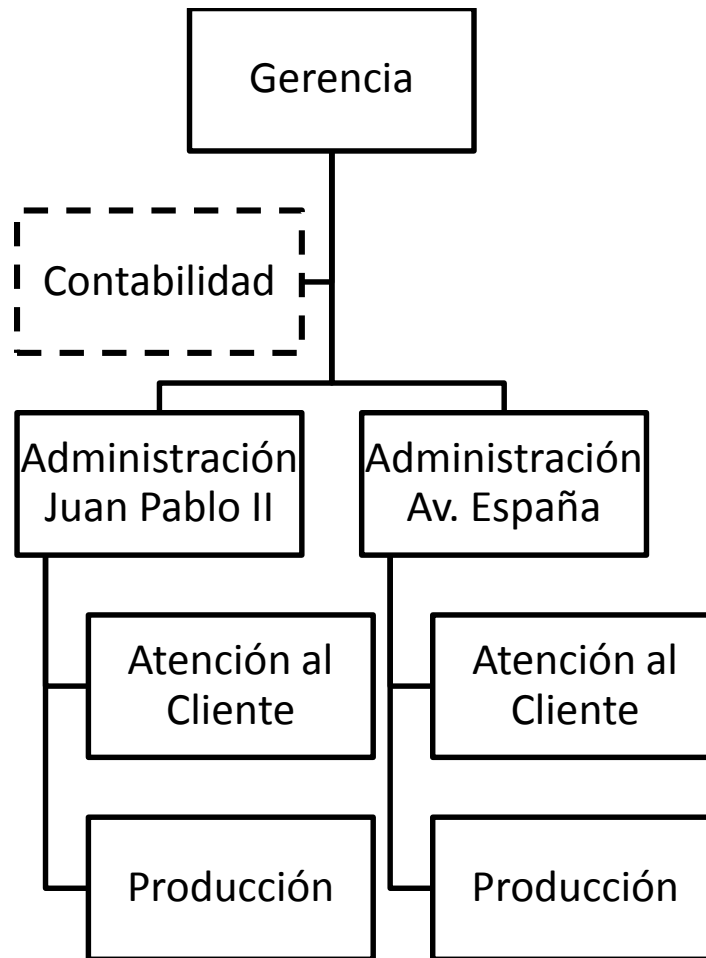


ANEXO N. ° 13 ESTADOS FINANCIEROS

<b>BALANCE GENERAL</b>				<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Al 31 de Diciembre del 2015				Al 31 de Diciembre del 2015			
(Expresado en Nuevos Soles)				(Expresado en Nuevos Soles)			
<b>ACTIVO</b>	<b>Totales</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>Totales</b>			<b>Totales</b>	
	<b>2015</b>		<b>2015</b>			<b>2015</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Caja/Bancos	17,250.00	Sobregiros Bancarios	0.00	VENTAS NETAS (Ingresos Operacionales)		481,785.00	
Inversiones Financieras	0.00	Proveedores (Ctas « Pagar Comerciales)	8,532.00	Otros Ingresos Operacionales		0.00	
Clientes (Cuentas por Cobrar Comerciales)	8,090.00	Cuentas por Pagar a partes relacionadas	0.00	(-) Descuentos, rebajas y Boni		0.00	
Cuentas por Cobrar a partes relacionadas	0.00	Tributos por Pagar	555.00	(-) TOTAL INGRESOS		481,785.00	
Otras Cuentas por Cobrar	1,872.00	Remuneraciones por pagar	3,684.00	(-) INVENTARIO INICIAL		0.00	
Existencias (Mercaderías)(Productos Terminados)	0.00	Ctas. por pagar diversas	0.00	(-) COMPRAS (ó COSTO DE		0.00	
Gastos Diferidos	0.00	Otras Cuentas por Pagar	0.00	(+) INVENTARIO FINAL		0.00	
Suministros Diversos	0.00			(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)		-378,707.95	
Crédito Fiscal	0.00			<b>UTILIDAD BRUTA</b>		103,077.05	
Materias Primas	27,109.00			(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		-16,550.00	
Gastos Pagados por Anticipado	0.00			(-) GASTOS DE VENTAS		-45,377.00	
Otros Activos	0.00					0.00	
<b>TOT ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>54,321.00</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12,771.00</b>			0.00	
						0.00	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		41,150.05	
Otras Cuentas por Cobrar	0.00	Deudas a Largo Plazo	0.00	(-) GASTOS FINANCIEROS		0.00	
Inmuebles Maquinaria y Equipos	39,500.00	Beneficios Sociales	0.00	(-) DEPRECIACION		0.00	
(-) Depreciacion y Amort. Acumul	-13,420.00	Ganancias Diferidas	0.00	(+) OTROS INGRESOS		0.00	
Activos Intangibles (neto)	0.00	Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)	0.00	(-) OTROS EGRESOS (Gastos)		0.00	
Otros Activos	0.00			(+) INGRESOS FINANCIEROS		0.00	
<b>TOT ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26,080.00</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>Utilidad (o Perdida) Neta Antes de I</b>		41,150.05	
				(-) Impuesto a la Renta (28%)		11,522.01	
		<b>PATRIMONIO</b>		<b>UTILIDAD (o perdida) NETA</b>		29,628.04	
		Capital Social	15,000.00				
		Capital adicional	0.00				
		Resultados Acumulados	23,001.96				
		Resultados del Periodo	0.00				
		Utilidad del ejercicio	29,628.04				
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>67,630.00</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>80,401.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>80,401.00</b>				

Fuente: Estados Financieros de Sal y Pimienta

**ANEXO N. ° 14 ORGANIGRAMA**



Vigencia: 2016

Elaboración: Los autores

**ANEXO N. ° 15 FOTOS**





Entradas	
Tamali	3,50
Aji de gallina	15,00
Gallina en fiambre	15,00
Ocopa	15,00
Patita en fiambre	15,00
Papa a la huancalína	15,00
Ensalada mixta	15,00
Sangrecita	15,00
Leche de tigre	15,00

Sopas	
Dieta de pollo	15,00
Sopa a la minuta de carne o pollo	15,00
Sopa criolla de carne o pollo (con leche o huevo)	15,00

Trocisco	
Shambar (Lunes)	13,00
Caldo de gallina (Martes a domingo)	13,00



Platos típicos	
Cabrito deshuesado	28,00
Cabrito (con arroz, frijol y yuca)	25,00
Cabrito deshuesado con tamal	30,00
Cabrito con tamal	28,00
Pato (con arroz, frijol y papa)	25,00
Frito de chanchó con yuca	15,00
Arroz con pato (domingos)	27,00
Ajiaco de cuy entero	65,00
1/4 Ajiaco de cuy	33,00

Carne de res	
Asado con puré de papa o frijol	22,00
Tallarín verde con bistec o lomo saltado	28,00
Lomo a la plancha (con puré de papa o papas fritas y ensalada)	30,00
Bistec a lo pobre (con arroz, papas fritas, ensalada y queso)	30,00
Lomo saltado	27,00
Lomo saltado a lo pobre (con arroz, papas fritas, ensalada y quinzo)	30,00
Bistec a la pimienta (con arroz, papas fritas, ensalada y papa alintica)	28,00
Bistec (con arroz, papas fritas y ensalada)	28,00
Bistec apanado (con arroz y frijol)	28,00
Tallarín saltado	27,00
Fetuccini a la huancalína con lomo o bistec	28,00
Fetuccini al pesto con lomo o bistec	28,00





<b>Tacu Tacu</b>	
Tacu tacu con cabrito	28.00
Tacu tacu con cabrito deshuesado	32.00
Tacu tacu con pato	30.00
Tacu tacu con lomo saltado	30.00
Tacu tacu con bistec apanado	30.00
Tacu tacu con bistec	30.00
Tacu tacu con corvina frita	33.00
Tacu tacu con milanesa de pollo	28.00
Tacu tacu solo	15.00

<b>Pollo</b>	
Suprema (con arroz, papas fritas y ensalada)	24.00
Milanesa (con arroz, papas fritas y ensalada)	24.00
Tallarín saltado	25.00
Frito (con arroz, papas fritas y ensalada)	25.00
Saltado	24.00
A la plancha (con papa sancochada)	24.00
A la plancha (con puré de papa y arroz)	24.00
A la plancha (con papas fritas, arroz y ensalada)	24.00
Cordon blue (con arroz, papas fritas y ensalada)	30.00

<b>Chicharrón</b>	
De pollo (con papas fritas y ensalada)	25.00
De pescado (con yuca y zarza)	25.00



<b>Pescados y Mariscos</b>	
Ceviche de Corvina	35.00
Ceviche de Pescado	22.00
Ceviche mixto	30.00
Sudado de corvina	30.00
Sudado de tilapia entera	30.00
Sudado de toyo con porción de arroz	28.00
Chupe de pescado con langostinos	30.00
Parihuela	30.00
Arroz con mariscos	28.00
Picante de mariscos con yuca	30.00
Picante de langostinos con yuca	30.00
Milanesa de toyo con arroz (frijol, puré o papas fritas)	27.00
Milanesa de corvina con arroz (frijol, puré o papas fritas)	30.00
Apanado de corvina con arroz (frijol, puré o papas fritas)	30.00
Corvina frita (con arroz, yuca y zarza)	30.00
Corvina a lo macho (con arroz, yuca y crema de maní)	35.00
Corvina al ajo (con arroz y yuca)	32.00
Spagueti con langostinos	30.00
Chaufa de mariscos	28.00



<b>Guarniciones</b>	
Porción de arroz	4.00
Porción de papas fritas	6.00
Porción de papas sancochadas	3.50
Porción de camote, yuca o choclo	3.50
Porción de frijol	3.50
Porción de plátano frito	4.00
Porción de camote frito	4.00
Porción de yuca frita	4.00
Porción de puré de papa	4.00
Huevo frito	2.50
Huevo sancochado	2.00

<b>Fuentes</b>	
Ceviche de pescado	50.00
Ceviche mixto	55.00
Chicharrón de pescado	50.00
Chicharrón de pollo	50.00
Lomo saltado	50.00
Arroz con mariscos	55.00
Sudado de corvina	55.00
Sudado de toyo	50.00
Patita en fiambre	40.00

<b>Bebidas</b>	
Agua mineral	3.00
Gaseosa personal	3.50
Gaseosa 1/2 litro	4.00
Gaseosa 1 litro	8.00
Gaseosa 1 1/2 litro	10.00
Limonada frozen (jarra)	14.00
Limonada frozen (1/2 jarra)	8.00
Limonada americana (jarra)	14.00
Limonada americana (1/2 jarra)	8.00

Chicha morada (jarra)	14.00
Chicha morad (1/2 jarra)	8.00
Maracuyá (jarra)	14.00
Maracuyá (1/2 jarra)	8.00
Maracuyá frozen (jarra)	15.00
Maracuyá frozen (1/2 jarra)	8.00
Café	3.00
Infusiones	3.00
Vaso de chicha	5.00
Vaso de maracuyá	5.00

<b>Cerveza</b>	
Cusqueña (620 ml)	8.00
Pilsen Trujillo (620 ml)	7.00
Malta cusqueña (620 ml)	8.00

<b>Tragos</b>	
Pisco sour	13.00
Maracuyá sour	13.00
Algarrobina	14.00
Cuba libre	15.00
Piña colada	15.00
Anisado (copa)	6.00
Menta (copa)	8.00

<b>Vinos y sangrías</b>	
Vino nacional (botella)	.00
Vino importado (botella)	.00
Sangría de caja (jarra)	.00
Sangría de botella (a escoger)	40.00