



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

“MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE VENTAS DE UN RESTAURANT, 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autor:

PRADO SHIALER Juan Diego

Asesor:

Ing. DEZA CASTILLO Juan Miguel

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **PRADO SHIALER Juan Diego**, denominada:

“MODELO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE UN RESTAURANT, 2017”

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo
ASESOR

Mg. Ing. Cieza Mostacero, Segundo Edwin
JURADO
PRESIDENTE

Ing. Nelson Antonio Ángeles Quiñones
JURADO

Ing. Edwin Raúl Mendoza Torres
JURADO

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo
A Dios que me ha dado la vida y fortaleza
para terminar este proyecto de
investigación,

A mis Padres por estar ahí cuando más los
necesité; en
especial a mi madre por su ayuda y
constante cooperación, a mis abuelos que
siempre estuvieron pendientes de mi
avance, a mi hijo Rafael, que es el motor y
motivo de esto.

Juan Diego Prado Shialer

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradecer a mis padres y abuelos porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante.

Sobre todo agradecer a Dios por darme la vida, por darme el conocimiento y poner en mi mente las palabras correctas para elaborar el presente informe.

Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me esforzare cada día para ser mejor como profesional y en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandece a la persona.

Juan Diego Prado Shialer

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4. Limitaciones.....	6
1.5 Objetivos.....	6

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedente.....	7
2.2. Bases teóricas.....	11
2.2.1. Capítulo I: gestión de ventas.....	11
2.2.2. Capítulo II: modelo estratégico	16
2.2.3. Capitulo III: relación entre modelo estratégico y la gestión de ventas en la empresa.....	40
2.3. Definición de términos básicos.....	44
2.4. Hipótesis.....	49

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables.....	50
3.2. Diseño de investigación.....	53
3.3. Unidad de estudio.....	53
3.4. Población.....	53
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	53
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de dato.....	54
3.6.1. Entrevista.....	55
3.6.2. Encuesta.....	55

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Descripción de la Empresa.....	58
4.2. Ubicación.....	58
4.3. Sector de la empresa de estudio.....	59
4.4. Aspectos del micro entorno.....	59
4.4.1. Clientes/ consumidores	59
4.4.2. Proveedores.....	59

4.5.	Competencia.....	61
5. ANALISIS INTERNO		
5.1.	Cadena de valor.....	62
5.2.	Procesos Principales del Restaurant.....	63
5.3.	Análisis AMOFHIT.....	70
5.5.	MATRIZ EFI.....	77
6. ANÁLISIS EXTERNO		
6.1.	Encuesta.....	78
6.2.	Matriz Pestel.....	97
6.4.	Las 5 fuerzas de porter (relación con el entorno).....	106
6.5.	Resumen de análisis externo.....	107
6.6.	MATRIZ EFE.....	108
7. PROCESO DE ANALISIS ESTRATÉGICO APLICADO AL DESARROLLO DEL MODELO.....		
8. DESARROLLO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA		
8.1.	Misión de la Empresa.....	111
8.2.	Visión de la Empresa.....	111
8.3.	Valores de la Empresa.....	111
8.4.	Core Business.....	112
8.5.	Propuesta de Valor.....	112
8.6.	Ventaja Competitiva.....	112
8.7.	Objetivo de la Empresa.....	113
8.8.	Indicadores Pre Test.....	114
8.9.	Estado de Resultados Enero - Julio 2017.....	115
9. DESARROLLO PROCESO ESTRATEGICO		
9.1.	Matriz Foda.....	116
9.2.	Resumen de Estrategias.....	118
9.3.	Matriz Peyea.....	119
9.4.	Matriz interna externa (IE).....	122
9.5.	Matriz de la gran estrategia (GE).....	124
9.6.	Matriz de decisión Estratégica.....	125
9.7.	Matrices MCPE.....	126

9.7.1. Objetivo 1.....	126
9.7.2. Objetivo 2.....	129
9.7.3. Objetivo 3.....	131
9.8. Tablero de perspectivas.....	134
9.9. Tablero de mando integral.....	135
9.10. Conclusión Modelo estratégico	136
10. APLICACIÓN DE ESTRATEGIA ELEGIDA	
10.1. Proceso de Estructuración del Modelo de Integración.....	137
10.2. Aportación del Modelo de Integración.....	137
10.3. Beneficios del Modelo de Integración.....	138
10.4. MODELO DE INTEGRACION ESTRATEGICO.....	139
10.5. Arquitectura de integración técnica.....	140
10.6. Propuesta de Aplicación TI para el modelo estratégico.....	141
10.7. Cronograma y costeo del proyecto.....	142
11. RESULTADOS ENCUESTA POST TEST.....	143
12. COMPARACIÓN DE ENCUESTA.....	158
13. INDICADORES POST TEST.....	162
14. ESTADO DE RESULTADOS LUEGO DE MODELO ESTRATEGICO.....	161
15. DIFERENCIA ENTRE POST Y PRE.....	161
16. COMPARACION DE ESTADO DE RESULTADOS DE LOS SEMETRES.....	162
DISCUSIÓN.....	163
CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES.....	167
REFERENCIAS.....	168
ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – ELABORACIÓN PROPIA.....	50
TABLA 2- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE – ELABORACIÓN PROPIA	51
TABLA 3 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE - ELABORACIÓN PROPIA	52
TABLA 4- TÉCNICA DE ENTREVISTA – ELABORACIÓN PROPIA	54
TABLA 5 - TÉCNICA ENCUESTA - ELABORACIÓN PROPIA	55
TABLA 6 - DATOS DE PROVEEDOR HORNA	60
TABLA 7 - DATOS DE PROVEEDOR CHIMU	60
TABLA 8 - PROCESO DE ABASTECIMIENTO	63
TABLA 9 - INDICADOR PROCESO ABASTECIMIENTO N°1	64
TABLA 10 - PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	65
TABLA 11 - INDICADOR PROCESO PRODUCCIÓN N°1	66
TABLA 12 - INDICADOR PROCESO PRODUCCIÓN N°2	66
TABLA 13 - INDICADOR PROCESO PRODUCCIÓN N°3	67
TABLA 14 - PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	68
TABLA 15 - INDICADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE N°1	69
TABLA 16 - - INDICADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE N°2	69
TABLA 17 - - INDICADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE N°3	70
TABLA 18 - RESUMEN AMOFHIT - ELABORACIÓN PROPIA.....	75
TABLA 19- RESUMEN ANÁLISIS INTERNO - ELABORACIÓN PROPIA.....	76
TABLA 20 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 1 - ELABORACIÓN PROPIA.	79
TABLA 21 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 2 - ELABORACIÓN PROPIA..	80
TABLA 22 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 3 - ELABORACIÓN PROPIA.	81
TABLA 23 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 4 - ELABORACIÓN PROPIA.	82
TABLA 24 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 5 - ELABORACIÓN PROPIA..	83
TABLA 25 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 6 - ELABORACIÓN PROPIA.	84
TABLA 26 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 7 - ELABORACIÓN PROPIA.	85
TABLA 27 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 8 - ELABORACIÓN PROPIA.	86
TABLA 28 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 9 - ELABORACIÓN PROPIA..	87
TABLA 29 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 10 - ELABORACIÓN PROPIA..	88
TABLA 30 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 11 - ELABORACIÓN PROPIA..	89
TABLA 31 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 12 - ELABORACIÓN PROPIA..	90
TABLA 32 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 13 - ELABORACIÓN PROPIA..	91
TABLA 33 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 14 - ELABORACIÓN PROPIA..	92

TABLA 34 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 15 - ELABORACIÓN PROPIA.....	93
TABLA 35 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 16 - ELABORACIÓN PROPIA.....	94
TABLA 36 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 17 - ELABORACIÓN PROPIA.....	95
TABLA 37 - RESULTADO DE PREGUNTA ENCUESTA 18 - ELABORACIÓN PROPIA.....	96
TABLA 38 - MATRIZ PESTEL – ELABORACIÓN PROPIA.....	105
TABLA 40 - MATRIZ EFE - ELABORACIÓN PROPIA.....	108
TABLA 41- INDICADORES PRE TEST.....	114
TABLA 42 - ESTADO DE RESULTADOS PRE TEST - ELABORACIÓN PROPIA.....	115
TABLA 43 - MATRIZ FODA - ELABORACIÓN PROPIA.....	117
TABLA 44 - PUNTUACIÓN MATRIZ PEYEA – ELABORACIÓN PROPIA.....	119
TABLA 45 - DATOS MATRIZ IE.....	122
TABLA 46 - MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA.....	125
TABLA 47- MATRIZ MCPE 1.....	128
TABLA 48 - MATRIZ MCPE.....	130
TABLA 49- MATRIZ MCPE.....	132
TABLA 50 - TABLERO DE MANDO INTEGRAL.....	135
TABLA 51 - RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.1 – ELABORACIÓN PROPIA.....	143
TABLA 52- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.2 – ELABORACIÓN PROPIA.....	144
TABLA 53- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.3 – ELABORACIÓN PROPIA.....	145
TABLA 54- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.4– ELABORACIÓN PROPIA.....	146
TABLA 55- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.5 – ELABORACIÓN PROPIA.....	147
TABLA 56- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.6 – ELABORACIÓN PROPIA.....	148
TABLA 57- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.1 – ELABORACIÓN PROPIA.....	149
TABLA 58- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.8 – ELABORACIÓN PROPIA.....	150
TABLA 59- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.9 – ELABORACIÓN PROPIA.....	151
TABLA 60- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.10 – ELABORACIÓN PROPIA.....	152
TABLA 61- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.11 – ELABORACIÓN PROPIA.....	153
TABLA 62- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.12 – ELABORACIÓN PROPIA.....	154
TABLA 63- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.13 – ELABORACIÓN PROPIA.....	155
TABLA 64- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.14 – ELABORACIÓN PROPIA.....	156
TABLA 65- RESULTADO DE ENCUESTA POST TEST P.15 – ELABORACIÓN PROPIA.....	157
TABLA 66 - INDICADORES POST TEST - ELABORACIÓN PROPIA.....	160

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- VENTAS DEL SECTOR RESTAURANTES EN PERÚ.....	2
FIGURA 2 - TAMAÑO DE MUESTRA	56
FIGURA 3 - UBICACIÓN DE LOCAL.....	58
FIGURA 4 - PROVEEDOR HORNA.....	59
FIGURA 5 - PROVEEDOR CHIMU	60
FIGURA 6 - CADENA DE VALOR.....	62
FIGURA 7 - RESULTADO ENCUESTA P.1 - ELABORACIÓN PROPIA.....	79
FIGURA 8- RESULTADO ENCUESTA P.2 - ELABORACIÓN PROPIA.....	80
FIGURA 9- RESULTADO ENCUESTA P.3 - ELABORACIÓN PROPIA.....	81
FIGURA 10- RESULTADO ENCUESTA P.4 - ELABORACIÓN PROPIA.....	82
FIGURA 11- RESULTADO ENCUESTA P.5 - ELABORACIÓN PROPIA.....	83
FIGURA 12- RESULTADO ENCUESTA P.6 - ELABORACIÓN PROPIA.....	84
FIGURA 13- RESULTADO ENCUESTA P.7 - ELABORACIÓN PROPIA.....	85
FIGURA 14- RESULTADO ENCUESTA P.8 - ELABORACIÓN PROPIA.....	86
FIGURA 15- RESULTADO ENCUESTA P.9 - ELABORACIÓN PROPIA.....	87
FIGURA 16- RESULTADO ENCUESTA P.10 - ELABORACIÓN PROPIA.....	88
FIGURA 17- RESULTADO ENCUESTA P.11 - ELABORACIÓN PROPIA.....	89
FIGURA 18- RESULTADO ENCUESTA P.12 - ELABORACIÓN PROPIA.....	90
FIGURA 19- RESULTADO ENCUESTA P.13 - ELABORACIÓN PROPIA.....	91
FIGURA 20- RESULTADO ENCUESTA P.14 - ELABORACIÓN PROPIA.....	92
FIGURA 21- RESULTADO ENCUESTA P.15 - ELABORACIÓN PROPIA.....	93
FIGURA 22- RESULTADO ENCUESTA P.16 - ELABORACIÓN PROPIA.....	94
FIGURA 23- RESULTADO ENCUESTA P.17 - ELABORACIÓN PROPIA.....	95
FIGURA 24- RESULTADO ENCUESTA P.18 - ELABORACIÓN PROPIA.....	96
FIGURA 25 - HABITANTES EN PERÚ DEL 2015 - INEI (2016).....	100
FIGURA 26 - POBLACIÓN VICTIMA DE HECHO DELICTIVO - INEI 2017.....	101
FIGURA 27 - 5 FUERZAS DE PORTER - ELABORACIÓN PROPIA	106
FIGURA 28 - SEGUIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN - ELABORACIÓN PROPIA	110
FIGURA 29 - MATRIZ PEYEA - ELABORACIÓN PROPIA.....	120
FIGURA 30- TABLERO DE PERSPECTIVAS - ELABORACIÓN PROPI.....	134
FIGURA 31 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.1 - ELABORACIÓN PROPIA	143
FIGURA 32 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.2 - ELABORACIÓN PROPIA	144
FIGURA 33 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.3 - ELABORACIÓN PROPIA	145
FIGURA 34 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.4 - ELABORACIÓN PROPIA	146
FIGURA 35 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.5 - ELABORACIÓN PROPIA	147

FIGURA 36 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.6 - ELABORACIÓN PROPIA.....	148
FIGURA 37 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.7 - ELABORACIÓN PROPIA.....	149
FIGURA 38 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.8 - ELABORACIÓN PROPIA.....	150
FIGURA 39 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.9- ELABORACIÓN PROPIA.....	151
FIGURA 40 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.10 - ELABORACIÓN PROPIA.....	152
FIGURA 41 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.11 - ELABORACIÓN PROPIA.....	153
FIGURA 42 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.12 - ELABORACIÓN PROPIA.....	154
FIGURA 43 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.13 - ELABORACIÓN PROPIA.....	155
FIGURA 44 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.14 - ELABORACIÓN PROPIA.....	156
FIGURA 45 -RESULTADOS ENCUESTA POST P.15 - ELABORACIÓN PROPIA.....	157

RESUMEN

El objetivo general de este proyecto está orientado a la formulación de un modelo estratégico del restaurante “El Rincón del Cilindro”, para poder brindar un impacto positivo en la gestión de ventas y por consiguiente poder generar más ingresos. Actualmente esta empresa no cuenta con un modelo que le permita la integración de sus áreas y de procesos. Llevan sus ventas, compras, egresos y pagos de una manera desordenada, no tienen bien fijados sus objetivos, valores, procesos y sobre todo no tienen un buen control de sus ingresos y procesos.

El Restaurante “El Rincón del Cilindro”, es especialista en la venta de carnes al cilindro, se encuentra situado en la ciudad de Chimbote, llegué un acuerdo con nuestro cliente patrocinador para la realización del modelo estratégico y que me pueda brindar las facilidades del caso para poner tener éxito la investigación.

En la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis: “La implementación del modelo estratégico, influirá positivamente en la gestión ventas del restaurant “El Rincón del Cilindro”, Chimbote en el año 2017.

En la Operacionalización de las variables se determinó que la variable dependiente tendrá las dimensiones: Satisfacción del Cliente, Gestión en el área de Finanzas, Dirección y Organización, Tiempos y mejoras. Y para la variable independiente las siguientes dimensiones: Ventas, Ingresos y Participación del Mercado.

La muestra de la presente investigación consta de 160 clientes aleatorios que acudieron a restaurant en el mes de Marzo a Abril del año 2017, para poder medir

la calidad y otros aspectos importantes tales como atención y acondicionamiento del local. Se aplicó una encuesta que consta de 16 preguntas, el cual se aprobó por el Gerente de Restaurant, y los especialistas en el tema.

Para poder desarrollar las estrategias se tuvo que primero hacer el estudio tanto interno como externo del Restaurant, y conversar con todos los implicados en la empresa, desde el mesero hasta el gerente, lo que desarrollamos las matrices EFI y EFE. Luego se desarrollaron las matrices de FODA, LA GRAN ESTRATEGIA y otras matrices las cuales nos brindaron algunas de las posibles estrategias a utilizar.

Luego de elegir la mejor estrategia según las matrices, se implementó dicha estrategia, la cual tuvo un costo de S/. 11,000 soles, el cual asumirá la empresa, luego de realizar las proyecciones, en líneas generales mejoría en varios aspectos generales en el Restaurant.

Estos resultados me permiten afirmar la hipótesis planteada, ya que la proyección nos muestra incremento gradual en las ventas.

ABSTRACT

The general objective of this project is oriented to the formulation of a strategic model of the restaurant "El Rincón del Cilindro", in order to have a positive impact on sales management and therefore generate more income. Currently this company does not have a model that allows the integration of their areas and processes. They carry their sales, purchases, expenses and payments in a disorderly manner, they do not have their objectives, values, processes and, above all, they do not have a good control of their income and processes.

The Restaurant "El Rincón del Cilindro", is a specialist in the sale of meat to the cylinder, is located in the city of Chimbote, I reached an agreement with our client sponsor for the realization of the strategic model and that can provide me the facilities of the case to put research to success.

In the present investigation the following hypothesis was stated: "The implementation of the strategic model will positively influence the sales management of the restaurant" El Rincón del Cilindro ", Chimbote in the year 2017.

In the Operationalization of the variables, it was determined that the dependent variable will have the following dimensions: Customer Satisfaction, Management in the Finance area, Management and Organization, Times and improvements. And for the independent variable the following dimensions: Sales, Income and Market Share.

The sample of the present investigation consists of 130 random clients who went to the restaurant in the month of March to April of the year 2017, to be able to

measure the quality and other important aspects such as attention and conditioning of the premises. A survey was applied consisting of 16 questions, which was approved by the Restaurant Manager, and specialists in the subject.

In order to develop the strategies, we first had to do the internal and external study of the Restaurant, and talk with all those involved in the company, from the waiter to the manager, which we developed the EFI and EFE matrices. Then the matrices of SWOT, THE GREAT STRATEGY and other matrices were developed which gave us some of the possible strategies to use.

After choosing the best strategy according to the matrices, this strategy was implemented, which had a cost of S /. 11,000 soles, which the company will assume, after making the projections, in the fourth month would be recovering its investment, it also shows us a cost benefit of 1.37 which is tells us that the benefits are greater than the costs, in general improvement in several general aspects in the Restaurant.

These results allow me to affirm the proposed hypothesis, since the projection shows us a gradual increase in sales.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los establecimientos de alimentos y bebidas han cambiado desde su inicio hasta nuestros días, dado que las necesidades, gustos y preferencias de los comensales también ha ido cambiando, uno de los grandes cambios tenemos la competencia gastronómica a nivel mundial, esto hace que cada vez los restaurants tenga que innovar, llevar un mejor manejo de sus procesos, integrar sus áreas, y demás ventajas competitivas, esto se puede llevar a cabo gracias a los modelos y planes estratégicos.

Según Quezada y García (2011) nos expresan que una correcta formulación y ejecución de un buen plan estratégico que impacte en la atención al cliente, el cual es uno de los principales procesos de los restaurantes en el mundo, por el medio del desarrollo de estrategias enfocadas en la solución a problemas relacionados con la calidad de atención y un buen servicio.

En el entorno global la gastronomía ha adquirido mayor importancia a nivel mundial, este aumento en la demanda trae como consecuencia de mayor creación de restaurants innovadores y de buen manejo para poder captar nueva clientela y sobre todo tener una mejor rentabilidad, ya que al tener control sobre sus procesos e indicadores puede ir creciendo,. El crecimiento ha sido tan grande que en algunos países que se ha convirtiendo en parte fundamental de la vida cotidiana y de la economía de los países, tales como Francia, España, Perú y México. Este Crecimiento crea nuevas crisis de tipo organizacional administrativo y financiero, y la falta de un plan estratégico enfocado a la gestión del cliente, estos planes tienen que tener como prioridad al cliente, esto ayudara al incremento de las ventas y fidelizar a nuestros clientes, es por esto que nuestro modelos estratégico lograra no

solo tener objetivos claros sino los procesos establecidos en base a metas, Expreso Álvarez (2014)

La competencia, la globalización y las necesidades actuales del mercado exigen estar a la vanguardia y en un cambio constante de los servicios que se ofrecen, así como la capacitación a los prestadores de servicios para incrementar el éxito, especialización y fortalecimiento de un negocio de la industria de alimentos. En Latino América, La industrial de restaurantera no se queda atrás, Teniendo como emblema el país de Perú, considerado como uno de los mejores sitios gastronómicos del mundo.

Ventas del sector restaurantes por tipo de negocio, agosto 2017
(Var. % respecto a similar periodo del año anterior)



Figura 1- Ventas del Sector Restaurantes en Perú
 Fuente: INEI

Como vemos está creciendo cada año un poco más. En Perú encuentra el mejor restaurante a nivel Latinoamericano, "La Central", Según la BBC, este restaurant cuenta con un buen planeamiento estratégico, basado en la innovación y como ellos lo llaman "LO DESCONOCIDO", brindando platos poco comunes, con un buen planeamiento estratégico logro posicionarse como en el mejor restaurant del año

2017. . Entre otros países Latinoamericanos que destacan en su gastronomía es Brasil que cuenta con varios restaurantes reconocidos a nivel mundial. En Sur América el crecimiento fue mayor que en toda América, ya que Brasil, Chile y sobre todo Perú, aumentaron su producción en estos sectores. En Perú, esta industria creció considerablemente, en los últimos años, Según INEI, dicho sector aumento en un 7,46% con respecto a los años anteriores. Ahora el Perú se encuentra en el "BOOM GASTRONOMICO". Esto Genera que el sector crezca a un ritmo de entre 7 % y 8% aproximadamente, Pantigoso (2014).

Gracias a este boom gastronómico, los restaurant ha tenido que mejorar sus procesos, innovar y sobre todo controlar sus ingresos, esto se da gracias a un buen plan estratégico, que en los grandes restaurant peruanos tales como MAIDO y CENTRAL, les ha brindado buenos resultados. Sobre los modelos estratégicos para un restaurante debe incluir decisiones acerca de la publicidad y la apariencia del exterior del negocio. Como dueño, querrás que los clientes puedan detectar con facilidad el local desde la calle, para lo que el exterior debe ser fácil de reconocer y debe respetar la temática del restaurante. Si no se encuentra bien señalizado, es posible que no puedan encontrarlo con facilidad y opten por ir a otro lugar Las estrategias de publicidad deben dirigirse al grupo demográfico que hayas seleccionado, llevar una integración de sus áreas para minorizar el tiempo de espera de clientes, buen manejo de procesos parta evitar brechas, sobre todo un buen control de sus procesos e indicadores. Virgilio Martínez (2017).

El funcionamiento del negocio en el día a día es parte del plan estratégico. Esto incluye todo: la manera de recibir a los clientes, el tiempo de espera antes de asignarles una mesa y la interacción con el personal del restaurante. El plan estratégico también debe incluir la experiencia que quieres que tenga el cliente, que depende tanto de la atención del personal como de la decoración del lugar. La

elección de adornos brinda información acerca de qué tipo de establecimiento es y genera una cierta expectativa con respecto a la cocina y el servicio. A menudo, cuanto más bonito luzca el lugar, mayor es la expectativa. El plan estratégico debe tener como objetivo la creación de este tipo de expectativas en todos los aspectos del servicio. El análisis de mercado es un componente fundamental del proceso de planificación estratégica para un restaurante. Incluye una evaluación del mercado regional donde se encuentra el negocio, incluyendo las necesidades de los consumidores y los negocios de la competencia. Este análisis de mercado permite adaptar los precios del menú al ingreso medio de los consumidores de la zona, determinar qué opciones de alimentos faltan en el mercado y cuáles son los establecimientos más concurridos. Si el mercado se encuentra saturado de restaurantes elegantes, quizás un establecimiento más familiar satisfaga las necesidades de los consumidores que el mercado no satisface en este momento. Si realizas un análisis exhaustivo, tu negocio tendrá más posibilidades de integrarse de manera exitosa al mercado y superar a la competencia.

En la ciudad de Chimbote, encontramos algunos atractivos turísticos tales como la Isla Blanca, Cerro de la paz, El vivero, y entre su importante gastronomía se encuentra el Ceviche, esto atrae a nuevos turistas a nuestra ciudad, lo cual trae consigo nuevos clientes para nuestros negocios. Aquí en Chimbote el sector de restaurantes, se encuentra muy decaído, debido a que las principales actividades de la ciudad son la pesca y la metalurgia, Pero aquí es donde nosotros encontramos nuestra opción de negocio, y luego de hacer el estudio de mercado necesario, se empezó realizando ventas solo a Delivery, luego por pedido de nuestros clientes y de realizar el estudio financiero, se apertura el restaurant “EL RINCON DEL CILINDRO”, que es especializado en las carnes al cilindro. Cuenta con 12 meses de Experiencia,

A pesar de tener una buena rentabilidad, se encontraron problemas, sobre todo del control, no tienen buen control de ingresos, egresos, y sobre todo la integración en las áreas, esto hace que algunos clientes estén disconformes con su atención, Es por estos motivo que aplicaremos un modelo estratégico para poder tener un mejor orden e incrementar las ventas.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál será la influencia de un modelo Estratégico en la Gestión de ventas del restaurant el Rincón del Cilindro, Chimbote el segundo trimestre del año 2017?

1.3. Justificación

Paulo Pantigoso - Diario gestión (2015) "Perú mantiene un ritmo estable de crecimiento en el sector restaurante y es una verdadera oportunidad de inversión. La gastronomía peruana es una de las más renombradas a nivel mundial y un recurso valiosísimo, por lo que debe aprovecharse al máximo".

Un Modelo Estratégico es un documento en el cual refleja cuales van a ser las estrategias de la empresa a corto o mediano plazo, para determinados problemas, este plan estratégico cuenta con varias directrices y comportamientos para que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos, basados en sus fortalezas, amenazas, debilidad y oportunidades, el conocido FODA, de las cuales sales algunas matrices empresariales que nos ayudaran a encontrar las estrategias más adecuadas según el objetivo propuesto.

El presente proyecto permitirá dar a conocer cuáles son las estrategias que mejor se adapta al restaurant en el cuales aplicaremos la investigación, ayudara a solucionar problemas y tener un mejor control en su información, nos ayudara a brindar soluciones a largo y corto plazo, planificando estrategias acordes a sus fortalezas, mejorando así la toma de decisiones de los dueños del restaurant.

1.4. Limitaciones

Entre las limitaciones presentadas, resalta la falta de disposición de tiempo del dueño de la empresa, generándose la necesidad de visitas continuas que precisen la información recabada y evitar sesgos.

La poca información y los cuadernos de apuntes del restaurant, ha exigido ordenar apuntes e información referente de los involucrados en la gestión de ventas.

Cabe mencionar que las limitaciones mencionadas no fueron causas determinantes para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que la información obtenida se analizó y corroboró en reiteradas veces para evitar sesgos y redundancias en el análisis y desarrollo del presente trabajo, para lo cual se concluye que se cumplió los objetivos planteados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la Influencia del modelo estratégico en la gestión de ventas del restaurant “El Rincón del cilindro”, Chimbote en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de interés en el análisis situacional de la empresa
- Establecer el modelo estratégico para la gestión de ventas.
- Implementar el modelo estratégico a la empresa.
- Evaluar el impacto económico de la implementación del modelo estratégico.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La Tesis titulada **“Plan Estratégico de Mercadeo para los Restaurantes pescaderías Imperio del Pacifico”**, **William Contreras (2011)**, publicado por Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, en la Ciudad de Bogotá Colombia. La tesis tuvo como objetivo principal realizar el plan de mercadeo para poder brindar una herramienta de apoyo a las pescaderías Imperio de Pacifico, con la estrategia William le dio una nueva personalidad, identidad y posición de valor que apoyara al posicionamiento y recordación en la mente de consumidores clientes, concluyo también que las redes sociales y pagina web son indispensables para la estrategia de fidelización, también concluyo que el manejo de herramientas tecnológicas ayudara en el manejo de la información tanto del restaurant y de los clientes, para poder brindar nuevos productos y promociones, estoy ayudara a mejor la afluencia de clientes, también aplico encuesta de satisfacción al clientes, dando a conocer nuevas debilidades del restaurant según resultados, La relación con la presente tesis es el plan de marketing que presenta, que es resultado de un planeamiento estratégico, también se realización encuestas de satisfacción de cliente y se enfocó en fidelización de clientes mediante redes sociales y pagina web algo que reforzara mis aplicaciones a la presente tesis, ya que también aplicaremos estas herramientas para mejorar el nivel de ventas en el restaurant El Rincón del Cilindro.

La tesis titulada **“Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering”**, **Andrés Villa (2012)**, publicada por la facultad Ingeniería Industrial Pereira, en Pereira, Colombia. La tesis nos muestra cómo realizar un plan de marketing a un restaurant, donde se hacen encuestas y algunas matrices de marketing, que ayuden a el crecimiento del restaurant, aquí también se esquematizaron sus procesos y aplico algunos indicadores, para poder tener un direccionamiento estratégico más aceptable y poder realizar un mejor planeamiento estratégico, la relación con la presente tesis es el plan de marketing que se realizara a nuestro restaurant el Rincón del Cilindro, también la estandarización de procesos, para tener un mejor control.

La Tesis titulada "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE – LOUNGE MAR ROJO DE LA CIUDAD DE LOJA - Ecuador, PERIODO 2013-2017 , Genoveva Pozo (2013): El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo general realizar un Plan Estratégico de Marketing para el Restaurante - Lounge Mar Rojo de la ciudad de Loja, periodo 2013-2017 el mismo que le permitiera en largo plazo posicionarse en el mercado local, con expectativas de crecimiento amplio en base a ser reconocido por la calidad de su gastronomía y excelencia en los servicios que ofrece; para así, obtener en recompensa una rentabilidad adecuada y el reconocimiento y fidelización de sus clientes.

Para esto, se consideraron elementos conceptuales correspondientes en importancia como base bibliográfica para el desarrollo del presente trabajo; los métodos deductivo, inductivo, analítico-descriptivo y técnicas como la observación directa, la entrevista al gerente y la encuesta.

Con el análisis del ambiente externo se elaboró la Matriz EFE y se obtuvo que la mayor oportunidad para la empresa son los adelantos tecnológicos. Así mismo, en la realidad interna Matriz EFI, la mayor fortaleza es un restaurante de Vanguardia; y su mayor debilidad es la falta de un Plan Estratégico de Marketing.

Luego, se elaboró un FODA en el que se exhibieron los resultados de los análisis interno y externo, procediendo a realizar combinaciones en la Matriz de Alto Impacto en la que se definieron cinco Objetivos Estratégicos que permitieron plantear alternativas de solución a los problemas registrados en la empresa y el desarrollo de estrategias que constan en Planes Operativos individuales de acuerdo a cada uno de estos objetivos con sus respectivos presupuestos.

La relación del presente trabajo y la tesis de Genoveva Pozo es el uso de matrices de análisis estratégico para el realizar un diagnóstico situacional para generar estrategias que ayuden al fortalecimiento de la empresa atacando los principales problemas.

La tesis titulada: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE "LUNA BRUJA" EN LA PAZ, B.C.S. – MEXICO 2014, GUADALUPE IBARRA (2014):

Este documento contiene el desarrollo de la investigación para la integración de un plan estratégico para el restaurante "Luna Bruja". Esta empresa se dedica a la preparación y venta de mariscos. Joaquín Rodríguez Valencia es el autor del modelo de planificación estratégica utilizado para la preparación de la propuesta, ya que por sus características es la opción que más se apega a la pequeña y mediana empresa.

Este modelo identifica tres etapas en la planificación estratégica: el análisis, las decisiones estratégicas y planes de acción. A través del desarrollo de la investigación se identificaron los factores internos y externos que son las claves para el éxito futuro de la organización. En el trabajo se recolectaron datos, obtenidos a través de encuestas para el personal de la empresa y los propietarios. Con estos datos hemos sido capaces de identificar y evaluar la situación actual y establecer algunas tendencias que a su vez ayudó a determinar el curso a largo plazo del restaurante.

Los aspectos de este estudio de Guadalupe Ibarra serán tomados en cuenta para la implementación de las estrategias en la empresa puesto que primero se realizará un estudio de diagnóstico situacional, las toma de decisiones estratégicas para posteriormente finalizar con un plan de acción para la implementación e integración en la empresa.

La tesis titulada PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL NECTAR LÍBER DE LA EMPRESA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. DE TRUJILLO, Mantilla, Jhonny (2011), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, Perú. La posición competitiva de la marca Líber a nivel de la ciudad de Trujillo, se mejoraría tras la aplicación del Plan Estratégico de Marketing; instrumento que se reflejara en el incremento de sus ventajas competitivas y su posicionamiento en relación a los consumidores y a sus clientes, así como el aumento de su rentabilidad sobre las ventas al final de año.

En la tesis encontrada como antecedente al presente trabajo de investigación sirve como referencia pues demuestra como un plan estratégico puede mejorar en el mercado actual tan competitivo la empresa, y el marketing ayuda al

incremento de las ventas, también se habla sobre posicionamiento, uno de los puntos a mejorar en la tesis a realizarse por tal motivo sirve como referencia importante.

La tesis titulada FORMULACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CARGUM EXPRESS S. R. L., Lizarzaburu y Lizarzaburu (2016), publicado por Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Esta investigación se enfoca en la formulación de un modelo estratégico y su impacto en la gestión al cliente de una empresa del sector transporte, en la cual se busca mejorar la satisfacción al cliente y a su vez incrementar el posicionamiento de la marca.

La tesis guarda relación con mi investigación dado que ambas presentan la misma variable independiente, observamos un modelo estratégico que impacta positivamente en una empresa y nos sirve como una referencia para empezar nuestro trabajo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. CAPÍTULO I: GESTION DE VENTAS

DEFINICIÓN DE VENTA:

Kotler (2012) nos menciona en su concepto de venta que los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, por lo que resulta necesario implementar estrategias efectivas de marketing para fomentar e incrementar la venta adecuadamente, aunque la venta en si se puede definir como el proceso de intercambio de elementos de valor (dinero) por bienes y servicios; va mucho más allá, puesto que supone desde la búsqueda de compradores (prospección), la presentación del producto (estrategias de venta), la venta en si (transacción), y el seguimiento, soporte (post venta) que busca la lealtad de los compradores. Así pues, para cada etapa de la venta tenemos actividades y estrategias que ayudan a alcanzar el objetivo final de cerrar la venta y fomentar la lealtad a la marca

La fuerza de ventas

(Kotler & Keller, 2012) La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado, representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas.

Mientras que, por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes.

Para que una fuerza de ventas funcione eficazmente y cumpla así con los objetivos de ventas de la empresa, es necesario gestionarla o administrarla adecuadamente.

UTILIDAD

Montgomery (2010) menciona que “Son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos expresados en alguna unidad monetaria”.
(p.29)

La utilidad es la retribución implícita a los factores aportados por los propietarios de un negocio o una empresa. La palabra también sirve para designar, en un sentido más concreto, la diferencia entre el precio al que se vende un producto y el costo del mismo. Por lo tanto, las utilidades son los ingresos netos que tiene una empresa y se reflejan en su grado de rentabilidad.

Cada negocio tiene una meta. La mayor parte de las empresas aseguraría que la meta primordial de un negocio es la de obtener una cierta cantidad de utilidad [hacer dinero] y, de hecho, la teoría económica de la empresa, la base sobre la que descansa gran parte de la economía de la empresa, asume que el principal objetivo de esta última es el de maximizar sus utilidades [o minimizar sus pérdidas].
(Keat y Young, 2008)

La utilidad es el objetivo básico de toda empresa o negocio que debe hacer uso, por lo tanto, de la combinación óptima de factores productivos para reducir sus costos lo más posible, atrayendo a la vez a los demandantes de los bienes o servicios que produce para vender éstos al mayor precio obtenible.

RENTABILIDAD:

La rentabilidad es de vital importancia para una empresa, dado que sus inversores entran en ese negocio en busca de una rentabilidad esperada, si la empresa no logra obtenerla, en algún momento los inversores decidirán el fin de su inversión en la empresa e invertir en otro negocio, dejando a la empresa sin capital para invertir, y eventualmente, sin liquidez. **(Lorenzo, 2008).**

Por lo tanto la rentabilidad no es una medida absoluta por que camina de la mano de riesgo, ya que una persona asume mayores riesgos sólo sí puede conseguir más rentabilidad. Por ello, es fundamental que la política económica de un país potencie sectores rentables, es decir, que generen más rentas.

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten la eficacia operativa de las empresas. **(Van y Vachowics, 2010)**

Al momento en el que los inversionistas deciden invertir tienen que tener en mente obtener una eficacia dentro de la empresa, para lograr un mayor porcentaje de rentabilidad.

INCREMENTO DE VENTAS

El Incremento de las Ventas es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios, chicos, mediana, grande, todos se ven en la necesidad de que sus organizaciones alcancen un nivel de ventas óptimas para subsistir y posteriormente general utilidades.

No existen fórmulas maravillosas de la noche a la mañana, el incremento de las ventas es un proceso que puede llevar tiempo, pero a la larga, es lo que hace que las grandes empresas prosperen.

Antes de entrar de lleno a lo que conlleva el incremento de ventas es importante analizar algunos conceptos básicos.

Mercadotecnia es el Proceso social y administrativo en el que tanto las personas como los grupos de personas obtienen lo que necesitan o quieren, mediante la creación de productos y servicios, que tiene un valor intrínseco, y su intercambio con terceros. Tiene como finalidad la satisfacción del consumidor, está enfocada a descubrir lo que el consumidor quiere, aplicando inteligentemente la creatividad a las personas, sus deseos, temores y requerimientos, más que a los productos. Es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer un precio, promover o distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

Las personas satisfacen sus necesidades y anhelos por medio de los productos. Un producto es todo aquello que se ofrece en un mercado con objeto de satisfacer una necesidad o un anhelo. Por regla general, la palabra producto sugiere un objeto material. Sin embargo, el concepto producto no se limita a objetos materiales; sino que todo aquello que pueda satisfacer una necesidad se puede considerar producto. La importancia que tienen los bienes materiales no radica tanto en la posesión como en las ventajas que ofrecen. Estas ventajas son explotadas, maximizadas y bien difundidas mediante la publicidad y la promoción del producto. Llegando a basar los conceptos que se publican en estas ventajas más que en el producto como tal.

Hoy en día conocemos a la publicidad como el instrumento que utilizamos para dar a conocer un producto o servicio. Es una forma de comunicación que ha acompañado al hombre desde sus inicios puesto que es una necesidad básica para la supervivencia. Así pues mientras un mensaje comunicado por un vendedor, aunque se base en pautas establecidas, es adecuado al cliente potencial y sus gustos y necesidades, un anuncio publicitario, el mensaje que transmite, es concreto, directo y generalizado.

Existen muchos medios en el que la publicidad está presente. Medios masivos como es la televisión, la radio, el Internet y medios exteriores que se conocen como publicidad exterior. También están los medios directos como lo

es la publicidad en el punto de venta, correo directo. La promoción se ubica dentro del área de ventas y se maneja por la gerencia de ese departamento o bien a través de una jefatura de promoción o depende de la jurisdicción publicitaria del departamento, o por medio de una agencia publicitaria, a cargo del manejo de su cuenta. Se denomina promoción a todas aquellas actividades diferentes a la venta personal y a la publicidad que estimulan la compra de los consumidores y a la efectividad de los comerciantes como: exhibidores, presentaciones, demostraciones, ferias y diversos sistemas de ventas no repetitivos fuera de la rutina ordinaria, es decir, son todas las actividades de mercadeo tendientes a estimular las compras, tales como las exhibiciones, demostraciones y otros esfuerzos, siempre que no sean continuos, su objetivo es incrementar el tráfico o la llegada de consumidores, hacer que el comprador se acerque al punto donde está el producto o los productos ofrecidos, también incrementar la frecuencia y la cantidad de compra que consiste en buscar que los compradores compren más y de manera más seguida los productos ofertados.

Debido a que como nos menciona Kotler en su concepto de venta: "los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización", resulta necesario e imprescindible implementar programas adecuados y efectivos enfocados al incremento de las ventas y como consecuencia de las ganancias de la empresa.

También es importante buscar romper con las tendencias de temporadas para tener un tráfico estable y fluido en el punto de ventas durante todo el año.

Las formas más frecuentemente usadas en publicidad son: publicidad exterior (fachada), publicidad en vallas y carteleras, publicidad en medios impresos y masivos, publicidad directa, publicidad de mano en mano, publicidad de boca en boca (mercado cálido), publicidad corporativa.

Las formas más frecuentemente usadas de promoción de ventas son: publicidad en el punto de venta, bonificaciones y cupones de descuento, muestras, ofertas, concursos, catálogos y piezas postales.

Todas estas estrategias y actividades de mercadeo son importantes e

impactan de determinada forma en las ventas; pero al final de cuentas “todo viene a ser cuestión de gente”; puesto que estas campañas son ejecutadas por gente dirigidas a gente; y el mejor plan de mercadotecnia no sería posible sin la mejor gente que lo planee, la mejor gente que lo ejecute y la mejor gente que lo controle.

2.2.2. CAPITULO II: MODELO ESTRATEGICO

ESTRATEGIA

Etimológicamente la palabra *estrategia* proviene del griego *stratos*, que significa ejército, y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir.

En el ámbito empresarial se define como “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la educación de recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

(Munuera & Rodríguez, 2012)

Johnson y Scholes (2011) define que: “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” **(p. 10)**.

MODELO ESTRATEGICO

Modelo estratégico se basa en el plan estratégico resultante de los estudios y análisis de las diferentes matrices empresariales, Este modelo es un diagrama de actividades, elementos y áreas que interactúan entre sí a fin de cumplir las estrategias para poder obtener resultados provistos, tener un buen control y estar siempre en la mejora continua (REDACCION PROPIA)

PLAN ESTRATEGICO

Según D'Alessio (2008) explica: Que el plan estratégico permite alcanzar la visión de la empresa por medio de una serie de conjunto de actividades, por ello se utilizan los insumos propuestos por Hax y Majluf que son las situaciones externas e internas, produciendo que se tengan estrategias fijas los cuales permitirán guiar a la organización en largo plazo. (p. 10).

El proceso estratégico da el marco para responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi organización? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos? (p. 37)

PERSPECTIVA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

Esto quiere decir que el objetivo de mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa. Los especialistas en mercadotecnia afirman que es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual que conseguir un nuevo cliente.

Los beneficios de la satisfacción al cliente son numerosos: un cliente satisfecho es fiel a la compañía, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno. Es importante, por lo tanto, controlar las expectativas del cliente de manera periódica para que la empresa esté actualizado en su oferta y proporcione aquello que el comprador busca. **(KOTLER, 2007)**

PERSPECTIVA DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es de vital importancia para una empresa, dado que sus inversores entran en ese negocio en busca de una rentabilidad esperada, si la empresa no logra obtenerla, en algún momento los inversores decidirán el fin de su inversión en la empresa e invertir en otro negocio, dejando a la empresa sin capital para invertir, y eventualmente, sin liquidez. (Lorenzo, 2008).

PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

La **Dirección Empresarial** es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

Niveles en la Dirección:

1. Alta dirección:

Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.

2. Dirección intermedia:

Directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.

3. Dirección operativa:

Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo).

Funciones de la Dirección:

Para poder alcanzar los objetivos marcados los directivos deberán llevar a cabo las siguientes funciones:

1. **Planificación:**

Consiste en realizar una previsión de todo lo que se va a llevar a cabo en la empresa:

- Establecimiento de objetivos.
- Planes de actuación a corto (en un año), medio (en 5 años) y largo plazo (más de 5 años).
- Políticas de empresa o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo.
- Normas o reglas: que informan de lo que se puede realizar y lo que no.
- Presupuesto: valoración económica de todo lo planificado.

2. **Organización:**

Se trata de diseñar una estructura de empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades.

Su representación gráfica se realiza mediante el “Organigrama,” que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la empresa.

3. **Ejecución:**

Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

4. **Coordinación:**

De todas las actuaciones, de manera que todos los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.

5. Control:

Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir.

Existen diferentes sistemas de control:

- Auditorías, tanto en relación a la contabilidad como a la rentabilidad de los recursos o gestión global de la empresa. Es preciso realizar recomendaciones para mejorar la situación.
- Control del presupuesto, comprobando que se cumple lo planificado respecto a los costes reales soportados y los ingresos obtenidos.
- Datos estadísticos: permite comparar resultados de otros períodos históricos de la empresa o de la competencia. **(Múnich G., 2005)**

PERSPECTIVA DE TIEMPOS Y MEJORAS

El mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones, empresas y entidades públicas, donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas, en el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los mas bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser necesidades básicas y agregar a ellos otros paradigmas con más alto nivel, diversas técnicas o métodos de mejora de calidad

El tiempo es un activo administrable, la utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento, la inercia, etc. Los recursos materiales, humanos, los productos, la información y los documentos permanecen en

un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de existencias del mismo modo cuando se desperdicia el tiempo, se estancan los procesos. Por ejemplo; puede suceder en una oficina, cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Donde quiera que haya estancamiento, se produce despilfarro que conducen invariablemente a la pérdida de tiempo. Por lo tanto, el tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener otras cosas y recuperarlos, pero el tiempo no y debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo **(MONZON, 2009)**

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Concepto de principio: Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta que deben observarse en la acción administrativa. Los principios de la planeación estratégica son los siguientes:

a) Principio de objetividad: Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.

b) Principio de medición: Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no sólo cualitativa sino cuantitativamente.

c) Principio de precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

d) Principio de flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.

e) Principio de unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.

f) Principio de rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.

g) Principio de participación: Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación. **GARCIA (2007)**

MOTIVOS PARA LA PLANEACIÓN

a) La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.

b) El deseo de controlar el destino de la empresa.

c) El afán de obtener más recursos para la operación.

d) La percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa no lo son para el futuro.

e) La necesidad de salir de los problemas.

f) La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza.

g) La necesidad de continuar con la administración de la organización. **García (2007)**

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio insignificante. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. **F.Stoner, Freeman**

FACTORES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

La primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la continuidad de la organización.

PRODUCTO

Una empresa que no se diversifica, muere con su único producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o indefinidamente. La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsibles, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación, la innovación de la competencia, etc. Se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

MERCADO

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Un aumento repentino de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural o ligado a un cambio del gusto del consumidor, priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

TECNOLOGÍA

Un atraso o un avance tecnológicos perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando este no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

COMPETENCIA

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria. Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los

fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutos.

CAPITAL

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa: La sub-capitalización que tiene como consecuencia el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo. La falta de capital de trabajo, amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa. El costo de capital, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. La división del patrimonio entre accionistas con objetivos desiguales puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las diferencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

PERSONAL

Desde hace algunos años hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas ‘en dificultad’. Dicha dificultad proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma o porque pide demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de status. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a las condiciones sociales y a salario son tales, que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones agravado por la pasión política,

amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo. **SALLENAVE**

PYMES

PYME es la abreviatura de Pequeña y mediana empresa. La definición varía dependiendo del país donde se esté llevando a cabo la investigación. En lo general las empresas tienen algún límite de facturación o empleados o una combinación de ambas.⁸ En las Pymes la función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo. El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategias Internas Y Externas

Las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia, acciones gubernamentales o el descubrimiento de oportunidades. Las internas se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento.

Estrategias Materiales y Humanas

La mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser referentes a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.

Estrategias maestras o corporativas y divisionales

Las estrategias corporativas o maestras se formulan en las oficinas centrales y en las divisiones se formulan las estrategias divisionales, que se basan y se subordinan a las estrategias corporativas.

Estrategias funcionales

Esta clasificación toma como base el área y forma en cómo desarrollarán su actividad, siendo:

1. Estrategias de crecimiento: una empresa puede crecer por medio de:

- Seleccionar una industria de rápido crecimiento, así como de mercado segmentado.
- Participar en una industria que está en la parte inicial de su crecimiento.
- Expandirse dentro de nuevos mercados, incluyendo los extranjeros.
- Adquirir otras empresas.

2. Estrategias de producto:

- Naturaleza de la línea del producto. Se toma una decisión respecto a la adecuada mezcla de productos de la línea, de manera que su calidad y precio sean adecuados para optimizar las ventas y ganancias, pudiendo dar batalla en el mercado a la línea del competidor.
 - Desarrollo de nuevos productos. La empresa concentra sus esfuerzos de investigación en aquellas líneas de productos que tienen el más alto índice potencial.
 - Calidad, funcionamiento y obsolescencia. Las empresas tienen un principal interés en ésta porque depende de que sus productos tengan la más alta calidad, seguridad y buen funcionamiento.
 - Caída de viejos precios. Los viejos productos son aquellos que se encuentran en la parte final de su ciclo de vida y el empresario tiene que

decidir si la saca del mercado o los mantiene mediante la inyección de recursos.

- Mercado y distribución de producto. La empresa debe buscar los mercados a los que debe llegar sus productos, investigando las necesidades de dichos mercados y una vez determinados, deberá elegir los canales de distribución que utilizará para posicionarse en ellos.

3. Estrategias de mercado:

El campo de las estrategias del mercado incluye los canales de distribución, servicios de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección de mercado, etc. Algunas estrategias para fijar precio son:

- Obtener tantas ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda.
- Establecer precios que desanimen la entrada del competidor.
- Recuperar los costos de desarrollo del producto en un tiempo definido.
- Establecer un precio que produzca una tasa de interés regular.
- Determinar un precio con el que se gane la aceptación rápida del producto.
- Usar el producto para incrementar las ventas de la línea completa más que incrementar las ganancias.

4. Estrategias financieras

La estrategia dará buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecten la posición financiera de una empresa. Estas estrategias pueden incluir áreas como:

- Venta de activos fijos no deseados.
- Extensión de créditos a clientes.
- Obtención y asignación de recursos financieros. **GARCIA (2007)**

ESTRATEGIAS GENÉRICAS SEGÚN MICHAEL PORTER

La implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. Hay 3 estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

1. Liderazgo total en costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de venta, publicidad; el bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores; una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos. El costo bajo proporciona defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Y por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. Al alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, con el acceso favorable a las materias primas. La implantación de la estrategia de bajo costo puede

requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado; una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevos equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costo. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.

2. Diferenciación

La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones. La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

3. Enfoque o alta segmentación

En enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. La empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos. La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles. La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. La estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo. **PORTER**

PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ETAPA FILOSÓFICA

Es la primera etapa de la planeación estratégica está compuesta por la misión, visión y valores institucionales, ésta permite dar a conocer lo que es y que hace la empresa.

a) Misión: Es una declaración duradera de objetivos que distingue a una empresa de otras similares. Es un extracto de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. **GARCIA (2007)**

Clases:

Misión Explícita: es cuando esta detallada y puesto por escrito.

Misión Implícita: Ésta en nuestra mente, pero no está escrita.

b) Visión: Es un enlace entre el presente y el futuro, nos da una referencia hasta donde podemos llegar. Responde a la pregunta; ¿Cómo desearía verla a su empresa en el futuro?, ¿en qué clase de negocio quiere estar?

c) Valores Institucionales: Son un conjunto de principios, conductas, reglas, valores, que constituyen la filosofía del negocio.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO

a) Análisis FODA: Es una herramienta para analizar la situación actual de la empresa, está compuesta por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa y las oportunidades y amenazas son factores externos que están fuera de control de la empresa.

Fortalezas: Elementos internos positivos que la empresa posee, que dan valor agregado al cliente. Los elementos pueden ser activos, recursos, procesos, actitudes sólidas.

Debilidades: elementos internos negativos que restan rentabilidad a la empresa, constituyen barreras para su desarrollo. Los elementos son activos, recursos, procesos y actitudes que carecemos.

Oportunidades: Son elementos del entorno externo positivos para la empresa si sabemos aprovecharlas. Estos factores podrían aprovecharse para beneficio de la empresa.

Amenazas: Son elementos del entorno externo son problemas, riesgos, limitaciones que podrían ocasionar problemas para el normal desempeño de la empresa.

b) Matriz de perfil competitivo: Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Es importante tener cuidado en elegir los factores claves con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es una forma subjetiva, y por

tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentando en estudios documentales; los resultados pueden analizarse en diverso ángulos y de diferentes puntos de vista. **GARCIA (2007)**

c) Estrategias combinadas: Es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO, DA, que se obtienen al combinar los siguientes elementos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.¹⁹ Estrategias FO: Aprovechar oportunidades, usando nuestras fortalezas.

Estrategias FA: Evitar las amenazas usando nuestras fortalezas.

Estrategias DO: Aprovechar las oportunidades para vencer o atenuar, disminuir las debilidades.

Estrategias DA: Reducir debilidades y amenazas, usando planes de contingencia. **GARCIA (2007)**

d) Matriz BCG: Es una herramienta del Boston Consulting Group, útil para aquellas empresas que manejan diversos productos, o bien, que tienen varias divisiones de producción y de venta que se manejan independientemente.

Está compuesta por dos ejes X, Y; el eje X representa el nivel de participación de productos en el mercado en cambio, el eje Y representa el crecimiento del mercado: por lo que se forman cuatro cuadrantes, el primero representa los productos interrogantes, el segundo los productos estrella, el tercero los productos vacas lecheras y el cuarto los productos huesos.

Interrogantes: son aquellos que tienen una baja participación en el mercado, sin embargo, son competitivos aun cuando consumen muchos recursos para sostenerse en dicha competitividad.

Estrella: son productos o divisiones que representan una gran oportunidad de crecimiento, que generan utilidades, tienen posibilidad de integración hacia adelante, hacia atrás o de manera horizontal.

Vacas lecheras: Son productos que tienen buena participación en el mercado, pero pocas oportunidades de crecimiento, no consumen muchos recursos para vivir.

Perros o Huesos: Son productos o divisiones cuyo giro es de crecimiento lento o incluso nulo, por lo tanto, no tiene buena participación en el mercado.

e) Cinco Fuerzas competitivas: Las cinco fuerzas competitivas son: poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos o servicios sustitutos y competidores en el sector industrial.

Poder negociador de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos y servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.

Poder negociador de los clientes: Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Estos son poderosos cuando:

- Los clientes son en gran cantidad y hay pocos proveedores.
- Cuando está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Cuando las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

Amenaza de nuevos ingresos: La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, estas son:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Requisitos de capital

Amenaza de productos o servicios sustitutos: las empresas en un sector industrial están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

Competidores en el sector industrial: La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. **PORTER (1989)**

f) Cadena de Valor: Es una metodología que sirve para examinar las actividades que se realizan en un sector industrial y la manera de agregar valor en cada eslabón hasta llegar al consumidor final. La cadena de valor consta de dos actividades básicas: actividades primarias y actividades de apoyo.

Actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y margen.

Actividades de apoyo: abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura administrativa de la empresa.

PORTER

g) La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA (space, en inglés) tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. **(D'Alessio 2008 p. 281).**

h) La matriz de Gran Estrategia (GE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. **(D'Alessio 2008 p. 324).**

i) La matriz de decisión

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito. El criterio de retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia. **(D'Alessio 2008 p. 332).**

j) La matriz de cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la *matriz cuantitativa del planeamiento estratégico* (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. (D' Alessio 2008 p. 339).

k) Estrategias y Objetivos a Largo Plazo

Se deben tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario. La matriz de decisión retuvo aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia. Las que no pasaran alguna de las pruebas de Rumelt conforman el primer grupo de contingencia. Si durante la implementación alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron tuviera dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de las estrategias de contingencia, comenzando con las del primer grupo podrían adoptarse, de ser requeridas. (D' Alessio 2008 p. 364).

ETAPA OPERATIVA

a) Objetivos:

Son los fines a los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresando en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.

b) Metas e indicadores

Metas Operativas Estas metas, plantean acciones más específicas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas, es decir, desarrollar un tipo de producto concreto, la identificación del mercado o nicho de mercado a incursionar y las acciones para lograr esta meta. De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:

1. Metas a Corto Plazo. Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año, un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.

2. Metas a Largo Plazo. Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables, un ejemplo típico de este es el posicionamiento de marca, restructuración de la planta física, entre otros.

Los indicadores de gestión

Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión:

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otros indicadores de gestión es el Balance Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo). Arias, Moyano (2005)

Sampedro, C. A., & Cañete, L. M. (2004). Indicadores de Gestión. *Ovis*, (90), 45-55.

c) Estrategias Genéricas: Las estrategias genéricas son:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

d) Diagramas de Gantt: Ésta grafica fue desarrollada por Henry L. Gantt, consta de una columna en donde se listan las actividades y otras series de columnas que sirven para marcar el periodo de cada actividad por medio de barras. **PORTER (1989)**

2.2.3. CAPITULO III: RELACIÓN ENTRE MODELO ESTRATEGICO Y LA GESTION DE VENTAS EN LA EMPRESA.

Relación entre modelo estratégico y la gestión de ventas de la empresa

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Por ello, un plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, integración de las áreas etc. son claves para ser competitivos.

Para la gestión de ventas es importante:

- Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos y/o del plan de Marketing.
- Diagnóstico del área de ventas a todos los niveles.
- Planes de acción consecuentes.
- Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas.
- Seguimiento semanal y mensual de los resultados.

La PYME necesita de un sencillo documento que no más de 3-4 páginas que defina claramente hacia dónde vamos, unos objetivos, la estrategia a seguir y las tácticas alineadas con esa estrategia para conseguir los objetivos definidos. Debe ser un documento fácilmente legible, conocido y entendido por toda la organización. Asimismo, se debe crear un plan de ventas, realista, pragmático, de fácil implementación y seguimiento para aumentar sus probabilidades de éxito.

Un Plan de Ventas, en general, es la planificación relativa a la acción de ventas y, básicamente, de la red de vendedores. En consecuencia, en dicho plan no se contemplan otros aspectos de Marketing (estaríamos hablando de un Plan de Marketing) ni otros elementos y previsiones generales del negocio (en este caso sería un Plan de Negocio).

Este plan debe considerar las necesidades de su mercado, para identificar las oportunidades con mayor potencial de concretarse en venta, para esto debe contar con la mayor cantidad de información de sus probables clientes y una

oferta de valor específicamente diseñada para cada tipo de mercado y cada perfil de comprador, identificar los competidores y todo esto arropado a una buena estrategia de difusión para contribuir al proceso de la venta. El plan de ventas es, en sí, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, donde además, se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio.

Para desarrollar un Plan Estratégico de ventas debemos seguir una serie de pasos:

Conoce tu producto o servicio. Desde el punto de vista de ventas, tienes que detectar las características de tu producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. ¿Cuál es la diferencia? Una característica sólo describe, mientras que un beneficio, además, genera una emoción en las personas. Después, encuentra tu "ventaja". En otras palabras: "qué servicios ofrece tu despacho que ningún otro pueda superar".

Cuál es nuestra diferencia de nuestro producto o servicio respecto a la competencia, que ofrecemos que la competencia no, porque razón nos deberían comprar a nosotros. Como debemos implementar estas ventajas para que mi cliente pueda experimentarla. No usar las palabras precio, diferente, servicio, calidad, confianza, para describir nuestro diferencial, son palabras muy subjetivas y que todos utilizan, por lo que ya no presenta ninguna diferencia.

Cuál es nuestro cliente objetivo. A quién vamos a vender. No vale vender a todo el mundo, cuanto más focalicemos nuestro trabajo más posibilidades de éxito tendremos con él. Más podremos dirigir nuestras acciones hacia las necesidades de este colectivo.

Es decir, una vez hayamos definido a nuestro segmento, podremos seguir profundizando aún más. ¿Quién es nuestro cliente plus? El cliente plus suele ser ese 20% de clientes que suponen el 80% de las ventas, es decir, se le aplica la regla de Pareto. Estudiando este colectivo, aún podremos definir un más reducido segmento de clientes sobre los que focalizar nuestras acciones.

Competencia. Quienes son nuestros competidores, que hacen, como lo hacen.

Conoce tu mercado. En primer lugar, entérate quién es tu competencia, enfócate en tu sector y detecta cuál es la oferta existente. Con base en esta investigación, desarrolla tu “ventaja única de compra”, la cual responderá la siguiente pregunta que te hará el cliente: ¿por qué comprarte a ti? La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a tu negocio frente a los demás.

Investiga, prueba y mide todo: competencia, mercado, cliente, nuevas tecnologías, tendencias.

Objetivos. Describe los objetivos para un año y a tres o cinco años. Fijar metas para estos objetivos.

Definición de las estrategias de ventas. Planificación relativa a la acción de ventas. Por ejemplo, canales de venta o condiciones de venta.

Tácticas. Es conveniente hacer un listado de tácticas alineadas con la estrategia descrita, son las acciones, cosas que voy a hacer, y que nos van a permitir alcanzar los objetivos. Todas deben ser medibles, y deben tener un responsable de ejecutarlas, un periodo de inicio y fin, y un coste y el retorno de la inversión.

Fuerza de ventas. La primera interrogante es: ¿quién va a llevar mi oferta al mercado? Los integrantes de tu fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a tu empresa.

- Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano.
- Definición de objetivos para el equipo de ventas.
- Determinación de sistemas de remuneración adecuados.
- Definición de presupuestos de ventas
- Diseño de la red, rutas y territorios de ventas.
- Fijación de un sistema de control para la fuerza de ventas.

Plan Anual de Ventas. Previsiones. Es importante trabajar con el total de ventas y realizar una estimación lo más científica posible respecto a lo que se puede vender en el ejercicio. Analiza varias posibilidades y escenarios. Es por ello considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización.

Ayuda a alcanzar el pronóstico o previsión de ventas de una empresa un plan de ventas que se base en las tres estrategias para vender:

- Conseguir clientes nuevos
- Vender más a clientes actuales
- Recuperar cuentas

Es mucho más sencillo que una empresa alcance el cien por ciento de sus ventas si encuentra la mezcla perfecta entre estas tres estrategias y lo adiciona con inteligencia de mercado para desarrollar un plan de acción que servirá de guía para focalizar a su equipo comercial en la ejecución de sus actividades diarias.

Todas las empresas intentan incrementar sus ventas basándose en la primera estrategia: “conseguir clientes nuevos”, no importa lo que cueste y a veces cuesta mucho. Las estadísticas dicen que, si bien nos va, de cada diez propuestas que se entregan solo una se concretara en una venta, esto, desde luego, depende de varios factores como el producto, el mercado, la industria, entre otros.

Las empresas se enfocan en tener clientes satisfechos y una vez terminado el trabajo prácticamente los mandamos al olvido porque tenemos que conseguir más clientes nuevos. Por lo tanto, hay que incidir en aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.

El plan de ventas de una compañía debe contar con una estrategia de desarrollo de cuentas, no solo con los clientes grandes, debemos considerar a los clientes que nos generan flujo y a los que queremos desarrollar a medio plazo.

Y no olvidemos que, los clientes potenciales que estaban interesados pero no tenían presupuesto o proyecto, ese no es un “no” definitivo, solamente es un “no” temporal, lo que pasa es que no le damos seguimiento y perdemos oportunidades por falta de visión.

Presupuesto de Ventas. Distribuir el presupuesto y los objetivos por zonas o vendedores (delegaciones o lo que corresponda). Buena parte del éxito del Plan depende de que esta distribución se haga correctamente, los vendedores tienen que creer en los objetivos. Hay varias fórmulas para hacerlo, por mercado potencial, por cuotas del año anterior, etc.

Seguimiento y control. Ratios de eficiencia.

En algunas PYMES y mayoría de microempresas no hay personal especializado en materias de Marketing y Ventas, lo que hay son comerciales. Se tiende a tirar entonces de la experiencia propia y del sentido común. Tampoco el pequeño empresario suele ser muy proclive a gastar en consultorías, suele tener presente que es él el que más sabe de su empresa y que no hace falta que venga nadie a enseñarle cómo vender su producto o consideran que es un coste. Lo mismo sucede con la externalización del área comercial, en un área tan delicada para la empresa como la comercial, el empresario temerá una posible pérdida de control.

MONTSE (2011)

2.3. Definición de términos básicos

- **Análisis situacional:**

Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

- **Base de datos:**

Conjunto de datos que se organizan, almacenan y actualizan en una computadora.

- **Beneficios:**

Características tangibles o intangibles de un producto o servicio que tienen valor para el cliente.

- **Clientes**

Es el activo más valioso de una compañía. Sin ellos, las empresas no tendrían razón de ser. Los clientes son personas que están dispuestas a

pagar cierta cantidad de dinero por adquirir productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

- **Consumidor**

Unidad individual u organizacional que usa o consume el producto.

- **Cuadro de mando Integral**

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

- **Check List**

Las "listas de control", "listas de chequeo", "check-lists" u "hojas de verificación", son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

- **Estilo de vida**

Actividades, intereses y opiniones de una persona.

- **Estrategia**

Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

- **Factores críticos de éxito.**

Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

- **Indicador**

Son datos resultados estadísticos, que nos indican si hemos cumplido o no una meta, además de indicarnos la situación actual de ciertos procesos operativos según el análisis que de ello se derive.

- **Marketing**

Es una serie de técnicas que utilizan las empresas para generar rentabilidad y superar a la competencia, en base a la satisfacción del cliente.

- **Comprobante de pago**

El Comprobante de Pago es un documento que acredita la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios. El comprobante de pago es un documento formal que avala una relación comercial o de transferencia en cuanto a bienes y servicios se refiere.

- **Matriz EFE**

La matriz de Evaluación de factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado de análisis externo de la empresa.

- **Matriz EFI**

La matriz de Evaluación de factores internos resumen y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoria interna, se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva

- **Matriz MPC**

La Matriz de posición competitiva se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores, se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña cada una de las empresas en comparar en el manejo de los mismos

- **Matriz Foda**

La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de matriz EFI y EFE

- **Matriz IE**

La matriz interna. Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de cartera de negocios, se basa en dos dimensiones clave los totales ponderados de la matriz Efi para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE y para el eje de las y

- **Matriz Peyea**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción cuentan con cuatro cuadrantes, indica si una estrategia se debe adoptar agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, los ejes representan factores internos y externos

- **Matriz MPCE**

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva al igual que las otras matrices, esta requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

- **Mercado**

Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También, cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.

- **Encuesta**

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

- **Planeamiento Estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

- **Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

- **Producto**

Término que abarca no sólo los artículos tangibles, sino también los servicios e incluso las ideas que una organización crea y entrega a los clientes.

- **Satisfacción del cliente**

Correspondencia entre la experiencia que origina un producto corresponde a las expectativas o las supera.

- **Sistema de información**

Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo.

2.4. Hipótesis

La implementación del modelo estratégico, influye positivamente en la gestión ventas del restaurant "El Rincón del Cilindro", Chimbote en el año 2017

Variables independientes: Modelo estratégico.

Variables dependientes: Gestión de Ventas

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

HIPÓTESIS	COMPONENTES METODOLÓGICOS			COMPONENTES REFERENCIALES	
	Variables	Unidad de análisis	Conectores lógicos	El espacio	El tiempo
<p>"La implementación del modelo estratégico, influirá positivamente en la gestión ventas del restaurant "El Rincón del Cilindro", Chimbote en el año 2017"</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo estratégico. 2. Gestión ventas. 	<p>Restaurant "El rincón del Cilindro"</p>	<p>Influye positivamente</p>	<p>Ciudad de Chimbote</p>	<p>En el año 2017</p>

Tabla 1- Operacionalización de Variables – Elaboración Propia

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Métricas	Meta	Técnica de medición
Modelo estratégico.	<p>Modelo estratégico se basa en el resultante de los estudios y análisis de las diferentes matrices empresariales, Este modelo es un diagrama de actividades, elementos y áreas que interactúan entre sí a fin de cumplir los intereses gerenciales</p> <p>Definición Operacional</p> <p>Diagrama de actividades ordenadas y establecidas desde perspectivas de satisfacción del cliente, Perspectiva de rentabilidad, Perspectiva de Dirección y Organización y de Perspectivas de tiempos y mejoras que buscan obtener resultados</p>	Perspectiva de Satisfacción del Cliente	% de Clientes Satisfechos	$\frac{Clientes\ Satisfechos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	96% de Cumplimiento	Encuesta
		Perspectiva de Rentabilidad	Ingresos	Ingresos Totales	S/.24,000	Revisión de Comprobantes de pago
			Utilidades	$\frac{Ganancia\ neta\ para\ Dueño}{total\ de\ ingresos} \times 100$	20%	Revisión de Boletas de pago y Comprobantes de compras
		Perspectiva de Dirección y Organización	% De objetivos cumplidos	$\frac{Objetivos\ Cumplidas}{Total\ de\ Objetivos} \times 100$	97% de cumplimiento	Check list de Cumplimiento de metas
		Perspectiva de Tiempos y Mejoras	Tiempos de Atención	Tiempo de Atención	10 min en promedio	Check list de cumplimiento
			% de Clientes Nuevos	$\frac{Clientes\ nuevos}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	10% de Clientes mensuales	Encuesta

Tabla 2- Operacionalización de Variable Dependiente – Elaboración Propia

Gestión de Ventas	<p>Kotler (2012) nos menciona en su concepto de venta que los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, por lo que resulta necesario implementar estrategias efectivas de marketing para fomentar e incrementar la venta adecuadamente, aunque la venta en si se puede definir como el proceso de intercambio de elementos de valor (dinero) por bienes y servicios;</p>	Total de Ventas	Volumen de Ventas	Volumen total de ventas por platos	Meta particular por platos	Comprobantes de ventas y en comprobantes de pedidos
		Total de Ingreso	Ingresos Mensuales	Total de Ingresos	S/.25,000	Comprobantes de venta
			Costos Totales	Total de Costos	S/.11,000	Comprobante de Pago
		Porcentaje Participación del Mercado	Tasa de Crecimiento	$\frac{Clientes\ Nuevos \times 100}{Total\ de\ los\ Clientes}$	15% de cliente nuevos	Encuesta
			Precios	Aceptación de precios según clientes	95% de clientes	Encuesta
			Posicionamiento	$\frac{Clientes\ Recurrentes}{Total\ de\ Clientes} \times 100$	85 % de clientes	Encuesta

Tabla 3 - Operacionalización de Variable Dependiente - Elaboración Propia

3.2. Diseño de investigación

- **Experimental:** Ya que se hará el estudio manipulando una de las variables de las variables con el fin de inspeccionar los cambios de estas.
- **Diseño transversal:** Ya que recopilaremos datos en el mismo momento en un tiempo único.
- **Ex post fact:** Es una investigación en la cual el investigador parte de acontecimientos ya realizados; por lo tanto, sus datos tienen fundamento en hechos cumplidos. Y es causa efecto, ya que veremos el efecto en el nivel de ventas luego de aplicar el modelo estratégico

3.3. Unidad de estudio

- Restaurante el Rincón del Cilindro.

3.4. Población

- Los diferentes clientes que acuden al restaurant. (n1)
- Los usuarios colaboradores del proceso de venta (n2=5)
- Los procesos involucrados en la gestión de ventas (n3)

Por lo tanto la Población total es igual a: $n1+n2+n3$.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

- Clientes que acuden al restaurant, hombres y mujeres de 18 a más años de edad de todos los niveles socioeconómicos de la ciudad de Nuevo Chimbote.

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Entrevista

TECNICA	JUSTIFICACION	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Entrevista	Obtener información general de todo el restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Lapiceros. • Cámara 	Dueño De "El Rincón del Cilindro"

Tabla 4- Técnica de Entrevista – Elaboración propia

Procedimientos

a. Objetivos:

• Objetivo General

Obtener información sobre todos los procesos y manejos del restaurante el Rincón del Cilindro.

• Objetivos Específico

- Conocer los tipos de clientes que acuden al restaurante.
- Conocer la estructura organizacional del restaurant.
- Conocer como es la atención de los clientes.
- Conocer el tema administrativo y como lo manejan.
- Conocer como controlan sus finanzas y sus ganancias
- Conocer sus proveedores, competencia, procesos y demás datos para realizar un buen modelo Estratégico.

- **Método de recolección de datos:**

Uso de Entrevista: Consta de 19 preguntas abiertas.

3.6.2. Encuesta

TECNICA	JUSTIFICACION	INSTRUMENTOS	APLICADO EN
Encuesta	Realizar un diagnóstico situacional de la satisfacción del cliente en el restaurant.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Lapiceros. • Cámara 	Clientes del restaurant "El Rincón del Cilindro".

Tabla 5 - Técnica Encuesta - Elaboración Propia

Procedimientos

Antecedentes: Hasta el momento no se ha realizado un estudio previo que brinde un diagnóstico de la situación de la satisfacción del cliente en el restaurant "El Rincón del Cilindro".

b. Objetivos:

- **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico situacional de la satisfacción del cliente en el restaurant "El Rincón del Cilindro".

- **Objetivos Específico**

Identificar con qué frecuencia y en qué días de la semana la población recurre a un restaurante.

Identificar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del producto.

Identificar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la atención brindada.

Identificar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la comodidad del local.

Identificar porque medios de comunicación los clientes prefieren estar en contacto con el restaurante.

c. Planificación de la investigación:

Cálculo del Tamaño de muestra:

Calculador estadístico de muestras para investigación de mercados.

Ingresa la información en cada campo para conocer la cantidad de encuestas / entrevistas / acciones que necesitas realizar para obtener la confiabilidad y margen de error según la heterogeneidad de tu universo o población muestral.

Margen de Error que estarías dispuesto a aceptar: (5 % suele ser lo común)	5 %	Menores márgenes de Error requieren mayores muestras. <i>¿Cuál es el margen de error?</i>
Nivel de confianza (90 %, 95 %, o 99 %)	95 %	Cuanto mayor sea el nivel de confianza mayor tendrá que ser la muestra. <i>¿Cuál es el nivel de confianza?</i>
Tamaño del universo a encuestar:	275	Número de personas que componen la población a la que se desea inferir los resultados.
Nivel de heterogeneidad	50 %	El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo. Lo habitual suele ser 50%
El tamaño muestral recomendado es:	161	

Figura 2 - Tamaño de muestra

Fuente: <http://formaciongerencial.com/calculador/>

El tamaño de la muestra es de 160 clientes

- **Margen de error y nivel de confianza:**

Nivel de Confianza: 95.00%

Margen de Error: 5.00%

- **Método de recolección de datos:**

Uso de Encuesta: Consta de 18 preguntas cerradas.

Procesamiento de información

- **Técnicas de Estadística descriptiva**

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta los mostramos mediante gráfico.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4. Aspectos generales de la empresa

4.1. Descripción de la Empresa

El Rincón del Cilindro, restaurant dedicado ofrecer platos de carnes y aves hechas al cilindro. Brindando un servicio personalizado e innovador en la venta de sus platos, dando al cliente la opción de poder elegir que carne desean y el acompañamiento que desea a dicho pedido, brindando variedad de sus carnes como chanco, pollo, res, carnero, etc. Y entre sus acompañamientos tenemos papas coctel, camote glaseado, ensalada de fideos y más.

4.2. Ubicación.



Figura 3 - Ubicación de Local
Elaboración Propia

4.3. Sector de la empresa de estudio

Pertenece al sector de Restaurantes, bares y cantinas con CIU 5520

4.4. Aspectos del micro entorno

4.4.1. Clientes/ consumidores

Familias de los sectores socioeconómicos B y C con ingresos mayores a S/. 1800 ubicadas en el distrito de Nuevo Chimbote y Chimbote.

4.4.2. Proveedores

"Carnicería Horna"



Figura 4 - Proveedor Horna

En el rubro de:	Carniceros y Embutidos
Razón Social:	persona natural
RUC:	10406157267
Dirección:	Avenida Anchoqueta P107 URB. M.Nvo.Amanecer –Bellamar
Ubicado en :	Nuevo Chimbote - Santa – Ancash

Tabla 6 - Datos de Proveedor Horna

"Avícola Chimú"



Figura 5 - Proveedor Chimú

RUC:	20132373958
Razón Social:	CHIMU AGROPECUARIA S.A.
Página Web:	http://www.chimuagropecuaria.com.pe
Tipo Empresa:	Sociedad Anónima
CIU:	1224

Tabla 7 - Datos de Proveedor CHIMU

Comercializadora "Hilda"

Se encarga de proveer, todos los insumos, como papa, aceite, fideos, etc.

4.5. Competencia

- Restaurante "El Reventón"
- Pollería "Napos"
- El Sanguchon
- La Granja Linda
- Vikingo

5. EVALUACIÓN INTERNA

En este punto, contiene la evaluación interna de los diferentes aspectos del "El Rincón del Cilindro", este nos permitirá una mejor toma de decisiones y saber cuáles son los aspectos internos tales como fortalezas y debilidades, para poder luego evaluarlas mediante algunas matrices como EFI y AMOFITH

5.1. Cadena de Valor

La empresa no cuenta con una cadena de valor establecida, para poder ver sus procesos, actividades y tareas, por esto establecimos una cadena de valor.



Figura 6 - Cadena de Valor
Elaboración Propia

5.2. Procesos Principales del Restaurant

5.2.1. Proceso de Abastecimiento

Código	ABS-001	Clasificación / Tipo	Apoyo	
Nombre	Proceso de Abastecimiento			
Objetivo	Identificar los productos faltantes, realizar el pedido, realizar el control de calidad de productos que llegan y almacenamiento			
Responsable	Ayudante de Cocina			
Base legal	Según ley (Art. 25, (a) de la Ley del Ministerio de Salud, Ley 27657) y el Decreto Legislativo N° 1062			
Alcance	Inicia con el Check List y culmina con el almacenamiento de productos, influye en proceso de producción			
Proveedores	Entradas / Insumos	Responsable del Proceso	Salidas	Usuarios/clientes
<ul style="list-style-type: none"> Carnicería Horna Avícola Chimú Distribuidora Hilda 	Check List de productos faltantes	Ayudante de cocina	Conformidad de stock por administrador	<ul style="list-style-type: none"> Ayudante de Cocina Jefe de Cocina Administrador

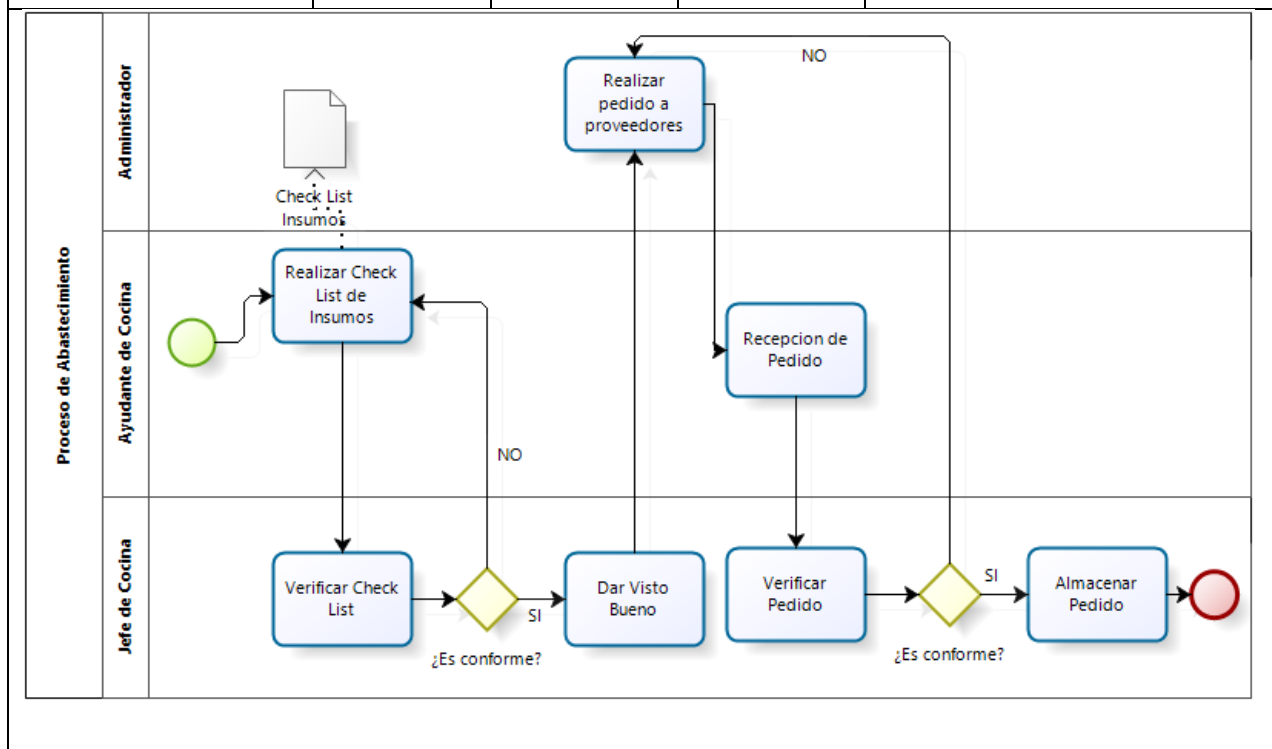


Tabla 8 - Proceso de Abastecimiento

5.2.1.1. Indicadores de Proceso de Abastecimiento

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso: ABS-001 CODIGO DE FICHA: ABS01
NOMBRE DEL INDICADOR:	Costo promedio de compras
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Administrador
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el costo promedio de las compras , para una buena planificación
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Costo total de todas las compras a la semana}}{\text{Número de compras a la semana}}$
RESULTADO PLANIFICADO	S/. 1500 semanal
FUENTES DE INFORMACION	Check List de abastecimiento
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso ABS-001 CODIGO DE FICHA: ABS02
NOMBRE DEL INDICADOR:	Compras Bien realizadas
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Administrador
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir efectividad de las compras
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Compras con inconvenientes}}{\text{total de compras}} \times 100$
RESULTADO PLANIFICADO	No mayor a 5%
FUENTES DE INFORMACION	Ficha de conformidad de administrador
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

Tabla 9 - Indicador Proceso abastecimiento N°1

5.2.2. Proceso de Producción

Código	PR – 001	Clasificación / Tipo	MISIONAL	
Nombre	Proceso de Producción			
Objetivo	Elaboración de pedido según orden de pedido.			
Responsable	Jefe de cocina			
Base legal	Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial n° 363-2005/MINSA			
Alcance	Inicia con el pedido de mozo y culmina con la culminación de pedido.			
Proveedores	Entradas / Insumos	Responsable del Proceso	Salidas	Usuarios/clientes
<ul style="list-style-type: none"> Mozo 	Orden de pedido	Jefe de cocina	Pedido según orden	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de cocina Mozo Ayudante de cocina

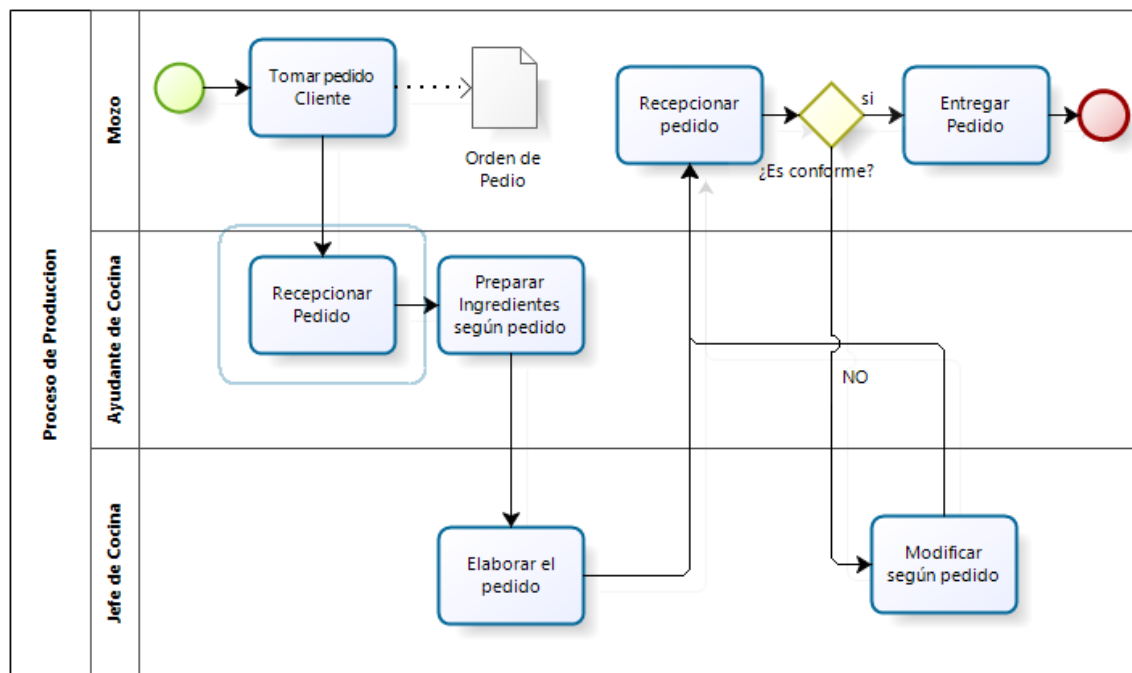


Tabla 10 - Proceso de Producción

5.2.2.1. Indicadores del Proceso de Producción

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso PR-001 CODIGO DE FICHA: FI-PR01
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cantidad de platos promedio
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Administrador
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la cantidad de platos vendidos promedio diario
FORMA DE CALCULO	
RESULTADO PLANIFICADO	Mayor de 40
FUENTES DE INFORMACION	Informe de ventas
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

Tabla 11 - Indicador Proceso Producción N°1

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso PR-001 CODIGO DE FICHA: FI-PR02
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo promedio de producción de platos
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Jefe de cocina
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el tiempo promedio de elaboración de platos
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Tiempo total de trabajo}}{\text{Número de platos}}$
RESULTADO PLANIFICADO	No mayor a 15 minutos
FUENTES DE INFORMACION	Control manual
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

Tabla 12 - Indicador Proceso Producción N°2

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso PR-001 CODIGO DE FICHA: FI-PR03
NOMBRE DEL INDICADOR:	Pedidos errados
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Jefe de cocina
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir los pedidos errados según el orden de pedido
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Pedidos errados}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$
RESULTADO PLANIFICADO	No mayor a 3%
FUENTES DE INFORMACION	Ordenes de pedido
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

Tabla 13 - Indicador Proceso Producción N°3

5.2.3. Proceso de Atención al Cliente

Código	AC – 001	Clasificación / Tipo	MISIONAL	
Nombre	Proceso de Atención al cliente			
Objetivo	Atención al cliente de una manera muy cordial, orientándolo en la metodología de pedido y toma de orden de pedido			
Responsable	Mozo			
Base legal	Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial n° 363-2005/MINSA			
Alcance	Inicia en presentación y saludo a cliente, y termina en pago de cliente.			
Proveedores	Entradas / Insumos	Responsable del Proceso	Salidas	Usuarios/clientes
<ul style="list-style-type: none"> Mozo 	Cliente	Mozo	Cliente satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de cocina Mozo Ayudante de cocina Cliente Administrador

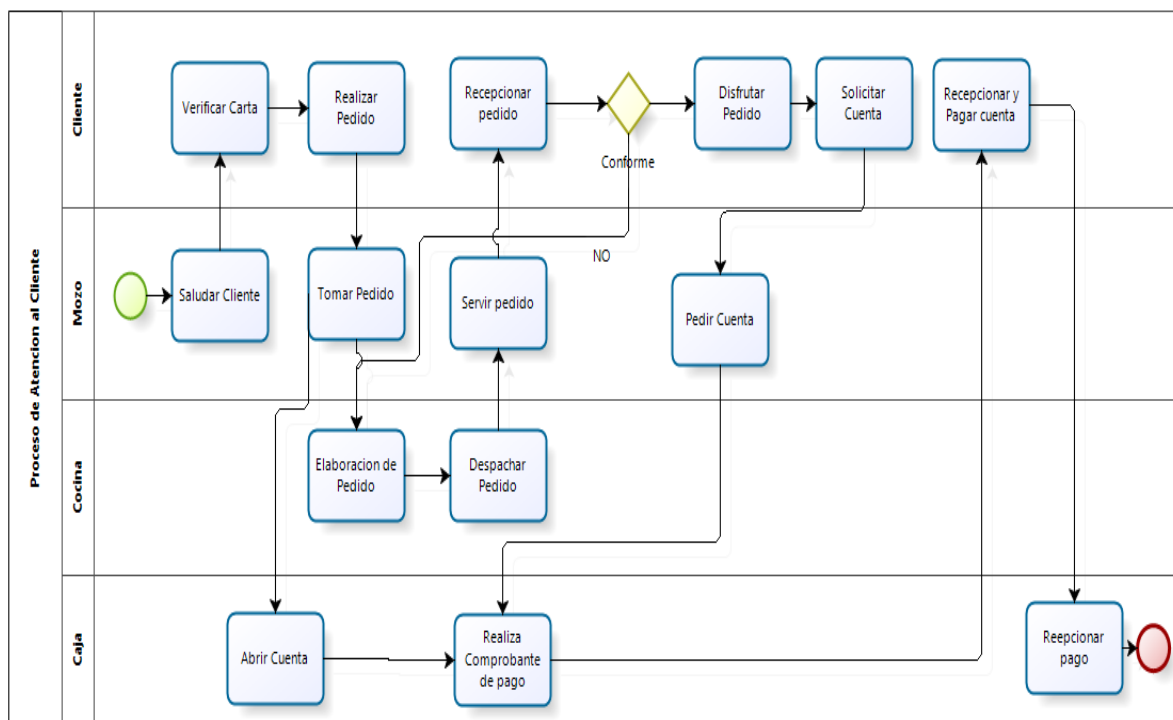


Tabla 14 - Proceso de Atención al Cliente

5.2.3.1. Indicadores de Proceso de Atención al Cliente

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso AC-001 CODIGO DE FICHA: FI-AC01
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de incidencias mensuales en los pedidos
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Administrador
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la eficacia de la toma de pedidos
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Incidencias en los pedidos}}{\text{Total de pedidos a la semana}} * 100$
RESULTADO PLANIFICADO	Menor de 4%
FUENTES DE INFORMACION	Ordenes de pedido
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

Tabla 15 - Indicador de Atención al Cliente N°1

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso AC-001 CODIGO DE FICHA: FI-AC02
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cientes Satisfechos
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Administrador
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el número de clientes que se retiran satisfechos del local
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{total de clientes}} * 100$
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	Mayor de 95%
FUENTES DE INFORMACION	Reportes de Encuestas
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica de %.

Tabla 16 - - Indicador de Atención al Cliente N°2

FICHA DEL INDICADOR	REFERENCIA: Proceso AC-001 CODIGO DE FICHA: FI-AC03
NOMBRE DEL INDICADOR:	Comprobantes de pago errados
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Administrador
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el numero promedio de comprobantes de pago errados
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Comprobantes de pago anulados}}{\text{total de comprobantes de pago}} \times 100$
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	Menor de 5 %
FUENTES DE INFORMACION	Talionario de comprobantes de pago
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Mensual – Grafica dé %.

Tabla 17 - - Indicador de Atención al Cliente N°3

5.3. Análisis AMOFHIT

Este Análisis nos ayudara a conocer las fortalezas y debilidades de las principales áreas de la empresa. El análisis AMOFHIT analiza las Administración - Mercadotecnia – Organización – Finanzas – Recursos Humanos – Sistemas de Información y Tecnología e investigación y Desarrollo. En la presente investigación dividiremos en 4 áreas las cuales serán: Comercial, finanzas, Producción, Abastecimiento, dentro de las cuales en el Área Comercial analizaremos la Administración, Mercadotecnia y Recursos Humanos, y las áreas de la empresa de producción y abastecimiento abarcara el área de Organización, las demás áreas de AMOFHIT no tocaremos ya que no cuentan con información.

5.3.1. Comercial

En esta área, debido al rubro y tamaño de la empresa, abarca el Marketing, Atención al cliente, administración y Recursos Humanos. Luego de Analizar la empresa mediante la observación, formalizar los procesos y analizar algunos indicadores propuestos no damos cuenta de algunas deficiencias las cuales podremos ir mejorando.

Como observe la empresa no cuenta con un plan estratégico lo cual permite no tener una visión clara, por ende estrategias no bien definidas, esto ayuda a no tener bien lo lineamientos para los colaboradores, A pesar de estas deficiencias la empresa tiene una buena cartera de clientes, clientes recurrentes con un buen nivel de satisfacción, a esto le sumamos que no cuentan con un plan de marketing, no cuentan con estrategias de marketing ,no tienen las redes sociales activas por ende su publicidad es poca o casi nula, la falta de control de ventas y un sistema de información que pueda integrar sus áreas y agilizar algunos procesos, hacen que la atención sea poco lenta , y por último el tema de Recursos Humanos, la empresa cuenta con 6 colaboradores, los cuales tienen buena relación laboral, y un adecuado ambiente de trabajo, lo que conversando con los colaboradores, no existen capacitaciones para poder mejorar la atención al cliente.

Fortalezas:

- Cuenta con una buena cartera de Clientes
- Buen Nivel de Satisfacción al Cliente

Debilidades:

- No Cuenta con un plan de Marketing
- Falta de Control de Ventas

- No cuentan con un speech y buena atención al cliente
- Falta de Capacitación al Personal

5.3.2. Finanzas

La empresa no cuenta con un área de Finanzas, ya que maneja el tema de contabilidad de forma externa, se realizaron algunos estudios de los ingresos y egresos, el cual dio como resultados que tienen una buena rentabilidad, aproximadamente del 60% de los ingresos son utilidades, pero dicho estudio estuvo un poco sesgado, ya que no manejan un bien control de las finanzas. La empresa cuenta con su propio capital para poder hacer inversiones dentro del mismo, o aplicar en algunas estrategias o campañas que le ayuden a tener una mejor rentabilidad

Fortalezas:

- Capital Propio
- Buen Margen de Rentabilidad

Debilidades;

- Falta de control para una eficaz gestión financiera

5.3.3. Abastecimiento y producción

La empresa no puede realizar diagnósticos, ya que no tiene formalizado sus procesos y menos indicadores para poder controlar a esto le sumamos el espacio reducido de cocina, lo cual hace que los platos demoren un poco más en salir, la empresa cuenta con buenas alianzas estratégicas con los proveedores, los cuales le dan algunos créditos, preferencia en insumos de calidad y mejores precios. La

empresa tiene diversidad de productos en la carta todos a base de carnes y pollo al cilindro, tales como chaufa de pollo al cilindro, tequeños de pollo al cilindro y otros más. La empresa tiene la experiencia en las carnes al cilindro de casi 3 años a más en carnes al cilindro lo que hicieron que tengan un buen sabor y calidad.

La personalización de platos es uno de las grandes estrategias que aplicaron la empresa para poder ganar público, la cual tuvo una gran aceptación.

Fortalezas:

- Alianza estratégicas con los proveedores
- Línea de crédito con los proveedores
- Diversidad de línea de productos
- Especialidad y Experiencia en las carnes al cilindro
- Personalización de Platos.

Debilidades:

- Inadecuada distribución de existencias
- Espacio reducido de cocina
- Falta de control de abastecimiento



Cuadro de resumen de la matriz AMOFHIT

AREA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> Falta de control para una eficaz gestión financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Capital propio (no existe financiamiento). Buen margen de rentabilidad
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada distribución de existencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con los proveedores. Línea de Crédito con los proveedores
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> Espacio reducido de cocina 	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de línea productos. Especialidad y Experiencia en las carnes al cilindro Personalización de Platos
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con un plan de marketing Falta de control de ventas No cuenta con un buen speech y buena atención al cliente Falta de capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una buena cartera de clientes Buen nivel de satisfacción al cliente.

Tabla 18 - Resumen Amofhit - Elaboración Propia

5.4. Resumen de Análisis Interno

Dichas Fortalezas y debilidades fueron seleccionadas luego de hacer los análisis internos de los procesos y de las áreas de la empresa, las cuales también fueron observadas y conversando con los colaboradores de la empresa.

FORTALEZAS	
1.	Capital propio (no existe financiamiento).
2.	Alianzas estratégicas con los proveedores
3.	Diversidad de línea de productos.
4.	Especialidad y experiencia en la carne al cilindro
5.	Cuenta con una buena cartera de clientes
6.	Personalización de platos
7.	Línea de créditos pre-aprobadas en bancos
8.	Buen margen de rentabilidad
DEBILIDADES	
1.	Falta de control para una eficaz gestión financiera, (Ingresos y Egresos)
2.	Falta de control de ventas
3.	Falta de capacitación a personal
4.	Espacio reducido de cocina
5.	No cuenta con un plan de marketing
6.	No cuenta con un buen speech y atención al cliente

Tabla 19- Resumen Análisis Interno - Elaboración Propia

5.5. Matriz EFI

FACTORES DE EVALUACIÓN						
E	T	FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
		Capital propio (no existe financiamiento).	9%	4	0.36	
		Alianzas estratégicas con los proveedores.	7%	3	0.21	
		Diversidad de línea de productos.	6%	3	0.18	
		Especialidad en las carnes al cilindro.	9%	4	0.36	
		Cuenta con una buena cartera de clientes	7%	4	0.28	
		Personalización de Platos	8%	4	0.32	
		Línea de Créditos pre aprobados en bancos	8%	3	0.24	
		Buen margen de rentabilidad	9%	4	0.36	
		TOTAL	63%		2.31	
D	E	DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
		Falta de control para una eficaz gestión financiera.	9%	2	0.18	
		Falta de control de ventas	6%	2	0.12	
		Falta de capacitación a personal.	5%	1	0.05	
		Espacio reducido de cocina	5%	2	0.1	
		No cuenta con un plan de marketing	7%	2	0.14	
		No cuenta con un buen speech y atención al cliente	5%	2	0.1	
		TOTAL	37%		0.69	
	100%		3			

Interpretación

- El entorno interno es favorable debido a que supera el parámetro establecido (2.50), obteniendo una puntuación de 3 indicando un escenario favorable para el crecimiento de la empresa, y a pesar de no tener un buen control vemos que está utilizando bien sus fortalezas para afrontar sus debilidades y problemas internos, con el modelo estratégico esto puede mejorar.

6. ANÁLISIS EXTERNO

En este punto, se encuentra la evaluación externa de "El rincón de Cilindro", en el cual aplicamos una encuesta a 130 clientes, y analizamos a la competencia, esto nos ayudara a una mejor toma de decisiones y saber las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa. Para culminar en la matriz EFE.

6.1. Encuesta:

Se realizó una encuesta que consta de 18 preguntas cerradas para obtener información sobre lo que nuestros clientes piensan de restaurant y obtener otro tipo de información que nos servirá para la comparación de dichos resultados en el pre y el post de la presente investigación.

Resultados de la encuesta:

1. ¿Con que Frecuencia visita usted el Rincón del Cilindro?		
	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	16	10%
1 Vez a la Semana	56	35%
2 Veces a la Semana	32	20%
Cada 15 Días	56	35%
Total	160	100%

Tabla 20 - Resultado de Pregunta Encuesta 1 - Elaboración Propia.

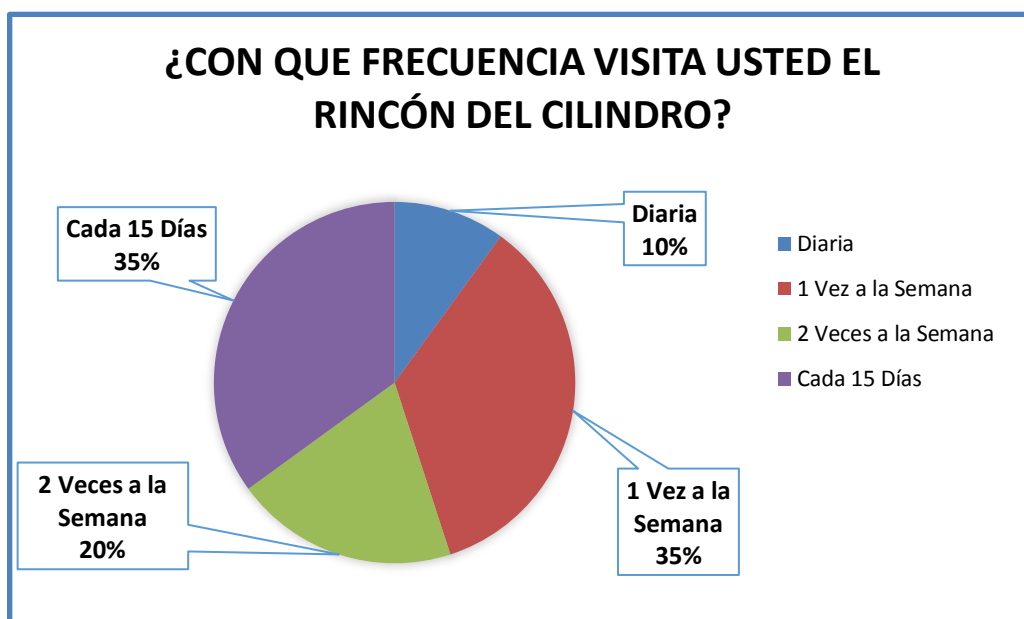


Figura 7 - Resultado Encuesta P.1 - Elaboración Propia

- Al analizar los resultados podemos apreciar que nuestros clientes suelen visitar el restaurante al menos una vez a la semana y cada quince días en su gran mayoría que representa el 70% (1 Vez a la Semana 35% y 35% Cada 15 Días), esto nos ayudará a programar el tiempo de duración de nuestras promociones y descuentos.

2- ¿Qué días de la semana asiste al restaurante?

	N	Porcentaje
Lunes	56	35.0%
Martes	40	25.0%
Miércoles	56	35.0%
Jueves	48	30.0%
Viernes	80	50.0%
Sábado	88	55.0%
Domingo	112	70.0%

Tabla 21 - Resultado de Pregunta Encuesta 2 - Elaboración Propia..

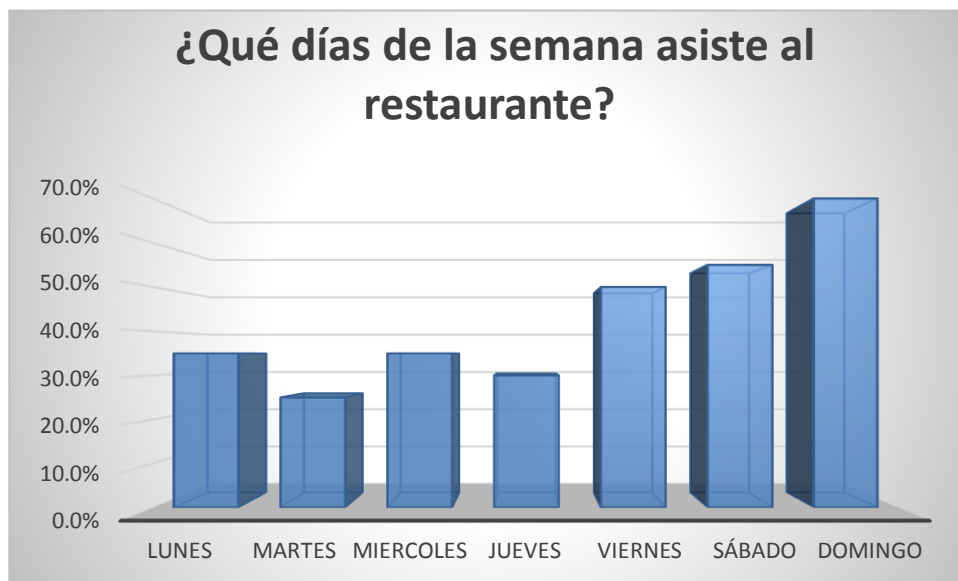


Figura 8- Resultado Encuesta P.2 - Elaboración Propia

- Los resultados de esta pregunta muestran que los días de mayor concurrencia al restaurante son los fines de semana (viernes, sábado y domingo) siendo los días martes y jueves los días con menos concurrencia, de esta pregunta ayudara a planificar la producción semanal y en qué días de la semana se lanzaran las promociones y descuentos

3. El Menú Presenta variedad de Productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10.00%
En Desacuerdo	48	30.00%
De Acuerdo	64	40.00%
Totalmente de Acuerdo	32	20.00%
Total	160	100.00%

Tabla 22 - Resultado de Pregunta Encuesta 3 - Elaboración Propia.

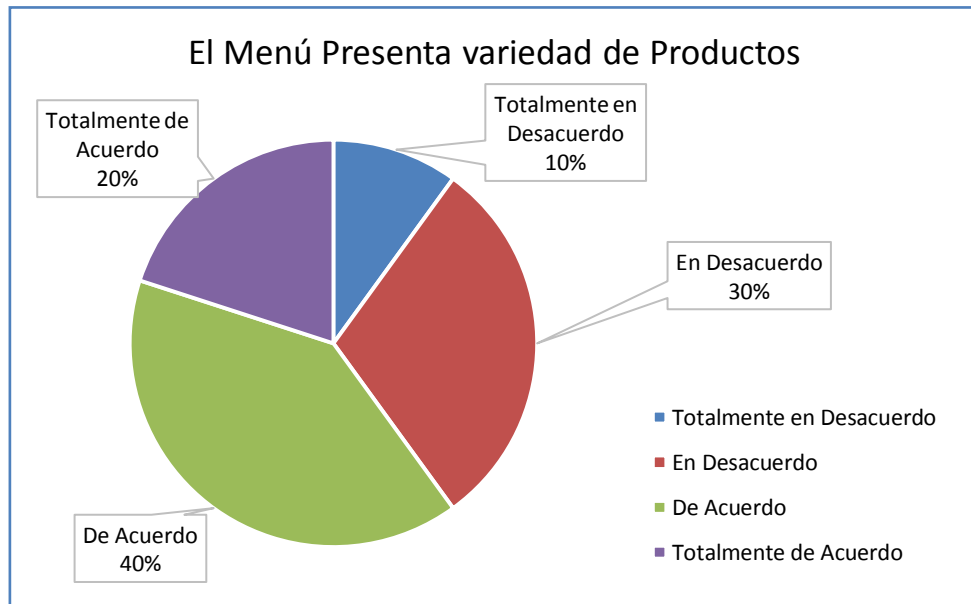


Figura 9- Resultado Encuesta P.3 - Elaboración Propia

- Los clientes con un 40% (30% En Desacuerdo y 10% Totalmente en Desacuerdo) están descontentos con la variedad que presenta el menú, siendo esta una gran debilidad a ser tomada en cuenta.

4- ¿La comida es servida caliente y/o fresca?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 23 - Resultado de Pregunta Encuesta 4 - Elaboración Propia.

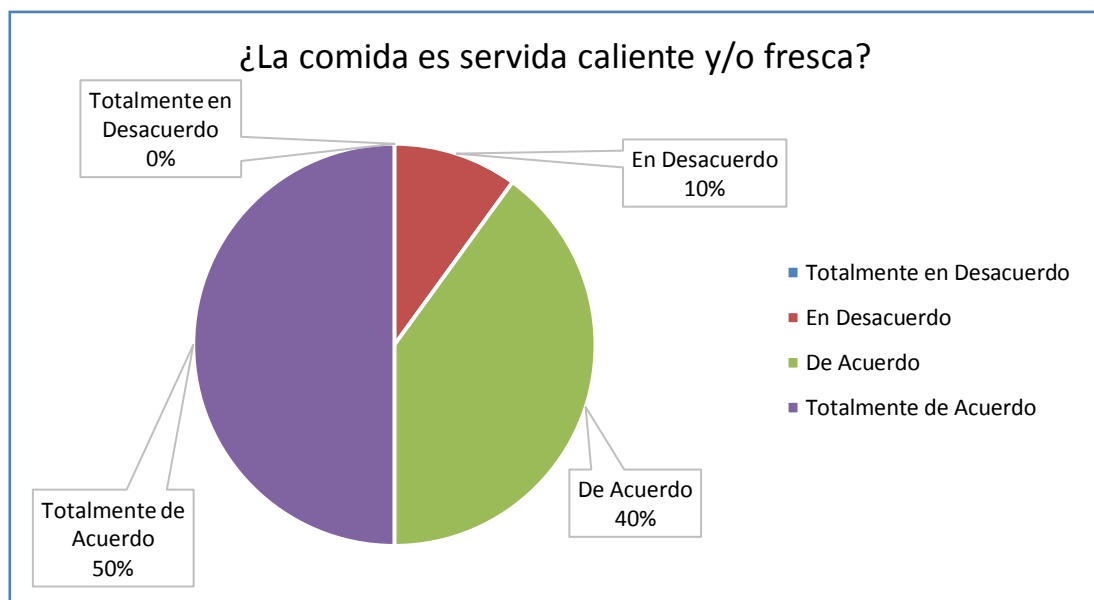


Figura 10- Resultado Encuesta P.4 - Elaboración Propia

- Los clientes opinaron que la comida es servida caliente o fresca con un 90% (50% Totalmente de acuerdo y 40% De Acuerdo) este resultado será tomado como una fortaleza que haremos conocer a nuestros clientes.

5- ¿La Comida es suficientemente sabrosa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	72	45%
Totalmente de Acuerdo	72	45%
Total	160	100%

Tabla 24 - Resultado de Pregunta Encuesta 5 - Elaboración Propia..

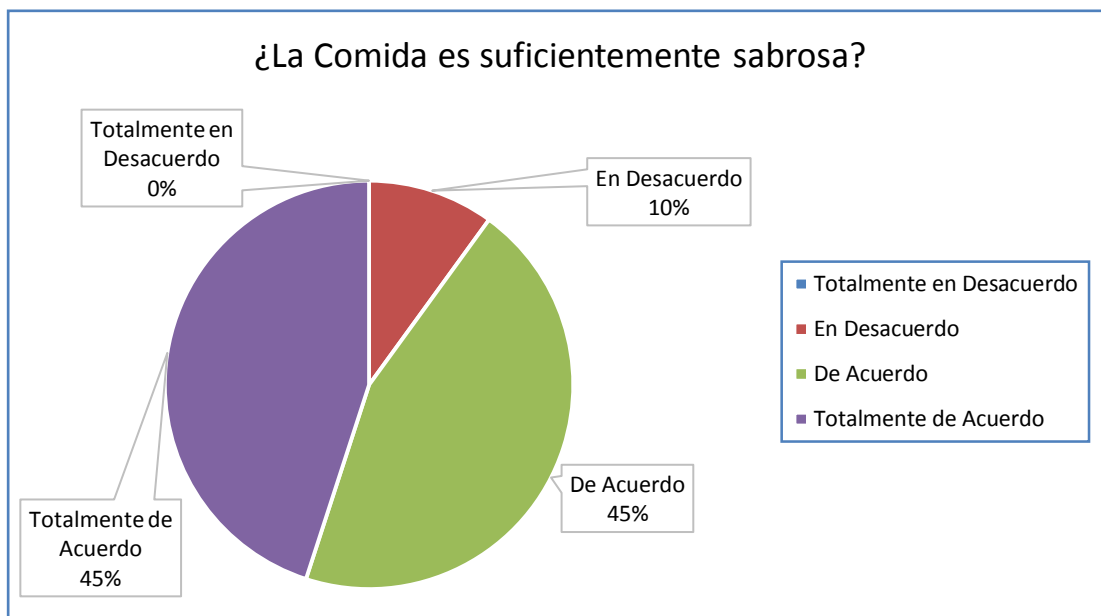


Figura 11- Resultado Encuesta P.5 - Elaboración Propia

- Cuando se les pregunto a los clientes si la comida era suficientemente sabrosa según su parecer, ellos respondieron con un 45% Totalmente de acuerdo y 45% De acuerdo esto significa que el sabor de la comida cae muy bien a los clientes, este análisis será tomado como una fortaleza para el análisis foda.

6- ¿La Cantidad de comida es adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 25 - Resultado de Pregunta Encuesta 6 - Elaboración Propia.

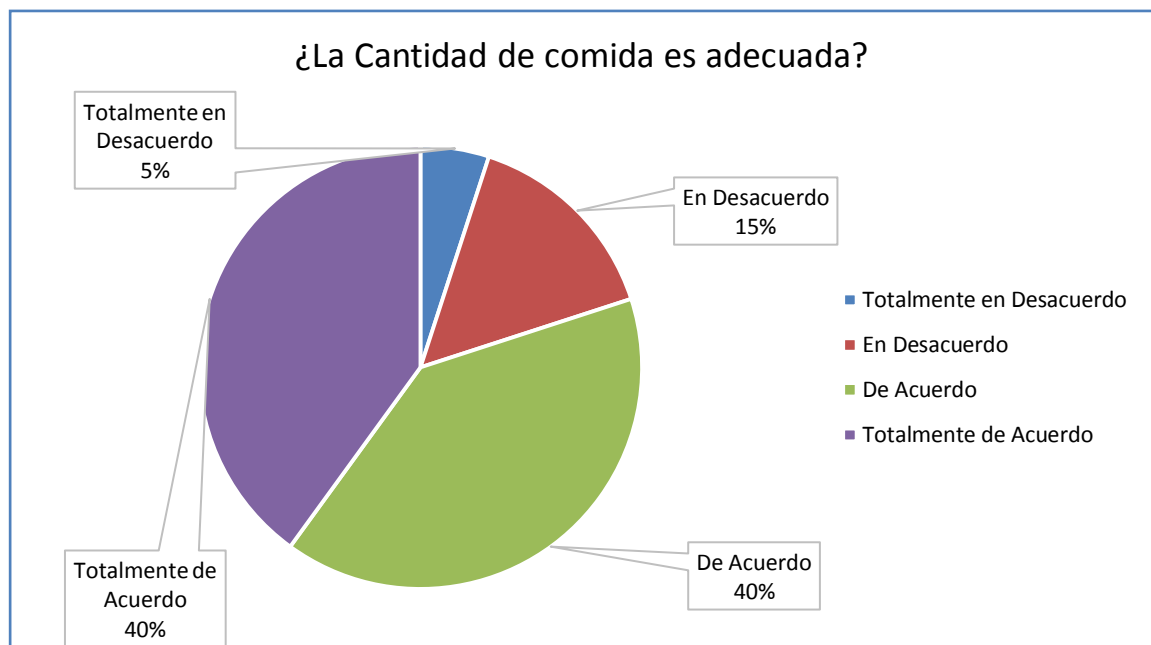


Figura 12- Resultado Encuesta P.6 - Elaboración Propia

- Este resultado arroja la conformidad de los clientes con la cantidad de comida con un 40% Totalmente de Acuerdo y 40% De Acuerdo, este análisis será tomado como una fortaleza del restaurante.

7- ¿Cuenta con variedad de bebidas?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	32	20%
En Desacuerdo	48	30%
De Acuerdo	56	35%
Totalmente de Acuerdo	24	15%
Total	160	100%

Tabla 26 - Resultado de Pregunta Encuesta 7 - Elaboración Propia.

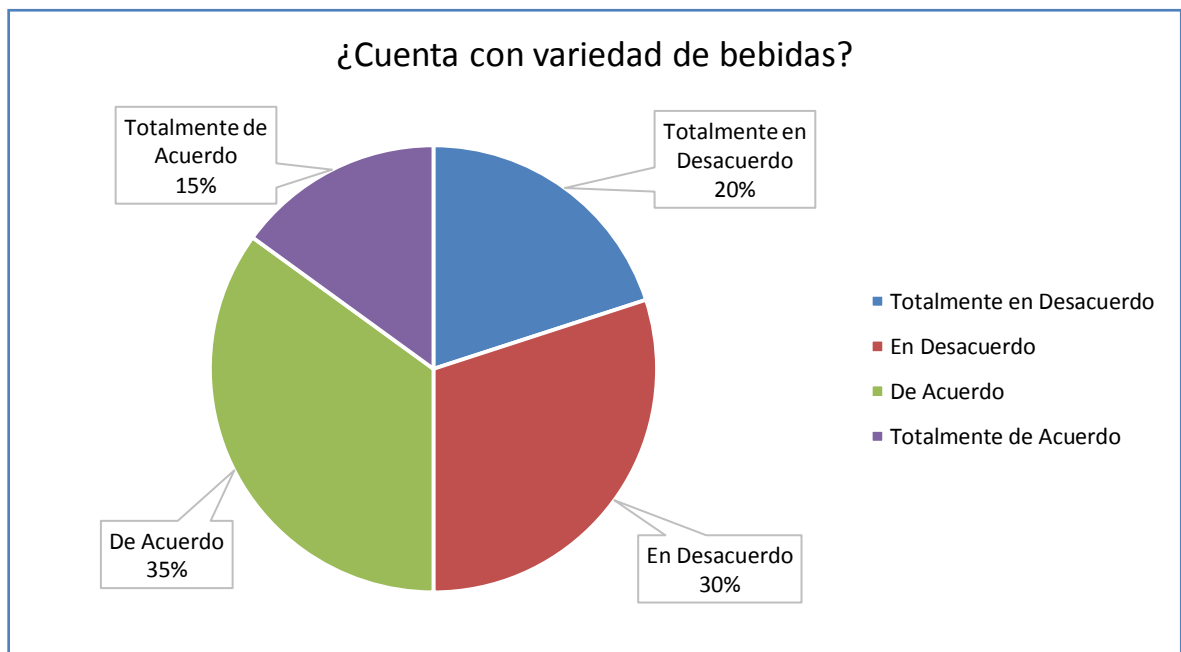


Figura 13- Resultado Encuesta P.7 - Elaboración Propia

- Los clientes opinaron en un 50% (30% En Desacuerdo y 20% Totalmente en Desacuerdo) que están desconformes con las bebidas que ofrece el restaurante, este resultado será tomado como una debilidad para ser analizada y generar una solución al descontento de los clientes.

8- ¿El precio de la comida es el adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	32	20%
De Acuerdo	72	45%
Totalmente de Acuerdo	40	25%
Total	160	100%

Tabla 27 - Resultado de Pregunta Encuesta 8 - Elaboración Propia.

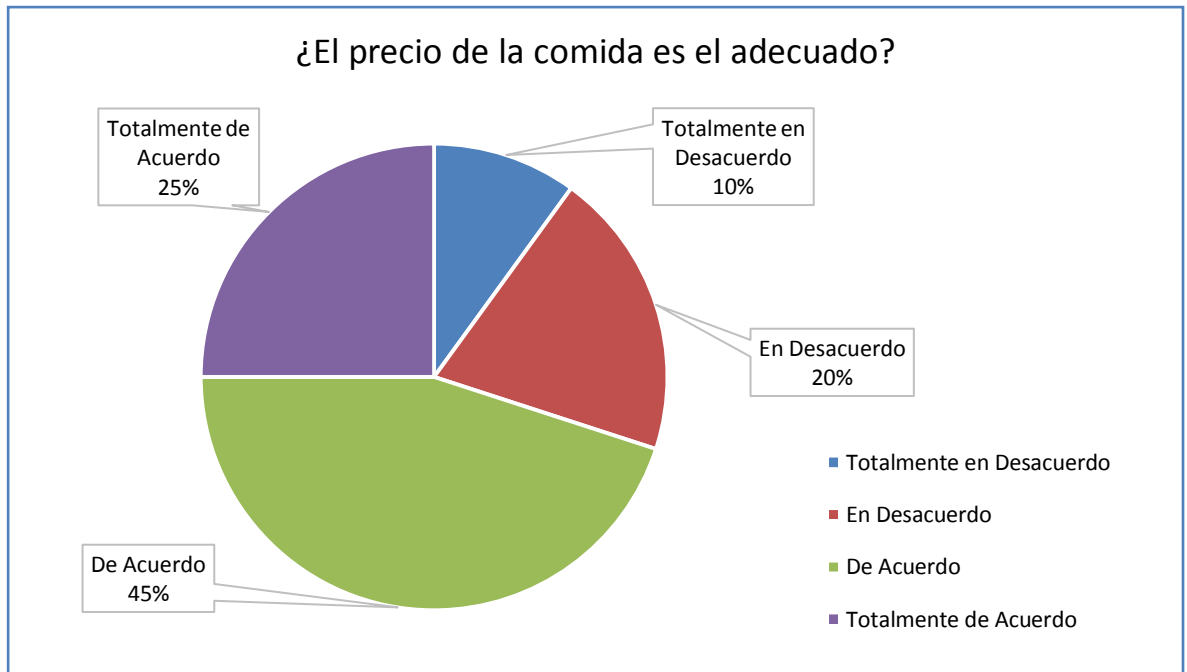


Figura 14- Resultado Encuesta P.8 - Elaboración Propia

- Respecto a la política de precios del restaurant si bien la mayoría (25% Totalmente de Acuerdo y 45% De Acuerdo) existe un porcentaje elevado de un 30% que esta desconforme con esta política; esté análisis ayudará a ser un reajuste conveniente a la política de precios.

9- ¿Los empleados son pacientes tomando nota?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	72	45%
Total	160	100%

Tabla 28 - Resultado de Pregunta Encuesta 9 - Elaboración Propia..

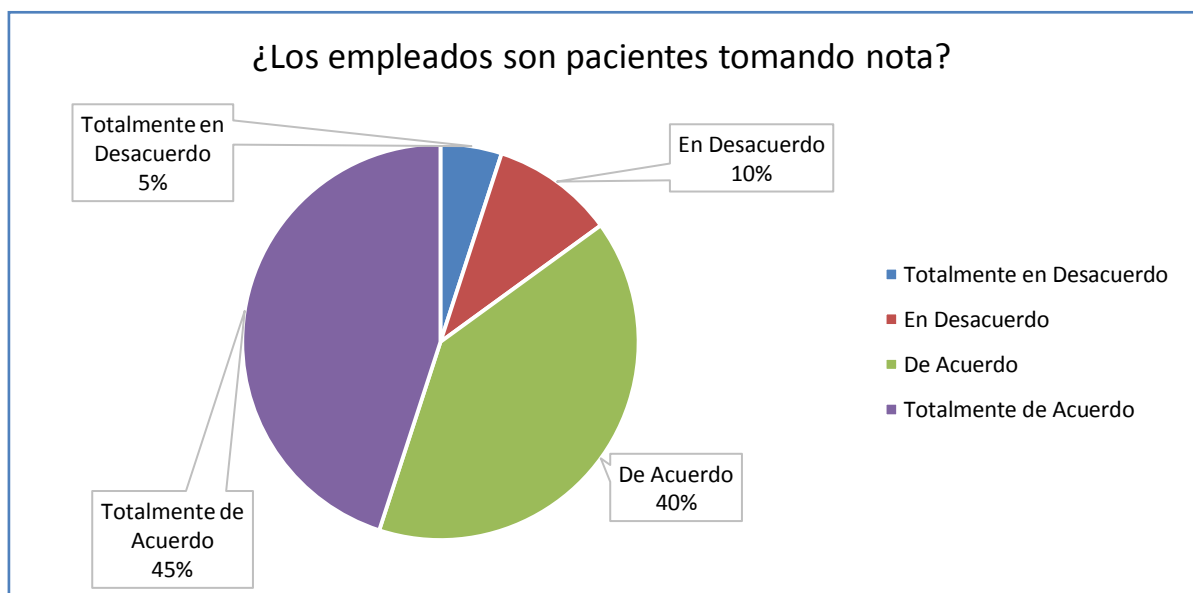


Figura 15- Resultado Encuesta P.9 - Elaboración Propia

- Los clientes opinaron que los empleados son pacientes tomando nota sus pedidos y reclamos con un 85% de aprobación (45% Totalmente de Acuerdo y 40% De Acuerdo), este análisis será tomado como una fortaleza.

10- ¿Los empleados hablan claramente?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	56	35%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 29 - Resultado de Pregunta Encuesta 10 - Elaboración Propia..

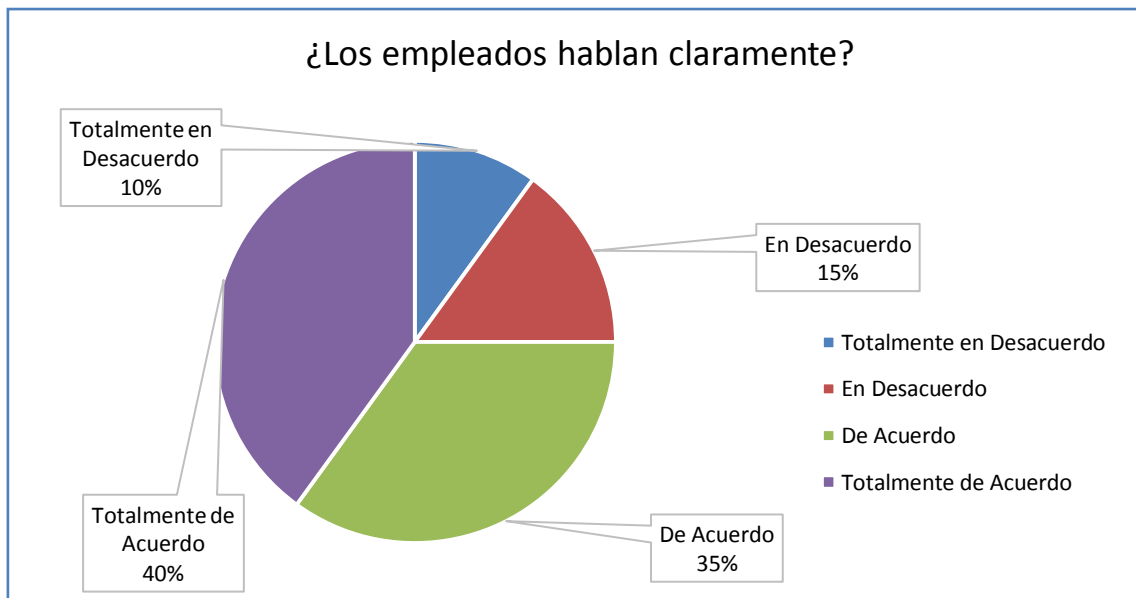


Figura 16- Resultado Encuesta P.10 - Elaboración Propia

- Los resultados de esta pregunta arrojan que los clientes están conformes con la forma de hablar de los empleados.

11- ¿Los empleados son educados y corteses?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 30 - Resultado de Pregunta Encuesta 11 - Elaboración Propia..

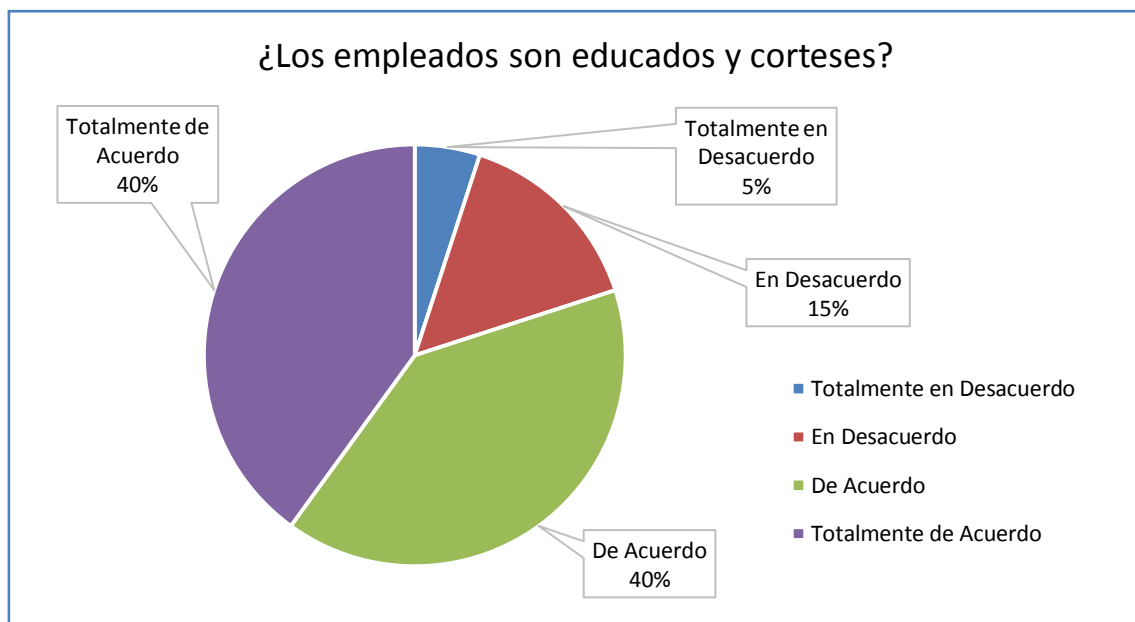


Figura 17- Resultado Encuesta P.11 - Elaboración Propia

- Los clientes opinaron con un 80% (40% de Totalmente de Acuerdo y 40% De Acuerdo) que los empleados han sido educados y corteses al momento de interactuar con ellos desde su llegada al restaurant hasta su salida.

12- ¿El servicio es puntual y oportuno?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	56	35%
De Acuerdo	48	30%
Totalmente de Acuerdo	40	25%
Total	160	100%

Tabla 31 - Resultado de Pregunta Encuesta 12 - Elaboración Propia..

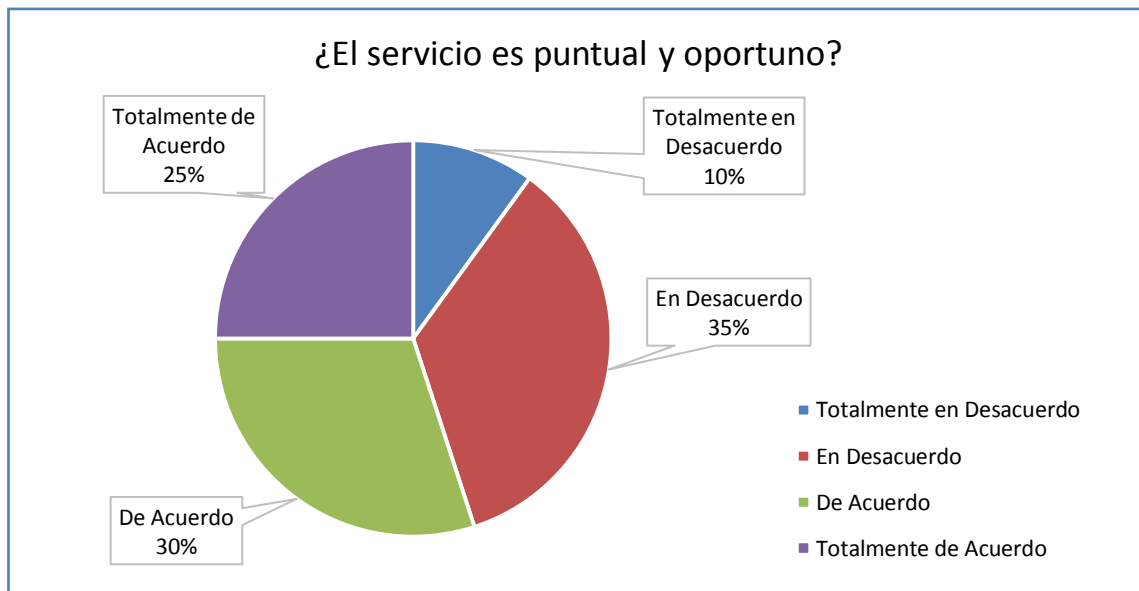


Figura 18- Resultado Encuesta P.12 - Elaboración Propia

- Se les pregunto a los clientes si el servicio es puntual y oportuno, un 45% (35% En desacuerdo y 10% Totalmente en Desacuerdo) indicó que el servicio no ha sido puntual ni oportuno, este análisis será tomado como una debilidad que será analizada para darle una solución al problema.

13- ¿La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 32 - Resultado de Pregunta Encuesta 13 - Elaboración Propia..

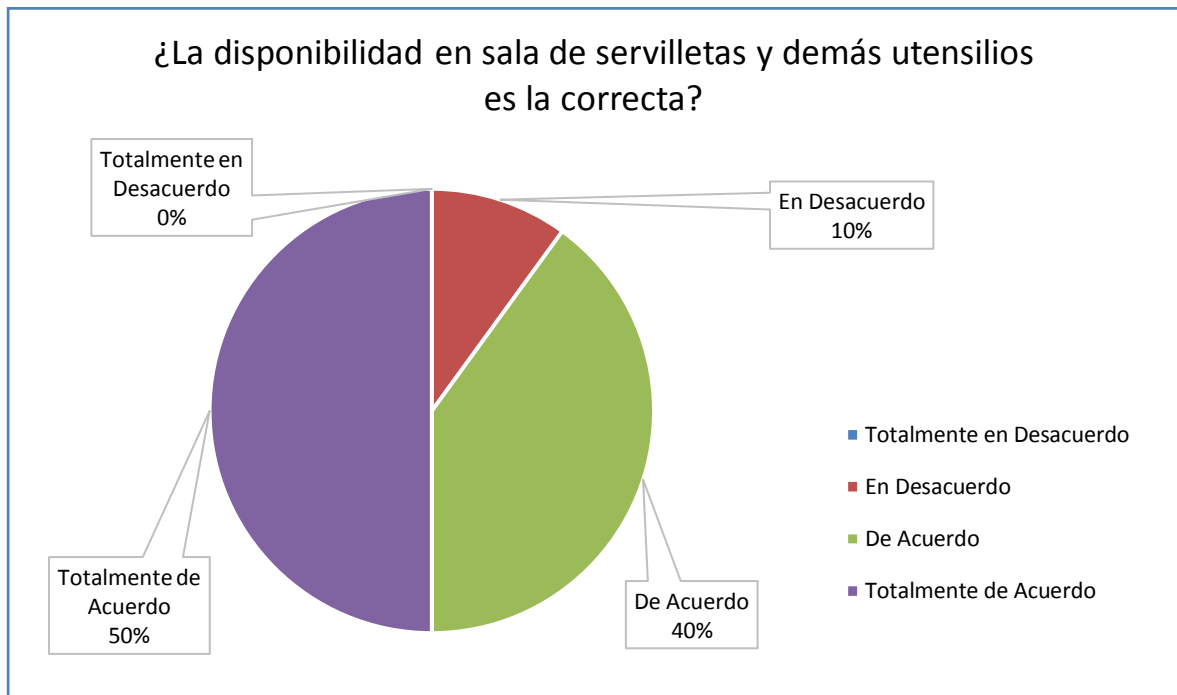


Figura 19- Resultado Encuesta P.13 - Elaboración Propia

- Los clientes indican que en el momento que realizaron su visita al restaurant estuvieron las servilletas y demás utensilios a su disposición para su uso.

14- ¿El tamaño de las mesas es el adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	24	15%
En Desacuerdo	64	40%
De Acuerdo	32	20%
Totalmente de Acuerdo	40	25%
Total	160	100%

Tabla 33 - Resultado de Pregunta Encuesta 14 - Elaboración Propia..

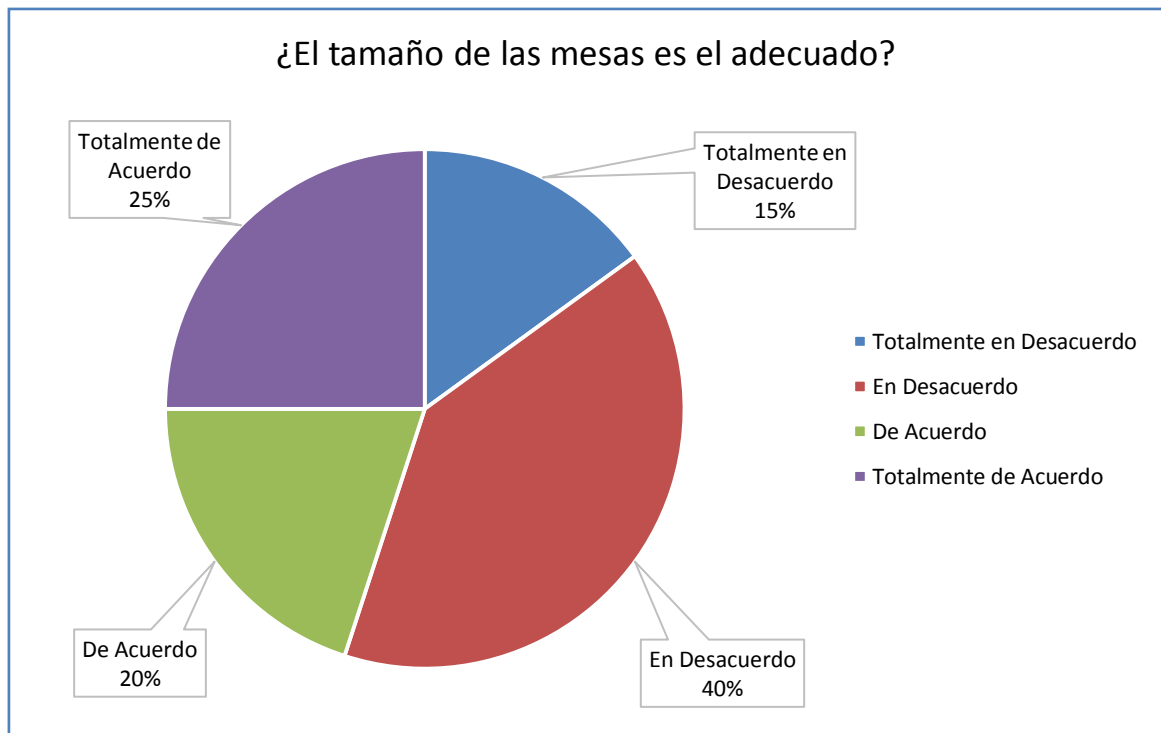


Figura 20- Resultado Encuesta P.14 - Elaboración Propia

- Los clientes no se encuentran conformes con el tamaño de las mesas puesto que un 55% (15% Totalmente en Desacuerdo y 40% En Desacuerdo) este resultado será tomada como una debilidad.

15- ¿Los servicios higiénicos están limpios?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
De Acuerdo	96	60%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 34 - Resultado de Pregunta Encuesta 15 - Elaboración Propia.

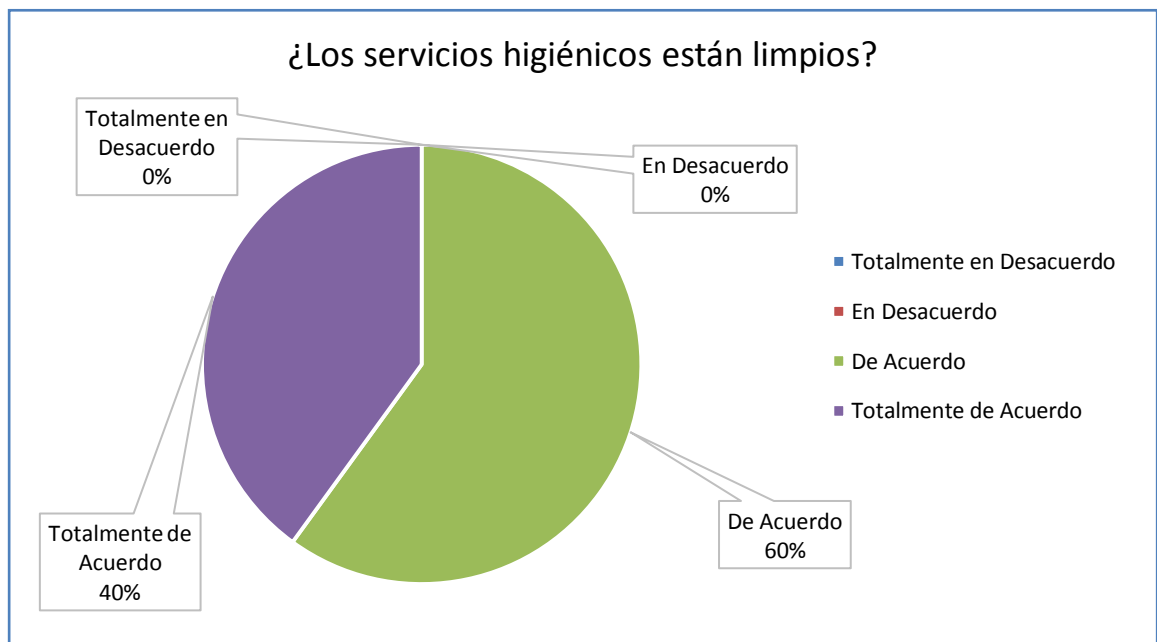


Figura 21- Resultado Encuesta P.15 - Elaboración Propia

- Un 60% de los clientes opinaron que los servicios higiénicos se encontraban limpios, mientras que un 40% opinó que estaba totalmente de acuerdo con la limpieza de los servicios higiénicos.

16- ¿Los servicios higiénicos disponen de papel y jabón?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	56	35%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 35 - Resultado de Pregunta Encuesta 16 - Elaboración Propia..

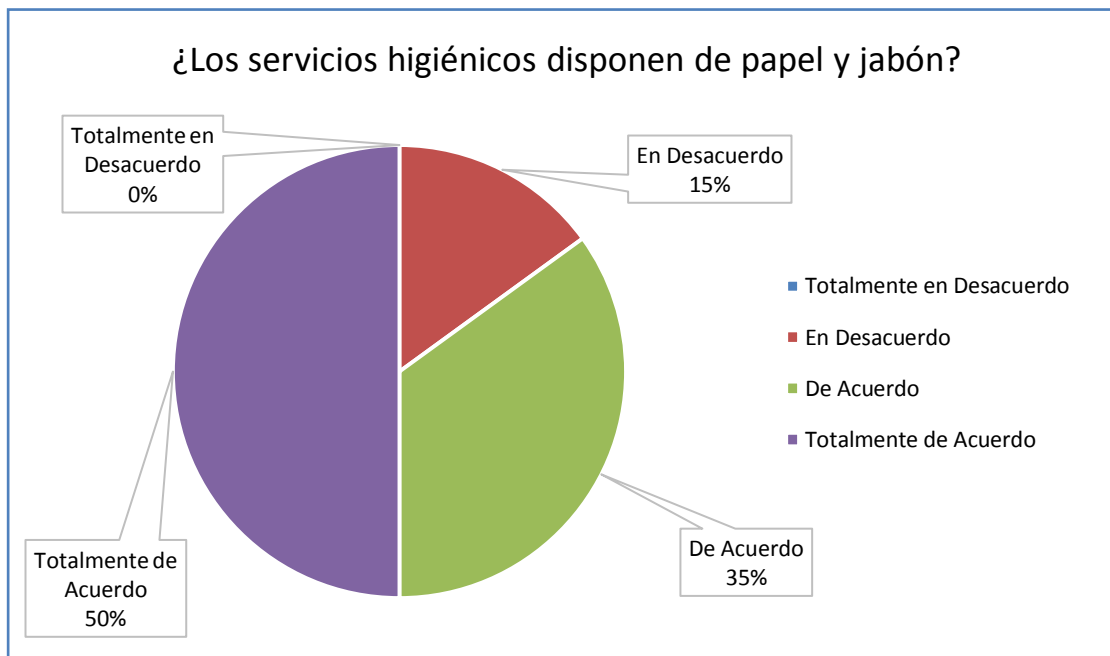


Figura 22- Resultado Encuesta P.16 - Elaboración Propia

- Los clientes opinaron que los servicios higiénicos si cuentan con jabón y papel; por lo tanto se encuentran conformes.

17. De modo General cómo calificaría la atención brindada por el restaurante

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	40	25%
Buena	80	50%
Regular	40	25%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	160	100%

Tabla 36 - Resultado de Pregunta Encuesta 17 - Elaboración Propia.

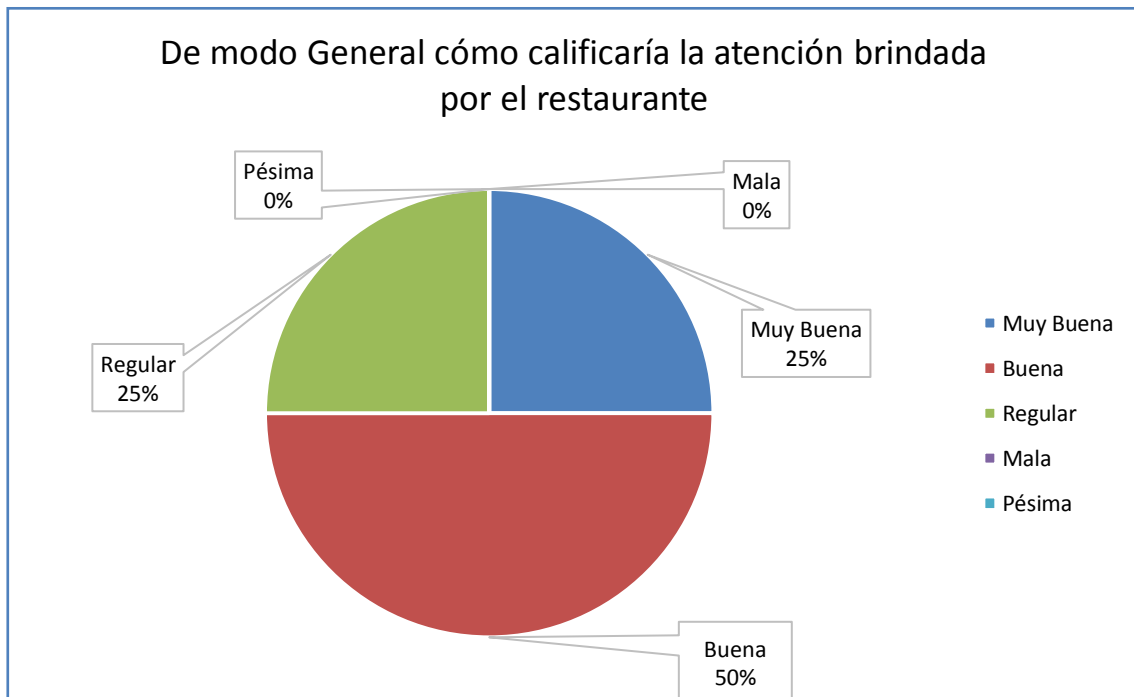


Figura 23- Resultado Encuesta P.17 - Elaboración Propia

- A los clientes se les consulto de forma general como percibían la atención brindada por el restaurante un 50% opinó que es buena. Este estudio permitirá medir cuanto se ha mejorado una vez aplicada las estrategias estratégicas desarrolladas en este estudio.

**18. Por qué medios le gustaría informarse de novedades,
promociones y descuentos**

	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	16	10%
Internet	56	35%
Volantes y Afiches	32	20%
Celular	40	25%
Radio	16	10%
Total	160	100%

Tabla 37 - Resultado de Pregunta Encuesta 18 - Elaboración Propia..

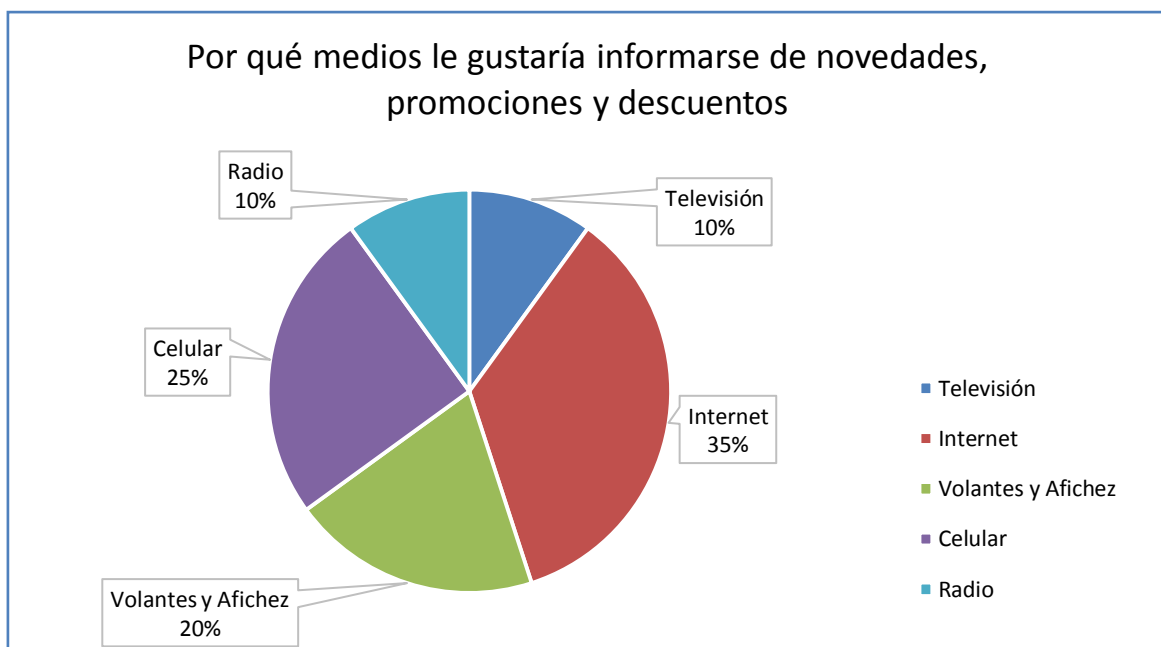


Figura 24- Resultado Encuesta P.18 - Elaboración Propia

- Adicional al estudio de satisfacción de cliente que se realizó al restaurant, se los consulto a los clientes por qué medios le gustaría informarse de novedades, promociones y descuentos y los resultados arrojaron que un 35% por Internet, 20% Afiches y 25% Celular siendo estos tres los más representativos y serán tomados en cuenta para tener más contacto con los clientes.

6.2. Matriz PESTEL

Instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de nuestra empresa.

- **Factores Políticos:**

Este aspecto tiene significantes oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa, Hoy en día Perú es uno de los mejores países para la inversión privada, lo cual puede ser un arma de doble filo para el restaurant, ya que puede traer nuevos turistas pero también incrementar la competencia.

Hoy en día Pedro Pablo Kuczynski, ha ido mostrando un panorama favorable para la inversiones privada, lo cual por otra lado tenemos el congreso de la oposición, lo cual hay un conflicto político, esto puede ser un problema por la inestabilidad que puede desencadenar.

Las empresas privadas están a la expectativa de las nuevas normativas y leyes que las pueden afectar en el caso del Restaurant tenemos el cambiante sueldo mínimo lo cual tendríamos que subir los precios de los platos para la compensación de pago a los colaboradores.

El restaurant cumple con todas las normas por la municipalidad, permisos, fumigación, defensa civil y demás.

El tema de tributación es un tema que también afecta directamente a nuestra empresa ya que el pago de impuestos es de 18% más renta, y otros impuestos que se paga por publicidad y demás.

Según (Mincetur, 2017)

Amenazas:

- Cambios en las Normativas laborales y jurídicas
- Cambio en el sueldo Básico

Oportunidades

- Incremento de Inversiones Públicas

- **Factores Económicos:**

A pesar de la crisis en algunos mercados financieros en el ámbito internacional, el Perú mantiene una gran expectativa por el crecimiento económico, viéndose reflejado en el crecimiento del PBI de un 4.7% en el cuarto trimestre del 2017, con respecto a precios constantes de 2007, teniendo como sustentó básicamente buen desempeño de las actividades extractivas correspondientes a 11,7% y de servicios en 5,1%. (Instituto Nacional de estadística e informática (INEI), 2016, p.1)

INEI (2016) dice: El comportamiento positivo de las actividades extractivas, se explica por el crecimiento de la pesca y acuicultura en 41,2% y la extracción de petróleo, gas y minerales en 14,7% debido a una mayor producción de cobre, plata, plomo y zinc y al aumento del desembarque de anchoveta. Asimismo, las actividades de servicios que registraron incrementos fueron: servicios financieros, seguros y pensiones en 11,8%, telecomunicaciones y otros servicios de información en 10,9%, y electricidad, gas y agua en 8,2% entre otras. (p. 1)

El crecimiento de la economía, en el cuarto trimestre del 2015, se sustenta en la demanda interna la cual alcanzo un 2,7% explicado por el en desempeño del consumo final privado y del consumo del gobierno que se incrementaron en 3,6% y 7,5% respectivamente; por el contrario, la inversión bruta fija se redujo en 3,6%. Asimismo, las exportaciones aumentaron en 8,4% mientras que las importaciones decrecieron en 0,2%. (INEI, 2016, p.1)

Según, Latin American Consensus Ferocast (2015), concluye que: "El Perú está un muy buen estado económico, y esto es visto ante

otros países las cuales ven al Perú como un buen lugar para invertir”

Ya que el Perú se encuentra como uno de los mayores países sudamericanos con PBI (4,8) y la tasa más baja de inflación (2,0).

Esto trae como consecuencia, entre otras, el crecimiento de las cadenas de comida rápida, básicamente extranjeras, cerca del 70% de la población acude a un “Fast Food”, el cual la suma de sus ventas en el año anterior fue de cerca de 700 millones de soles. (republica, 2017)

Otro Aspecto que esta creciente en el Perú son las tarjetas de crédito, hoy en día en el Perú encontramos 7, 894,030 de tarjetas de crédito activas en el Perú (Asbanc, 2017) lo cual es una gran oportunidad de estrategias basadas en el pago con tarjetas.

Oportunidades

- Mayor Uso de Tarjetas de Crédito
- La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas
- Mayor Capacidad Adquisitiva de las familias y población en general

Amenazas

- Crecimiento de las cadenas de comida rápida
- Aumento de la competencia indirecta
- Incremento de los precios de insumos primarios
- Incremento de Moneda Extranjera.

- **Factores Sociales:**

En Perú, la tasa desempleo creció a 6.7% de la población (Inei, 2017) lo cual trae cierta incertidumbre para los colaboradores, pero también puede ser visto como una oportunidad para la empresa, ya que puede contratar mejor personal o puede fidelizar y mejorar a personal que tiene.

Según Inei (2015) en el Perú, cuenta con 31, 875,784 habitantes lo cual se ve un crecimiento promedio anual de 0.93%

DEPARTAMENTOS	1995	2000	2005	2010	2015
Perú	23531701	25661690	27803947	29885340	31875784
COSTA					
Callao	681896	773701	868819	961996	1052286
Ica	597503	649332	701000	749422	793752
La Libertad	1341613	1465970	1591126	1710426	1822557
Lambayeque	988233	1093051	1199399	1302641	1400523
Lima	6797650	7475495	8137406	8771928	9365699
Moquegua	135419	147374	159381	170962	181978
Piura	1448474	1545771	1640442	1728510	1809013
Tacna	238653	277188	317308	357086	396174
Tumbes	168764	193840	220053	246211	272112
SIERRA					
Ancash	1014163	1067282	1117892	1162797	1201920
Apurímac	405734	425367	446577	469464	493964
Arequipa	981206	1072958	1167059	1257045	1341073
Ayacucho	517633	521155	527715	537256	548834
Cajamarca	1327075	1411942	1497046	1578145	1653391
Cusco	1090382	1158142	1227068	1294445	1359534
Huancavelica	410225	429645	450573	472177	494781
Huánuco	703401	776727	850981	925654	1000086
Junín	1119277	1190488	1260947	1326316	1386408
Pasco	242878	247872	254823	261429	267169
Puno	1129938	1199398	1270819	1338986	1403855
SELVA					
Amazonas	369105	406060	443622	481936	519973
Loreto	778693	880471	983607	1087581	1192180
Madre de Dios	71636	84383	97417	110618	123871
San Martín	619083	743668	874092	1007850	1143836
Ucayali	353067	424410	498775	574459	650815

Figura 25 - Habitantes en Perú del 2015 - Inei (2016)

Como vemos en la figura N°25, en Ancash la población va aumentando lo cual indica más público objetivo para nuestro restaurant.

Por otro lado tenemos la inseguridad ciudadana, aunque ha disminuido en 1.1, el 25,5% de la población de más de 15 años son víctimas de algún acto delictivo. (Inei, 2017), esto nos indica que le restaurant está expuesto a algún acto delictivo más aun por su horario de atención de 7 pm a 12 m. es donde más hechos delictivos de llevan acabo

Semestre móvil	Nacional urbano	Ciudades de 20 mil a más habitantes	Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes
Indicadores semestrales			
Jun 2016 - Nov 2016	28,3	31,3	20,5
Jul 2016 - Dic 2016	27,0	29,8	19,7
Ago 2016 - Ene 2017	26,4	28,9	20,1
Sep 2016 - Feb 2017	26,5	29,0	19,9
Oct 2016 - Mar 2017	26,3	28,8	19,8
Nov 2016 - Abr 2017	26,3	28,8	20,0
Dic 2016 - May 2017	27,0	30,0	19,7
Ene 2017 - Jun 2017	26,9	29,7	19,5
Feb 2017 - Jul 2017	27,1	30,2	19,0
Mar 2017 - Ago 2017	27,3	30,2	19,8
Abr 2017 - Sep 2017	27,4	30,4	19,5
May 2017 - Oct 2017	27,3	30,2	19,4
Jun 2017 - Nov 2017	26,6	29,3	19,3
Jul 2017 - Dic 2017	25,5	27,8	19,4
Diferencia con semestre móvil anterior (puntos porcentuales)			
Jun 2017 - Nov 2017/			
Jul 2017 - Dic 2017	-1,1	-1,5	0,1
Diferencia con semestre similar del año anterior (puntos porcentuales)			
Jul 2016 - Dic 2016/			
Jul 2017 - Dic 2017	-1,5	-2,0	-0,3

Figura 26 - Población Víctima de hecho Delictivo - Inei 2017

Hoy en día vivimos en Perú, el boom gastronómico. Lo cual impulsa a los empresarios a invertir en dicho sector, y también la promoción televisiva, redes sociales y demás, hace que más clientes se animen a probar platos típicos como también innovadores, Este boom trajo consigo el incremento de restaurantes en un 45% con respecto a años anteriores (apega, 2017) , esto viene de la mano con el incremento de

la tasa del sector turismo, hoy en día el turismo es la 3era principal fuente generadora detrás de la minería y el agro, se estima que el sector turismo crecerá en 8% para el 2018 según (Mincetur,2017)

Las carnes al Cilindro, se encuentra en auge, como se puede apreciar en la feria "Mistura", al cual es una feria emblemática en Latinoamérica, vemos que el plato más vendido es el Chanco al Cilindro (Perú 21, 2017)

Oportunidades

- Desarrollo de las gastronomía en el Perú
- Crecimiento Urbano de la población
- Aumento de la tasa del sector Turismo
- Mayor Interés por las carnes al Cilindro

Amenazas

- Aumento de la tasa de desempleo
- Inseguridad Ciudadana

- **Factores Tecnológicos:**

El aspecto tecnológico tiene un impacto transversal en la cadena de valor de la empresa: La internet y las redes sociales (promoción y conocimiento del consumidor), de manera que los SI/TI se encuentre alineado a la estrategia del negocio y realizar de manera efectiva nuestras gestiones.

En adelante podríamos aprovechar los PVM (Puntos de Venta Móviles para los mozos), GT SGC Plus - Aplicación para control y registro de cobranza móvil, impresión y cobranza con tarjetas de crédito débito, tecnología de la cadena de frío (Sistemas de conservación y congelación de productos), entre otros.

Oportunidad

- Diversas Herramientas Informáticas aplicadas los procesos e integración de la empresa

Amenaza

- Los altos costos de la implantación de un sistema de información y que los resultados no sean los adecuados

- **Factores Ecológicos: (RSE).**

Esta corriente se está incrementando alrededor del mundo, y para las empresas, el consumidor se convierte en el principal fiscalizador de este tema para las empresas, debido que puede tomar decisiones de compra basado en si la empresa cumple o no cumple con los criterios de conservación y cuidado del medio ambiente. Así mismo el ciudadano es cada vez más consciente ecológicamente y en nuestro restaurant estamos al tanto de temas ecológicos.

Oportunidad

- Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.
- Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público

Amenaza

- Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal

6.3. Matriz Pestel.

DIMENSIÓN	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OP/AM
SOCIAL	1. Aumento de la tasa de desempleo	AM
	2. Desarrollo de la gastronomía en el Perú.	OP
	3. Inseguridad Ciudadana.	AM
	4. Crecimiento urbano de la población	OP
	5. Aumento de la tasa del sector turismo	OP
	6. Mayor interés por las carnes al cilindro	OP
ECONÓMICO	1. Mayor uso de tarjetas de crédito	OP
	2. Crecimiento cadenas de comida rápida	AM
	3. La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas	OP
	4. Aumento de la competencia indirecta	AM
	5. Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general.	OP
	6. Diversidad de proveedores de carne	OP
	7. Incremento de precios de insumos primarios	AM
	8. Aumento del precio de Moneda Extranjera	AM
POLITICO	1. Cambios en las Normativas laborales y jurídicas	AM
	2. Cambios en el Sueldo básico	AM
	3. Incremento de inversión publica	OP
TECNOLÓGICO	1. Diversas herramientas informáticas SI/TI aplicadas a los procesos e integración de la empresa	OP
	2. Altos costos de implantación de sistema y no cumpla con los requerimientos necesarios	AM

ECOLÓGICO	1. Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.	OP
	2. Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público	OP
	3. Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal	AM

Tabla 38 - Matriz Pestel – Elaboración Propia

6.4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER (relación con el entorno)

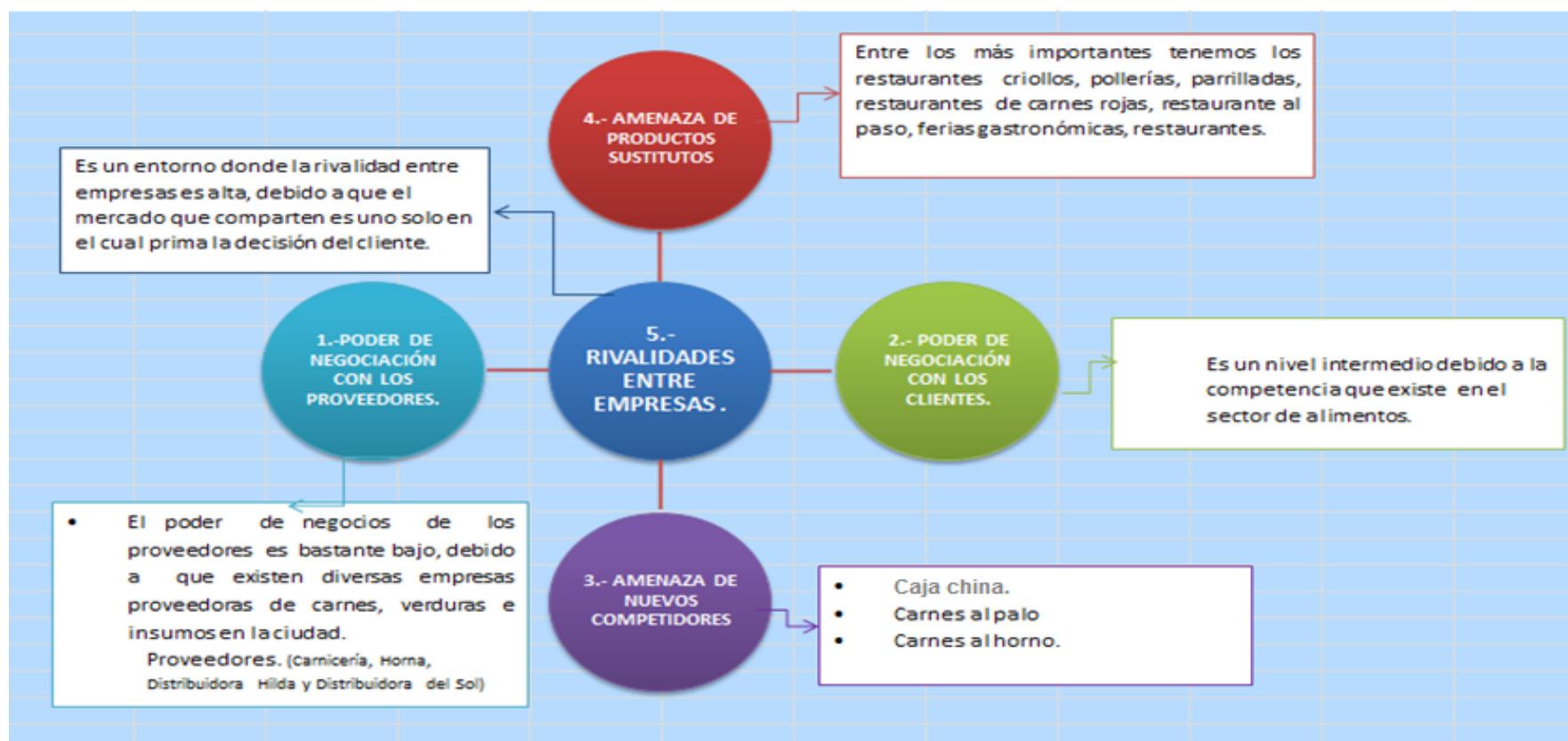


Figura 27 - 5 Fuerzas de Porter - Elaboración Propia

6.5. RESUMEN DE ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	
1.	Desarrollo de la gastronomía en la localidad.
2.	Mayor uso de tarjetas de crédito
3.	Crecimiento urbano de la población
4.	Mayor interés por las carnes al cilindro
5.	Aumento de la tasa del sector turismo
6.	Diversidad de proveedores de carne
7.	Diversas herramientas informáticas SI/TI
8.	La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas
9.	Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general.
10.	Incremento de inversión publica
11.	Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.
12.	Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público
AMENAZAS	
1.	Aumento de competencia indirecta
2.	Crecimiento cadenas de comida rápida
3.	Inseguridad Ciudadana.
4.	Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal
5.	Cambios en las Normativas laborales y jurídicas
6.	Incremento de precios de insumos primarios
7.	Cambio en el sueldo Básico
8.	Altos costos de implantación de sistema y no cumpla con los requerimientos necesarios
9.	Aumento de la tasa de desempleo

6.6. MATRIZ EFE

FACTORES DE EVALUACIÓN				
EFE	OPORTUNIDADES	PESO	CALIF.	VALOR PONDERADO
	Desarrollo de la gastronomía en la localidad.	6%	4	0.24
	Mayor uso de tarjetas de crédito	4%	3	0.12
	Crecimiento urbano de la población	4%	3	0.12
	Mayor interés por las carnes al cilindro	6%	4	0.24
	Diversidad de proveedores de carne	4%	2	0.08
	Diversas herramientas informáticas SI/TI	5%	3	0.15
	La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas	4%	2	0.08
	Incremento de inversión pública	3%	1	0.03
	Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto	5%	3	0.15
	Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público	4%	1	0.04
	Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general	5%	3	0.15
	Aumento de la tasa del sector turismo	6%	2	0.12
	TOTAL	56%		1.52
	AMENAZAS	PESO	CALIF.	VALOR PONDERADO
	Aumento de competencia Indirecta	6%	4	0.24
	Crecimiento cadenas de comida rápida	6%	3	0.18
	Inseguridad Ciudadana.	4%	1	0.04
	Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal	5%	2	0.1
	Cambios Normativa laboral y jurídica	4%	2	0.08
Incremento de precios de insumos primarios	5%	2	0.1	
Cambio en el sueldo Básico	4%	1	0.04	
Altos costos de implantación de sistema y no cumpla con los requerimientos necesarios	5%	2	0.1	
Aumento de la tasa de desempleo	5%	2	0.1	
TOTAL	44%		0.98	
	100%		2.50	

Tabla 39 - Matriz EFE - Elaboración Propia

El Valor Resultante es mayor del valor promedio ponderado (2.50), lo cual indica que está NO está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en su rubro, esto quiere decir que la empresa no aprovecha las oportunidades para poder mitigar las amenazas pero con un modelo estratégico este promedio puede mejorar, Dichas Oportunidades y Amenazas, salen del análisis Pestel que se realizó,

7. PROCESO DE ANALISIS ESTRATÉGICO APLICADO AL DESARROLLO DEL MODELO

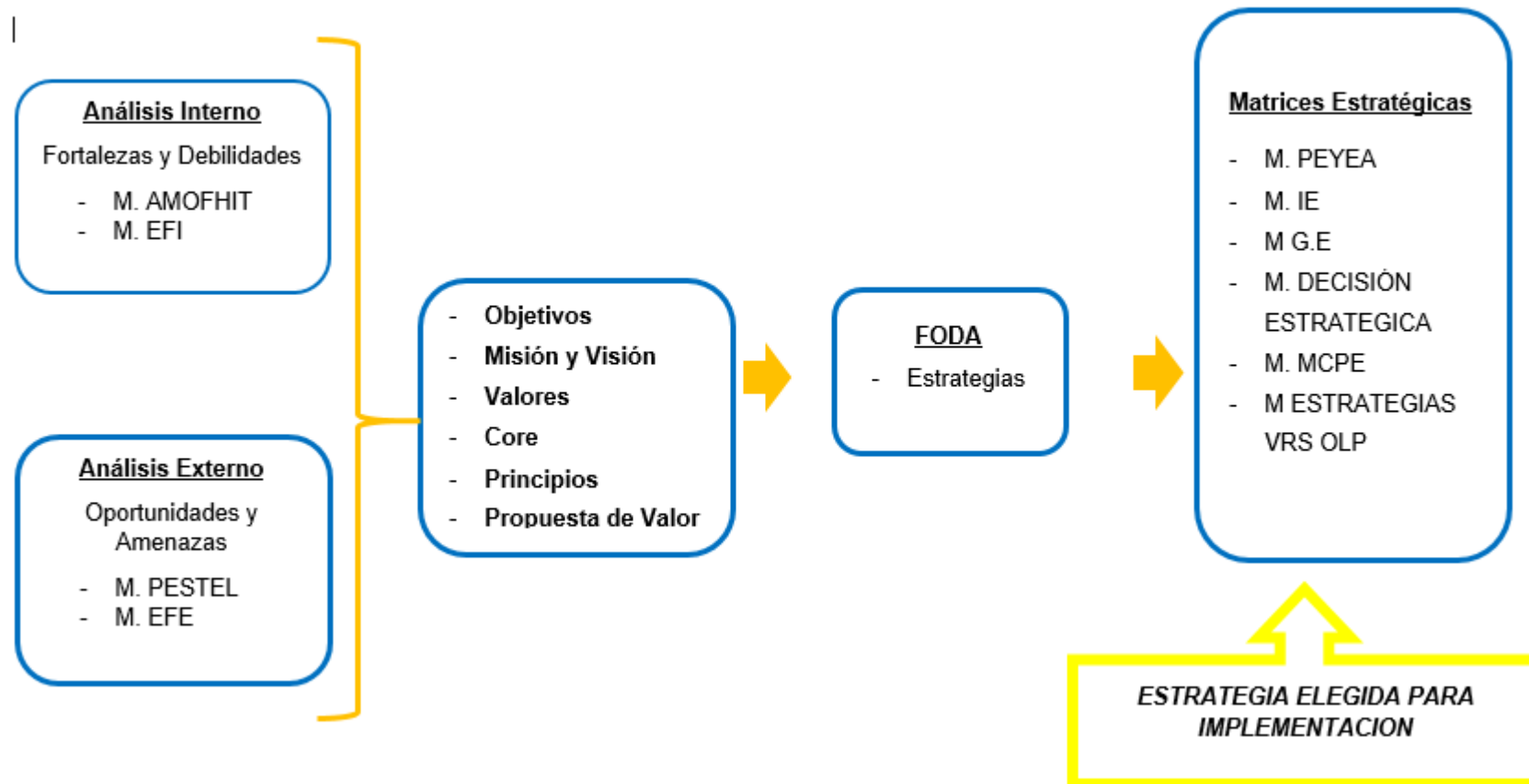


Figura 28 - Seguimiento de la investigación - elaboración Propia

8. DESARROLLO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El Rincón del Cilindro, no cuenta con una misión. Visión, valores y ventaja competitiva, esto no ayuda a tener claro los objetivos de la empresa, y no ayuda a alinear la empresa a un modelo estratégico, por ello, elabore los conceptos antes mencionados

8.1. Misión de la Empresa

Brindamos al público un servicio de calidad y personalizado, ofreciendo un producto fresco y diferenciado por el sabor de sus carnes, en un restaurante acogedor, buscando satisfacer a nuestros clientes, para ello actuamos de forma profesional, y siempre enfocados en el cliente; propiciando el turismo e impulsando el desarrollo económico de la ciudad, con un grupo humano bien calificado.

8.2. Visión de la Empresa

Ser la empresa referente en la venta especializada de carnes al cilindro y personalización de platos, conquistando el mercado regional de Ancash en un periodo de 3 años

8.3. Valores de la Empresa

Calidad: Brindar Insumos de Primera calidad, poder lograr la satisfacción total de cliente, esto implica tener los procesos, metas, valores, etc. Bien definido

Amabilidad: El cliente es el principal motor de ingresos de nuestro restaurant, por tal motivo forma parte importante de nuestra organización por consecuente el trato debe ser el mejor, siempre brindando confianza y respeto.

Esfuerzo y dedicación: Aplicamos todo nuestro esfuerzo y dedicación diariamente, para que todo aquel que entre a nuestro restaurante, salga más contento de lo que entró. Salga satisfecho, bien comido, bien servido y con ganas de repetir.

Empatía: Nos ponemos en la piel del cliente para tratarle tal y como nos gustaría que nos trataran a nosotros. De esta forma nos anticipamos a sus necesidades en la medida en la somos capaces, y le podemos dar un servicio de la máxima calidad y calidez. Intentamos aplicar esto mismo en el trato con los propios compañeros, y con los proveedores, ya que la empatía es imprescindible para tener unas relaciones humanas duraderas y de calidad.

Humildad: Somos conscientes de que siempre se puede mejorar y aprender. Estamos abiertos a escuchar todo aquello que el cliente nos sugiere o comenta. Reconocemos cuando nos equivocamos, pedimos disculpas con humildad y buscamos soluciones para el cliente y para el futuro. Es un buen camino para seguir mejorando día a día.

8.4. Core Business

"Preparación de Carnes al Cilindro"

8.5. Propuesta de valor

Preparación de Carnes al Cilindro de forma personalizada según gustos y preferencia de cliente

8.6. Ventaja Competitiva

Especialización en la preparación de carnes al Cilindro con buen sabor y al mejor precio. La empresa se especializa en la preparación de carnes al cilindro hace ya 3 años, brindando siempre la aceptación el precio y sabor del cliente, siendo unos de los pioneros en este rubro de las carnes al cilindro en la ciudad de Chimbote, además de la personalización de los platos según los gustos y preferencia de los clientes.

8.7. Objetivos de la empresa

Luego de analizar los resultados del análisis interno y externo, conversar con gerente, y demás colaboradores de la empresa, se determinó los siguientes objetivos estratégicos para "El rincón del Cilindro".

OLP1

Implementar un sistema de control e integración de las áreas principales de la empresa, aumentando las ventas en un 20% en la primera mitad del año 2017

OLP2

Aumentar la satisfacción de nuestros clientes en un 10% en el segundo semestre del 2017, con respecto al semestre anterior, mediante estrategias empresariales

OLP3

Incrementar nuestra cartera de Clientes en un 10% para el segundo trimestre del año 201

8.8. Indicadores Pre Test

INDICADOR	FORMULA DE MEDICION	RESULTADO	Fuente	FECHA DE CONTROL
Cientes Satisfechos	$\frac{\text{Cientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	75%	Encuesta	29/04/2017
Ingresos	Ingresos Totales	S/ 151,864.00	Estado de Resultados	03/07/2017
Utilidades	Ingresos Totales – Egresos Totales	S/. 26,481.12	Estado de Resultados	03/07/2017
Tiempo de Atención	Control Manual	15 min	Manual	04/05/2017
Tasa de Crecimiento	$\frac{\text{Cientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	23%	Encuesta	29/04/2017
Costos	Total de Costos	S/. 125,382.88	Estado de Resultados	03/07/2017
Aceptación de Precios	Aceptación de precios según clientes	70%	Encuesta	29/04/2017
Posicionamiento	$\frac{\text{Cientes Recurrentes}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	64%	Encuesta	29/04/2017

Tabla 40- Indicadores Pre Test

8.9. Estado de resultados Enero - Junio 2017

ESTADO DE RESULTADOS ENERO - JUNIO 2017		
	Importe S/.	%
VENTAS	S/. 151,864.00	100%
Costo de ventas	S/. 63,782.88	42%
UTILIDAD BRUTA	S/. 88,081.12	58%
Gastos de Adm. y ventas	S/. 42,600.00	28%
Personal	S/. 30,600.00	20%
Local	S/. 9,000.00	6%
Servicios (Agua, Luz, Teléfono, etc.)	S/. 1,800.00	1%
Transporte	S/. 1,200.00	1%
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 45,481.12	30%
Créditos negocio	S/. 3,000.00	2%
Impuestos	S/. 16,000.00	11%
UTILIDAD NETA S/.	S/. 26,481.12	17%

Tabla 41 - Estado De resultados Pre Test - Elaboración Propia

9. Desarrollo proceso estratégico

9.1. Matriz Foda



		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Capital propio</p> <p>F2. Alianzas estratégicas con los proveedores</p> <p>F3. Diversidad de línea de productos.</p> <p>F4. Especialidad y experiencia en la carne al cilindro</p> <p>F5. Cuenta con una buena cartera de clientes</p> <p>F6. Personalización de platos</p> <p>F7. Línea de créditos pre-aprobadas en bancos</p> <p>F8. Buen margen de rentabilidad</p>	<p>D1. Falta de control para una eficaz gestión financiera</p> <p>D2. Falta de control de ventas</p> <p>D3. Falta de capacitación a personal</p> <p>D4. Espacio reducido de cocina</p> <p>D5. No cuenta con un plan de marketing</p> <p>D6. No cuenta con un buen speech y atención al cliente</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO. EXPLOTE	ESTRATEGIAS DO. BUSQUE	
<p>O1. Desarrollo de la gastronomía en la localidad.</p> <p>O2. Mayor uso de tarjetas de crédito</p> <p>O3. Crecimiento urbano de la población</p> <p>O4. Mayor interés por las carnes al cilindro</p> <p>O5. Aumento de la tasa del sector turismo</p> <p>O6. Diversidad de proveedores de carne</p> <p>O7. Diversas herramientas informáticas SI/TI</p> <p>O8. La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas</p> <p>O9. Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general.</p> <p>O10. Incremento de inversión pública</p> <p>O11. Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.</p> <p>O12. Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público</p>	<p>1. Implementar un sistema de información que brinde soporte a los procesos de la empresa. (F1, F8 – O7)</p> <p>2. Creación de Campañas con publicidad virtual y presencial, resaltando la personalización de platos, la experiencia, y diversidad de productos de la empresa. (F3,F4,F6 – O1,O3)</p> <p>3. Participar en campañas Ecológicos en la región, presentando platos veganos innovando en el sector. (F1,F5 – O11,O12)</p> <p>4. Realizar un estudio de mercado para una posible expansión del local en otro punto estratégico. (F4,F7,F8 – O1,O3,O5,O10)</p> <p>5. Desarrollar un modelo estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos con financiamiento bancario. (F5,F7,F8 – O7,O9)</p> <p>6. Implementación de sistema de pago mediante tarjetas de Crédito o débito. (F2 – O2,O3)</p> <p>7. Realizar nuevas alianza con proveedores, para brindar productos de mejor calidad a un mejor precio aumentando la rentabilidad.(F2 – O6)</p>	<p>1. Implementar un sistema de información que ayude, entre otras funcionalidades, a llevar un mejor control financiero y control de ventas. (D1, D2 – O9,O8)</p> <p>2. Realizar capacitaciones a los colaboradores, crear algún tipo de bonos por ventas buena atención, formalizar el tema de los speech y la atención. (D4 – O10)</p> <p>3. Realizar la modificación de la cocina ampliando y mejorando, sacando un mejor provecho para agilizar la salida de platos. (D4 – O10,O8)</p> <p>4. Creación de un buen plan de marketing, con publicidad y nuevas promociones. (D6 – O5,O1,O9)</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA. CONFRONTE	ESTRATEGIA DA. EVITA	
<p>A1. Aumento de competencia indirecta</p> <p>A2. Crecimiento cadenas de comida rápida</p> <p>A3. Inseguridad Ciudadana.</p> <p>A4. Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal</p> <p>A5. Cambios en las Normativas laborales y jurídicas</p> <p>A6. Incremento de precios de insumos primarios</p> <p>A7. Cambio en el sueldo Básico</p> <p>A8. Altos costos de implantación de sistema y no cumple con los requerimientos necesarios</p> <p>A9. Aumento de la tasa de desempleo</p>	<p>1. Realizar promociones para poder afrontar los precios y clientela de competencia, dando a conocer nuestra personalización de platos y experiencia de la empresa (F3,F4,F6 – A1,A2)</p> <p>2. Aplicación de sistema de seguridad, cámaras, sensores para brindar un ambiente más seguro para la clientela. (F1 – A3)</p> <p>3. Aumentar la presencia en las campañas ecológicas brindando productos acorde a sus gustos y preferencias. (F1,F3 - A4)</p> <p>4. Contratar servicio de un abogado externo para poder afrontar dichos cambios y formalizar los contratos de los colaboradores conforme a las leyes actuales. (F1 – A5)</p> <p>5. Alianza estratégica con proveedores para poder mitigar el alza de algunos insumos primarios. (F2 – A6)</p> <p>6. Realizar un buen plan estratégico, para poder implementar el sistema de información conforme a los requerimientos necesarios para cumplir los objetivos. (F1,F8 – A8)</p> <p>7. Creación de Capacitaciones a los colaboradores, crear los bonos por desempeño, por ventas, por buena atención, para poder fidelizarlos con la empresa. (F1,F5,F8 – A9)</p>	<p>1. Realizar la creación de capacitaciones, bonos para los colaboradores, así poder fidelizarlos, aumentando su eficiencia en el trabajo. (D3 – A9)</p> <p>2. Mejorar el proceso de atención al cliente, ya que la competencia es uno de sus Actividades más fuertes. (D6 – A1,A2)</p> <p>3. Crear un buen plan de marketing basado en conciencia ecológica y promocionar los platos. (D5 – A4)</p> <p>4. Realizar un buen estudio de la empresa, en los análisis, externos e internos, y cumplir bien los requerimientos de la empresa para el éxito del sistema. (D1,D2 – A8)</p>	

Tabla 42 - Matriz Foda - Elaboración Propia

9.2. Resumen estrategias

A continuación realice un resumen de las estrategias para poder evitar las redundancias y aplicar mejores estrategias:

E1. Creación de un Plan de Marketing, con una campaña publicitaria Virtual y presencial, donde se resalta las principales fortalezas de la empresa.

E2. Participar activamente en actividades Ecológicas, presentando se a favor del No maltrato Animal y presentando un plato vegano, innovando en el sector.

E3. Aplicar un sistema de seguridad, basado en cámaras, sensores de movimiento conectado con empresa encarga de monitoreo las 24H del día.

E4. Realizar estudio de Mercado para Posible expansión del local en otro punto estratégico.

E5. Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos con financiamiento bancario.

E6. Crear nuevas estrategias con proveedores para brindar productos de mejor calidad a un mejor precio aumentando la rentabilidad.

E7. Contratar servicios de un abogado externos para afrontar cambios laborales y las normativas de estado, brindando formalización con colaborados y evitando futuras multas

E8. Creación de Capacitaciones constantes a los colaborados de diferentes temas, como la creación de bonos por desempeños, ventas, así poder aumentar su efectividad

E9. Realizar Modificaciones en la cocina, de tal manera que se consiga más espacio, mejorando el tiempo de preparación de los platos

E10. Implementar un sistema de pago mediante tarjetas de Crédito o debido de las empresas Visa y MasterCard.

9.3. Matriz Peyea

<i>Fortalezas Financieras (FF)</i>		<i>Peso</i>	<i>Fortalezas de la Industria (FI)</i>		<i>Peso</i>
1.	Capital propio	4	1.	Alianzas estratégicas con los proveedores	3
2.	Buena cartera de Clientes	4	2.	Estabilidad de inflación.	2
3.	Mayor capacidad adquisitiva de las familias	3	4.	Diversas Herramientas informáticas SI/TI	4
4.	Línea de créditos pre- Aprobadas en bancos	3	5.	Diversidad de proveedores de carnes	3
5.	Mayor uso de tarjetas de crédito	4	6.	Mayor interés por las carnes al cilindro	6
6.	Buen Margen de Rentabilidad	6	7.	Incremento de Inversión Publica	2
TOTAL		24	TOTAL		20
VALOR		4	VALOR		3
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Peso</i>	<i>Estabilidad Del Ambiente (EA)</i>		<i>Peso</i>
1.	Diversidad de línea de productos.	-3	1.	Desarrollo de la gastronomía en la localidad	-1
2.	Especialidad y experiencia en la carnes al cilindro	-1	2.	Crecimiento de cadenas de comida rápida en la localidad	-3
3.	Mayor interese por las carnes al cilindro	-2	3.	Aumento de competencia indirecta	-5
4.	Innovación de forma de elección de plato	-2	4.	Crecimiento urbano de la población	-2
TOTAL		-8	TOTAL		-11
VALOR		-2	VALOR		-2.75

Tabla 43 - Puntuación Matriz Peyea – Elaboración Propia

Eje "X"	VC + FI	1.33
Eje "Y"	EA + FF	1.25

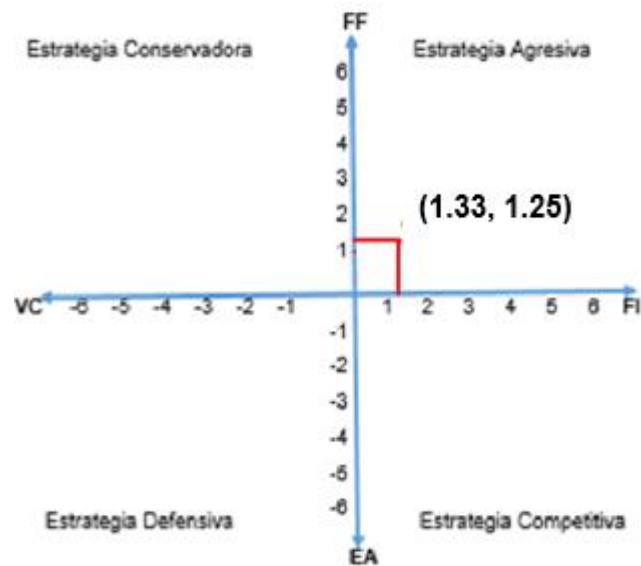


Figura 29 - Matriz Peyea - Elaboración Propia

Interpretación:

Luego de analizar la matriz Peyea, en la empresa el Rincón del cilindro se puede apreciar que se encuentra en el cuadrante agresivo, donde su fortaleza industrial ha permitido hacerle frente a la competencia, ha sabido aprovechar sus oportunidades, superando sus debilidades y evitando las amenazas, es el cuadrante adecuado para poder realizar cambios en la empresa aprovechando sus fortalezas. Luego de Analizar esta matriz las estrategias que más se adecuan a este cuadrante son las siguientes:

Estrategias:

- E5.** Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing, tomando patrones de compra, gustos y preferencias de los clientes, el cual permita integrar las áreas para mejorar el control y otros aspectos de la empresa.

- E2.** Participar activamente en actividades Ecológicas presentando a favor de la causa, también aprovechando en la presentación de un plato a base de verduras al cilindro para los vegetarianos.

- E4.** Realizar estudio de mercado para la posible expansión del local en otro punto estratégico.

- E1.** Creación de un plan de marketing, con campaña publicitaria virtual y presencial, donde se resalte las principales fortalezas de la empresa, en medio como radios, programas locales, y redes sociales.

9.4. MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE)

Luego de analizar las matrices EFI y EFE, podemos enfocarnos en esta matriz IE, el cual nos guiara mejor en qué tipo de estrategias poder elegir para tener un éxito futuro en el planeamiento.

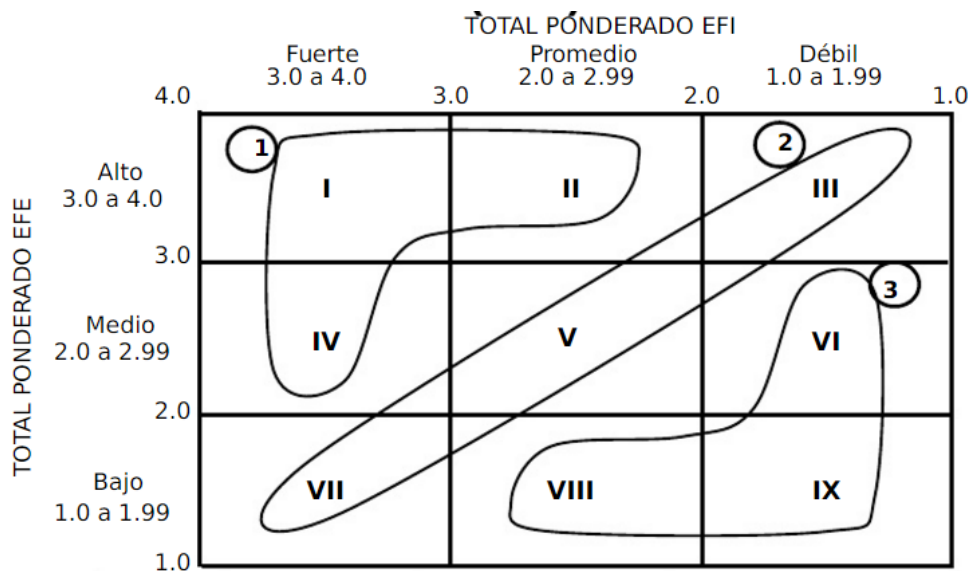


Grafico 1 - Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y Construir	Intensivas e Integración
2	III, V y VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar y Desinvertir	Defensivas

	EFI	EFE
Total Ponderado	3,00	2.50

Tabla 44 - Datos Matriz IE

Luego de Analizar la matriz IE, nos encontramos en el cuadrante IV, en donde debemos crecer y construir, para esto necesitamos estrategias intensivas y de integración

Entre las Estrategias que se adecuan a este análisis son las siguientes

Estrategias:

- E1.** Creación de un plan de marketing, con campaña publicitaria virtual y presencial, donde se resalte las principales fortalezas de la empresa, en medio como radios, programas locales, y redes sociales.

- E2.** Participar activamente en actividades Ecológicas presentando a favor de la causa, también aprovechando en la presentación de un plato a base de verduras al cilindro para los vegetarianos.

- E4.** Realizar estudio de mercado para la posible expansión del local en otro punto estratégico.

- E5.** Desarrollar un modelo estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing, tomando patrones de compra, gustos y preferencias de los clientes, el cual permita integrar las áreas para mejorar el control y otros aspectos de la empresa.

- E6.** Crear nuevas estrategias con proveedores para brindar productos de mejor calidad a un mejor precio aumentando la rentabilidad.

9.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

En esta matriz no realizaremos calculo matemáticas vamos a analizar la empresa en su posición competitiva y el en crecimiento de mercado, en el cual su posición competitiva es fuerte ya que tiene buena experiencia e innovación entre sus fortalezas y el crecimiento del mercado es rápido del mercado, gracias a la promoción y crecida de la comida peruana en la localidad y en el mundo.

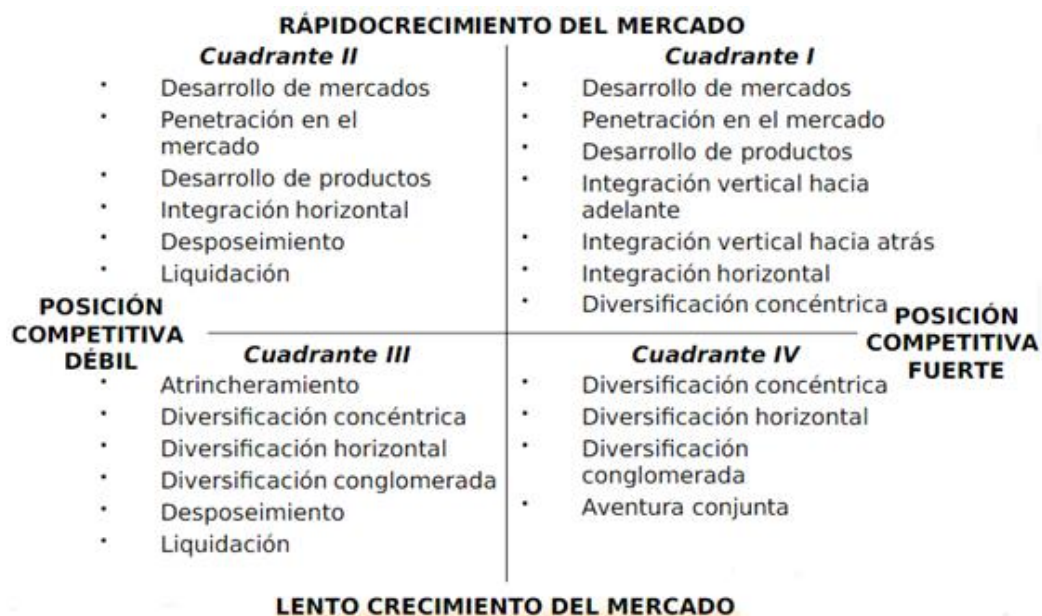


Ilustración 1 - Información de Matriz GE

Como vemos en el gráfico, nos vemos en el cuadrante I, el cual nos indica el tipo de estrategias que debemos aplicar, luego de hacer la comparación con nuestras estrategias antes verificadas vemos que la E5, se acopla con la integración de las áreas, también la E2. Con el tema de penetración del mercado.

9.6. Matriz de decisión Estratégica

COD.	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Creación de un Plan de Marketing, con una campaña publicitaria Virtual y presencial, donde se resalta las principales fortalezas de la empresa.	X	X	X	X	4
E2	Participar activamente en actividades Ecológicas, presentando se a favor del No maltrato Animal y presentando un plato vegano, innovando en el sector.	X	X	X	X	4
E3	Aplicar un sistema de seguridad, basado en cámaras, sensores de movimiento conectado con empresa encarga de monitoreo las 24H del día.	X				1
E4	Realizar estudio de Mercado para Posible expansión del local en otro punto estratégico.	X	X		X	3
E5	Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos con financiamiento bancario.	X	X	X	X	4
E6	Crear nuevas estrategias con proveedores para brindar productos de mejor calidad a un mejor precio aumentando la rentabilidad.	X			X	2
E7	Contratar servicios de un abogado externos para afrontar cambios laborales y las normativas de estado, brindando formalización con colaborados y evitando futuras multas	X				1
E8	Creación de Capacitaciones constantes a los colaborados de diferentes temas, como la creación de bonos por desempeños, ventas, así poder aumentar su efectividad	X		X		2
E9	Realizar Modificaciones en la cocina, de tal manera que se consiga más espacio, mejorando el tiempo de preparación de los platos	X			X	2
E10	Implementar un sistema de pago mediante tarjetas de Crédito o debido de las empresas Visa y MasterCard.	X				1

Tabla 45 - Matriz de Decisión Estratégica

- Luego de Analizar esta matriz, vemos que las estrategias E1, E2 Y E5, son las que se encuentra en más matrices, la cual nos indica que son las adecuadas para poder elegir y cumplir con los intereses de la empresa.

9.7. MATRICES MCPE

9.7.1. OBJETIVO 1

Objetivo 1 :	Implementar un sistema de control e integración de las áreas principales de la empresa, aumentando las ventas en un 20% en la primer trimestre del año 2017								
FACTORES CLAVE	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2			ESTRATEGIA 3		
	Creación de un Plan de Marketing, con una campaña publicitaria Virtual y presencial, donde se resalta las principales fortalezas de la empresa.			Participar activamente en actividades Ecológicas, presentando se a favor del No maltrato Animal y presentando un plato vegano, innovando en el sector.			Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos con financiamiento bancario.		
OPORTUNIDADES	Peso	P.A.	T.P.A	Peso	P.A.	T.P.A	Peso	P.A.	T.P.A
Desarrollo de la gastronomía en la localidad.	6%	4	0.24	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Mayor uso de tarjetas de crédito	4%	2	0.08	4%	1	0.04	4%	3	0.12
Crecimiento urbano de la población	4%	4	0.16	4%	3	0.12	4%	3	0.12
Mayor Interés por las carnes al cilindro	6%	4	0.24	6%	1	0.06	6%	3	0.18
Diversidad de proveedores de carnes	4%	2	0.08	4%	2	0.08	4%	2	0.08
Diversas herramientas informáticas SI/TI	5%	2	0.1	5%	1	0.05	5%	4	0.2
Aumento de la tasa del sector turismo en el sector	6%	4	0.24	6%	4	0.24	6%	3	0.18
La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas	4%	1	0.04	4%	2	0.08	4%	2	0.08
Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general.	5%	3	0.15	5%	1	0.05	5%	3	0.15

Incremento de inversión pública	3%	2	0.06	3%	1	0.03	3%	2	0.06
Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.	5%	4	0.2	5%	4	0.2	5%	1	0.05
Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público	4%	3	0.12	4%	4	0.16	4%	1	0.04
AMENAZAS									
Aumento de competencia Indirecta	6%	4	0.24	6%	4	0.24	6%	3	0.18
Crecimiento cadenas de comida rápida	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Inseguridad Ciudadana.	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	2	0.08
Cambios normativa laboral y jurídica	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Incremento de precios de insumos primarios	5%	2	0.1	5%	3	0.15	5%	2	0.1
Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal	5%	1	0.05	5%	4	0.2	5%	1	0.05
Cambio del Sueldo básico	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Altos Costos de implantación de sistema y no cumpla con los requerimientos necesarios	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	4	0.2
Aumento de la tasa de Desempleo	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	1	0.05
FORTALEZAS									
Capital propio (no existe financiamiento).	9%	3	0.27	9%	3	0.27	9%	4	0.36
Alianzas estratégicas con los proveedores.	6%	2	0.12	6%	2	0.12	6%	2	0.12
Diversidad de línea de productos.	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	2	0.12
Especialidad y experiencia en las carnes al cilindro.	9%	4	0.36	9%	3	0.27	9%	3	0.27
Cuenta con una buena cartera de clientes	7%	2	0.14	7%	4	0.28	7%	3	0.21
Línea de crédito aprobadas por bancos	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	3	0.15
Personalización de platos	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21

Buen margen de rentabilidad	9%	3	0.27	9%	4	0.36	9%	4	0.36
DEBILIDADES									
Falta de control para una eficaz gestión financiera.	9%	2	0.18	9%	1	0.09	9%	4	0.36
Falta de control de ventas	7%	3	0.21	7%	2	0.14	7%	4	0.28
Espacio reducido de cocina	7%	1	0.07	7%	1	0.07	7%	2	0.14
No cuenta con un plan de marketing.	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21
No cuenta con un buen speech y buena atención al cliente	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	2	0.14
Falta de capacitación al personal	5%	2	0.1	5%	3	0.15	5%	2	0.1
PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD	200%		5.29			5.1			5.39

Tabla 46- Matriz MCPE 1

9.7.2. OBJETIVO 2

Objetivo 2 :	Aumentar la satisfacción de nuestros clientes en un 15% en el segundo trimestre del 2017, con respecto al trimestre anterior, mediante estrategias empresariales								
FACTORES CLAVE	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2			ESTRATEGIA 3		
	Creación de un Plan de Marketing, con una campaña publicitaria Virtual y presencial, donde se resalta las principales fortalezas de la empresa.			Participar activamente en actividades Ecológicas, presentando se a favor del No maltrato Animal y presentando un plato vegano, innovando en el sector.			Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos con financiamiento bancario.		
OPORTUNIDADES	Peso	P.A.	T.P.A	Peso	P.A.	T.P.A	Peso	P.A.	T.P.A
Desarrollo de la gastronomía en la localidad.	6%	4	0.24	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Mayor uso de tarjetas de crédito	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	2	0.08
Crecimiento urbano de la población	4%	3	0.12	4%	2	0.08	4%	2	0.08
Mayor Interés por las carnes al cilindro	6%	4	0.24	6%	1	0.06	6%	4	0.24
Diversidad de proveedores de carnes	4%	2	0.08	4%	2	0.08	4%	2	0.08
Diversas herramientas informáticas SI/TI	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	4	0.2
Aumento de la tasa del sector turismo en el sector	6%	2	0.12	6%	4	0.24	6%	3	0.18
La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas	4%	2	0.08	4%	2	0.08	4%	2	0.08
Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general.	5%	3	0.15	5%	3	0.15	5%	3	0.15
Incremento de inversión pública	3%	2	0.06	3%	1	0.03	3%	1	0.03
Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.	5%	2	0.1	5%	4	0.2	5%	1	0.05
Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público	4%	2	0.08	4%	4	0.16	4%	1	0.04
AMENAZAS									

Aumento de competencia Indirecta	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Crecimiento cadenas de comida rápida	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Inseguridad Ciudadana.	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Cambios normativa laboral y jurídica	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Incremento de precios de insumos primarios	5%	2	0.1	5%	3	0.15	5%	2	0.1
Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal	5%	3	0.15	5%	4	0.2	5%	1	0.05
Cambio del Sueldo básico	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Altos Costos de implantación de sistema y no cumpla con los requerimientos necesarios	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	4	0.2
Aumento de la tasa de Desempleo	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	1	0.05
FORTALEZAS									
Capital propio (no existe financiamiento).	9%	2	0.18	9%	3	0.27	9%	3	0.27
Alianzas estratégicas con los proveedores.	6%	2	0.12	6%	2	0.12	6%	2	0.12
Diversidad de línea de productos.	6%	3	0.18	6%	2	0.12	6%	2	0.12
Especialidad y experiencia en las carnes al cilindro.	9%	4	0.36	9%	2	0.18	9%	4	0.36
Cuenta con una buena cartera de clientes	7%	2	0.14	7%	3	0.21	7%	3	0.21
Línea de crédito aprobadas por bancos	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	3	0.15
Personalización de platos	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21
Buen margen de rentabilidad	9%	2	0.18	9%	3	0.27	9%	4	0.36
DEBILIDADES									
Falta de control para una eficaz gestión financiera.	9%	3	0.27	9%	1	0.09	9%	4	0.36
Falta de control de ventas	7%	2	0.14	7%	2	0.14	7%	4	0.28
Espacio reducido de cocina	7%	3	0.21	7%	2	0.14	7%	2	0.14
No cuenta con un plan de marketing.	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21
No cuenta con un buen speech y buena atención al cliente	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21
Falta de capacitación al personal	5%	3	0.15	5%	3	0.15	5%	3	0.15
PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD	200%		5.01			4.86			5.42

Tabla 47 - Matriz MCPE

9.7.3. OBJETIVO 3

Objetivo 3:	Incrementar nuestra cartera de Clientes en un 20% para el segundo trimestre del año 2017								
FACTORES CLAVE	ESTRATEGIA 1			ESTRATEGIA 2			ESTRATEGIA 3		
	Creación de un Plan de Marketing, con una campaña publicitaria Virtual y presencial, donde se resalta las principales fortalezas de la empresa.			Participar activamente en actividades Ecológicas, presentando se a favor del No maltrato Animal y presentando un plato vegano, innovando en el sector.			Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos con financiamiento bancario.		
OPORTUNIDADES	Peso	P.A.	T.P.A	Peso	P.A.	T.P.A	Peso	P.A.	T.P.A
Desarrollo de la gastronomía en la localidad.	6%	4	0.24	6%	4	0.24	6%	3	0.18
Mayor uso de tarjetas de crédito	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	3	0.12
Crecimiento urbano de la población	4%	4	0.16	4%	3	0.12	4%	3	0.12
Mayor Interés por las carnes al cilindro	6%	4	0.24	6%	2	0.12	6%	4	0.24
Diversidad de proveedores de carnes	4%	2	0.08	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Diversas herramientas informáticas SI/TI	5%	1	0.05	5%	2	0.1	5%	4	0.2
Aumento de la tasa del sector turismo en el sector	6%	4	0.24	6%	4	0.24	6%	3	0.18
La estabilidad de la inflación hace más atractiva la inversión pública y la expansión de empresas	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	2	0.08
Mayor capacidad adquisitiva de las familias y población en general.	5%	3	0.15	5%	3	0.15	5%	3	0.15
Incremento de inversión pública	3%	1	0.03	3%	1	0.03	3%	1	0.03
Aprovechar el Aspecto ecológico para mejorar la posición de la empresa participando en algunos eventos acordes al presupuesto.	5%	3	0.15	5%	4	0.2	5%	1	0.05
Presentar algún tipo de platos vegetarianos para captar nuevo público	4%	3	0.12	4%	4	0.16	4%	1	0.04

AMENAZAS									
Aumento de competencia Indirecta	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Crecimiento cadenas de comida rápida	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Inseguridad Ciudadana.	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Cambios normativa laboral y jurídica	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	1	0.04
Incremento de precios de insumos primarios	5%	2	0.1	5%	2	0.1	5%	3	0.15
Crecimiento del nivel de conciencia Ecológica de la población y activas en contra de las carnes y maltrato animal	5%	3	0.15	5%	4	0.2	5%	1	0.05
Cambio del Sueldo básico	4%	1	0.04	4%	1	0.04	4%	2	0.08
Altos Costos de implantación de sistema y no cumpla con los requerimientos necesarios	5%	1	0.05	5%	2	0.1	5%	4	0.2
Aumento de la tasa de Desempleo	5%	1	0.05	5%	2	0.1	5%	1	0.05
FORTALEZAS									
Capital propio (no existe financiamiento).	9%	3	0.27	9%	3	0.27	9%	3	0.27
Alianzas estratégicas con los proveedores.	6%	1	0.06	6%	2	0.12	6%	2	0.12
Diversidad de línea de productos.	6%	3	0.18	6%	3	0.18	6%	3	0.18
Especialidad y experiencia en las carnes al cilindro.	9%	4	0.36	9%	3	0.27	9%	4	0.36
Cuenta con una buena cartera de clientes	7%	3	0.21	7%	3	0.21	7%	3	0.21
Línea de crédito aprobadas por bancos	5%	1	0.05	5%	1	0.05	5%	4	0.2
Personalización de platos	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21
Buen margen de rentabilidad	9%	2	0.18	9%	3	0.27	9%	4	0.36
DEBILIDADES									
Falta de control para una eficaz gestión financiera.	9%	2	0.18	9%	2	0.18	9%	4	0.36
Falta de control de ventas	7%	2	0.14	7%	2	0.14	7%	4	0.28
Espacio reducido de cocina	7%	3	0.21	7%	3	0.21	7%	1	0.07
No cuenta con un plan de marketing.	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	2	0.14
No cuenta con un buen speech y buena atención al cliente	7%	4	0.28	7%	4	0.28	7%	3	0.21
Falta de capacitación al personal	5%	3	0.15	5%	3	0.15	5%	2	0.1
PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD									
	200%		5.2			5.35			5.47

Tabla 48- Matriz MCPE

LEYENDA DE LA MATRIZ MCPE

Puntaje de Atractividad:

- 1 = No atractiva (no aceptable)
- 2 = Algo atractiva (algo aceptable)
- 3 = Razonablemente atractiva (aceptable)
- 4 = Altamente atractiva (muy aceptable)

Peso:

- 0 = No Importante
- 1 = Muy Importante

Conclusión de matriz MCPE:

Luego de realizar las comparaciones de las estrategias seleccionada en las matrices anteriores como los objetivos de la empresa vemos como resultado que la estrategia N°3 que es "Desarrollar un modelo estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing y presupuestos a las necesidades de los clientes, tomando información de patrones de compras, gustos y preferencias, el cual también pueda integrar las áreas de restaurant, para poder tener un mejor control general, y ayudar en la gestión de ventas, ayudado con el financiamiento bancario", se adecua bien para cubrir los 3 objetivos de la empresa.

9.8. Tablero de perspectivas

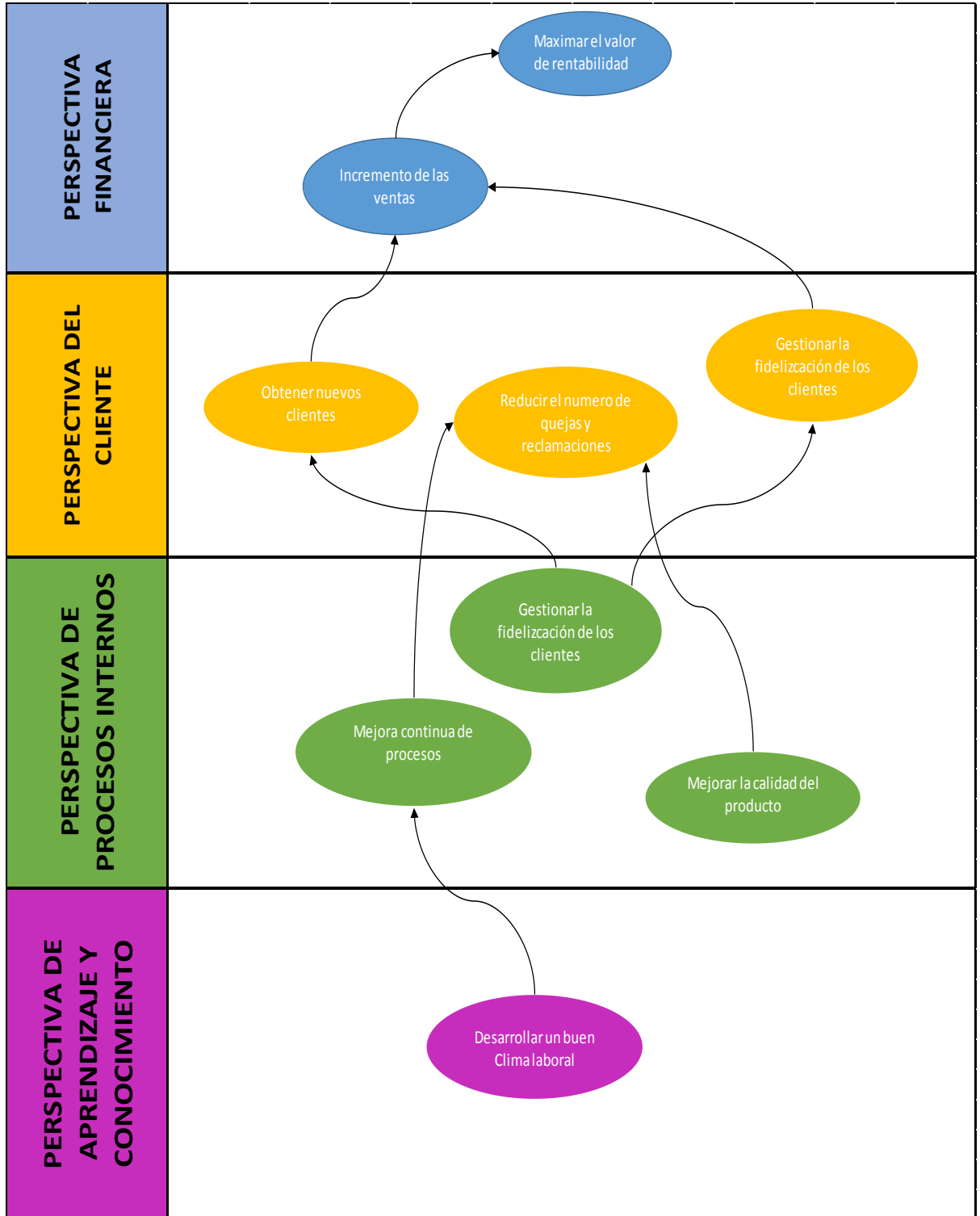


Figura 30- Tablero de Perspectivas - Elaboración Propia

9.9. Tablero de mando integral

Perspectivas	Variable	Indicador	Tipo	Formula	Frecuencia	Rango		Meta o Umbral	Origen
						Limites	Control		
Financiera	Rentabilidad	ROI	Eficiencia	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} * 100$	Semestral	Min	15%	25%	Administrador
	Incrementar de las ventas	Incremento de ventas	Eficiencia	Comparación en estado de resultados mensuales	mensual	Min	5%	15%	Administrador
Cliente	Aumentar Cartera de Clientes	Incremento de Clientes	Eficacia	$\frac{\text{Cliente Nuevos}}{\text{Total de Clientes}}$	mensual	Min	10%	20%	Administrador
	Aumentar satisfacción de cliente	Satisfacción de Cliente	Eficacia	Medición mediante encuestas y preguntas a clientes	bimestral	Max	90%	100%	Administrador
Procesos internos	Rotación de inventario	Inventarios Obsoletos	Eficiencia	$\frac{\text{Valor de Inventario perdido}}{\text{Valor de inventario}} * 100$	mensual	Max	5%	1%	Administrador
	Cumplimiento de presupuesto	Indicador de Gastos	Eficacia	$\frac{\text{Gastos y Costos reales}}{\text{total de presupuesto}} * 100$	mensual	Max	100%	90%	Administrador
Aprendizaje y conocimiento	Desarrollo de buen clima laboral	Nivel de clima laboral	Eficiencia	Encuestas de Clima laboral	bimestral	Min	85%	100%	Administrador

Tabla 49 - Tablero de mando integral

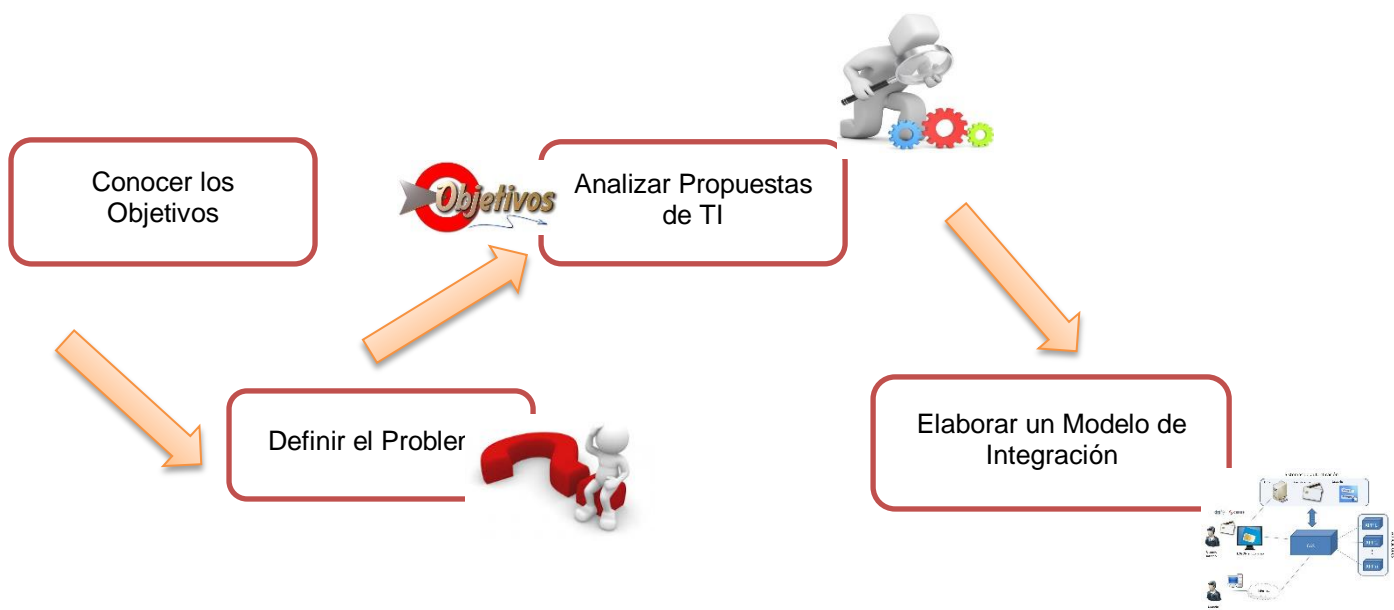
9.10. Conclusión Modelo estratégico

Luego de analizar las Fortalezas, debilidades, oportunidades y Amenazas, aplicadas en las diferentes matrices que el planeamiento estratégico tales como PEYEA, IE, GE entre otras, para poder analizar las estrategias, nos ayudó a elegir la estrategia que mejor se adecue a la empresa según sus aspectos interno y externos, en conjunto con todos los colaboradores de la empresa, se eligió la estrategia de "Desarrollar un modelo estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing y presupuestos a las necesidades de los clientes, tomando información de patrones de compras, gustos y preferencias, el cual también pueda integrar las áreas de restaurant, para poder tener un mejor control general, y ayudar en la gestión de ventas, ayudado con el financiamiento bancario." La cual se aplicara para poder comparar los resultados del pre y post, de los indicadores y encuestas correspondientes.

10. Aplicación de Estrategia Elegida:

“Desarrollar un modelo de integración estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing y presupuestos a las necesidades de los clientes, tomando información de patrones de compras, gustos y preferencias, el cual también pueda integrar las áreas de restaurant, para poder tener un mejor control general, y ayudar en la gestión de ventas, ayudado con el financiamiento bancario.”

10.1. Proceso de Estructuración del Modelo de Integración



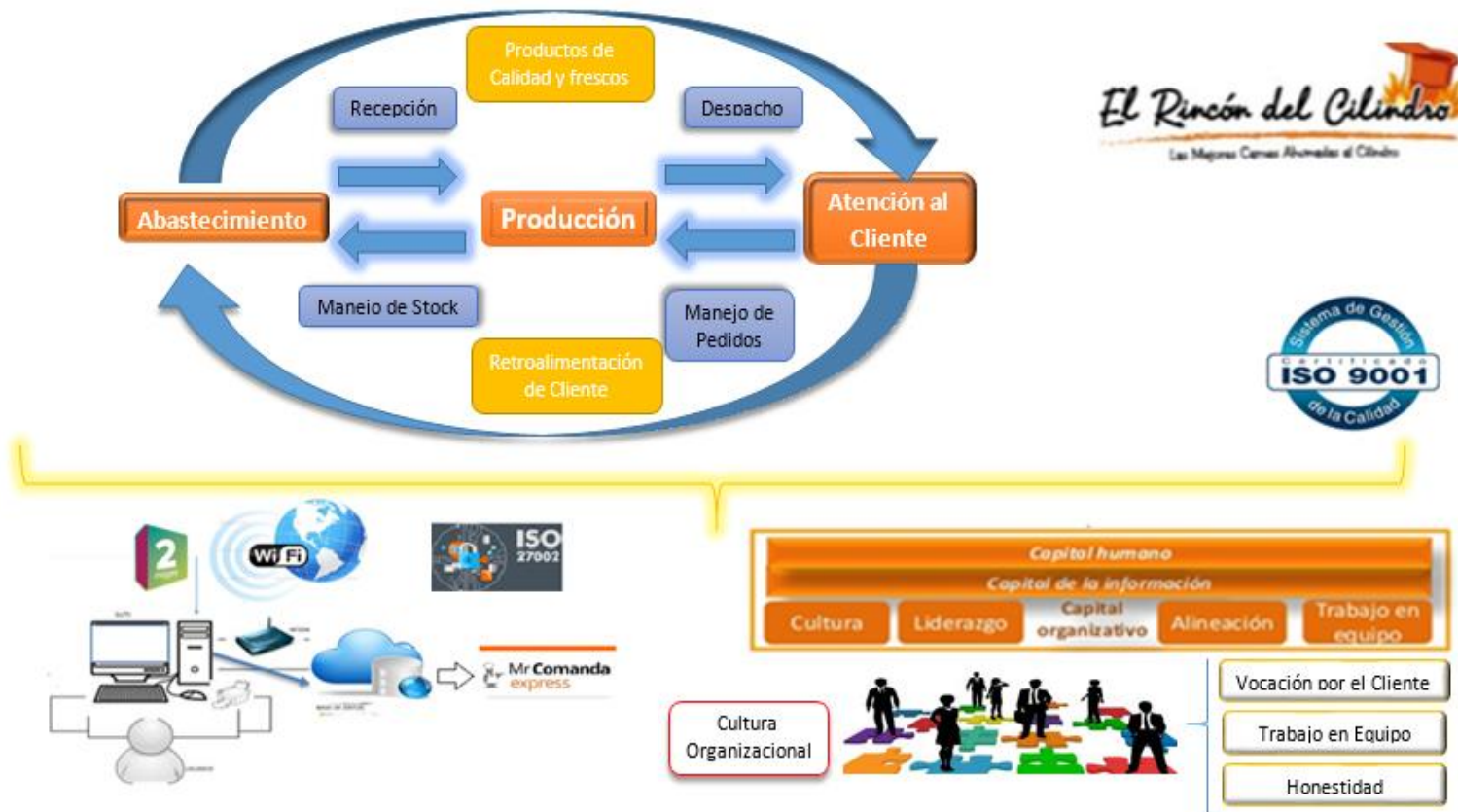
10.2. Aportación del Modelo de Integración

- Potencializar las fortalezas y disminuya las debilidades del restaurante,
- Generar cultura de la calidad, trabajo en equipo, innovación, mejora continua y planeación estratégica en los colaborados del Restaurante
- Integrar las áreas principales del Restaurant

10.3. Beneficios del Modelo de Integración

- La adopción, de una nueva visión empresarial; así como sistemas y procesos de planeación y dirección estratégica.
- Optimización en el uso de los recursos orientados a la compra de materias primas e insumos y mejora de la calidad de éstos.
- Acceso seguro y oportuno a servicios tecnológicos, de información técnica especializada y de mercados.
- Mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial

10.4. MODELO DE INTEGRACION ESTRATEGICO



10.5. Arquitectura de integración técnica

ARQUITECTURA DE INTEGRACIÓN TÉCNICA	
Requisitos internos de aplicaciones	- Instalación del software Mrcomand Express la Plataforma para dar soporte a la aplicación, en este caso será el Windows.
Requisitos legados de integración	Software Mrcomand Express, necesita licencia de compra que tiene una duración de 1 año. -
Portal de requisitos de integración	Red Local. Los requisitos de integración de la información - La información está guardada de manera segura en el servidor en la nueva que Mrcomand Express tiene
Requisitos de Equipos	LAPTOP PAVILION 14-AB105LA Cuenta con un procesador de quinta generación Intel Core i5-5200U Dual Core con velocidad de 2.2GHz, memoria RAM de 8GB, Gráficas Intel HD y un gran disco duro de 1TB CANON IMPRESORA PIXMA G3100 MULTIFUNCIONA multifuncional, que imprime, copia y escanea t. la productividad de la impresora es imprimir hasta 6000 páginas en negro y 7000. MÓDEMS ROUTERS: Router inalámbrico con 4 puertos de red (Ethernet), 1 adaptador de poder (fuente de energías), 01 cable de red RJ45 (Cable UTP), 01 Cable de teléfono RJ11 (Cable bifilar).
Requisitos del proceso de integración	Relacionar los procesos de Ventas, Marketing y Contabilidad; la integración tendrá que cumplir con los diferentes requerimientos de cada área.

10.6. Propuesta de Aplicación TI para el modelo estratégico

Software MrComanda Express:



Ideal para gestionar locales tamaño mediano que por su movimiento requieren emitir ticket/boleta/factura a través del sistema, hasta 3 PCs. Puede manejar Terminales para Camareros y compras e inventarios. Incluye el Instalador Fácil MRC que le permite instalar y configurar MrComanda en pocos minutos.

- Plano de Mesas configurable: 700 mesas, 100 cuentas mostrador y 200 cuentas delivery
- Seis impresoras de comandas
- Emisión de pre cuenta
- Emisión de ticket/boleta/factura
- Múltiples Medios de Pago
- Cierre de Cuenta con cálculo de vuelto
- Informe de Cierre de Turno, X y Z
- Informes a su email
- Informe de gestión: ventas, productos, camareros, clientes
- Adicional para Terminal de Camareros
- Adicional Compras e Inventarios
- Informes de ventas por mesa, por colaborador. Etc.
- Informes de ingresos
- Información de clientes, sus pedidos, correos números, etc.

10.7. Cronograma y costeo del proyecto

ESPECIFICACIONES DEL PLANEAMIENTO			CRONOGRAMA		FACTOR ECONOMICO / COSTEO POR ACTIVIDAD	
			AÑO 2017			
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	DETALLE	MONTO
Implementar un sistema de control e integración de las áreas principales de la empresa, aumentando las ventas en un 20% en la primera mitad del año 2017	Desarrollar un modelo estratégico con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing y presupuestos a las necesidades de los clientes, tomando información de patrones de compras, gustos y preferencias, el cual también pueda integrar las áreas de restaurant, para poder tener un mejor control general, y ayudar en la gestión de ventas, ayudado con el financiamiento bancario.	DESARROLLO DE MODELO ESTRATEGICO CON EL SOPORTE TECNOLOGICO	X		ESTUDIO DE EMPRESA, CREACION DE ESTRATEGIAS	3000
		ELECCION DE SOPORTE TECNOLOGICO	X		COSTO DE IMPLEMENTACION DE SOFTWARE ELEGIDO, MAS HADWARE COMPLEMENTARIO	6100
		IMPLEMENTACION DE SERVICIO DE SI/TI Y CAPACITACION	X		CAPACITACIONES, TIEMPO DE IMPLEMENTACION	1000
		VERIFICACION DE RESULTADOS		X	TIEMPO DE ESTUDIO	900

11. Resultados encuesta Post Test.

1.1. Resultado de Encuesta post – test:

- PREGUNTA 1:

1- El Menú Presenta variedad de Productos		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	48	30%
Totalmente de Acuerdo	72	45%
Total	160	100%

Tabla 50 - Resultado de Encuesta Post Test P.1 – Elaboración Propia

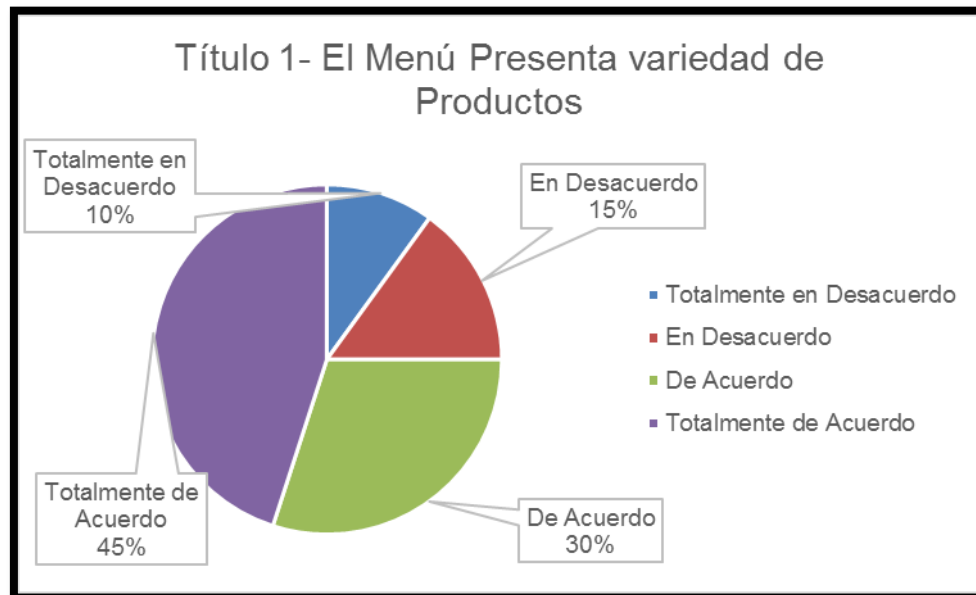


Figura 31 -Resultados Encuesta Post P.1 - Elaboración Propia

- Entre la población encuestada un 45% está totalmente de acuerdo con la variedad del menú, seguido de un 30% que está de acuerdo; siendo estos resultados favorables.

- **PREGUNTA 2:**

2- ¿La comida es servida caliente y/o fresca?		
	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 51- Resultado de Encuesta Post Test P.2 – Elaboración Propia

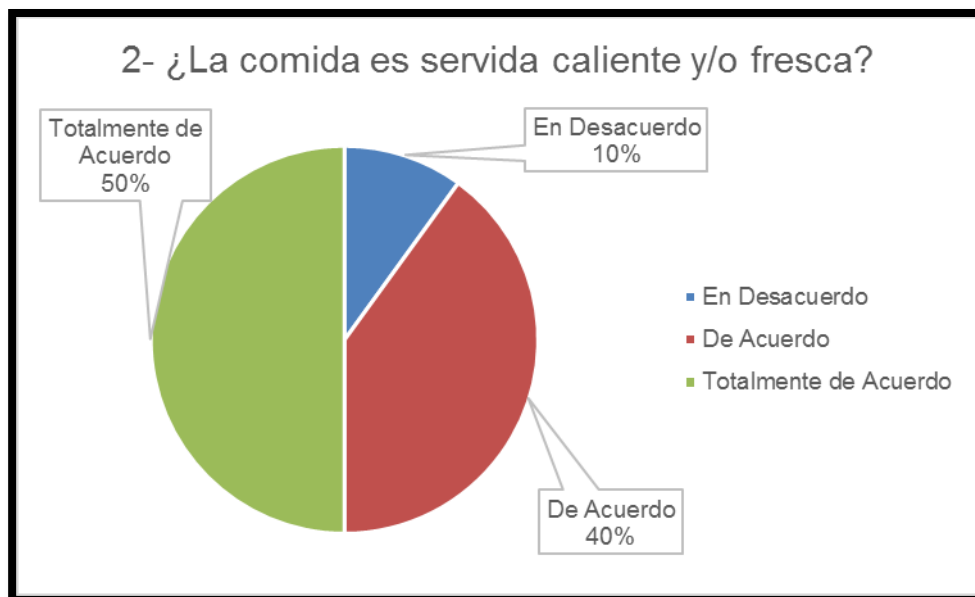


Figura 32 -Resultados Encuesta Post P.2 - Elaboración Propia

- Se les pregunto a los encuestados si la comida es servida caliente y/o fresca y un 50% indicó estar totalmente de Acuerdo, mientras que un 40% opinó estar de Acuerdo; teniendo solo un 10% de encuestados en desacuerdo.

- PREGUNTA 3:

3- ¿La Comida es suficientemente sabrosa?		
	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	8	5.0
De Acuerdo	64	40.0
Totalmente de Acuerdo	88	55.0
Total	160	100.0

Tabla 52- Resultado de Encuesta Post Test P.3 – Elaboración Propia

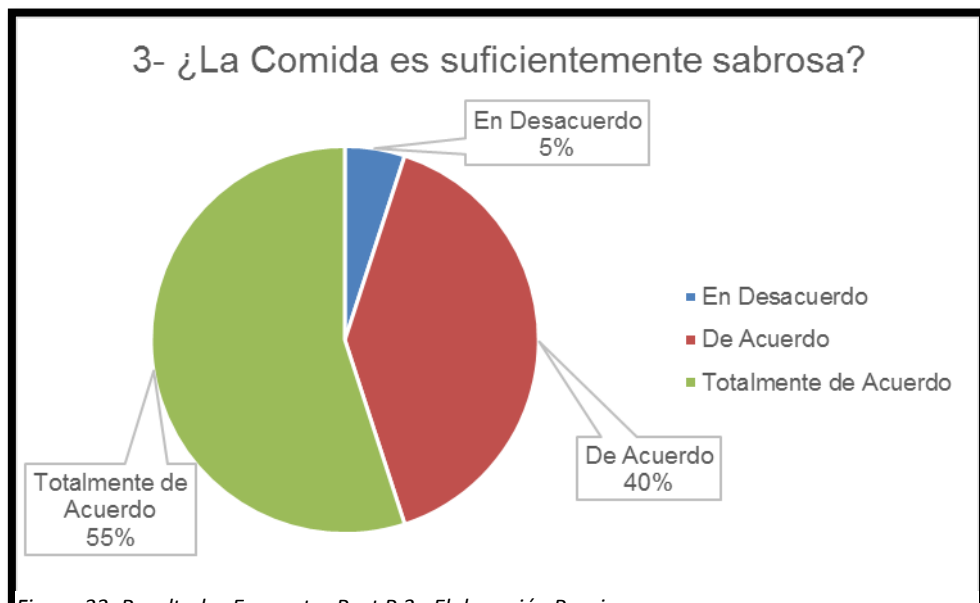


Figura 33 -Resultados Encuentra Post P.3 - Elaboración Propia

- Un 55% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con el sabor de la comida mientras que un 40% está de acuerdo; teniendo solo un 5% que está en desacuerdo.

- **PREGUNTA 4:**

4- ¿La Cantidad de comida es adecuada?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	72	45%
Total	160	100%

Tabla 53- Resultado de Encuesta Post Test P.4- Elaboración Propia

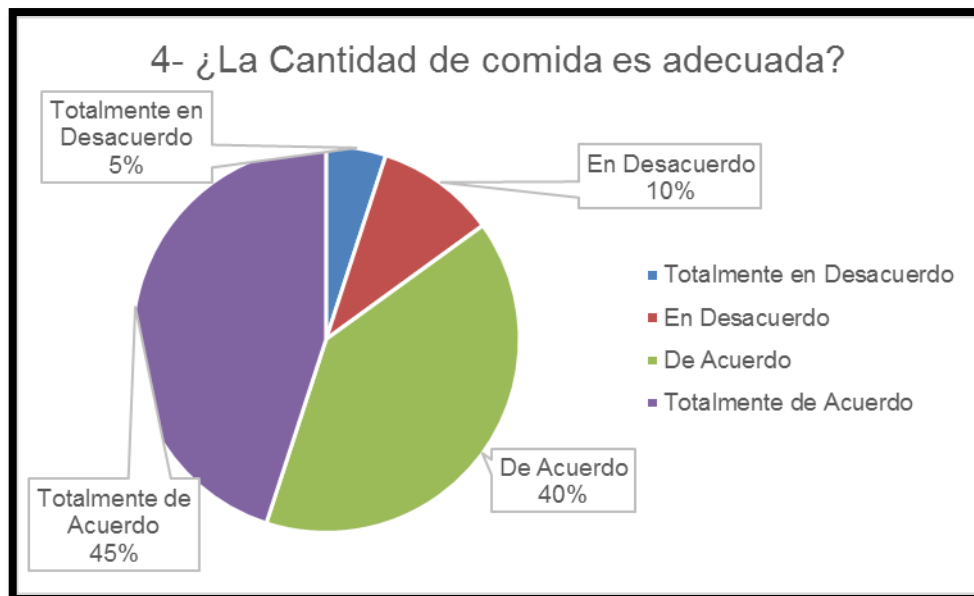


Figura 34 -Resultados Encuentra Post P.4 - Elaboración Propia

- En el cuestionario se preguntó si la cantidad de comida es la adecuada y un 45% de la población encuesta menciona estar Totalmente de Acuerdo y un 40% estar de Acuerdo.

- **PREGUNTA 5:**

5- ¿Cuenta con variedad de bebidas?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	56	35%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 54- Resultado de Encuesta Post Test P.5 – Elaboración Propia

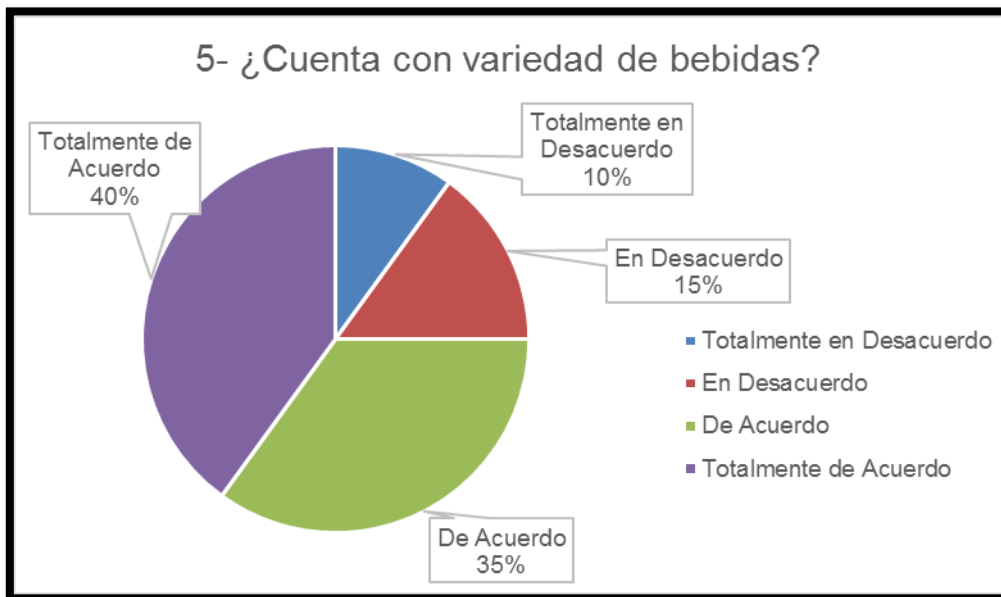


Figura 35 -Resultados Encuesta Post P.5 - Elaboración Propia

- Dentro del cuestionario se consultó si el restaurante contaba con variedad de bebidas y un 40% indico que se encuentra Totalmente de Acuerdo, un 35% estar De Acuerdo, mientras que un 25% en Descuerdo y Totalmente en Desacuerdo siendo un porcentaje elevado a ser tomado en cuenta

- **PREGUNTA 6:**

6- ¿El precio de la comida es el adecuado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	56	35%
Total	160	100%

Tabla 55- Resultado de Encuesta Post Test P.6 – Elaboración Propia

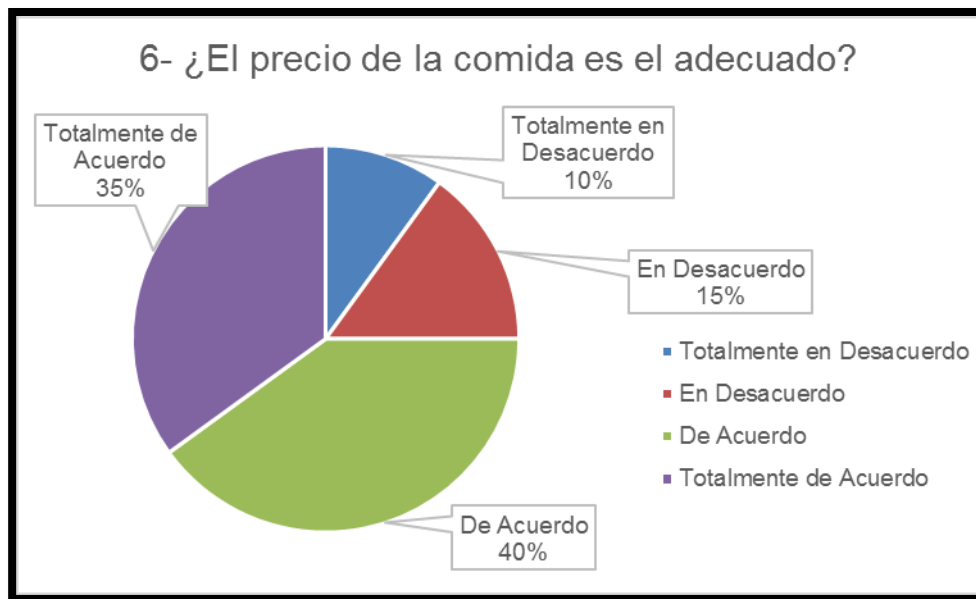


Figura 36 -Resultados Encuentra Post P.6 - Elaboración Propia

- Se buscó indagar si el precio de la comida era el adecuado y un 35% está Totalmente de Acuerdo, un 40% De acuerdo y un 25% está en Desacuerdo con la política de precios del Restaurant.

- PREGUNTA 7:

7- ¿Los empleados son pacientes tomando nota?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	72	45%
Total	160	100%

Tabla 56- Resultado de Encuesta Post Test P.1 – Elaboración Propia

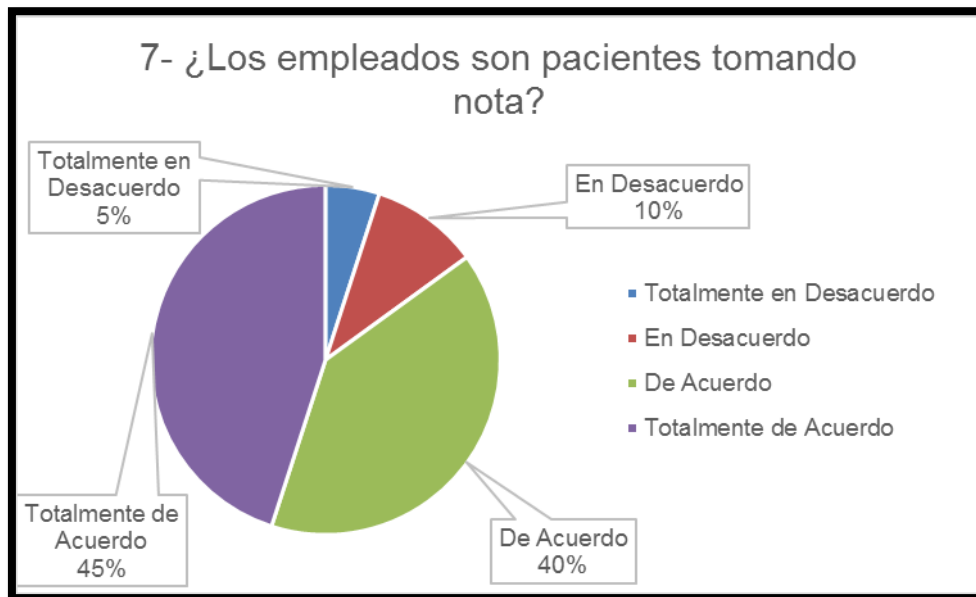


Figura 37 -Resultados Encuentra Post P.7 - Elaboración Propia

- Con el propósito de indagar sobre la atención que brindan los mozos se les preguntó a los clientes si los empleados son pacientes tomando nota, un 45% indicó estar Totalmente de Acuerdo, un 40% De Acuerdo; siendo resultados satisfactorios.

- PREGUNTA 8:

8- ¿Los empleados hablan claramente?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	56	35%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 57- Resultado de Encuesta Post Test P.8 – Elaboración Propia

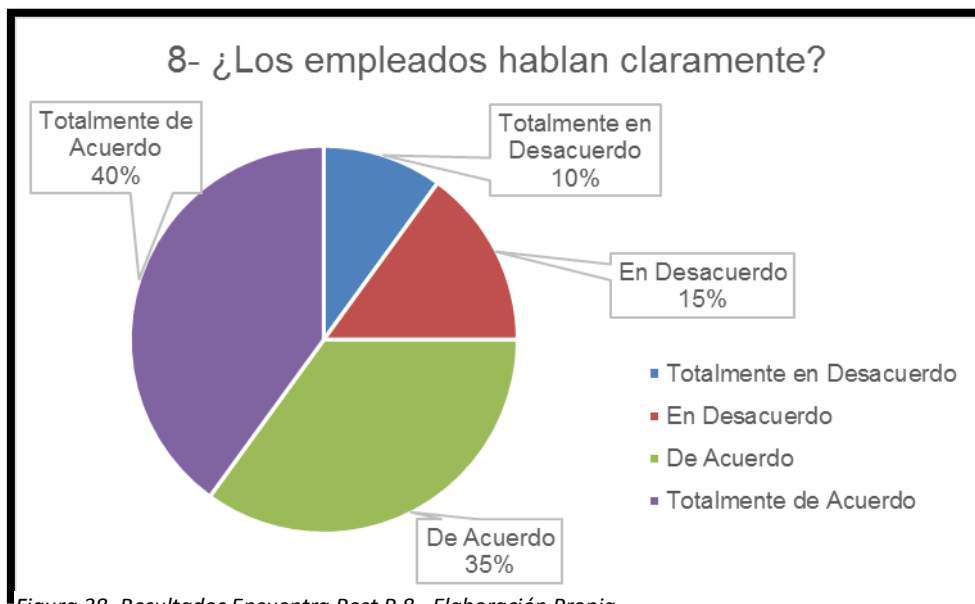


Figura 38 -Resultados Encuentra Post P.8 - Elaboración Propia

- Respecto si los empleados hablan claramente un 40% indicó estar Totalmente de Acuerdo, un 35% De Acuerdo, teniendo un 25% de resultados desfavorables a ser tomado en cuenta, para tomar las acciones necesarias.

- **PREGUNTA 9:**

9- ¿Los empleados son educados y corteses?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	8	5%
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100.0

Tabla 58- Resultado de Encuesta Post Test P.9 – Elaboración Propia

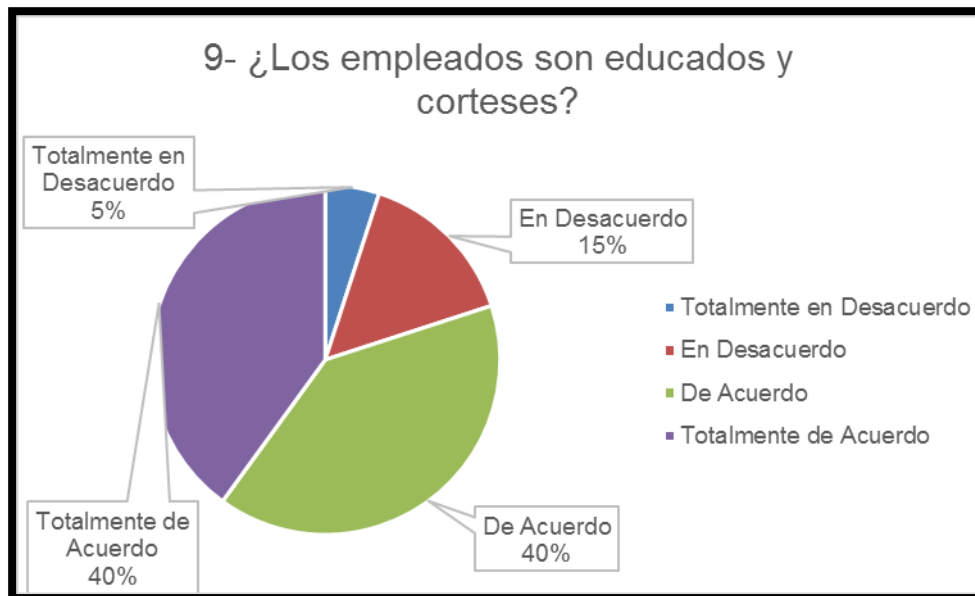


Figura 39 -Resultados Encuentra Post P.9- Elaboración Propia

- A los encuestados se le consultó si los empleados son educados y corteses y un 40% respondieron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

- **PREGUNA 10:**

10- ¿El servicio es puntual y oportuno?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	16	10%
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	48	30%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 59- Resultado de Encuesta Post Test P.10 – Elaboración Propia

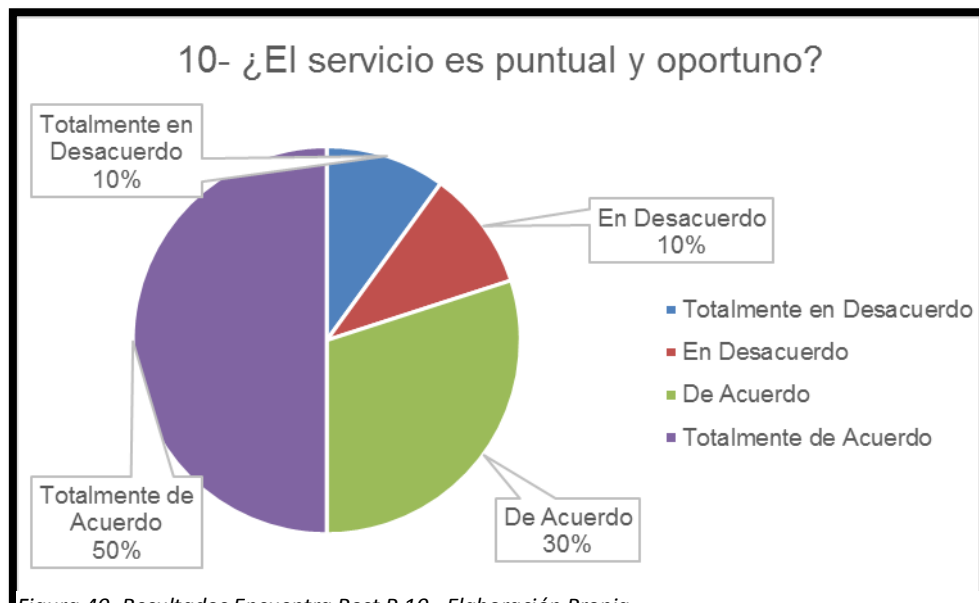


Figura 40-Resultados Encuentra Post P.10 - Elaboración Propia

- Se preguntó si el servicio del restaurante es puntual y oportuno y un 50% de los encuestados indicaron estar Totalmente de Acuerdo, un 30% De Acuerdo y un 10% En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo respectivamente; siendo estos resultados no tan alentadores.

- **PREGUNTA 11:**

11- ¿La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta?		
	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	16	10%
De Acuerdo	64	40%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 60- Resultado de Encuesta Post Test P.11 – Elaboración Propia

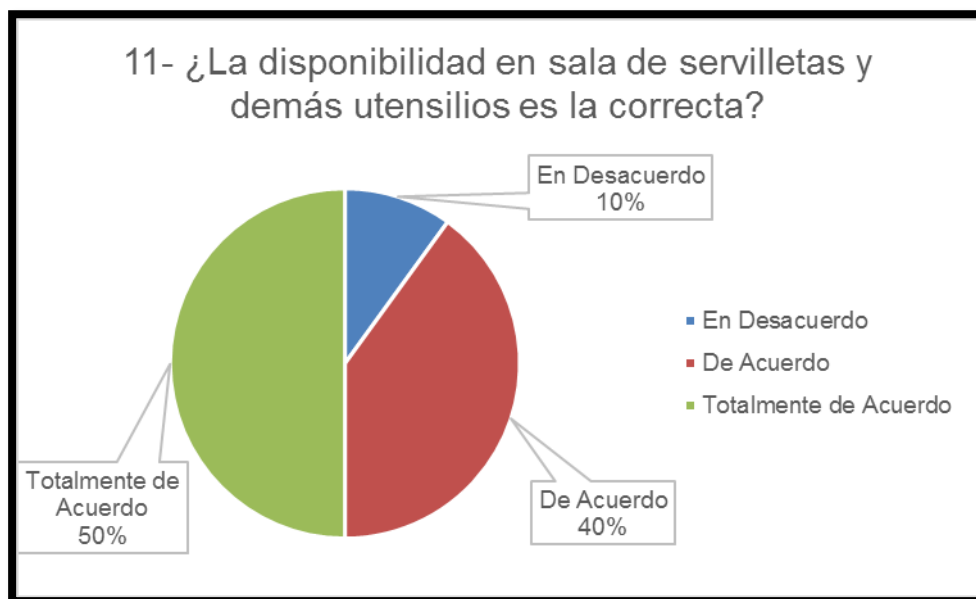


Figura 41 -Resultados Encuesta Post P.11 - Elaboración Propia

- Se indago si la disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta y un 50% está Totalmente de Acuerdo y un 40% De Acuerdo.

- **PREGUNTA 12:**

12- ¿El tamaño de las mesas es el adecuado?		
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	24	15%
En Desacuerdo	64	40%
De Acuerdo	32	20%
Totalmente de Acuerdo	40	25%
Total	160	100%

Tabla 61- Resultado de Encuesta Post Test P.12 – Elaboración Propia

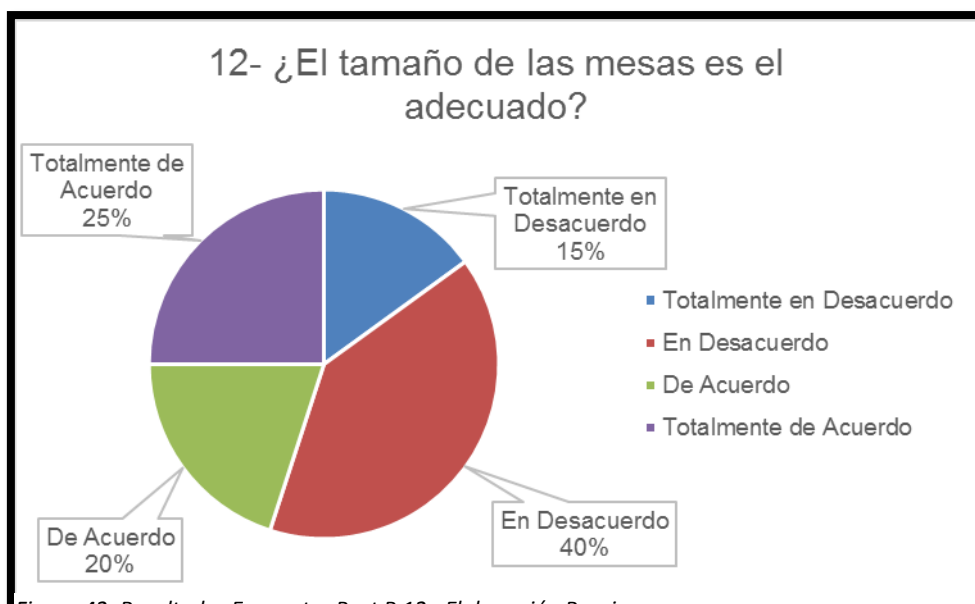


Figura 42 -Resultados Encuesta Post P.12 - Elaboración Propia

- En la pregunta si el tamaño de las mesas es el adecuado un 40% de los encuestados se encuentra en desacuerdo siendo un resultado negativo a ser tomado en cuenta, para tomar las medidas necesarias.

- PREGUNTA 13:

13- ¿Los servicios higiénicos están limpios?		
	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	96	60%
Totalmente de Acuerdo	64	40%
Total	160	100%

Tabla 62- Resultado de Encuesta Post Test P.13 – Elaboración Propia

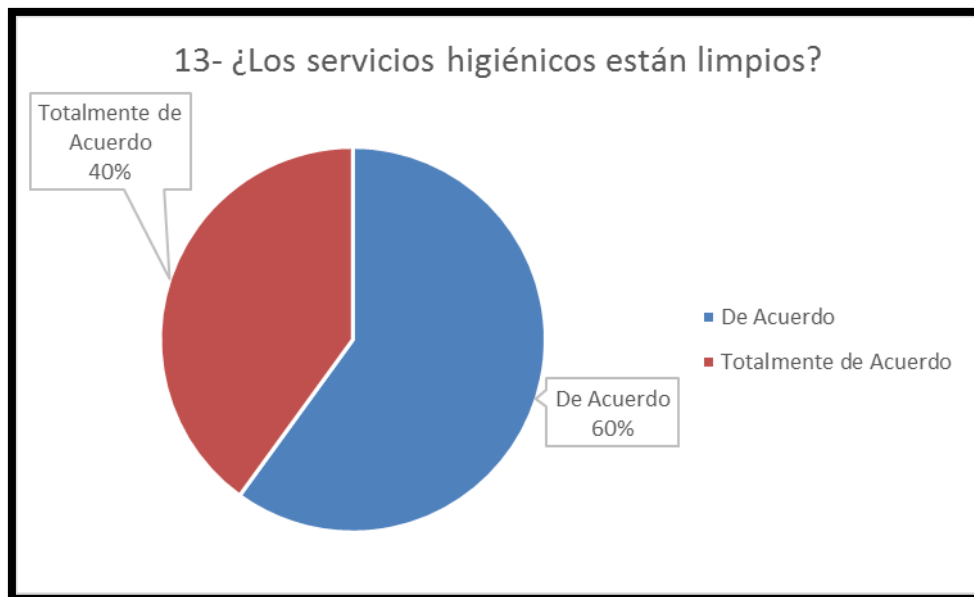


Figura 43 -Resultados Encuesta Post P.13 - Elaboración Propia

- Los encuestados indicaron que están totalmente de acuerdo con un 40% y 60% de Acuerdo en que los servicios higiénicos están limpios.

- **PREGUNTA 14:**

14- ¿Los servicios higiénicos disponen de papel y jabón?		
	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	24	15%
De Acuerdo	56	35%
Totalmente de Acuerdo	80	50%
Total	160	100%

Tabla 63- Resultado de Encuesta Post Test P.14 – Elaboración Propia

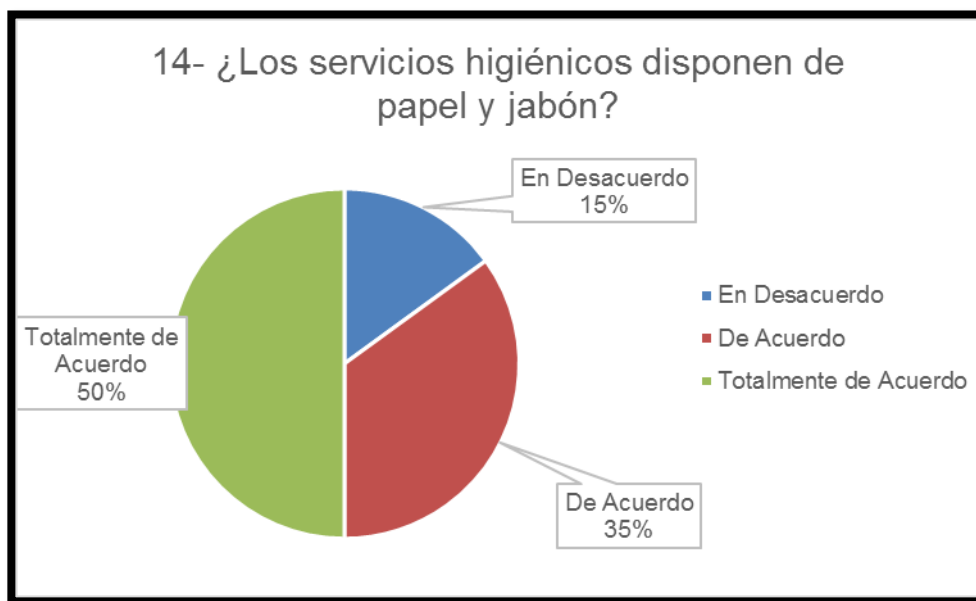


Figura 44 -Resultados Encuesta Post P.14 - Elaboración Propia

- Los clientes opinaron que los servicios higiénicos si cuentan con jabón y papel; por lo tanto, se encuentran conformes.

- **PREGUNTA 15:**

De modo General cómo calificaría la atención brindada por el restaurante:		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	72	45.0
Buena	64	40.0
Regular	24	15.0
Total	160	100.0

Tabla 64- Resultado de Encuesta Post Test P.15 – Elaboración Propia

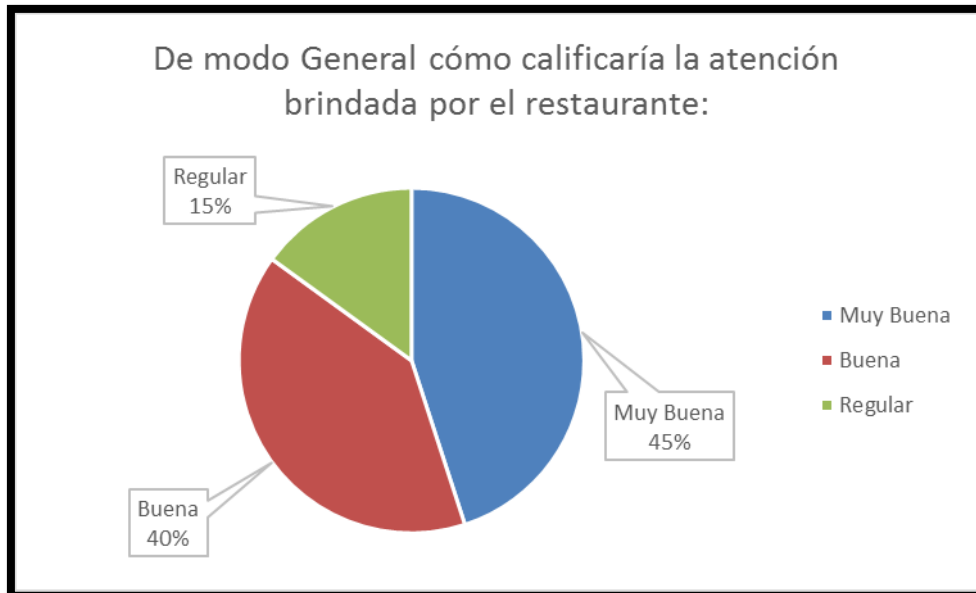


Figura 45 -Resultados Encuentra Post P.15 - Elaboración Propia

- La apreciación de un modo general de como califican la atención brindada por el restaurante los encuestados respondiendo con un 45% Muy buena, 40 Buena y 15% Regular, mostrando una mejora con respecto al periodo anterior.

12. Comparación

de

Encuesta

Pregunta	Alternativas	Post	Pre	Diferencia	Comentario
1- El Menú Presenta variedad de Productos	Totalmente en Desacuerdo	16	16	0%	Los resultados muestran un avance favorable, puesto que existe un aumento del 25% que opinan estar Totalmente de Acuerdo con la variedad de productos que ofrece el restaurante.
	En Desacuerdo	24	48	-15%	
	De Acuerdo	48	64	-10%	
	Totalmente de Acuerdo	72	32	25%	
2- ¿La comida es servida caliente y/o fresca?	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	16	16	0%	
	De Acuerdo	64	64	0%	
	Totalmente de Acuerdo	80	80	0%	
3- ¿La Comida es suficientemente sabrosa?	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0%	Se puede apreciar que existe un aumento en la preferencia en el sabor de la comida, debido que hay un aumento de un 10% que dijo estar Totalmente de Acuerdo.
	En Desacuerdo	8	16	-5%	
	De Acuerdo	64	72	-5%	
	Totalmente de Acuerdo	88	72	10%	
4- ¿La Cantidad de comida es adecuada?	Totalmente en Desacuerdo	8	8	0%	La cantidad de la comida es un factor importante que no ha tenido variaciones significativas puesto que disminuyó en un 5% las personas que están en Desacuerdo y aumento en un 5% las personas que están Totalmente de Acuerdo
	En Desacuerdo	16	24	-5%	
	De Acuerdo	64	64	0%	
	Totalmente de Acuerdo	72	64	5%	
5- ¿Cuenta con variedad de bebidas?	Totalmente en Desacuerdo	16	32	-10%	En esta pregunta ha existido mejoras significativas; una reducción considerable en las personas que estaban Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo 10% y 15% respectivamente y un aumento de un 25% que está Totalmente de Acuerdo
	En Desacuerdo	24	48	-15%	
	De Acuerdo	56	56	0%	
	Totalmente de Acuerdo	64	24	25%	
6- ¿El precio de la comida es el adecuado?	Totalmente en Desacuerdo	16	16	0%	Se les consultó a los clientes si el precio de la comida es el adecuado, ha existido una mejora de un 10% que indica estar Totalmente de Acuerdo.
	En Desacuerdo	24	32	-5%	
	De Acuerdo	64	72	-5%	
	Totalmente de Acuerdo	56	40	10%	
7- ¿Los empleados son pacientes tomando nota?	Totalmente en Desacuerdo	8	8	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	16	16	0%	
	De Acuerdo	64	64	0%	
	Totalmente de Acuerdo	72	72	0%	
8- ¿Los empleados hablan claramente?	Totalmente en Desacuerdo	16	16	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	24	24	0%	
	De Acuerdo	56	56	0%	
	Totalmente de Acuerdo	64	64	0%	

Pregunta	Alternativas	Post	Pre	Diferencia	Comentario
9- ¿Los empleados son educados y corteses?	Totalmente en Desacuerdo	8	8	0%	En la pregunta si los emplados son educados y corteses hubo un aumento de un 10% favorable que opinó estar Totalmente de Acuerdo.
	En Desacuerdo	16	16	0%	
	De Acuerdo	48	64	-10%	
	Totalmente de Acuerdo	88	72	10%	
10- ¿El servicio es puntual y oportuno?	Totalmente en Desacuerdo	16	16	0%	En el caso si el servicios es puntual y oportuno a existido una mejora favorable de un 25% respecto al periodo anterior que opinó estar Totalmente de Acuerdo.
	En Desacuerdo	16	56	-25%	
	De Acuerdo	48	48	0%	
	Totalmente de Acuerdo	80	40	25%	
11- ¿La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta??	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	16	16	0%	
	De Acuerdo	64	64	0%	
	Totalmente de Acuerdo	80	80	0%	
12- ¿El tamaño de las mesas es el adecuado?	Totalmente en Desacuerdo	24	24	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	64	64	0%	
	De Acuerdo	32	32	0%	
	Totalmente de Acuerdo	40	40	0%	
13- ¿Los servicios higiénicos están limpios?	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	0	0	0%	
	De Acuerdo	96	96	0%	
	Totalmente de Acuerdo	64	64	0%	
14- ¿Los servicios higiénicos disponen de papel y jabón?	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0%	Los Resultados no tuvieron variación.
	En Desacuerdo	24	24	0%	
	De Acuerdo	56	56	0%	
	Totalmente de Acuerdo	80	80	0%	
De modo General cómo calificaría la atención brindada por el restaurante:	Muy Buena	72	40	20%	La apreciacion de modo general de la atención brindada en el restaurante por parte de los encuestados a tenido una mejora significativa de un 20% que la considerará Muy Buena.
	Buena	64	80	-10%	
	Regular	24	40	-10%	
	Mala	0	0	0%	
	Pésima	0	0	0%	

12.1. INTERPRETACION

Como vemos la comparación de los resultados de Pre y el Post vemos una mejoría en la calificación de atención al cliente y en un 20%, mejoramos también en el tiempo de atención y la calidad de la misma. Lo cual nos indica que le modelo estratégico si influencio positivamente en la gestión de ventas, ya que en el Restaurant la gestión de venta está incluido la atención al cliente.

13. Indicadores Post Test

INDICADOR	FORMULA DE MEDICION	RESULTADO	Fuente	FECHA DE CONTROL
Cientes Satisfechos	$\frac{\text{Cientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	86%	Encuesta	23/11/2017
Ingresos	Ingresos Totales	S/.182,236.00	Estado de Resultados	05/11/2018
Utilidades	Ingresos Totales – Egresos Totales	S/.48,255.24	Estado de Resultados	05/01/2018
Tiempo de Atención	Control Manual	10 min	Manual	04/11/2017
Tasa de Crecimiento	$\frac{\text{Cientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	36%	Encuesta	23/11/2017
Costos	Total de Costos	S/. 141,139.0	Estado de Resultados	05/01/2018
Aceptación de Precios	Aceptación de precios según clientes	80%	Encuesta	23/08/2017
Posicionamiento	$\frac{\text{Cientes Recurrentes}}{\text{Total de CLientes}} \times 100$	74%	Encuesta	23/08/2017

- Elaboración Propia

14. ESTADO DE RESULTADOS LUEGO DE MODELO ESTRATEGICO

ESTADO DE RESULTADOS JULIO - DICIEMBRE 2017		
	Importe S/.	%
VENTAS	S/. 178,236.80	100%
Costo de ventas	S/. 76,539.46	42%
UTILIDAD BRUTA	S/. 105,697.34	58%
Gastos de Adm. y ventas	S/. 42,600.00	23%
Personal	S/. 30,600.00	17%
Local	S/. 9,000.00	5%
Servicios (Agua, Luz, Teléfono, etc.)	S/. 1,800.00	1%
Transporte	S/. 1,200.00	1%
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 70,255.24	39%
Créditos negocio	S/. 3,000.00	2%
Impuestos	S/. 19,000.00	10%
UTILIDAD NETA S/.	S/. 48,255.24	26%

15. Diferencia entre Post y Pre

INDICADOR	FORMULA DE MEDICION	RESULTADO POST	RESULTADO PRE	DIFERENCIA
Clientes Satisfechos	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	86%	75%	11%
Ingresos	Ingresos Totales	S/. 182,236.80	S/. 151,864.00	S/. 30,372.80
Utilidades	Ingresos Totales – Egresos Totales	S/. 48,255.24	S/. 26,481.12	S/. 21,774.12
Tiempo de Atención	Control Manual	10 min	15 min	5 min
Tasa de Crecimiento	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	36%	23%	13%
Costos	Total de Costos	S/. 141,139.00	S/. 125,382.88	S/. 15,756.12
Aceptación de Precios	Aceptación de precios según clientes	80%	70%	10%
Posicionamiento	$\frac{\text{Clientes Recurrentes}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	74%	64%	10%

16. Comparación de Estado de Resultados de los semestres

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos Totales	S/. 28,660	S/. 26,888	S/. 25,636	S/. 22,150	S/. 24,750	S/. 23,780
Costos fijos	S/. 10,267	S/. 10,267	S/. 10,267	S/. 10,267	S/. 10,267	S/. 10,267
Costos Variables	S/. 12,037	S/. 11,293	S/. 10,767	S/. 9,303	S/. 10,395	S/. 9,988
Total Costo	S/. 22,304	S/. 21,560	S/. 21,034	S/. 19,570	S/. 20,662	S/. 20,255
Utilidad	S/. 6,356	S/. 5,328	S/. 4,602	S/. 2,580	S/. 4,088	S/. 3,525

Luego de Aplicar Estrategia E5. "Desarrollar un modelo estratégico con soporte Tecnológico (Mr. Comanda), que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y preferencias de los clientes, el Cual permite la integración de las áreas de empresa para una mejora en los proceso.

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Totales	S/. 30,670	S/. 29,353	S/. 29,340	S/. 30,363	S/. 31,240	S/. 31,270
Costos fijos	S/. 10,767	S/. 10,767	S/. 10,767	S/. 10,767	S/. 10,767	S/. 10,767
Costos Variables	S/. 12,881	S/. 12,328	S/. 12,323	S/. 12,752	S/. 13,121	S/. 13,133
Total Costo	S/. 23,648	S/. 23,095	S/. 23,090	S/. 23,519	S/. 23,888	S/. 23,900
Utilidad	S/. 7,022	S/. 6,258	S/. 6,250	S/. 6,844	S/. 7,352	S/. 7,370

Diferencia	S/. 666	S/. 930	S/. 1,648	S/. 4,264	S/. 3,264	S/. 3,844
-------------------	---------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------

Total	S/. 14,616
--------------	------------

Interpretación:

Como se puede observar la comparación de los semestres, hay incremento de utilidades en aproximadamente un 20%, el incremento va aumentando poco a poco, debido a que el personal está afrontando el cambio,

DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito implementar un modelo estratégico en la gestión ventas en el restaurant "El Rincón del cilindro" en la ciudad de Nuevo Chimbote, en la región Ancash en el año 2017, se pretendió elaborar un análisis situacional general del restaurante como fase de inicio de la investigación para determinar sus áreas, roles de trabajo y procesos; de este primer plazo se pudo establecer la cadena de valor, mapa de procesos y organigrama. Como segundo punto se realizó un diagnóstico situacional de la empresa donde se hizo un análisis interno mediante el uso de matrices de análisis estratégico interno como la matriz FODA, AMOFHIT EFI; en la parte de análisis externo se usó las matrices PESTEL, PEYEA, EFE, con el objetivo de plantearse objetivos de largo plazo y estrategias que ayuden a llegar a dichos objetivos. Con el análisis del ambiente externo se elaboró la Matriz EFE y se obtuvo que la mayor oportunidad para la empresa son los adelantos tecnológicos. Así mismo, en la realidad interna Matriz EFI, la mayor fortaleza es un restaurante de Vanguardia; y su mayor debilidad es la falta de un Plan Estratégico como lo indica Genoveva Poso (2013).

Adicional a los análisis estratégicos se aplicó una encuesta donde permitió medir la satisfacción del cliente en tres aspectos: satisfacción respecto a calidad de producto, satisfacción por la comodidad del local y satisfacción respecto a la atención brindada por los empleados; de esta aplicación se obtuvo los siguientes resultados relevantes un 30% de los encuestados estaban en desacuerdo con la variedad de menú que presenta el restaurante, 80% estaba contento con que la comida era servida caliente o fresca según correspondía, un 90% estaba contenta con el sabor de la comida, un 80% estaba conforme con la cantidad de comida que le servía en el plato, un 50% de descontento con la variedad de bebidas, un 35% de descontento con el precio de la comida y un 45% que indicó el servicio no es puntual ni oportuno.

Esta investigación se planteó la hipótesis de que la implementación de un modelo estratégico, influye positivamente en el proceso de ventas del restaurant "El Rincón del Cilindro" en la ciudad de Nuevo Chimbote en la región Ancash en el

año 2017; se formularon estrategias para el modelo estratégico y su aplicación al proceso de ventas.

Como estrategia principal del modelo estratégico fue la implantación de un sistema de información al proceso de ventas, para ello se diseñó un modelo de integración empresarial que tiene como soporte el software MrComanda Express.

Para finalizar se aplicó una última encuesta para medir la repercusión de la aplicación del modelo estratégico en el proceso de ventas cuyos resultados relevantes son que: se redujo la desaprobación de la variedad de menú en un 25%, aumento a 85% la apreciación si la comida es servida caliente o fría según corresponda, un 95% indico que la cantidad de comida y el sabor es el adecuado, se redujo a un 25% el descontento tanto en la variedad de bebidas y en el precio de la comida y lo más relevante fue que se redujo drásticamente a un 20% el descontento con la puntualidad del servicio; además se realizó mediciones en la parte económica financiera, donde se obtuvo aumentar la presencia de mercado en un 12% y mejorar el posicionamiento de la marca en un 20% en la ciudad de Nuevo Chimbote en el sector comidas; cumpliendo lo que dice William Contreras (2011) que la identidad y posición de valor que apoya al posicionamiento y recordación en la mente de consumidores clientes.

Es necesario que la investigación continúe para que el modelo estratégico pueda generar beneficios al servicio post venta, también a las otras áreas o departamentos que cuenta la organización; teniendo como base el soporte tecnológico que brinda el software MrComanda Express en todos sus módulos y aplicaciones

CONCLUSIONES

- Se concluye que la implementación del modelo estratégico de integración influyo positivamente en la gestión de ventas, se aumentó en un 19.8%, también se realizó la integración empresarial con soporte tecnológico en el software MrComanda Express que agilizó sus actividades y tareas, generando una mejora en la satisfacción del cliente en un 10% en comparación del semestre anterior y la integración de las áreas principales de la empresa.
- Se identificaron los factores de interés en el análisis situacional luego de aplicar las matrices correspondientes tales como EFI y EFE de las cuales dieron como resultado lo siguiente:
 - La matriz EFI, la cual nos dio como resultado 3,00; esto nos indicó que a pesar de no tener un modelo estratégico sabe aprovechar sus fortalezas para afrontar sus debilidades, con el modelo estratégico se pudieron eliminar algunas debilidades para mejorar
 - La matriz EFE, la cual nos dio como resultado 2,50; esto nos indicó que la empresa sabe aprovechar sus oportunidad para hacer frente a las amenazas, lo cual está bien, pero con el modelo estratégico se pudo mejorar, y aprovechar algunas oportunidades para afrontar las amenazas.
- Se estableció el modelo estratégico para la gestión de ventas e integración de las áreas el cual fue: Desarrollar un modelo estratégico de integración con soporte tecnológico que permita direccionar las estrategias de ventas, marketing tomando patrones de compra, gustos y

preferencia de los clientes, el cual permita integrar las áreas de restaurant para mejorar el control y otros aspectos, el cual fue modelado.

- Se implementó correctamente el modelo estratégico elegido, con las capacitaciones correspondientes a los colaboradores para un buen uso, lo cual permitió que se obtengan buenos resultados
- Al evaluar el impacto económico, el nivel de ventas aumento en cerca del 20%, con respecto al periodo anterior del evaluado, el cual es satisfactorio para el Propietario de la empresa, y quedo satisfecho con el trabajo realizado.

-

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la investigación continúe para integrar e involucras más actividades que abarca o influyen en el proceso de ventas, por ejemplo, el proceso de servicio post ventas.

Se recomienda que las futuras investigaciones que se realicen en sobre el tema se empiece realizando un diagnostico situacional general de la organización en estudio, para tener un enfoque claro de las necesidades principales.

Realizar con más frecuencia un análisis situacional de la empresa con la finalidad de conocer oportunamente su realidad frente a los cambios que experimenta tanto

en su ambiente interno como externo, capaz que pueda elaborar siempre Estrategias innovadoras a fin de asegurar su progreso.

El modelo estratégico no es un documento o grafico definitivo, sino por el contrario es un documento susceptible de revisión con fines de mejorar. En virtud de que el plan estratégico se enfoca a largo plazo es recomendable dar seguimiento a los resultados que a través de la implementación del plan se vayan logrando, esto permitirá hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales.

REFERENCIAS

- Montecino, L. (2010). *Discurso, pobreza y exclusión en América Latina*. Cuarto Propio
- Flavio Pantigoso. (2014). *Crecimiento gastronómico en el Perú*. En Diario Gestión [Versión Electrónica], Recuperado el 07 de septiembre de 2015 de: <http://gestion.pe/economia/gastronomia-peru-crece-entre-7-y-8-al-ano-estima-ey-2108084>.
- Chirinos. Carlos (2013,). *Los Mejores Restaurantes de Latinoamérica*. En BBC [Versión Electrónica]. Recuperado el 05 de septiembre de 2015, desde http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130905_10_mejores_restaurantes_a_merica_latina_cch
- Instituto Nacional de Estadística e informática (2014). *Producción Nacional 2015*. Recuperado el 4 de septiembre de 2015 de: <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-produccion-nacional-ene-2014.pdf>
- Alicce Cabanillas. (2015). Gastronomía representaría el 13% del PBI. Perú21, 6.
- Diana Mujica. (2015). Sazón y negocio en evolución. Diario Gestión, 7.
- El Boom de la Gastronomía Peruana publicación del 2010 -[En línea] Recuperado el 16 de octubre del 2015, <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>.
- Paulo Pantigoso. (2015). The Economist: "Cocinando un clúster de negocios". Diario Gestión.
- Lerou Godas, Patricio Andrés: Sistema para control de inventario, venta y generación de datos comerciales de restaurante. Universidad Austral de Chile, 2011
- Beltrán, J., Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M.A., Tejedor, F. "Guía para una Gestión basada en procesos". Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología. 2003. ISBN 84-923464-7-7
- Beltrán, J.; Carmona, M.A.; Carrasco, R.; Rivas, M.A.; Tejedor, F.; "Guía para la aplicación de la norma EN 9100 en las industrias del sector aeronáutico". Instituto Andaluz de Tecnología, 2003.

- Beltrán, J., "La gestión de los procesos metrológicos. Análisis y integración de un sistema de gestión de las mediciones (ISO 10012:2003)". Instituto Andaluz de Tecnología. Ediciones AENOR 2004. ISBN 84-8143- 408-6.
- Beltrán, J.; Gil, J.; "La gestión basada en procesos en la industria complementaria del sector naval (ISO 9001:2000)". Instituto Andaluz de Tecnología. Ediciones AENOR, 2004.
- Beltrán, J., "Análisis de un modelo de autoevaluación y de un proceso de auditoría de los sistemas de gestión de las mediciones basados en la norma UNE-EN ISO 10012:2003". Tesis Doctoral. Dpto. Ingeniería de la Construcción y Fabricación de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UNED
- Berger, C., Guillard, S.; "Descripción gráfica de los procesos". 2001. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR)
- Buiza, G.; Carmona, M.A.; "Guía para una gestión basada en procesos en el sector de inyección del plástico". Instituto Andaluz de Tecnología. Ediciones AENOR, 2004
- https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/pres-tadores_servicios_turisticos/RM_N081_94.pdf
- [URL 001] Recuperado de dirección electrónica:
<https://www.magicsoftware.com/es/integraci%C3%B3n-empresarial>
- [URL 002] Recuperado de dirección electrónica:
<http://es.ccm.net/contents/586-introduccion-a-la-gestion-de-proyectos>
- [URL 003] Recuperado de dirección electrónica:
<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-de-proyectos/>

ANEXO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Presentación: La presente encuesta tiene por finalidad medir su experiencia con el servicio que brinda el restaurante.

1- ¿Con que Frecuencia visita usted el Rincón del Cilindro?

Diaria b) 1 Vez a la Semana c) 2 Veces a la Semana d) Cada 15 Días

2- ¿Qué días de la semana asiste al restaurante? Respuestas Múltiples

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO

Calidad de Producto:

3- El Menú Presenta variedad de Productos.

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

4- ¿La comida es servida caliente y/o fresca?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

5- ¿La Comida es suficientemente sabrosa?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

6- ¿La Cantidad de comida es adecuada?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

7- ¿Cuenta con variedad de bebidas?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

8- ¿El precio de la comida es el adecuado?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

Atención Recibida

9- ¿Los empleados son pacientes tomando nota?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

10- ¿Los empleados hablan claramente?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

11- ¿Los empleados son educados y corteses?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

12- ¿El servicio es puntual y oportuno?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

Comodidad del Local

13- ¿La disponibilidad en sala de servilletas y demás utensilios es la correcta?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

14- ¿El tamaño de las mesas es el adecuado?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

15- ¿Los servicios higiénicos están limpios?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

16- ¿Los servicios higiénicos disponen de papel y jabón?

a) Totalmente en Desacuerdo b) En Desacuerdo c) De Acuerdo d) Totalmente de Acuerdo

De modo General cómo calificaría la atención brindada por el restaurante:

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Pésima

Por qué medios le gustaría informarse de novedades, promociones y descuentos:

a) Televisión b) Internet c) Volantes y Afiches d) Radio

Datos de Control:

Encuestado:

Edad:

Sexo:

Dirección:

Fecha:

ANEXO 2

ANEXO 3

COTIZACIONES:

Laptop:

LAPTOP PAVILION 14-AB105LA 14" CORE I5 1TB 8GB:

Pavilion 14-AB105LA de HP es todo lo que necesitas gracias a moderno diseño y sus increíbles características internas como procesador dual-core core i5, audio sofisticado, almacenamiento de 1TB, gran pantalla de 14 pulgadas y mucho más.

HP LAPTOP PAVILION 14-AB105LA 14" CORE i5 1TB 8GB - BLANCO

Normal: S/. 2,699.00

Oferta: S/. 2,299.00

Ahorro: S/. 400.00 (14.82%)



Acumulas **2,299.00 Ripley Puntos** solo con Tarjeta Ripley

DESPACHO A DOMICILIO

DESPACHO A DOMICILIO

RETIRO EN TIENDA	RETIRO EN TIENDA
Marca	HP
Modelo	14-AB105LA-CI5
Sistema operativo	Windows 10 Home
Procesador	Intel Core i5
Memoria RAM	8GB
Disco Duro	1TB
Tarjeta gráfica	Gráficas Intel HD 5500
Velocidad del procesador (MHz)	2.2GHz
Memoria caché	3MB
Tipo de memoria RAM	DDR3L SDRAM
Tipo de disco duro	-
Tamaño de pantalla	14
Pantalla (tipo)	WLED HD
Pantalla Touch	No
Resolución de la pantalla	1366 x 768
Cámara Web	HP True Visión HD
Unidad óptica	Grabador de DVD SuperMulti
Lector de tarjeta de memoria	Lector de tarjetas multimedia multiformato
Puertos HDMI	1
Puertos USB	3
Wi-Fi	Sí
Conectividad Bluetooth	Sí
Parlantes	B&O PLAY con dos altavoces
Tipo de batería	Litio-ion de 4 celdas
Peso (kg)	1.96

Dimensiones (cm)	2.5 x 34.54 x 24.25
Color	Blanco
Garantía	1 año de garantía limitada de hardware.

Impresora:

CANON IMPRESORA PIXMA G3100 MULTIFUNCIONAL

Sácale máximo provecho a esta moderna multifuncional, que te ayudará a imprimir, copiar y escanear todo lo que necesites. Podrás maximizar la productividad de tu impresora e imprimir hasta 6000 páginas en negro y 7000 a color con las nuevas botellas de tinta.



CANON IMPRESORA PIXMA G3100 MULTIFUNCIONAL - NEGRO

Oferta: \$/ 699.00

Acumulas 699.00 Ripley Puntos solo con Tarjeta Ripley

RETIRO EN TIENDA

RETIRO EN TIENDA

Tipo de impresoras	Multifuncional
Marca	Canon
Modelo	PIXMA G3100
Funciones	Impresión, copia y escaneo
Conexión inalámbrica	Sí
Puertos USB	1
Tecnología de impresión	Inyección de tinta
Número de cartuchos de impresión	1 Negro y 1 a color
Impresión a doble cara	Sí
Impresión sin bordes	Sí
Resolución de impresión en negro (dpi)	600 x 600 dpi
Resolución de impresión a colores (dpi)	4800 x 1200 dpi
Velocidad máxima de impresión en negro (ipm)	8.8 ipm
Velocidad máxima de impresión a colores (ipm)	5.0 ipm
Capacidad de papel (hojas)	100
Resolución de escáner (dpi)	600 x 1200 dpi
Resolución de la fotocopiadora (dpi)	Estándar
Velocidad de la fotocopiadora en blanco y negro (ipm)	Estándar
Velocidad de la fotocopiadora a colores (ipm)	Estándar

Copias múltiples	No
Compatibilidad	Windows 10, Windows 8, Windows 8.1, Windows 7, Windows 7 SP1, Windows Vista SP1, Vista SP2, Windows XP SP3 de 32 bits, Mac OS X v10.7.5 – 10.10
Incluye cartuchos	Sí
Incluye cable USB	Sí
Dimensiones (cm)	44.5 cm x 33.0 cm x 16.3 cm
Peso (kg)	5.8
Garantía	-

Router:

MÓDEM ROUTER:

- 01 Router inalámbrico con 4 puertos de red (Ethernet).
- 01 Adaptador de poder (puente de energía).
- 01 Cable de red RJ45 (Cable UTP).
- 01 Cable de teléfono RJ11 (Cable bifilar).
- 01 CD-ROM.
- 01 Tarjeta de Calidad.
- 01 Año de Garantía.

Módem router



Modem/Router a sólo

s/120

Págalo en 12 cuotas de S/. 10 sin intereses

Costo de instalación S/. 4.96

<http://www.movistar.com.pe/hogar/equipos/modem-router>

Software:

MrComanda Express:

Ideal para gestionar locales tamaño mediano que por su movimiento requieren emitir ticket/boleta/factura a través del sistema, hasta 3 PCs. Puede manejar Terminales para Camareros y compras e inventarios. Incluye el Instalador Fácil MRC que le permite instalar y configurar Mr.Comanda en pocos minutos.



Condiciones de Licencia y Soporte de MRC Express

La Licencia de los componentes MRC Express son de renovación anual, el soporte de los componentes MRC Express se realiza a través de las herramientas de esta web: FAQ, videos, documentos y foro.

MRC Express requiere internet

Su PC debe contar con conexión a internet para poder descargar y activar los componentes de MRC Express.

Costo:

Licencia anual MRC Express:

USD 125

aproveche 20% descuento comprando ahora!

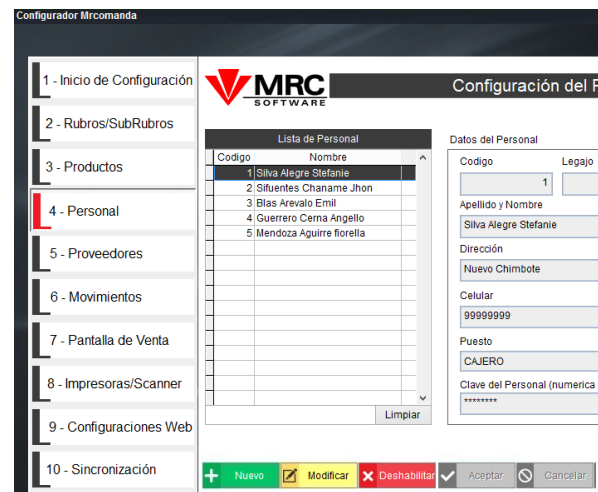
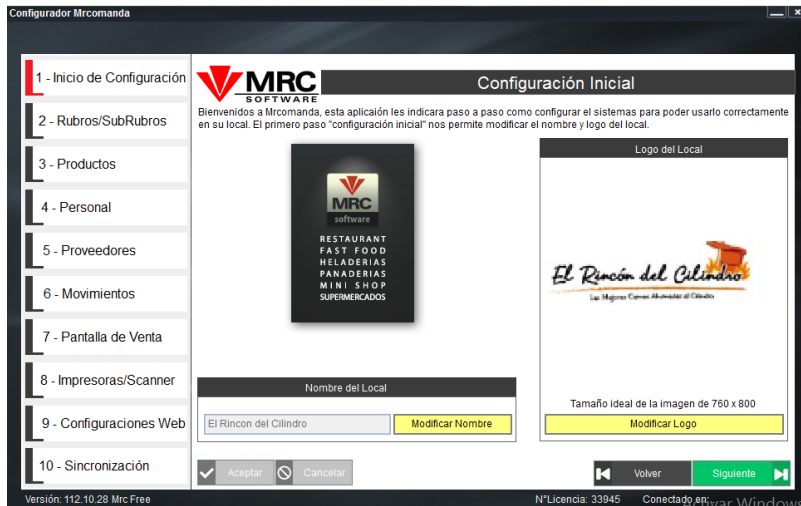
<http://www.sistemaparagastronomia.com/index.php/es/comprar>

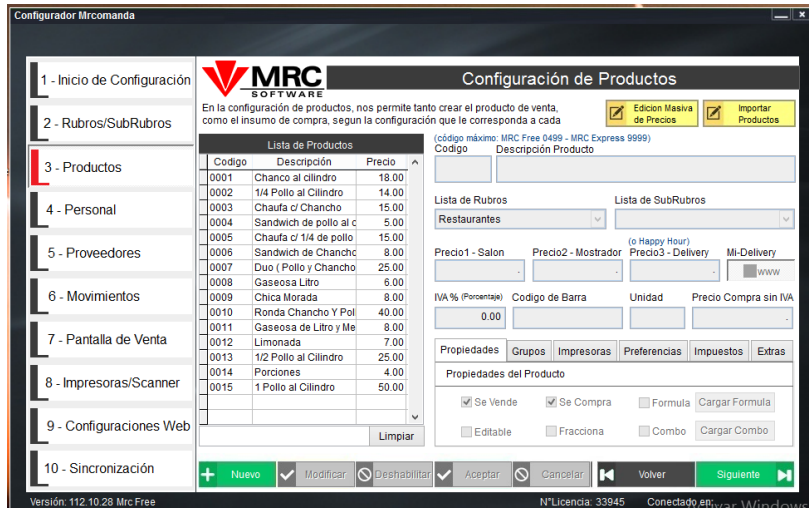
ANEXO 4

Ingreso, acorde a la hora de la Pc

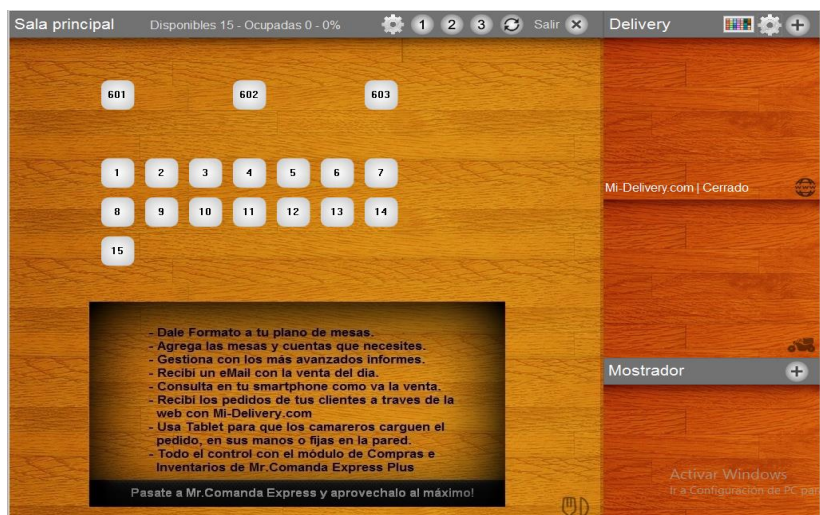


Algunas configuraciones, como el personal, los productos y demás información de Restaurant

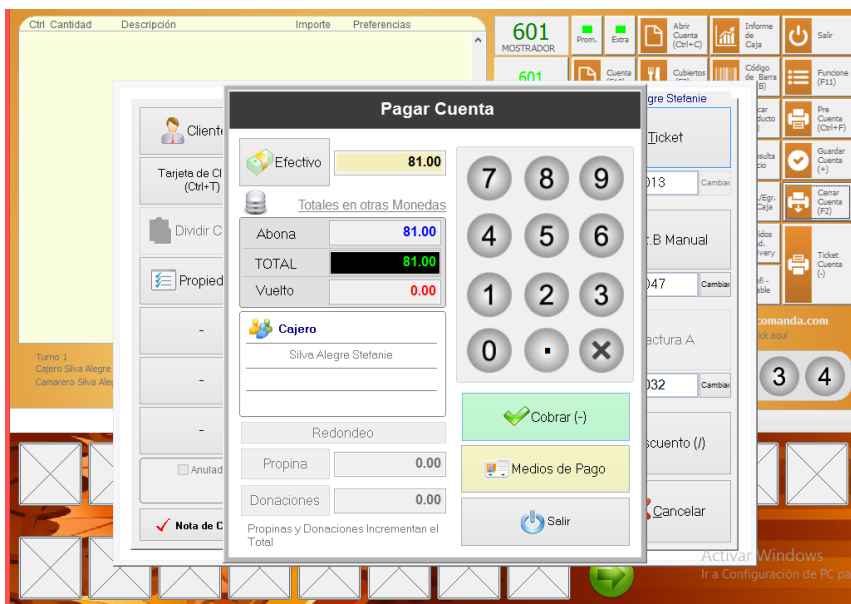
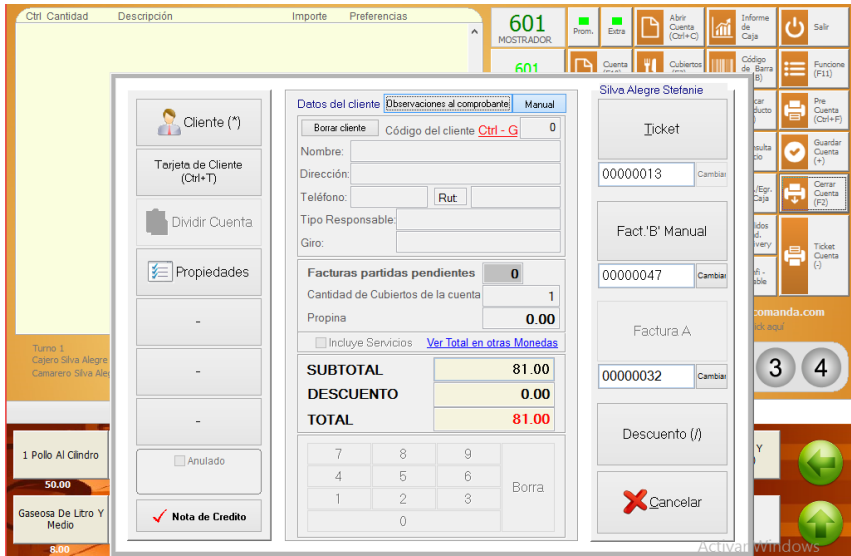




Mesas de Local



Venta de productos



Productos que Venden

The screenshot shows a POS interface with a menu grid and a total of 0.00. The menu items are as follows:

Rubros	Productos	Importe
1 Pollo Al Clindro	50.00	
1/2 Pollo Al Clindro	25.00	
1/4 Pollo Al Clindro	14.00	
Chanco Al Clindro	18.00	
Chaufa C/ 1/4 De Pollo	13.00	
Chaufa C/ Chanco	15.00	
Chica Morada	8.00	
Duo (Pollo Y Chanco)	25.00	
Gaseosa De Litro Y Medio	8.00	
Gaseosa Litro	6.00	
Limonada	7.00	
Porciones	4.00	
Ronda Chanco Y Pollo	4.00	
Sandwich De Chanco Al Clindro	8.00	
Sandwich De Pollo Al Clindro	5.00	

TOTAL 0.00
Ver total en otras Monedas

1.00 1/2 1 2 3 4