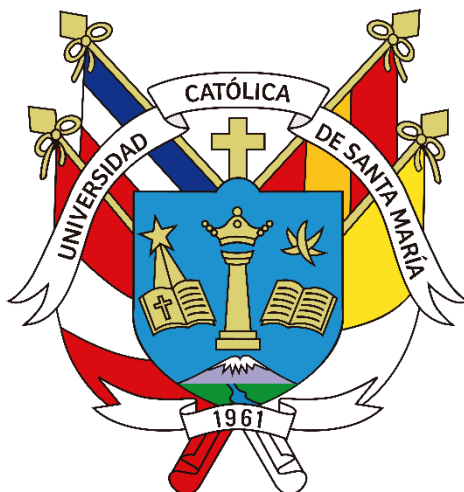


Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



Análisis de la Gestión del Restaurant Cevichería Alanis y Propuesta de Plan Estratégico para el Restaurante en la Ciudad de Tacna 2024

Tesis presentada por la Bachiller:

Santos Núñez, Allison Nicoll

ORCID: 0009-0000-0286-9015

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor (a):

Mg. Rivero Fernández, Renzo Rimaneth

ORCID: 0000-0002-9295-9790

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 20 de Junio del 2024

Dictamen: 012009-C-EPAE-2024

Visto el borrador del expediente 012009, presentado por:

2019801712 - SANTOS NUÑEZ ALLISON NICOLL

Titulado:

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL RESTAURANT CEVICHERÍA ALANIS Y PROPUESTA DE PLAN
ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE TACNA 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**30400132 - ESPINOZA RIEGA JORGE DAVID
DICTAMINADOR**



**29658506 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND
DICTAMINADOR**



**29645810 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN
DICTAMINADOR**



Análisis de la Gestión del Restaurant Cevichería Alanis y Propuesta de Plan Estratégico para el Restaurante en la Ciudad de Tacna 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	vsip.info Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1%
4	gestion.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1%
6	www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	ebin.pub	

Dedicatoria

Para empezar quisiera dedicar mi tesis a mi hija, quien ha sido mi mayor motivación en este proceso, la cual con sus risas lograba hacer que cada amanecida y viaje valieran la pena y supiera que lo que hacía era por y para ella.

También quisiera dedicarle esta tesis a mi familia, quienes me apoyaron en cada etapa, pero en especial a mi mamá, la mujer que me enseñó que no debo rendirme, a quien le debo todo, pues me ayudó con mi hija mientras me amanecía o debía viajar, quien revisaba que mi tesis estuviera bien redactada, siempre dándome ánimos para no rendirme.

Por último, pero muy importante quisiera dedicar mi tesis a una persona muy especial, que sé lo orgullosa que estaría de mí, a quien extraño mucho, en memoria de mi Mami Yu, una mujer luchadora que le hubiera encantado verme llegar a este punto, siempre me recordaba que debía seguir, sin importar lo que pasara, que me enseñó a enfrentar las adversidades como vengan, y a quien en su memoria quiero dedicarle mi tesis, pues su mayor deseo era que me convirtiera en una profesional.

Agradecimiento

Primero agradezco a Dios, por no dejar que me derrumbara en el proceso, por darme las fuerzas para seguir y darme a la familia que me apoyo en cada momento, también por escucharme cada vez que le pedía ayuda para avanzar. También a la Virgen que como madre me ayudó siempre que le pedía, además de ser mi mayor inspiración como mujer luchadora.

Agradezco a mis padres Jorge y Jessica, quienes estuvieron junto a mí en cada paso, quienes me brindaron el apoyo para ser una profesional, y son los principales espectadores del camino que tuve que recorrer para ser la persona que soy, gracias por la confianza y por no dejarme sola en ningún momento, en especial en los más difíciles.

Agradezco a mi hija y mi hermano, ambos forman parte de mí, y con ellos los días son más felices, son los que me animaban si quería rendirme, o si solo sentía que no podía con el peso, siempre encontrando un motivo para hacerme reír.

A mis tíos Javier, Lizett y Ximena, quienes me ayudaron con la investigación además de ser quienes me abrieron las puertas del restaurante para poder llevar a cabo mi investigación, en especial a mi tía Lizett que me apoyaba y aconsejaba en los pasos de mi tesis.

Agradezco a mi Papi, quien no solo me dio las herramientas para realizar mi tesis, sino que también me acompañó en el proceso, a su vez, me daba ánimos de seguir, aconsejándome de la mejor forma. Aquí también agradezco a mi Mami, quien pese a ya no estar a mi lado, me aferro a su recuerdo para avanzar en cada etapa de mi vida.

A mi asesor, por brindarme su total apoyo desde el inicio, así como el compromiso que mostró con mi tesis en los meses de trabajo, así como a mis docentes que me brindaron los conocimientos necesarios para elaborar mi tesis.

RESUMEN

La presente investigación fue elaborada con el objetivo principal de diseñar un plan estratégico que presente acciones concretas para mejorar el estado actual del negocio, y así brindarle crecimiento y rentabilidad.

Para ello empleamos diversos métodos de recolección de datos como el cuestionario constando de dos partes, la primera es para determinar que buscan los clientes de un restaurante y la segunda para saber que opinan del restaurante en sí, constó de 20 preguntas en total; al ser un restaurante para obtener las respuestas se realizó en formato físico.

La muestra que se empleó para la investigación fueron clientes del restaurante, para ello se observó que a la semana se apersonan un aproximado de 300 clientes, por lo cual se tomó como la población, dándonos una muestra de 207 encuestados.

Para determinar el Alfa de Cronbach se empleó el programa estadístico SPSS versión 29.0, así mismo, nos brindó de apoyo para identificar que género y que edad fue la más resaltante, mostrando así a que público apunta el restaurante actualmente.

La conclusión de la investigación fue, que existen diversos problemas que afecta a la empresa de parte externa, pero sobre todo se ve afectada internamente por el área financiera y de marketing ya que no cuentan con un buen desempeño en ambos, además se determinaron estrategias de mejoras de gestión financiera, de desarrollo de mercado y estrategias intensivas que ayudarán a que el restaurante crezca y se mantenga en el mercado por más tiempo.

Palabras clave: Plan Estratégico, Restaurante, Análisis de Gestión y Ciudad de Tacna.

ABSTRACT

This research was developed with the main objective of designing a strategic plan that presents concrete actions to improve the current state of the business, and thus provide growth and profitability.

To do this, we used various data collection methods such as the questionnaire consisting of two parts, the first is to determine what customers look for in a restaurant and the second to know what they think of the restaurant itself, it consisted of 20 questions in total; being a restaurant, to obtain the answers it was done in physical format.

The sample that was used for the research were customers of the restaurant, for this it was observed that approximately 300 customers come in person per week, so it was taken as the population, giving us a sample of 207 respondents.

To determine Cronbach's Alpha, the statistical program SPSS version 29.0 was used, likewise, it provided us with support to identify which gender and age were the most outstanding, thus showing which public the restaurant currently targets.

The conclusion of the research was that there are various problems that affect the company from the outside, but above all it is affected internally by the financial and marketing areas since they do not have a good performance in both. In addition, strategies for improving financial management, market development and intensive strategies were determined that will help the restaurant grow and stay in the market for longer.

Keywords: Strategic Plan, Restaurant, Management Analysis and City of Tacna.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO..... 2

1.1. Problema 2

1.2. Descripción..... 2

1.2.1. Campo, Área y Línea 4

1.2.2. Tipo de problema 4

1.2.3. Variables 4

A. Análisis de variables: Según el tipo y nivel de investigación..... 4

B. Operacionalización de variables (Variables, subvariables, indicadores y medios) 5

C. Matriz de Consistencia..... 11

1.2.4. Interrogantes Básicas 14

1.3. Justificación 14

1.4. Objetivos 16

1.4.1. Objetivo General 16

1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
1.5. Marco Teórico	17
1.5.1. Marco Conceptual	17
1.5.1.1. Plan Estratégico.....	17
1.5.1.2. Competitividad	17
1.5.1.3. Ventaja Competitiva	17
1.5.1.4. Análisis Estructural.....	17
1.5.1.5. Visión.....	18
1.5.1.6. Misión.....	18
1.5.1.7. Valores.....	18
1.5.1.8. Políticas Empresariales.....	18
1.5.1.9. Estructura Organizacional.....	19
1.5.1.10. Objetivos SMART	19
1.5.1.11. Objetivos Estratégicos.....	19
1.5.1.12. Alfa de Cronbach	20
1.5.1.13. Plan de Marketing.....	20
1.5.1.14. Plan de Logística.....	20
1.5.1.15. Plan de Recursos Humanos	20
1.5.1.17. Plan Financiero.....	21
1.5.1.18. Estrategias.....	21
1.5.1.19. Capital	21
1.5.1.20. Importancia de Matrices Estratégicas.....	22

1.5.1.21. PESTA	22
1.5.1.22. AMOFHIT	22
1.5.1.23. Matriz de Evaluación de Factores Externos	22
1.5.1.24. Matriz de Evaluación de Factores Internos	23
1.5.1.25. Matriz de Perfil Competitivo	23
1.5.1.26. Matriz Boston Consulting Group	23
1.5.1.27. Matriz Interna y Externa	23
1.5.1.28. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	24
1.5.1.29. Matriz de la Gran Estrategia	24
1.5.1.30. Matriz de Decisión Estratégica	24
1.5.1.31. Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico	25
1.5.1.32. Implementación de Estratégica	25
1.5.2. Antecedentes	25
1.5.2.1. Antecedentes Internacionales.....	25
1.5.2.2. Antecedentes Nacionales.....	26
1.5.2.3. Antecedentes de la Empresa.....	28
1.6. Hipótesis	29
1.6.1. Hipótesis general	29
CAPÍTULO II	
1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	30
1.1. Técnicas e instrumentos.....	30
1.2. Campo de Verificación.....	30

1.2.1. Ámbito	30
1.2.2. Temporalidad	30
1.2.3. Unidades de Estudio	30
1.3. Estrategia de recolección de Datos	31
CAPÍTULO III	
1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	33
1.1. RESTAURANT-CEVICHERÍA ALANIS	33
1.2. LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	34
1.3. MISIÓN Y VISIÓN	34
1.4. VALORES	35
1.5. ORGANIZACIÓN	35
1.5.1. Organigrama	35
1.5.2. Flujo de Actividades	36
1.6. PRODUCTOS	36
1.7. DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL	36
1.7.1. Mapa del Restaurante	36
1.7.2. Mapa de la Cocina	37
1.8. FINANZAS	37
1.8.1. Gastos del Restaurante	37
1.8.2. Ingresos y Ganancia	39
1.9. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS	40
1.9.1. Resultados e Interpretación	40

1.9.2. Interpretación Final	54
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	55
2.1. ANÁLISIS EXTERNO (PESTA).....	55
2.1.1. Matriz EFE	55
2.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	56
2.3. ANÁLISIS INTERNO (AMOFHIT)	57
2.3.1. Matriz EFI	57
3. PLAN ESTRATÉGICO	59
3.1. FODA.....	59
3.1.1. Matriz FODA.....	59
3.1.2. Estrategias FODA	60
3.2. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	62
3.3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	64
3.4. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.....	65
3.5. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA	66
3.6. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA	68
3.7. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	69
3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	72
3.8.1. Objetivos de Rentabilidad	72
3.8.2. Objetivos de Crecimiento	72
3.8.3. Objetivos de Supervivencia	72
3.9. MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	73

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	74
4.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO	74
4.1.1. Objetivos a Corto Plazo de Rentabilidad	74
4.1.2. Objetivos a Corto Plazo de Crecimiento	75
4.1.3. Objetivos a Corto Plazo de Supervivencia	75
4.2. RECURSOS	76
4.3. POLITICAS	77
4.3.1. Estrategias para Mejorar la Gestión Financiera	77
4.3.2. Estrategias de Desarrollo de Mercado	77
4.3.3. Estrategias Intensivas	78
DISCUSIÓN	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	83
ANEXOS	87
ANEXO 1: LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	87
ANEXO 2: INSCRIPCIÓN SUNAT	88
ANEXO 3: CERTIFICADO DE EXTINTORES	89
ANEXO 4: CERTIFICADO DE DEFENSA CIVIL	90
ANEXO 5: ORGANIGRAMA	91
ANEXO 6: FLUJO DE ACTIVIDADES	92
ANEXO 7: PLATOS A SERVIR	93

ANEXO 8: CROQUIS RESTAURANTE	94
ANEXO 9: CROQUIS COCINA	95
ANEXO 10: CUESTIONARIO	96
ANEXO 11: VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO	97
ANEXO 12: PESTA	98
ANEXO 13: AMOFHIT.....	103



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables	5
Tabla 2:Matriz de Consistencia.....	11
Tabla 3:Tamaño de Muestra.....	31
Tabla 5:Costo Por Producto	37
Tabla 6:Gastos Generales.....	39
Tabla 7:Resumen de Ganancias Marzo.....	39
Tabla 13:Matriz EFE.....	55
Tabla 14:Matriz del Perfil Competitivo	56
Tabla 22:Matriz EFI.....	58
Tabla 23:Matriz FODA	59
Tabla 24:Matriz de Estrategias FODA.....	60
Tabla 25:Matriz PEYEA.....	62
Tabla 26:Matriz BCG.....	64
Tabla 27:Matriz I - E.....	65
Tabla 28:Matriz de Decisión Estratégica	68
Tabla 29:Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	70
Tabla 30:Matriz de Alineamiento de Objetivos y Estrategias.....	73
Tabla 31:Matriz de Recursos.....	76
Tabla 8:Factores Políticos	98
Tabla 9:Factores Económicos	99
Tabla 10:Factores Sociales.....	100
Tabla 11:Factores Tecnológicos.....	101
Tabla 12:Factores Ambientales	102
Tabla 15:Administración y Gerencia	103

Tabla 16:Marketing, Ventas e Investigación de Mercados	104
Tabla 17:Operaciones, Logística e Infraestructura	105
Tabla 18:Finanzas y Contabilidad.....	106
Tabla 19:Recursos Humanos y Cultura.....	107
Tabla 20:Sistemas de Información y Comunicaciones	108
Tabla 21:Tecnología, Investigación y Desarrollo	109

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 14: Tabla Cruzada de Edad y Género Expresada en Porcentajes</i>	<i>40</i>
<i>Figura 15: Gráfico de la Pregunta 3</i>	<i>41</i>
<i>Figura 16: Gráfico de la Pregunta 4</i>	<i>41</i>
<i>Figura 17: Gráfico de la Pregunta 5</i>	<i>42</i>
<i>Figura 18: Gráfico de la Pregunta 6</i>	<i>43</i>
<i>Figura 19: Gráfico de la Pregunta 7</i>	<i>43</i>
<i>Figura 20: Gráfico de la Pregunta 8</i>	<i>44</i>
<i>Figura 21: Gráfico de la Pregunta 9</i>	<i>45</i>
<i>Figura 22: Gráfico de la Pregunta 10</i>	<i>45</i>
<i>Figura 23: Gráfico de la Pregunta 11</i>	<i>46</i>
<i>Figura 24: Gráfico de la Pregunta 12</i>	<i>47</i>
<i>Figura 25: Gráfico de la Pregunta 13</i>	<i>48</i>
<i>Figura 26: Gráfico de la Pregunta 14</i>	<i>49</i>
<i>Figura 27: Gráfico de la Pregunta 15</i>	<i>49</i>
<i>Figura 28: Gráfico de la Pregunta 16</i>	<i>50</i>
<i>Figura 29: Gráfico de la Pregunta 17</i>	<i>51</i>
<i>Figura 30: Gráfico de la Pregunta 18</i>	<i>51</i>
<i>Figura 31: Gráfico de la Pregunta 19</i>	<i>52</i>
<i>Figura 32: Gráfico de la Pregunta 20</i>	<i>53</i>

<i>Figura 33: Alfa de Cronbach</i>	54
<i>Figura 34: Matriz PEYEA</i>	63
<i>Figura 35: Matriz BCG</i>	64
<i>Figura 36: Matriz GE</i>	66
<i>Figura 2: Licencia de Funcionamiento</i>	87
<i>Figura 3: Registro de SUNAT</i>	88
<i>Figura 4: Certificado de Manejo de Extintores</i>	89
<i>Figura 5: Certificado de Defensa Civil</i>	90
<i>Figura 6: Organigrama</i>	91
<i>Figura 7: Flujo de actividades</i>	92
<i>Figura 8: La carta (Versión antigua)</i>	93
<i>Figura 9: Los platos más vendidos</i>	93
<i>Figura 10: Croquis 1</i>	94
<i>Figura 11: Croquis 2</i>	95
<i>Figura 12: Cuestionario</i>	96
<i>Figura 13: Validación de Cuestionario</i>	97

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue elaborada con el objetivo principal de diseñar un plan estratégico que presente acciones concretas para mejorar el estado actual del negocio, y así brindarle crecimiento y rentabilidad, al Restaurant – Cevichería Alanis, ubicado en la ciudad de Tacna; el estudio fue para analizar la gestión de la empresa y determinar qué estrategias debe emplear el restaurante.

En el primer capítulo se elaboró el Planteamiento Teórico, donde se expresaron los problemas que tenía el restaurante, también el porqué de la investigación, las interrogantes que se plantearon después de los problemas principales y los objetivos de cada una de estas, se expresó también el marco teórico y los antecedentes de la investigación.

El segundo capítulo comprende el Planteamiento Operacional, donde se presentó los instrumentos que emplearemos para la investigación, donde se va a realizar la investigación y cuantos conforman la unidad de estudio, donde se empleará el instrumento, para finalizar con la recolección de datos que usaremos para interpretar los resultados.

Para el tercer capítulo se explica los resultados obtenidos, que fueron expresadas en gráficos porcentuales, así mismo se ve el análisis externo e interno que se determinó en el restaurante, y las matrices que ayudaron a determinar que estrategias son las que más favorecen al local.

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones que se expresaron por cada objetivo anteriormente elaborado.



1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

Realizar el análisis de la gestión del “RESTAURANT-CEVICHERÍA ALANIS” identificando que presenta problemas en la adquisición de insumos, problemas con el manejo de finanzas, a su vez, la mala distribución del local, se analizarán todos los problemas a fin de presentar una propuesta de plan estratégico para el restaurante en la ciudad de Tacna 2024.

1.2. Descripción

Dada la situación actual en la ciudad de Tacna, cada vez es más difícil para los pequeños empresarios mantenerse en el mercado a largo plazo; la competencia es mucho más difícil en los mercados grandes como el rubro de alimentos, principalmente el sector de Restaurantes. En este sector tan saturado, es muy complejo resaltar y permanecer un largo tiempo, ya que la aceptación de este no solo se basa en ofrecer un buen menú, sino también encontrar un equilibrio entre la calidad, experiencia y la higiene; factores determinantes para atraer a clientes, puesto que el fallo en cualquiera de los ítems puede llevar un grave impacto en la reputación y el éxito del restaurante.

En la actualidad, la situación en la ciudad de Tacna presenta complicaciones en lo que respecta a la adquisición de insumos. En los mercados se observa una variabilidad en los precios de alimentos como cebolla, pollo, limón, palta, zapallo, entre otros. Estos alimentos dificultan, en su mayoría, el crecimiento de los pequeños restaurantes. Además, se identificó otro problema que afecta la mayoría de las actividades: la escasez de agua potable en la ciudad; esta situación repercute en el incremento de los precios de los alimentos.

Como resultado, muchos restaurantes se ven obligados a llevar sus actividades de manera limitada.

La empresa Restaurant Cevichería Alanis, se encuentra ubicada en la ciudad de Tacna y se dedica al servicio de venta de comidas típicas y hogareñas del Perú, actualmente lleva en el sector 8 años y en los últimos años se ha paralizado el crecimiento de las ventas, a comparación de años pasados, así mismo se ve la necesidad de implementar estrategias para la mejora de la gestión del restaurante con la elaboración de un plan estratégico que le ayude a obtener una mayor participación en el mercado.

En este mercado existe una gran competencia, debido a la ubicación del local en el centro de la ciudad. Podemos encontrar una variedad de restaurantes, desde establecimientos de gran tamaño hasta pequeños locales. Dado que es un área comercial, la competencia se mantiene intensa a lo largo del tiempo, con la aparición y desaparición de establecimientos. Por otra parte, también resulta difícil competir con los restaurantes reconocidos por su trayectoria o que forman parte de la gastronomía tacneña.

1.2.1. Campo, Área y Línea

- **Campo:** Ciencias Económico - Administrativas
- **Área:** Administración y Gestión
- **Línea:** Gestión del Desarrollo Sostenible

1.2.2. Tipo de problema

Para esta investigación se determinó que el problema es descriptivo – explicativo, puesto que se cuenta con toda la información del restaurante, así también se busca describir el entorno en el que se encuentra y con eso poder elaborar el plan estratégico, al tener la investigación una propuesta de plan estratégico se considera que es una investigación propositiva.

1.2.3. Variables

A. Análisis de variables: Según el tipo y nivel de investigación.

- **Variable Independiente**

Análisis de la Gestión

- **Variable Dependiente**

Propuesta de Plan Estratégico

B. Operacionalización de variables (Variables, subvariables, indicadores y medios)

Tabla 1:

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES
Análisis de la gestión del "RESTAURANT-CEVICHERÍA ALANIS"	Gestión del Personal	Evaluación del Desempeño	Retroalimentación y Seguimiento
			Capacitaciones
	Clima Organizacional		Encuestas de Satisfacción Laboral
			Comunicación Interna
			Incentivos
	Gestión de Logística	Proceso de Abastecimiento	Programas de Reconocimiento al Personal
			Relaciones con los Proveedores
			Control de Calidad al Recepcionar

Gestión de Tiempos de
Espera

Eficiencia en la Atención al Cliente
Optimización de los Procesos Internos

Control de Inventario

Minimización de Pérdidas
Rotación de Inventario

Gestión de Fidelización de Clientes
Marketing

Programas de Lealtad y Descuentos
Atención Personalizada

Estrategias de
Funcionamiento

Identidad Empresarial
Publicidad y Presencia en Medios
Digitales

Análisis de Competencia

Estudio de Precios y Promociones en
el Mercado
Identificación de Ventajas
Competitivas

Gestión Financiera	Gestión de Ingresos y Gastos	Control de Presupuesto
		Análisis de Gastos
	Estudio de Costos de los Productos	Control de Inventario
	Análisis de Rentabilidad	Análisis de Precios
		Margen de Utilidad
		Punto de Equilibrio
Gestión de la Calidad	Control de la Higiene y Saneamiento	Capacitación en Manipulación de Alimentos
		Cumplimiento de Normas Sanitarias
	Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Encuestas de Satisfacción
		Quejas y Reclamos Atendidos

Propuesta de Plan Estratégico para el Restaurante en la Ciudad de Tacna 2024	Análisis Externo	Análisis PESTA	Análisis Político
			Análisis Económico
			Análisis Social
			Análisis Tecnológico
			Análisis Ambiental
	Análisis 5 Fuerzas de Porter	Poder de Negociación con Proveedores	
		Amenaza de Productos Sustitutos	
		Rivalidad entre Competidores	
		Amenaza de Productos Entrantes	
		Poder de Negociación con los Clientes	
Análisis Interno	Análisis AMOFHIT	Administración	
		Marketing y Ventas	
		Operaciones	
		Finanzas	

	Recursos Humanos
	Tecnología
Análisis FODA	Fortalezas y Debilidades
	Oportunidades y Amenazas
	Misión y Visión
Planteamiento Estratégico	Valores
	Políticas Empresariales
	Objetivos a Largo y Corto Plazo
Objetivos	Objetivos SMART
Plan Estratégico	Objetivos Estratégicos
	EFE
	EFI
Matrices de Estrategia	MPC
	FODA
	ESTRATEGIAS FODA

BCG

MATRIZ I-E

PEYEA

MATRIZ GE

MATRIZ DE

MCPE

MOCP

MAOE

Fuente: Propia



C. Matriz de Consistencia

Tabla 2:

Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cuál es el estado actual de la gestión del Restaurant-Cevichería Alanis y como la propuesta de un plan estratégico contribuye a su crecimiento en la ciudad de Tacna 2024?	Diseñar un plan estratégico que presente acciones concretas para mejorar el estado actual del negocio, y así brindarle crecimiento y rentabilidad.	Dado que, el restaurante "Restaurant-Cevichería Alanis" ha estado presente en el mercado 8 años y
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	dado los recientes indicios de una paralización en sus ventas y clientela.
¿Cuáles son los problemas que afronta actualmente la gestión del Restaurant-Cevichería Alanis?	Evaluar la gestión del restaurante Restaurant-Cevichería Alanis.	Es probable que, mediante
¿Cuál es la percepción de los consumidores hacia el restaurante y cuál es su posicionamiento frente a	Realizar cuestionarios de percepción buscando la opinión del cliente hacia el restaurante.	la implementación de un nuevo plan estratégico, el

la competencia?

restaurante pueda

incrementar sus ventas y

atraer nuevamente a su

clientela, y así asegurar su

permanencia en el mercado

por un periodo de tiempo

más prolongado.

¿Cómo es la gestión y planificación financiera del restaurante y cuánta posibilidad tiene de invertir en mejoras?

Investigar como manejan las finanzas, determinando su capital para invertir en mejoras del restaurante.

¿Qué factores internos o externos interfieren con la eficiencia y el funcionamiento del restaurante?

Identificar qué factores (internos o externos) afectan al restaurante.

¿Cuáles son las estrategias que pueden ayudar al restaurante para los próximos años?

Evaluar qué estrategias son más adecuadas para hacer crecer al restaurante por los próximos años.



VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
INDEPENDIENTE	INDEPENDIENTE	TIPO DE INVESTIGACIÓN
Análisis de la gestión del "RESTAURANT- CEVICHERÍA ALANIS"	Gestión del Personal	Investigación Propositiva
	Gestión de Logística	NIVEL DE INVESTIGACIÓN
	Gestión de Marketing	Descriptiva - Propositiva
	Gestión Financiera	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN
	Gestión de la Calidad	Método Tradicional
		DISEÑO DE INVESTIGACION
DEPENDIENTE	DEPENDIENTE	No Experimental
Propuesta de Plan Estratégico para el Restaurante en la Ciudad de Tacna 2024	Análisis Externo	MUESTRA
	Análisis Interno	Aleatoria Simple
		INSTRUMENTO
	Plan Estratégico	Encuesta, Observación y Recopilación de Información

Fuente: Propia

1.2.4. Interrogantes Básicas

A. Interrogante General

¿Cuál es el estado actual de la gestión del Restaurant-Cevichería Alanis y como la propuesta de un plan estratégico contribuye a su crecimiento en la ciudad de Tacna 2024?

B. Interrogantes Específicas

- ¿Cuáles son los problemas que afronta actualmente la gestión del Restaurant-Cevichería Alanis?
- ¿Cuál es la percepción de los consumidores hacia el restaurante y cuál es su posicionamiento frente a la competencia?
- ¿Cómo es la gestión y planificación financiera del restaurante y cuánta posibilidad tiene de invertir en mejoras?
- ¿Qué factores internos o externos interfieren con la eficiencia y el funcionamiento del restaurante?
- ¿Cuáles son las estrategias que pueden ayudar al restaurante para los próximos años?

1.3. Justificación

Tacna, también conocida como la ciudad heroica, es altamente turístico, especialmente por ser frontera con Chile, cada día van cientos de turistas a recorrer las calles de la ciudad en busca de buenos restaurantes para poder consumir la rica gastronomía del Perú y de Tacna.

Dada la historia que precede a la ciudad, podemos determinar que para los restaurantes existe un gran potencial para obtener clientes nuevos y generar mayor margen de ingresos adicionales. Sin embargo, en este entorno la competencia es muy constante por lo que aparecen y desaparecen locales, este sector es altamente competitivo y cambiante, es por ello por lo que un análisis de la situación tanto interna como externa de un establecimiento lo hará ser más adaptable ante las circunstancias.

El análisis brindará una visión más clara de cómo encontramos el restaurante, así determinaremos que áreas hay que mejorar, cambiar o borrar; estableciendo estrategias que a largo plazo les optimice el funcionamiento. Además, considerando que el plan está pensado para 3 años, garantizamos la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Por medio del análisis y la propuesta, muchos restaurantes pueden optar por realizar mejoras para su permanencia en el mercado, usando como ejemplo este restaurante, así pudiendo brindar empleos a más personas, ya sea directa o indirectamente.

Así también con el plan estratégico que se propone para implementar se logrará no solo realizar un crecimiento en número de ventas, sino que se buscará lograr una reducción de costos aumentando su margen de ingresos, ya que el dueño del restaurante nos comenta que no hizo un análisis de costos por producto vendido, es decir no sabe con certeza su margen de ganancia.

En conclusión, la justificación para realizar esta investigación se basa en brindarle al restaurante una rentabilidad y competitividad, frente a otros restaurantes, a largo plazo, que se adapte a las tendencias y aproveche las oportunidades del mercado, con mejoras y corrigiendo ciertas fallas que desde un principio quizá no supieron detectar.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que presente acciones concretas para mejorar el estado actual del negocio, y así brindarle crecimiento y rentabilidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión del restaurante Restaurant-Cevichería Alanis.
- Realizar cuestionarios de percepción buscando la opinión del cliente hacia el restaurante.
- Investigar como manejan las finanzas, determinando su capital para invertir en mejoras del restaurante.
- Identificar qué factores (internos o externos) afectan al restaurante.
- Evaluar que estrategias son más adecuadas para hacer crecer al restaurante por los próximos años.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Marco Conceptual

1.5.1.1. Plan Estratégico

La planeación estratégica es una herramienta fundamental de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de aplicar las políticas y estrategias encontradas, logrando cumplir los objetivos de la compañía. (Steiner, 2014)

1.5.1.2. Competitividad

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar e implementar estrategias que le permitan conservar su participación en el mercado de forma duradera, manteniendo sus productos en la preferencia de los consumidores. (Ferraz, Kupfer, & Haguenaer, 1996)

1.5.1.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es lo que distingue a un producto o servicio de una empresa de los ofrecidos por otras organizaciones. (Porter, 2010)

1.5.1.4. Análisis Estructural

El análisis estructural abarca tanto un enfoque metodológico como una perspectiva teórica acerca de lo social, y no debe ser considerado solamente como una técnica para estudiar entrevistas o información cualitativa. (V., 1992)

1.5.1.5. Visión

La visión es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, qué es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. (Taylor, 2010)

1.5.1.6. Misión

La misión es la pieza que da la razón de ser a la empresa, por ello constituye su esencia en las empresa u organizaciones. La misión define la actividad, el objetivo y la singularidad de nuestra labor. (Taylor, 2010)

1.5.1.7. Valores

Los valores de una organización o equipo de trabajo son clave para reflejar la cultura corporativa y establecer las reglas de colaboración entre los integrantes. Es fundamental que estos valores estén alineados con la esencia de la institución. (Taylor, 2010)

1.5.1.8. Políticas Empresariales

La política de una organización consiste en un conjunto de principios generales que la empresa se compromete a seguir, estableciendo reglas y directrices sobre el comportamiento esperado de sus empleados y sirviendo como base para el desarrollo de otros documentos internos. (Bernal, 2012)

1.5.1.9. Estructura Organizacional

La distribución formal de los puestos de trabajo en una organización implica tomar decisiones sobre la especialización laboral, la agrupación de departamentos, la jerarquía, el número de empleados que un supervisor puede controlar, la centralización y la formalización de las normas y procedimientos. (Robbins, 2005)

1.5.1.10. Objetivos SMART

SMART es una técnica utilizada para establecer metas de manera efectiva, donde el acrónimo representa las cualidades esenciales que deben tener dichas metas para ser consideradas SMART. Esta metodología ayuda a definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado. Estos tienen que ser específicos, posibles de medir, alcanzables, realistas y durar limitadamente. (Martins, 2022)

1.5.1.11. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que buscan alcanzar la misión de una organización, representando los logros más significativos que ésta espera alcanzar para cumplir con su propósito. (Andía Valencia, 2016)

1.5.1.12. Alfa de Cronbach

Según Paella y Martins en la página 181 de su libro, la escala aceptable para una prueba de fiabilidad es de:

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media*
0,21-0,40	Baja*
0 -0,20	Muy baja*

* Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

(Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2006)

1.5.1.13. Plan de Marketing

Según Kotler, un plan de marketing es un archivo escrito que selecciona los objetivos, estrategias y acciones relacionadas con los componentes del marketing Mix que permitirán lograr la estrategia corporativa año tras año, detallando cada paso a seguir. (Kotler & Keller, 2006)

1.5.1.14. Plan de Logística

La logística es crucial para la obtención, gestión y distribución de materias primas, componentes y productos terminados a los clientes, abarcando todas las actividades operativas necesarias para ello. (Ferrer, Hirt, Ramos, & Flores, 2004)

1.5.1.15. Plan de Recursos Humanos

1.5.1.16. La planeación de personal consiste en tomar decisiones sobre los recursos humanos requeridos para alcanzar los objetivos de la organización en un tiempo específico, anticipando la fuerza laboral y habilidades necesarias para llevar a cabo las acciones planificadas en el futuro. (Chiavenato, 2011)

1.5.1.17. Plan Financiero

El diagnóstico financiero de la empresa a través de un documento permite planificar la gestión de los recursos de manera que asegure su viabilidad.

La planificación financiera es fundamental para crear y gestionar estrategias empresariales, siendo esencial para la administración y dirección de compañías. Todo esfuerzo enfocado en cumplir con las demandas del mercado debe incluir un plan de financiamiento que detalle los recursos necesarios para llevar a cabo acciones de marketing, así como herramientas de trabajo e inversiones publicitarias. (Cámara de Valencia, 2022)

1.5.1.18. Estrategias

La matriz estratégica nos ayuda a tomar decisiones sobre las estrategias de nuestra empresa al analizar factores internos y externos que afectan su desarrollo, simplificando así el proceso de toma de decisiones. (Thompson & Strickland, 1999)

1.5.1.19. Capital

Karl Marx, explica que el capital emerge en las relaciones sociales de la explotación entre capitalistas y trabajadores. Por lo que se entiende que el capital es todos aquellos recursos que empleamos para producir beneficios. (Marx, [1849] (1968))

1.5.1.20. Importancia de Matrices Estratégicas

La utilización de una matriz estratégica nos facilita la toma de decisiones en relación con las estrategias de nuestra empresa al evaluar diferentes factores, tanto internos como externos, que influyen en el desarrollo de nuestra organización. (Alonso, 2022)

1.5.1.21. PESTA

Es crucial anticipar, investigar y monitorear el entorno para identificar los patrones y eventos significativos del pasado, presente y futuro de la sociedad. La habilidad de prever los cambios que ocurrirán en el entorno es fundamental para el éxito y la supervivencia de la sociedad en muchas ocasiones. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

1.5.1.22. AMOFHIT

Recopilar y absorber datos de la empresa en áreas como administración y gestión, mercadotecnia y ventas, operaciones y producción, logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, tecnología e investigación y desarrollo. (Ipinza, 2008)

1.5.1.23. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Esta matriz nos ayuda a evaluar los factores externos como oportunidades y amenazas que rodean el restaurante dividiéndose en cinco ítems que son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. (Ipinza, 2008)

1.5.1.24. Matriz de Evaluación de Factores Internos

En la evaluación interna, se buscan maneras de aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de una organización. Por lo tanto, es fundamental identificar las competencias únicas de la empresa, que son aquellas fortalezas que la distinguen y que no pueden ser copiadas fácilmente por la competencia. (Ipinza, 2008)

1.5.1.25. Matriz de Perfil Competitivo

Según el libro Análisis del entorno, las organizaciones también han utilizado el diamante de Porter para identificar hasta qué punto pueden utilizar las ventajas nacionales para generar una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones a escala mundial. (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

1.5.1.26. Matriz Boston Consulting Group

Según Alessio esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con el incremento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. (Ipinza, 2008)

1.5.1.27. Matriz Interna y Externa

La matriz de cartera IE es una herramienta que representa visualmente las divisiones de productos de una empresa, ubicándolas en una de las nueve celdas mediante la combinación de puntajes ponderados obtenidos de las matrices EFE y EFI. (Ipinza, 2008)

1.5.1.28. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La matriz PEYEA se compone de cuatro cuadrantes que representan diferentes posturas estratégicas (agresiva, conservadora, defensiva y competitiva) a través de la combinación de factores relacionados con la industria (fortaleza y estabilidad) y la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo, formando así un marco de análisis para la toma de decisiones estratégicas. (Ipinza, 2008)

1.5.1.29. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz GE es un instrumento que facilita la valoración y ayuda a la discriminación de estrategias para que sean las más apropiadas para la empresa.

Esta matriz se basa en la premisa de que la situación de un negocio se puede describir en función del crecimiento del mercado, ya sea rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, ya sea fuerte o débil. (Ipinza, 2008)

1.5.1.30. Matriz de Decisión Estratégica

Teniendo las estrategias encontradas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, las agrupamos en esta en esta matriz permitiendo apreciar las repeticiones de cada estrategia. "La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición." (Ipinza, 2008)

1.5.1.31. Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico

Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. (Ipinza, 2008)

1.5.1.32. Implementación de Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados por tanto la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. (Ipinza, 2008)

1.5.2. Antecedentes

1.5.2.1. Antecedentes Internacionales

- “Plan estratégico para el restaurante LUNA BRUJA en la Paz Baja California Sur” (Ibarra, 2014)

La presente investigación se centra en un restaurante que sirve platos con mariscos, es una pequeña empresa de la Paz en Baja California Sur de México, esta investigación explica el contexto actual de la empresa, y se enfoca más en la propuesta para el restaurante.

Para mi trabajo esta investigación proporcionó una ejemplificación de la elaboración de un plan estratégico, también de ciertas herramientas que son importantes para que el plan pueda ser exitoso.

- “Propuesta de plan estratégico basado en el diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero del municipio de heroica ciudad de Huajuapán de León” (Sandoval Flores, 2016)

Esta investigación expone los problemas que afrontan las microempresas de restaurantes en Huajuapán de León, así mismo muestra el proceso de evaluación al sector, el resultado del diagnóstico y las herramientas que emplea para poder iniciar su plan estratégico.

Por último, enseña la propuesta que les ofrece a los restaurantes y las recomendaciones que propone según su investigación, las cuales para esta sirvieron como ejemplo de estructura y guía.

1.5.2.2. Antecedentes Nacionales

- “Propuesta de plan estratégico del restaurante Ku. Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana” (Rodríguez Pérez, 2018)

Para mi investigación tome de guía un plan estratégico que se enfoque en la calidad del servicio, y esta investigación está planteada para lograr eso, además al ser una investigación experimental será de mucha ayuda para lograr un plan estratégico más efectivo, ya que como guía de diseño para el plan lograremos la mejora en la calidad y otros aspectos que se rescatan cuando se busca lograr una categoría de 3 tenedores en el Perú.

- “Elaboración de un Plan Estratégico para la Mejora de los Procesos Operacionales de la Empresa SEGUMAS E.I.R.L. Arequipa 2018” (Corrales Guillén & Mamani Calcina, 2018)

- “Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa de Calzado femenino EYLEN que le Permita Mejorar su Competitividad en el Mercado 2019-2023” (Sánchez Pedraza, 2019)

Ambas investigaciones realizaron planes estratégicos para empresas diferentes, para la propuesta de plan estratégico ambas investigaciones ayudaron para la estructura de propuesta, así como recomendaciones con el método para la obtención de estrategias, para validar información de conceptos, etc.

- “Diseño de un Plan Estratégico Organizacional para la mejora del Restaurante YAH-YAH, Sullana 2022” (Moran Zapata & Nole Avila, 2023)

Tomamos esta investigación porque se acerca mucho al modelo de plan que buscamos lograr, esta investigación se basa en la parte organizacional, pero al ser una investigación más reciente las herramientas y métodos utilizados son más cercanos a la realidad actual, siendo así, usaremos esta investigación para mejorar las matrices usadas, los métodos de investigación, etc. Así mismo como fuente de validación para datos que compartan ambas empresas, como reglamentos, etc.

1.5.2.3. Antecedentes de la Empresa

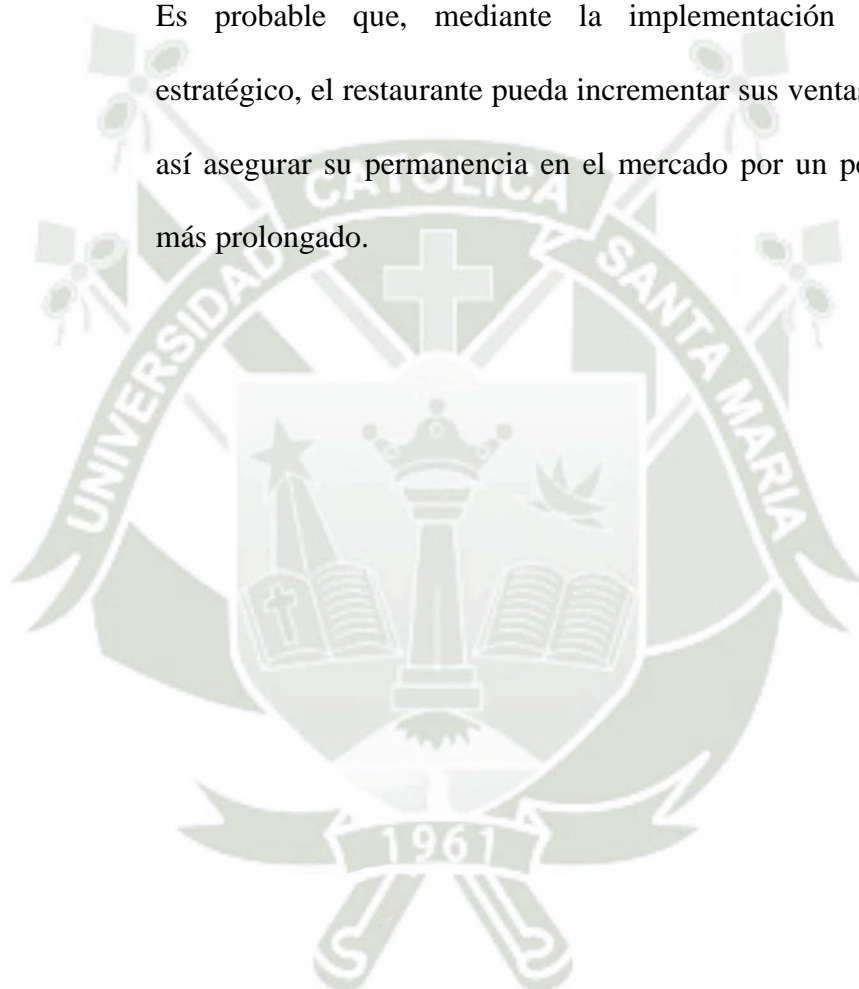
- El restaurante lleva en el mercado 8 años, se dedica a la venta de comidas típicas y hogareñas del Perú, así mismo, brinda tanto un servicio de menús y platos a la carta con gran variedad de comida criolla como platos marinos. Por lo cual su nombre es “Restaurant-Cevichería Alanis”.
- Es una empresa de naturaleza familiar, en la actualidad, cuenta con un personal compuesto por 4 personas. Sin embargo, se observó que estos trabajadores renuncian en intervalos cortos de tiempo. La empresa está siendo gestionada actualmente por el propio dueño, Javier Núñez Calderón, quien, a su vez, ejerce como cocinero. Debido a las condiciones como empresa que no labora de forma permanente, no se estableció una forma de pago oficial a los trabajadores, como la emisión de recibos por honorarios o planillas.
- Como consecuencia de la pandemia, el restaurante cesó sus labores, sin embargo, tras su reapertura se tomó la decisión de ampliar los horarios de atención durante la semana. Para lo cual se estableció el siguiente esquema: de lunes a viernes solo se vende menú del día, mientras que de sábado a domingo se ofrece platos extras.
- En conclusión, la empresa afronto desafíos que la llevo a crecer hasta cierto momento, sin embargo, en la actualidad se vio paralizada, es por ello por lo que buscamos realizarles una mejora a todas sus áreas, dando un plan estratégico completo que abarque todos los problemas que tenga la empresa y una propuesta de solución.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Dado que, el "Restaurant-Cevichería Alanis" ha estado presente en el mercado 8 años y ante las variaciones económicas que vive el país y al contar la cevichería con un mercado turístico actual.

Es probable que, mediante la implementación un nuevo plan estratégico, el restaurante pueda incrementar sus ventas y su clientela, y así asegurar su permanencia en el mercado por un periodo de tiempo más prolongado.





CAPÍTULO II

1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.1. Técnicas e instrumentos

Para la siguiente investigación empleamos los siguientes métodos para recolectar la información necesaria:

- Cuestionarios de expectativa: Serán entregados a los clientes frecuentes y a clientes potenciales de la zona para realizar una exhaustiva investigación de la situación actual del restaurante.
- Observación: Se presenciará, por el tiempo que se lleve la investigación, el manejo del restaurante, como se realizan los procesos de pedido y entrega de productos, así como la atención, etc.
- Análisis Documental: Se recopilará información como copias de certificados de funcionamiento y sanidad, carné de sanidad de los trabajadores, manuales de funcionamiento, boletas y facturas emitidas y recibidas, etc.

1.2. Campo de Verificación

1.2.1. Ámbito

El presente estudio se llevará a cabo en la región de Tacna, departamento Tacna, provincia Tacna y en el distrito Cercado.

1.2.2. Temporalidad

El presente estudio se llevará a cabo desde el mes de abril del año 2024.

1.2.3. Unidades de Estudio

Las unidades de estudio para esta investigación son los empleados que constituyen la empresa y los clientes que consumen.

Población:

La población se obtuvo de la cantidad aproximada de clientes entre hombres y mujeres, que acuden a consumir dentro del restaurante de lunes a Domingo, siendo un aproximado de 300 personas.

Muestra:

La muestra es una parte de la población, en la investigación se optó por hacer una selección aleatoria empleando el siguiente método:

Tabla 3:

Tamaño de Muestra

TAMAÑO DE MUESTRA	
MARGEN DE ERROR	5%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	300
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	169
Tamaño para un nivel de confianza del 97%	183
Tamaño para un nivel de confianza del 99%	207

Fuente: Propia

1.3. Estrategia de recolección de Datos

Para realizar esta investigación vamos a recopilar la información obtenida por nuestra fuente primaria que es el dueño Javier Núñez Calderón, los actuales clientes del restaurante, a su vez hablaremos con los trabajadores que existan al momento.

También se va a examinar la información secundaria, que fue recolectada de las investigaciones de libros, páginas web, informes pasados que hablen de restaurantes, artículos que nos ayuden a plantear mejores estrategias para el crecimiento del restaurante.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios se almacenarán en una hoja de Excel donde luego de ser ordenados pasarán a una hoja de SPSS versión 29, para así obtener la fiabilidad con el Alfa de Cronbach, así como determinar cuál es el porcentaje de clientes que mayormente acuden al local. El cuestionario está en el Anexo 10: Cuestionario y la validación en el Anexo 11: Validación de Cuestionario.





CAPÍTULO III

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1. RESTAURANT-CEVICHERÍA ALANIS

El restaurante fue visitado para analizar cómo es que funciona y realiza sus procedimientos, para así determinar cuáles son los problemas que se presentan tanto interna como externamente, por lo cual la primera visita que se realizó fue solo observación y entrevista con los trabajadores del restaurante. Se observó la atención, preparación de alimentos, compra de insumos, ingreso de mercadería, organización del local, limpieza, y manejo de caja al final del día.

Actualmente el dueño es el señor Javier Jesús Núñez Calderón que también se encarga de la cocina y tiene a su cargo a 3 empleados, 2 mozas que trabajan de lunes a domingo, excepto los miércoles y una asistente de cocina que le ayuda a cobrar también, al ser un pequeño local tienen poco personal, pero se pudo observar que pese a ello se demora el flujo de actividades, al ser un personal que muchas veces no se abastece, especialmente fines de semana.

El dueño explicó que, al momento de pasar las pruebas para la obtención de licencias, el local contaba con las medidas mínimas para poder ser considerado un restaurante, de lo contrario lo considerarían un snack, así mismo cumple con las medidas según la norma técnica A.070 “Comercio” del reglamento nacional de edificaciones, (Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A - Editora Perú, 2021), donde expresa que requiere 9.3 m² por persona en cocina y 1.5 m² por persona en el área de mesas, además se cuentan con dos baños uno de varones y otro de damas, completamente equipado.

1.2. LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO

El local cuenta con todas sus licencias de funcionamiento al día, al ser un restaurante necesita el permiso de la municipalidad, registro de SUNAT para las boletas, además del certificado de defensa civil y la capacitación del personal para el uso de extintores; todo lo encontramos en los Anexos 1, 2, 3 y 4.

Como podemos apreciar el local cuenta con los certificados vigentes, solo que no se encuentran exhibidos, la licencia de funcionamiento y el certificado de defensa civil que deberían exhibirse para comodidad del cliente y por normativa, entre otros carteles que exige INDECOPI.

1.3. MISIÓN Y VISIÓN

Misión:

Nuestra misión es poder brindar a cada cliente una experiencia única, a través de los platos que se preparan, inspirados en los sabores típicos de Tacna y el Perú entero, mezclando la tradición y la delicadeza en cada plato. Comprometiéndonos a ofrecer un buen servicio, creando un ambiente acogedor para todos, haciendo cada momento especial y memorable.

Visión:

Como restaurante buscamos ser uno de los mejores en la ciudad de Tacna al 2030, siendo un modelo de gastronomía local y regional, siendo atractivo a turistas brindándoles novedosas y creativas propuestas de comida, así mismo seguir brindando una excelente atención a nuestros clientes, manteniendo los altos estándares de calidad.

1.4. VALORES

Los valores que más se practican en el restaurante son:

- **Honestidad:** Es importante brindar honestidad tanto para el cliente desde los precios correctos, insumos, etc. También es importante hacia los proveedores y el personal, porque son quienes ayudan a que el local siga adelante.
- **Responsabilidad:** Es importante para el restaurante tener responsabilidad desde el momento que eligen los productos de la mejor calidad, la higiene que tienen al momento de preparar los platos y el respeto por los clientes y el personal.
- **Amabilidad:** Al ser un servicio que se presta de forma directa, el trato a los clientes es importante, un trato amable y cordial puede ser la clave para ganar un cliente, por ello el restaurante se toma muy en serio el brindar una buena atención a sus clientes.

1.5. ORGANIZACIÓN

1.5.1. Organigrama

Este organigrama es el que maneja actualmente el local, se encuentra en el Anexo 7: Organigrama, podemos ver que el organigrama no está bien estructurado, además se ve que falta mayor distribución de personal y quizá la contratación de más apoyo en la atención el cliente para agilizar los procesos.

1.5.2. Flujo de Actividades

En el Anexo 6: Flujo de Actividades, solo presentamos el método de atención, en el restaurante, sin embargo, este flujo de actividades es de la atención de fines de semana, la atención de lunes a viernes es diferente, puesto que la mayoría es para llevar, en el caso de la preparación de los platos no se tiene generado un orden específico de pasos, por la cantidad de platos que pueden llegar, según nos comenta el dueño.

1.6. PRODUCTOS

El restaurante, explicó que la carta que manejan no está actualizada, están mandando a hacer nuevas cartas, pero aún no llegan, por lo que me brindó los precios de los platos y el menú que ofrecen, los precios son los que se presentan en el Anexo 7: Platos a servir.

Allí también se colocan fotos de los platos más vendidos como son el Lomo Saltado, Picante a la tacneña y en menú sale mucho el Chicharrón de Pescado también, esto según una entrevista a los propios empleados.

1.7. DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL

1.7.1. Mapa del Restaurante

Como podemos ver en el Anexo 8: Croquis del restaurante, existe una división apropiada, sin embargo, se puede optimizar el espacio con la reagrupación de ciertos ambientes como son la barra y la zona de parrillas, dando un campo de visión más amplio de todo el local a las jóvenes que atienden las mesas, así como un mejor tráfico al momento de servir a los clientes.

1.7.2. Mapa de la Cocina

En este ambiente, encontramos muchos problemas, más que nada por ser muy pequeño, si bien por el momento es un cocinero y un asistente, el espacio reducido crea conflictos en la cocina, por el choque con el personal, así mismo la tensión crece por no poder caminar varias personas a la vez, como podemos observar en el Anexo 9: Croquis de la Cocina.

1.8. FINANZAS

1.8.1. Gastos del Restaurante

Aquí podemos observar los costos por plato o bebida de la carta en la siguiente tabla:

Tabla 5:
Costo Por Producto

PRODUCTO	PRECIO		COSTO		GANANCIA	
Ceviche de Pescado	S/	20.00	S/	5.40	S/	14.60
Leche de Tigre	S/	10.00	S/	2.30	S/	7.70
Arroz con Mariscos	S/	15.00	S/	5.70	S/	9.30
Chicarrón de Pescado	S/	15.00	S/	8.20	S/	6.80
Dúos Marinos	S/	25.00	S/	13.90	S/	11.10
Parihuela	S/	20.00	S/	11.60	S/	8.40
Ronda Marina	S/	50.00	S/	19.30	S/	30.70
Zarza de Patitas	S/	12.00	S/	5.10	S/	6.90
Lomo Saltado	S/	16.00	S/	8.60	S/	7.40
Lomo Saltado a lo Pobre	S/	20.00	S/	9.70	S/	10.30

Churrasco a lo Pobre	S/	20.00	S/	9.70	S/	10.30
Rocoto Relleno con Pastel de Papa	S/	15.00	S/	9.80	S/	5.20
Caja China de Lechón	S/	18.00	S/	7.35	S/	10.65
Triple	S/	25.00	S/	17.35	S/	7.65
Picante a la Tacneña	S/	20.00	S/	9.70	S/	10.30
Adobo Arequipeño	S/	15.00	S/	6.90	S/	8.10
Limonada Frozen (Jarra)	S/	12.00	S/	8.00	S/	4.00
Refresco Maracuyá (Jarra)	S/	12.00	S/	8.00	S/	4.00
Pisco Sour (Jarra)	S/	22.00	S/	13.00	S/	9.00
Tacna Sour (Jarra)	S/	22.00	S/	13.60	S/	8.40
Chilcano de Pisco (Jarra)	S/	22.00	S/	13.00	S/	9.00
Vino de Chacra Seco o Semiseco (Jarra)	S/	22.00	S/	10.00	S/	12.00
Cerveza Golden Lata	S/	5.00	S/	2.30	S/	2.70
Cerveza Arequipeña Lata	S/	5.00	S/	3.00	S/	2.00
Cerveza Cristal	S/	7.50	S/	5.30	S/	2.20
Cerveza Pilsen	S/	8.00	S/	5.80	S/	2.20
Coca Cola o Inca Kola 1.5 L	S/	9.00	S/	6.90	S/	2.10
Coca Cola o Inca Kola 1 L	S/	7.00	S/	5.30	S/	1.70
Coca Cola o Inca Kola 500 ML	S/	4.00	S/	2.50	S/	1.50
Agua San Mateo 600 ML	S/	2.50	S/	1.30	S/	1.20
Menú	S/	8.00	S/	3.33	S/	4.67
TOTAL	S/	484.00	S/	251.93	S/	232.07

Fuente: Restaurant-Cevichería Alanis

El local es del Dueño, por lo que no paga alquiler, sin embargo, si paga luz, agua, gas, y transporte para entregar comida y comprar insumos, a su vez compra utensilios de limpieza, los utensilios de cocina con forme se van gastando se colocan en otros gastos, así como reparaciones, etc. que sean imprevistos, como podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 6:

Gastos Generales

GASTOS	COSTO	
Luz	S/	230.00
Agua	S/	40.00
Gas	S/	110.00
Transporte por Semana	S/	602.00
Utensilios de Limpieza	S/	107.00
Otros Gastos	S/	50.00
TOTAL	S/	1,924.00

Fuente: Restaurant-Cevichería Alanis

1.8.2. Ingresos y Ganancia

El dueño, nos proporcionó un balance básico con lo que ellos manejan sus ganancias mensuales, podemos observarlo en la siguiente tabla:

Tabla 7:

Resumen de Ganancias Marzo

RESUMEN MENSUAL DE MARZO						
SEMANAS	INGRESOS		COSTOS		GASTOS	TOTAL
Del 1 al 7	S/	547.00	S/	230.74	S/ 488.00	-S/ 171.74
Del 8 al 14	S/	918.00	S/	365.38	S/ 313.00	S/ 239.62
Del 15 al 21	S/	1,071.00	S/	256.80	S/ 311.50	S/ 502.70
Del 22 al 28	S/	1,051.00	S/	478.69	S/ 313.00	S/ 259.31
Del 29 al 30	S/	573.00	S/	235.14	S/ 351.50	-S/ 13.64
CIERRE DE MES	S/	4,160.00	S/	1,566.75	S/ 1,777.00	S/ 816.25

Fuente: Restaurant-Cevichería Alanis

1.9. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

1.9.1. Resultados e Interpretación

Los resultados mostraron los siguientes gráficos, para mayor entendimiento de la información:

La primera es del género y la edad de los encuestados:

Figura 14:

Tabla Cruzada de Edad y Género Expresada en Porcentajes

EDAD	PORCENTAJES DEL GENERO POR EDAD		TOTAL
	MUJER	HOMBRE	
20 - 24 Años	3.38%	2.90%	6.28%
25 - 29 Años	3.86%	3.38%	7.25%
30 - 34 Años	7.25%	10.63%	17.87%
35 - 39 Años	10.14%	11.11%	21.26%
40 - 44 Años	12.08%	13.04%	25.12%
45 - 49 Años	2.90%	6.28%	9.18%
50 - 54 Años	2.42%	3.38%	5.80%
55 - 59 Años	0.00%	0.00%	0.00%
60 - 64 Años	1.93%	3.38%	5.31%
65 - 69 Años	0.48%	1.45%	1.93%
TOTAL	44.44%	55.56%	100%

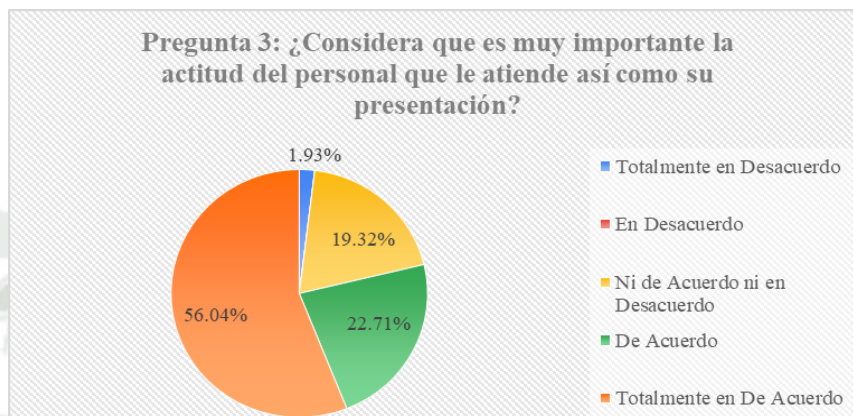
Fuente: Propia

Con esta tabla pude determinar que el género que más asiste al restaurante es el masculino, que la edad promedio es entre los 30 y 44 años, por lo que el restaurante llama más a personas adultas, no tanto a jóvenes, ya que está cerca de la feria que abre los fines de semana se esperaba una clientela adulta.

- PREGUNTA 3:

Figura 15:

Gráfico de la Pregunta 3



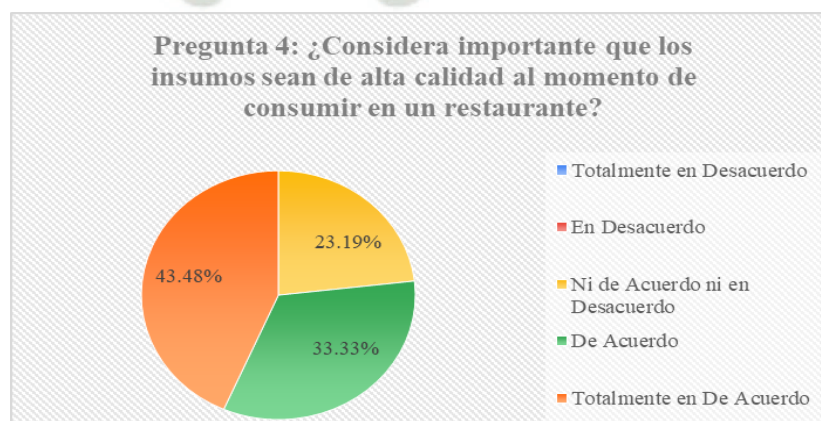
Fuente: Propia

En la pregunta 3, se muestra que el 56.04% considera muy importante la atención del personal, lo que nos indica que el restaurante debe poner mucho énfasis en la presentación de los mozos en este caso que se encargan de atender directamente al cliente, a su vez el 22.71% dice estar de acuerdo con la afirmación, sin embargo no son muy exigentes con su presentación más si con la actitud.

- PREGUNTA 4:

Figura 16:

Gráfico de la Pregunta 4



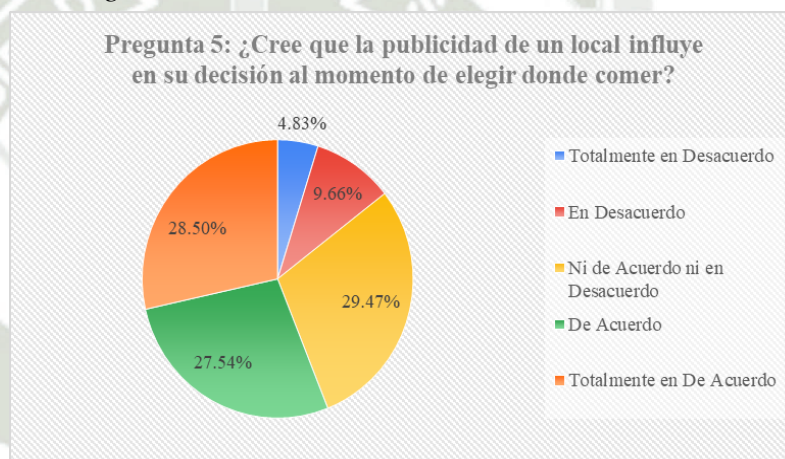
Fuente: Propia

En la pregunta 4, los resultados mostraron que se considera muy importante la calidad de los insumos, en especial un 43.48% de las personas encuestadas expresaron que solo acuden a locales que se note la calidad de los insumos, por ello el restaurante debe prestar mucha atención a la calidad que brindan a sus clientes en cada plato, sin embargo el 23.19% dice solo comer por necesidad ya que solo comen ahí por su trabajo en la feria.

- PREGUNTA 5:

Figura 17:

Gráfico de la Pregunta 5



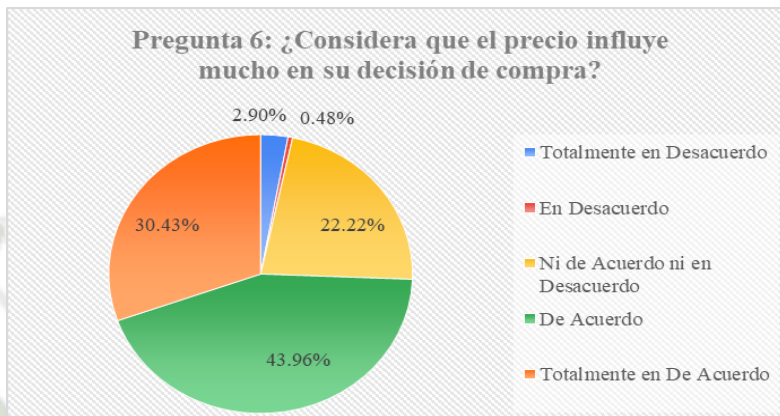
Fuente: Propia

En la pregunta 5, existe una controversia en esta pregunta, al momento de realizar la encuesta el 27.54% de clientes expresaban que sí es importante pero que no siempre influye, entre otras observaciones; a su vez un 29.47% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado un 28.5% afirma que la publicidad de un local influye; es por ello por lo que el restaurante debe invertir más en su publicidad.

- PREGUNTA 6:

Figura 18:

Gráfico de la Pregunta 6



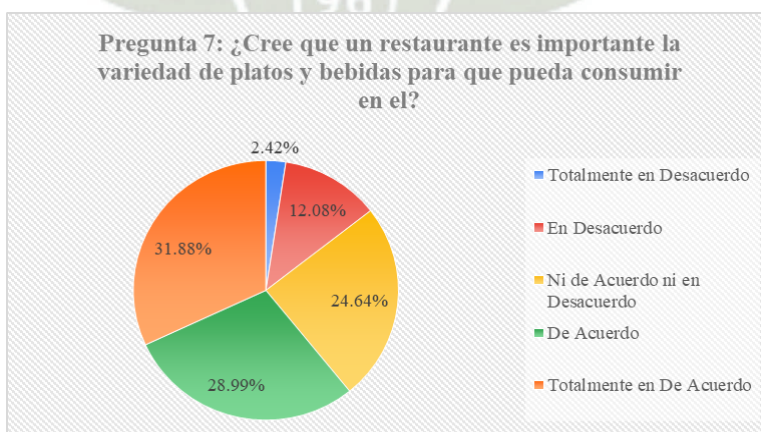
Fuente: Propia

En la pregunta 6, el 43.96% está de acuerdo con la influencia del precio sobre la decisión de compra, expresando que lo primordial es que los precios estén de acuerdo con el mercado, así como el 30.43% que determinó que evalúan el precio ofrecido en el local antes de ir a consumir en él.

- PREGUNTA 7:

Figura 19:

Gráfico de la Pregunta 7



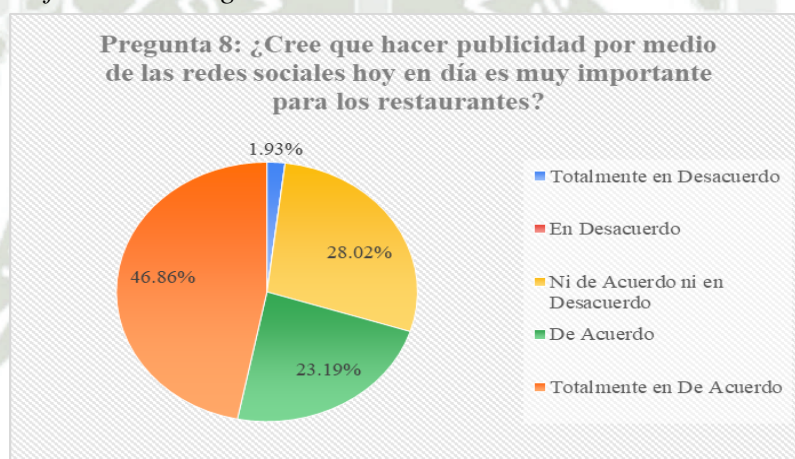
Fuente: Propia

En la pregunta 7, aunque el 31.88% de clientes marcaron que sí es importante la variedad de platos, el 28.99% dijo que es importante pero explicaron que tampoco les gustaría ver una carta con muchos platos, por lo que conversando un poco más con algunos clientes comentaron que entre 20 y 30 platos y bebidas son lo normal, ya que más tendrían dudas de cómo es la preparación, aunque al 24.64% no parece importarle la variedad sino la calidad.

- PREGUNTA 8:

Figura 20:

Gráfico de la Pregunta 8



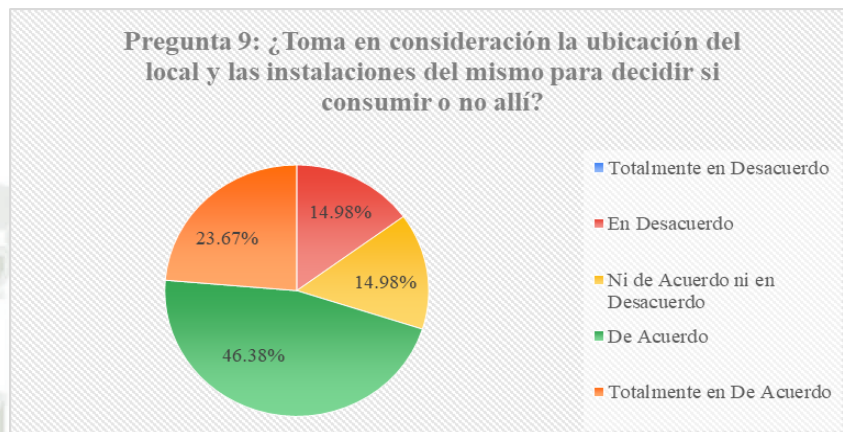
Fuente: Propia

En la pregunta 8, como era de esperar los clientes revelaron que la mejor forma de hacer publicidad y la más importante hoy en día son mediante las redes sociales, en especial para atraer a público familiar y juvenil, el 46.86% de las personas consideran que el restaurante sería más conocido si tuviera redes sociales activas, ya que muchos ni sabían que el restaurante tenía redes sociales, el 23.19% de los comensales explicaron que no solo por redes sino también por banners o folletos.

- PREGUNTA 9:

Figura 21:

Gráfico de la Pregunta 9



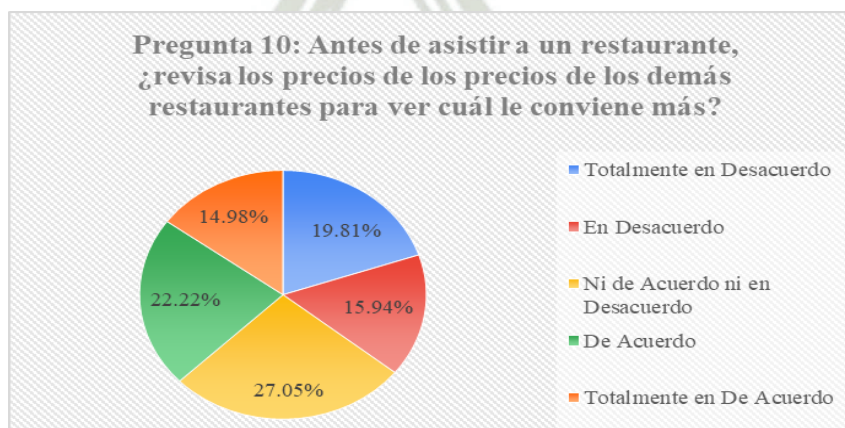
Fuente: Propia

En la pregunta 9, la ubicación es primordial para muchos clientes, 23.67% de los encuestados que están totalmente de acuerdo son comerciantes de la feria que se forma los fines de semana, vecinos y unos pocos que pasaron por el local, estos últimos conforman el 46.38% que cree que la ubicación determina donde pueden ir a comer, pero no siempre.

- PREGUNTA 10:

Figura 22:

Gráfico de la Pregunta 10



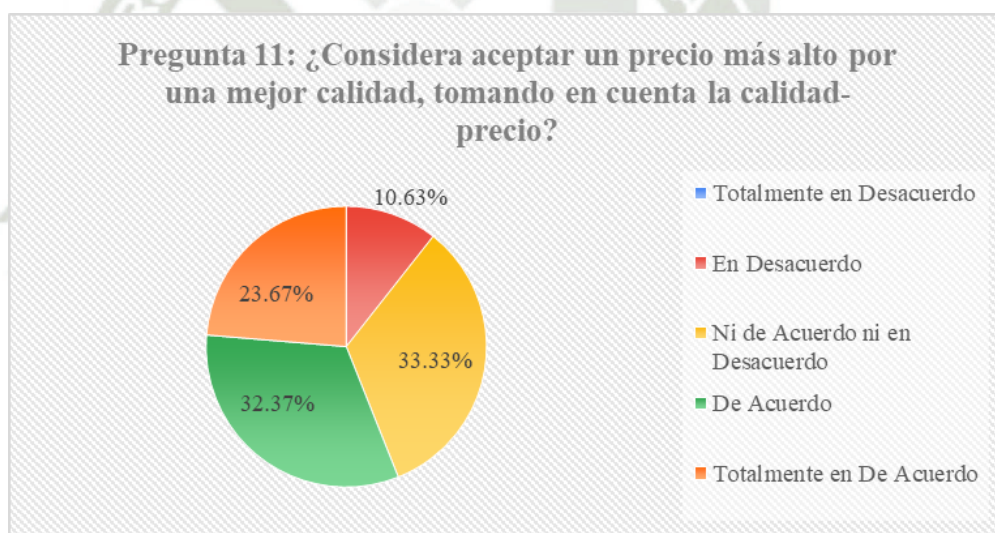
Fuente: Propia

En la pregunta 10, el 14.98% de clientes dijeron que si comparaban los precios antes de acudir a algún local, el 22.22% lo hacía en varias ocasiones por motivos de ahorro, sin embargo el 27.05% de las personas les da igual revisar o no, y el 19.81% no se toma esas molestias explican que no es que acepten pagar cualquier precio, pero lo relacionan con los encontrados antes, actualmente el restaurante busca mantener los costos en promedio con la competencia, habiendo poca diferencia de precios.

- PREGUNTA 11:

Figura 23:

Gráfico de la Pregunta 11



Fuente: Propia

En la pregunta 11, con un 23.67% de clientes totalmente de acuerdo, se determinó que la calidad precio es importante, sin embargo un 33.37% explicó que en el caso del restaurante, al ser pequeño no debe esperar poner precios exuberantes, por el contrario, buscar la mejor calidad a un precio cómodo y asequible, es lo que actualmente les brinda a sus clientes.

- INTERPRETACIÓN DEL PRIMER BLOQUE:

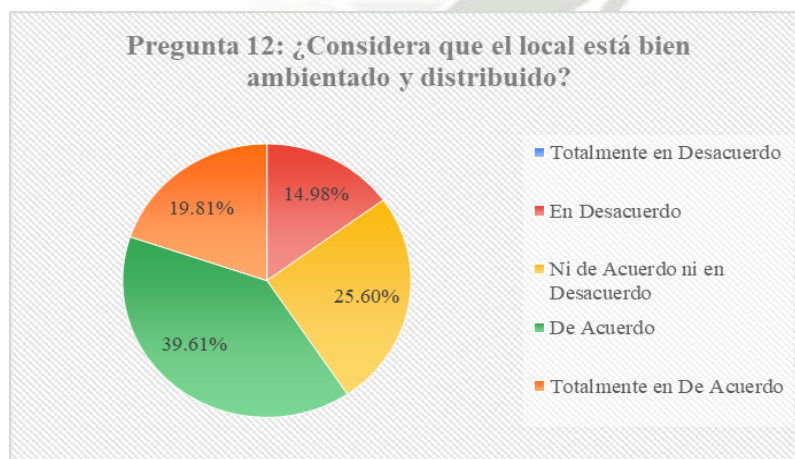
La mayoría de los clientes considera que es muy importante la actitud y presentación de los que van a atender, así mismo muchas personas prefieren los insumos de alta calidad, el precio es otro factor influyente en el momento de comprar comida, sin embargo, no muestran interés en revisar los precios de otros locales para acudir a uno, y no están de acuerdo ni en desacuerdo de pagar de más por un plato con mayor calidad.

Muchos clientes están de acuerdo con evaluar la ubicación del local antes de ir a consumir allá, también los clientes prefieren tener una variedad de platos y bebidas en el restaurante a donde acuden, también consideran que para que un restaurante salga adelante hoy en día es importante la participación en redes, en el caso de que la publicidad de un local influya o no en asistir a un restaurante para los clientes no es algo muy relevante.

- PREGUNTA 12:

Figura 24:

Gráfico de la Pregunta 12



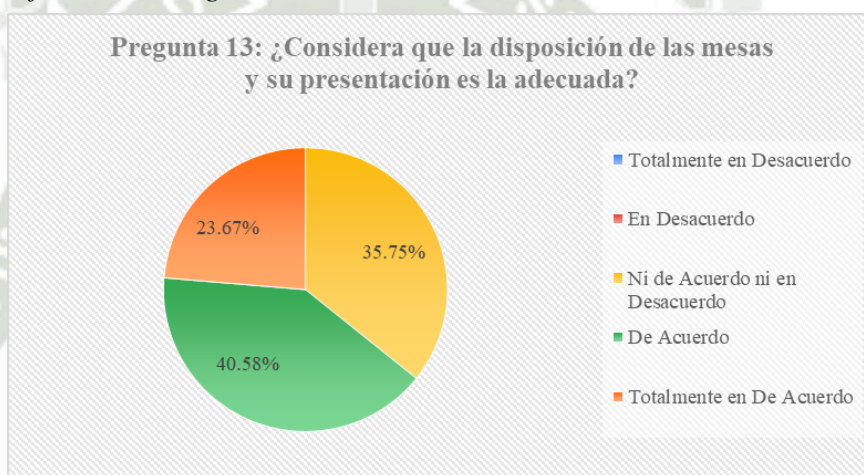
Fuente: Propia

En la pregunta 12, tan solo el 19.81% de los clientes está totalmente conforme con la ambientación y distribución del local, mientras que el 39.61% expresa que éste podría mejorar, a un 25.6% no le presta atención ya que solo almuerzan allí por trabajo y a un 14.98% no le gusta la distribución del local, más si les parece bonita la decoración, todo nos indica que el local puede mejorar su distribución de este.

- PREGUNTA 13:

Figura 25:

Gráfico de la Pregunta 13



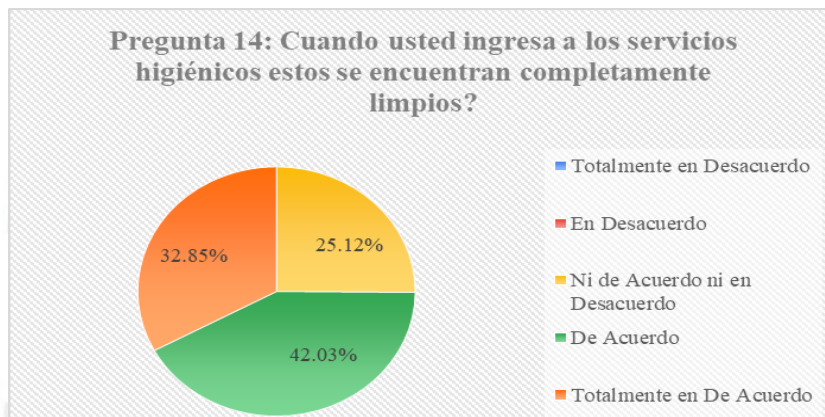
Fuente: Propia

En la pregunta 13, relacionado con la pregunta anterior el 40.58% de comensales explicaron que la presentación es la aceptable para el local, pero la distribución podría ser mejor; el 23.67% dijo que se encuentra conforme con todo, pero siempre puede mejorar, mientras que un 35.75% expresó que lo importante es la comida, no la mesa.

- PREGUNTA 14:

Figura 26:

Gráfico de la Pregunta 14



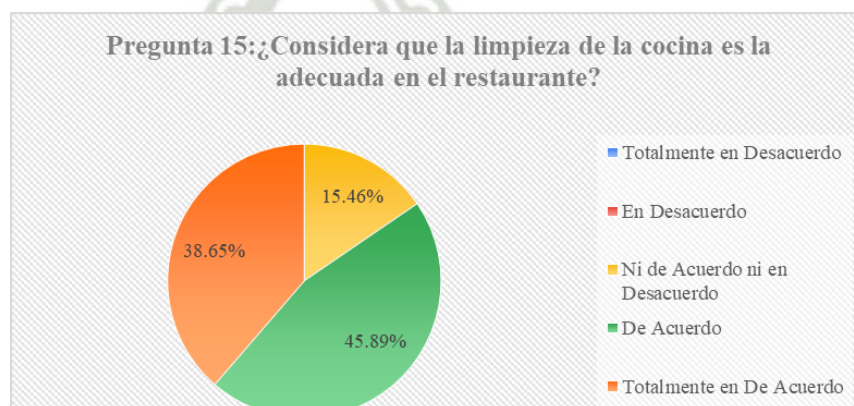
Fuente: Propia

En la pregunta 14, el 42.03% expresó que está de acuerdo con la higiene en los SS. HH, sin embargo, les gustaría que pusiera el papel en un portarrollos ya que varias veces se ha caído, por otro lado el 32.85% dice estar totalmente de acuerdo con la limpieza, siendo solo el 25.12% que no sabía que opinar ya que ni se percató de la limpieza de éste.

- PREGUNTA 15:

Figura 27:

Gráfico de la Pregunta 15



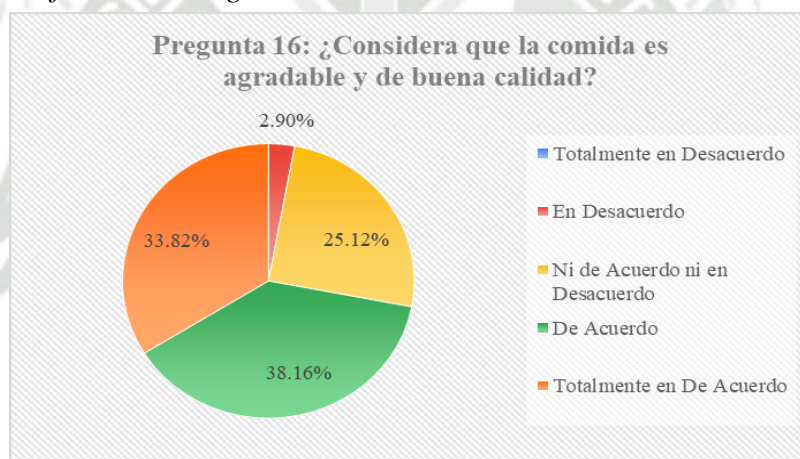
Fuente: Propia

En la pregunta 15, la pregunta fue un poco complicada ya que los clientes no ingresan a la cocina, sin embargo, el 45.89% expresaron que si el local era limpio y también las personas que lo atienden, consideran que son la cara de cómo se encuentra la cocina por lo que dijeron estar de acuerdo con la pregunta, por otro lado el primer día de encuesta se dejó ingresar a algunos clientes a la cocina para ver cómo se encontraba, dando el 38.65% que afirmaron estar totalmente de acuerdo.

- PREGUNTA 16:

Figura 28:

Gráfico de la Pregunta 16



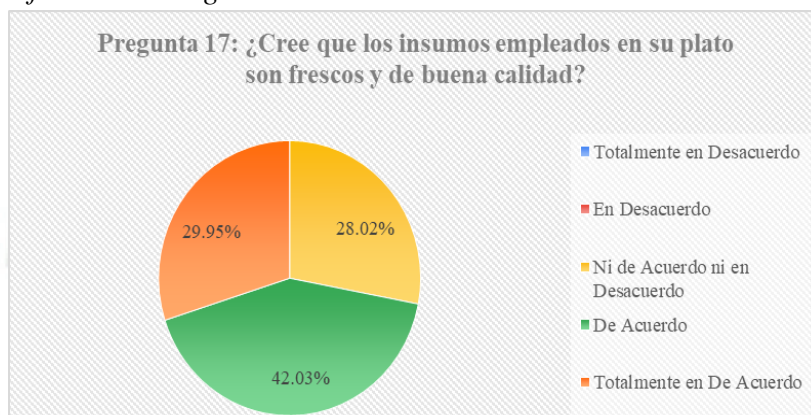
Fuente: Propia

En la pregunta 16, a un 33.82% les encantó la comida brindada por el restaurante, a un 38.16% les gustó, aunque también brindaron consejos de presentación o gustos propios; siendo solo un 2.9% de encuestados que no les agradó la comida, indicándonos que la comida es agradable para la mayoría, pero podría mejorar con un poco de ayuda, ya que a veces no se abastecen en la cocina.

- PREGUNTA 17:

Figura 29:

Gráfico de la Pregunta 17



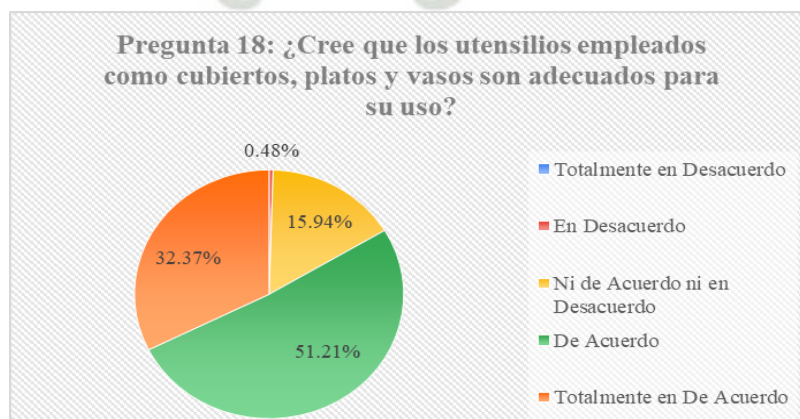
Fuente: Propia

En la pregunta 17, el 42.03% expresó que sí cree que los insumos son de buena calidad y en su mayoría cree que son frescos, sin embargo, tienen la duda de las carnes ya que se pueden congelar, por otro lado el 29.95% expresa que sí confía en la calidad y frescura de los productos ya que el sabor es inconfundible, mientras que un 28.02% no siente la diferencia, pero les agrada el sabor.

- PREGUNTA 18:

Figura 30:

Gráfico de la Pregunta 18



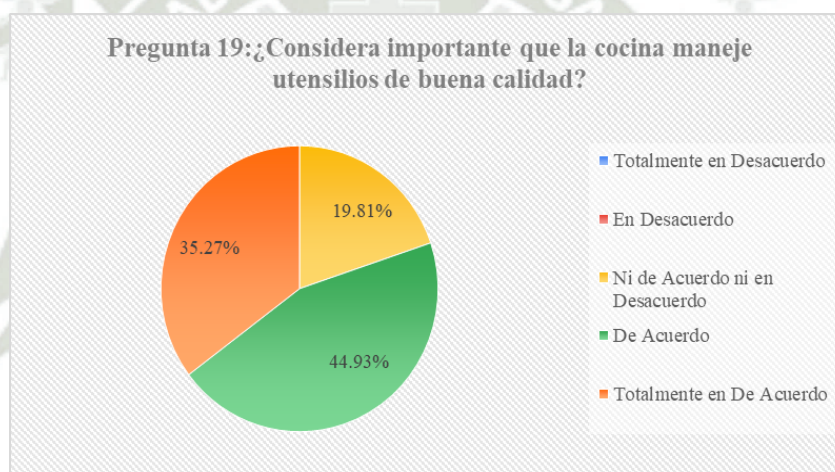
Fuente: Propia

En la pregunta 18, el 32.37% está totalmente de acuerdo con los utensilios brindados para el consumo de sus alimentos, mientras que el 51.21% expresó que sí eran los adecuados, pero podrían mejorar los vasos ya que algunos se ven antiguos, así como manejar solo un juego de vasos mejorando la estética, a solo un 0.48% no le gusta y no está de acuerdo con los utensilios por haberle tocado un vaso rajado, el cual se le cambió de inmediato.

- PREGUNTA 19:

Figura 31:

Gráfico de la Pregunta 19



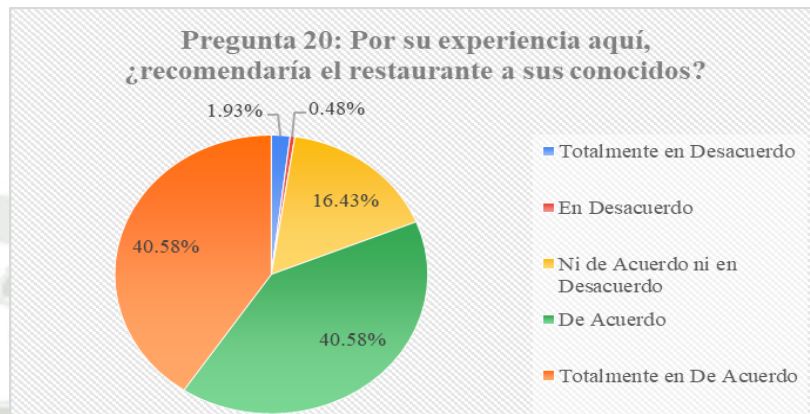
Fuente: Propia

En la pregunta 19, al igual que con la pregunta 15, solo unos clientes que entraron en la cocina vieron los utensilios, siendo el 35.27% que considera que son de excelente calidad, el 44.93%, dice estar de acuerdo por la presentación de sus platillos y el sabor que tienen; tan solo el 19.81% dice no estar de acuerdo o en desacuerdo porque no saben cómo son los utensilios.

- PREGUNTA 20:

Figura 32:

Gráfico de la Pregunta 20



Fuente: Propia

En la pregunta 20, el 40.58% de los encuestados indica que sí recomendaría el restaurante, lo que nos informa que el servicio brindado fue bueno; con el mismo porcentaje de encuestados, expresaron sí recomendar el local, pero no como primera opción; a un 16.43% no lo harían porque prefieren los locales rurales y solo un 1.93% no recomendaría el local.

- INTERPRETACIÓN DEL SEGUNDO BLOQUE:

La mayoría de los clientes considera que local está bien ambientado y distribuido, sin embargo, también hay un buen número de clientes que no están tan seguros de eso, al igual que con la disposición de las mesas y la presentación.

Por la parte de la limpieza consideran que los baños son muy limpios, sin embargo, se percibió un poco de descontento por la parte del baño de hombres. La cocina, consideran que, sí es muy pulcra, ya que el mismo restaurante cierra un día entero para su desinfección total.

Por parte del sabor de la comida a muchos les agrada, sin embargo, otros creen que podría mejorar aún más, sí se aprecia que los insumos son de excelente calidad, así como los utensilios tanto de consumo como para la preparación de los platos. Muchos clientes recomiendan el local con sus conocidos, y muchos otros comentaron que lo harían.

1.9.2. Interpretación Final

Se realizó la prueba de Fiabilidad de Alfa de Cronbach, con el programa SPSS, para determinar la validez de las respuestas, siendo este el resultado:

Figura 33:

Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad		
Casos		N	%	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Válido		207	100,0			
Excluido ^a		0	,0			
Total		207	100,0			
				Alfa de Cronbach		
					,742	,762
						18

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Propia

La prueba dio una confiabilidad alta, según los estándares anteriormente mencionados, por lo que la encuesta puede ser empleada para brindar resultados.

Para finalizar, podemos ver que el local tiene mucho potencial, pero puede mejorar, atrayendo a más clientes, solo hace falta que se promocióne más, así mismo revisar ciertos puntos que mientras se realizó la encuesta comentaron los clientes, el ambiente es agradable, pero a veces se escuchan gritos en la cocina, la atención a veces suele ser lenta, entre otros comentarios que ayudaron a que esta evaluación sea más precisa.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO (PESTA)

2.1.1. Matriz EFE

Después de haber realizado nuestro análisis PESTA, como se observa en el Anexo 12: PESTA, seleccionamos los factores que más influyen en la empresa para realizar nuestra matriz EFE:

Tabla 13:

Matriz EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES	0.54		1.75
El gobierno de Tacna está promoviendo la gastronomía	0.08	3	0.24
La economía nacional se proyecta incrementar en 3.1% el 2024	0.12	2	0.24
El consejo provincial de Tacna brinda condonaciones tributarias	0.15	4	0.6
El 70% de los peruanos prefiere comer en la calle para almorzar	0.03	3	0.09
Se implementó banda ancha de internet para los Tacneños	0.03	2	0.06
Se automatizó los pagos con POS en casi todos los establecimientos	0.05	4	0.2
Los peruanos necesitan saber que sus platos son hechos con calidad	0.08	4	0.32
AMENANZAS	0.46		1.03
Existe mucho cambio político	0.12	2	0.24
Por la inflación que se reporta aumentan los costos de insumos	0.1	1	0.1
El ingreso promedio en Tacna no es muy alto	0.03	2	0.06
Los clientes son más exigentes con la actitud que se les atiende	0.03	3	0.09
Las temperaturas en Tacna son extremas	0.08	3	0.24
El calentamiento global produce sequías en Tacna	0.1	3	0.3
TOTAL	1		2.78

Fuente: Propia

Para determinar cómo está enfrentado la empresa los problemas externos, en una ponderación mayor a 2.5 significa que pese a las adversidades que puedan pasar la empresa puede sobrellevarlas. Esta escala se da porque los valores puestos son del 1 al 4, siendo 1 “Responde Mal” y 4 “Responde Muy Bien”. Con un ponderado final de 2.78, quiere decir que el restaurante responde bien a las oportunidades y amenazas externas, tomando las oportunidades y tratando de enfrentar las amenazas.

2.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 14:

Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
Factores Clave de Éxito	Peso	Restaurant- Cevichería Alanis		SUMAQ Restaurant		A Todo Vapor Restaurant		La Glorieta Tacneña	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Participación de Mercado	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Capacidad Financiera	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Calidad del Producto	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Calidad de Atención al Cliente	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Inversión en Publicidad	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
Lealtad del Cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Competitividad de Precios	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Ubicación	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
TOTAL	1.00		3.05		2.90		2.55		3.40

Fuente: Propia

Para realizar la matriz del perfil competitivo se fue a los restaurantes más cercanos para observar como son, la atención y sabor, así mismo visitamos sus sitios web, de los que tenían y pudimos leer los comentarios de las personas, ver como se consideraba entre los consumidores, etc. También se decidió colocar un restaurante más alejado, pero muy reconocido en la ciudad, para ver cómo y que mejorar en el local para que pudiese llegar a ser su competidor directo.

El restaurante en la matriz del perfil competitivo se pudo mostrar que frente a un restaurante tan conocido y concurrido como la Glorieta Tacneña el restaurante no se queda atrás, sin embargo, también se evaluaron otros restaurantes más cercanos, y en vista de ellos podemos ver que el Restaurant – Cevichería Alanis es líder de la zona, el restaurante SUMAQ le sigue en la ponderación, esto porque son restaurantes pequeños, no hay mucha diferencia entre los resultados.

2.3. ANÁLISIS INTERNO (AMOFHIT)

2.3.1. Matriz EFI

Al igual que el PESTA, después de haber realizado nuestro análisis AMOFHIT, como se observa en el Anexo 13: AMOFHIT, seleccionamos los indicadores que más afectan en la empresa para realizar nuestra matriz EFI:

Tabla 22:

Matriz EFI

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS	0.54		1.88
Apreciación de los clientes sobre el restaurante	0.15	4	0.6
Superar las expectativas del cliente cada oportunidad	0.03	3	0.09
Ubicación y diseño del restaurante	0.1	3	0.3
Rigurosa selección de personal para atención al cliente	0.12	3	0.36
Todos los trabajadores siguen los valores de la empresa	0.03	3	0.09
Actualizan su organigrama según entren o salgan colaboradores	0.03	4	0.12
Implementación de POS para pagos con cualquier banco y tarjeta	0.08	4	0.32
DEBILIDADES	0.46		0.67
Un mal manejo de carácter del gerente	0.05	3	0.15
Falta de publicidad en redes para atraer clientes	0.05	2	0.1
Mal manejo de inventarios de suministros	0.1	1	0.1
Mala gestión financiera	0.15	1	0.15
No tienen una buena estructura de costos	0.08	1	0.08
Deficiente información para gestión de costos	0.03	3	0.09
TOTAL	1		2.55

Fuente: Propia

En la parte interna del restaurante nos encontramos con varios problemas, llegó al nivel mínimo promedio, expresando que con mucho sacrificio afrontan sus debilidades y no aprovechan las fortalezas que tienen, los valores fueron expresados del 1 al 4 siendo 1 “Debilidad Mayor” y 4 “Fortaleza Mayor”, el restaurante tiene potencial que podemos aprovechar, pero a su vez, podemos convertir las debilidades actuales en fortalezas, para ellos vamos a determinar que estrategias son las que más le conviene al restaurante elaborando diversas matrices.

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. FODA

3.1.1. Matriz FODA

Tabla 23:

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Apreciación de los clientes sobre el restaurante	O1: El gobierno de Tacna está promoviendo la gastronomía
F2: Superar las expectativas del cliente cada oportunidad	O2: La economía nacional se proyecta incrementar en 3.1% el 2024
F3: Ubicación y diseño del restaurante	O3: El consejo provincial de Tacna brinda condonaciones tributarias
F4: Rigurosa selección de personal para atención al cliente	O4: El 70% de los peruanos prefiere comer en la calle para almorzar
F5: Todos los trabajadores siguen los valores de la empresa	O5: Se implementó banda ancha de internet para los Tacneños
F6: Actualizan su organigrama según entren o salgan colaboradores	O6: Se automatizó los pagos con POS en casi todos los establecimientos
F7: Implementación de POS para pagos con cualquier banco y tarjeta	O7: Los peruanos necesitan saber que sus platos son hechos con calidad
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Un mal manejo de carácter del gerente	A1: Existe mucho cambio político
D2: Falta de publicidad en redes para atraer clientes	A2: Por la inflación que se reporta aumentan los costos de insumos
D3: Mal manejo de inventarios de suministros	A3: El ingreso promedio en Tacna no es muy alto
D4: Mala gestión financiera	A4: Los clientes son más exigentes con la actitud que se les atiende
D5: No tienen una buena estructura de costos	A5: Las temperaturas en Tacna son extremas
D6: Deficiente información para gestión de costos	A6: El calentamiento global produce sequías en Tacna

Fuente: Propia

La matriz FODA, ayudará a establecer la siguiente matriz, que son las estrategias FODA, haciendo que, sumando la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza, logremos identificar una o más estrategias que nos ayuden a mejorar el restaurante.

3.1.2. Estrategias FODA

Tabla 24:

Matriz de Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Apreciación de los clientes sobre el restaurante	D1: Un mal manejo de carácter del gerente
	F2: Superar las expectativas del cliente cada oportunidad	D2: Falta de publicidad en redes para atraer clientes
	F3: Ubicación y diseño del restaurante	D3: Mal manejo de inventarios de suministros
	F4: Rigurosa selección de personal para atención al cliente	D4: Mala gestión financiera
	F5: Todos los trabajadores siguen los valores de la empresa	D5: No tienen una buena estructura de costos
	F6: Actualizan su organigrama según entren o salgan colaboradores	D6: Deficiente información para gestión de costos
	F7: Implementación de POS para pagos con cualquier banco y tarjeta	
OPORTUNIDADES	FO: EXPLOTE	DO: BUSQUE
O1: El gobierno de Tacna está promoviendo la gastronomía	FO1: Implementar el sistema de pagos mediante POS con Izipay que acepta todas las tarjetas. F7, O6, O5 y F2.	DO1: Desarrollar campañas publicitarias para atraer nuevos clientes. D2, O5 y O4.
O2: La economía nacional se proyecta incrementar en 3.1% el 2024	FO2: Desarrollar un plan publicitario para participar en las actividades gastronómicas de la ciudad. O1, O4, O5, F4, F1 y F2.	DO2: Desarrollar un plan financiero e identificar la estructura de costos que será empleada.

O3: El consejo provincial de Tacna brinda condonaciones tributarias

O4: El 70% de los peruanos prefiere comer en la calle para almorzar

FO3: Capacitar al personal para que explique los platos que se brindan. F4, F5 y O7.

O5: Se implementó banda ancha de internet para los Tacneños

O6: Se automatizó los pagos con POS en casi todos los establecimientos

O7: Los peruanos necesitan saber que sus platos son hechos con calidad

AMENAZAS	FA: CONFRONTE	DA: EVITE
A1: Existe mucho cambio político		
A2: Por la inflación que se reporta aumentan los costos de insumos	FA1: Desarrollar promociones y descuentos para clientes frecuentes y temporadas de alta venta. A3, F2, A4 y F1.	DA1: Implementar sistemas de información para manejo de inventario o costos. A2, A1, D4 y D6.
A3: El ingreso promedio en Tacna no es muy alto	FA2: Implementar un plan de contingencia por si llega a haber sequias. A6, F3 y F2.	DA2: Desarrollar sistemas de información gerencial y económico. A1, A2, D1 y D4.
A4: Los clientes son más exigentes con la actitud que se les atiende		
A5: Las temperaturas en Tacna son extremas		
A6: El calentamiento global produce sequias en Tacna		

Fuente: Propia

La Matriz de Estrategias FODA, nos sugiere estrategias en base a la fusión de cada una de las matrices, generando las estrategias FO, DO, FA y DA, donde nos explica que debemos explotar el sistema de pagos por POS, así mismo presentar al restaurante en los eventos de la municipalidad en sus campañas para promover la gastronomía. Por otro lado, también explica que debemos evitar implementar los sistemas de información, esto porque la empresa primero debe solucionar los problemas básicos de finanzas antes manejar un sistema de información.

3.2. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

Tabla 25:

Matriz PEYEA

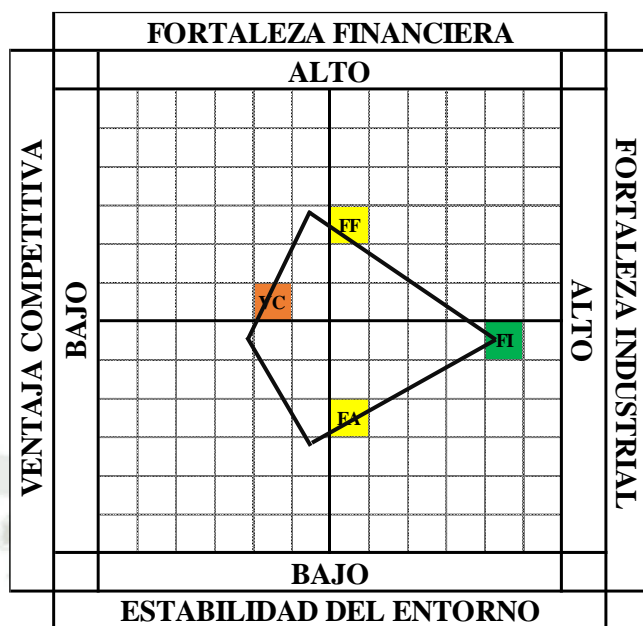
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
FUERZA FINANCIERA (FF)	(1 PEOR 6 MAYOR)	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EA)	(-1 MEJOR -6 LO PEOR)	
Tasa retorno de la inversión	4	Cambios tecnológicos	-4	
Apalancamiento	3	Variabilidad en la demanda	-3	
Liquidez	2	Precios del producto	-2	
Capital de trabajo	4	Barreras para entrar en el mercado	-3	
Utilidad	3	Abundancia de materia prima	-1	X
TOTAL	3.2	TOTAL	-2.6	0.6

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	(-1 MEJOR -6 LO PEOR)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	(1 PEOR 6 MAYOR)	
Participación en el mercado	-1	Oportunidad de crecimiento	6	
Calidad del producto	-1	Tecnología disponible	5	
Conocimientos tecnológicos	-3	Oportunidad de expansión	4	
Ciclo de vida del producto	-2	Acceso a nuevas tecnologías	3	
Negocio competitivo	-1	Acceso a nuevas máquinas	6	Y
TOTAL	-1.6	TOTAL	4.8	3.2

Fuente: Propia

Figura 34:

Matriz PEYEA



Fuente: Propia

La Matriz PEYEA, nos sugiere que adoptemos estrategias más diversificadas e intensas, o inclusive estrategias de integración, con el objetivo de ser más competitivos en el mercado, pero manteniendo una postura conservadora en la parte financiera. Lo que necesita hacer el restaurante es obtener mayores recursos financieros para así poder aumentar la publicidad y mejorar la productividad, siempre reduciendo costos.

Se debe considerar que esta estrategia no es 100% estable, puede llevar al fracaso a una empresa, porque hace falta rentabilidad como ventajas competitivas, se podría esperar un rendimiento lento en el caso del restaurante.

3.3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Tabla 26:

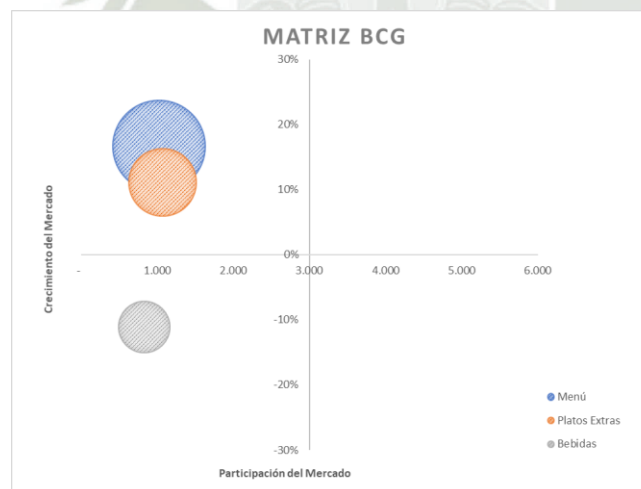
Matriz BCG

Producto	Ventas Mayo	Proporción Cartera de Negocio	Ventas Líder Competidor	Ventas Marzo	Ventas Abril	Participación de Mercado	Tasa de Crecimiento de Mercado	Cuadrante
Menú	S/ 3,986.67	54.17%	S/ 3,900.00	S/ 2,240.00	S/ 2,613.33	1.022	16.67%	Estrella
Platos Extras	S/ 2,133.33	28.99%	S/ 2,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,333.33	1.067	11.11%	Estrella
Bebidas	S/ 1,240.00	16.85%	S/ 1,500.00	S/ 720.00	S/ 640.00	0.827	-11.11%	Vaca

Fuente: Propia

Figura 35:

Matriz BCG



Fuente: Propia

La Matriz BCG, se desarrolló de la siguiente forma por el hecho de que la empresa no cuenta con un buen manejo de finanzas y por ello las ganancias, se han empezado a evaluar recientemente, por la inexperiencia del dueño anotó los montos del mes, más no especificó las cantidades por plato, así que se vio por conveniente trabajar con los meses de marzo a lo que va de mayo.

Como podemos observar se dividió en lo que son “menú”, “platos extras” y “bebidas”, donde la comida está en el cuadrante “Estrella”, las bebidas por su parte van en el cuadrante “Vaca”, nos indica que los platos extra y los menús son los que rinden más en el restaurante, son fuente de crecimiento y rentabilidad para el local, mientras que las bebidas están con poco crecimiento, aunque con alta participación en el mercado, se recomienda estrategias de desarrollo de productos y diversificación.

3.4. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Tabla 27:

Matriz I - E

		TOTAL PONDERADO EFI			Invertir intensivamente para crecer	Invertir selectivamente y construir.	Desarrollarse para mejorar
		(3.0 a 4.0) Fuerte	(2.0 a 2.99) Promedio	(1.0 a 1.99) Débil			
TOTAL PONDERADO EFE	(3.0 a 4.0) Alto	1	2	3	Invertir intensivamente y construir	Desarrollarse selectivamente para mejorar	Cosechar o desinvertir
	(2.0 a 2.99) Medio	4	Restaurant - Cevichería Alanis	6			
	(1.0 a 1.99) Bajo	7	8	9	Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	Cosechar	Desinvertir

Fuente: Propia


La Matriz I-E, nos brinda una visión estratégica que ayudará al desarrollo del restaurante para su crecimiento, en este caso podemos enfocarnos en dos puntos importantes: El desarrollo de productos y la penetración de mercado.

Para empezar, el primer punto nos habla de crear nuevas propuestas gastronómicas, donde mejoramos no solo la calidad y presentación de los platillos ya existentes, sino que también implementemos promociones, descuentos, o menús especiales para atraer a más clientes, generando así una gran diferencia entre la competencia. En el segundo punto, se buscaría expandir el restaurante en la ciudad, pero para ello se necesita formular nuevas estrategias de marketing y así se dé a conocer el restaurante a más clientes, unas estrategias serían participar en eventos, colaboración con medios de comunicación, también podrían crearse alianzas con otros negocios y así llegar a más personas.

3.5. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA

Figura 36:

Matriz GE

CUADRANTE II	CUADRANTE I
 <p>Restaurant- Cevichería Alanis.</p>	
CUADRANTE III	CUADRANTE IV

Fuente: Propia

Consideramos que el restaurant-Cevichería Alanis, se encuentra en el cuadrante II, al ser el cuadrante de las oportunidades, tiene un alto potencial de crecimiento y desarrollo, debido a que la ciudad de Tacna es un mercado gastronómico altamente competitivo, los ciudadanos tienen una fuerte y arraigada tradición culinaria, a su vez, como es una cevichería tiene la facilidad que la mayoría de los mariscos y pescados que llegan al día son recién sacados del mar, por eso la buena elección de los insumos es importante.

Se consideró el cuadrante porque en este mercado existe mucho tráfico de personas, es decir podría garantizar una gran cantidad de posibles clientes, por la cercanía del restaurante a zonas turísticas y comerciales.

El cuadrante II, sugiere implementar estrategias intensivas, salvo algunas que le falta de ventaja competitiva o algo que los haga sobre pasar a la demás competencia, puede ser recomendable la integración horizontal, y como último recurso la desinversión o liquidación. En este caso, el restaurante tiene oportunidad de competir, con restaurantes medianos, además de que la zona es bien concurrida y no hay restaurantes tan cercanos y cuando se forma la feria los fines de semana el restaurante para lleno.

3.6. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 28:

Matriz de Decisión Estratégica

MATRIZ DE DECISIÓN						
Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo de Mercado			x	x	x	3
Penetración de Mercado	x		x	x		3
Desarrollo de Producto	x	x	x		x	4
Integración Horizontal					x	1
Liquidación					x	1
Diversificación Concéntrica		x	x			2
Mejorar la Gestión de Finanzas	x	x	x			3
Desarrollo Selectivo				x		1
Aventuras Conjuntas			x			1
Estrategias Intensivas	x	x	x		x	4

Fuente: Propia

Nos quedaremos con las estrategias señaladas, porque aparecen más de 2 veces, las demás las dejamos como estrategias de contingencia o estrategias de reserva. Las estrategias definidas son el desarrollo de mercado, la penetración de mercado, desarrollo de producto, mejora de gestión de finanzas y las estrategias intensivas. Para explicar cada una, el restaurante debería buscar expandir el mercado atrayendo más cliente, con estrategias de marketing que destaque la propuesta de valor de la empresa.

La penetración de mercado se logrará fidelizando clientes y aumentando la participación del mercado, con promociones y descuentos podremos lograr la lealtad de los clientes, en la parte de desarrollo de producto, el restaurante deberá adaptarse a las preferencias del cliente, así mismo se deberá innovar en platos que atraiga a más clientes como un menú vegano.

Por último, para la gestión de finanzas se deberá implementar estrategias que controlen los gastos, optimice y reduzca costos, así como plantear mecanismos que aumenten la rentabilidad del restaurante, y para las estrategias intensivas se logra con la elaboración de estrategias de marketing y promoción dando a conocer el restaurante a través de todos los medios que se pueda, poniendo al restaurante en la mente de los clientes.

3.7. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Las estrategias que más predominan van de la mano en conjunto para lograr un buen desarrollo de mercado, se marcaron 3 estrategias la primera es la Mejora de Gestión Financiera, para poder realizar implementaciones, mejoras, etc. Es necesario que la empresa mejore el manejo de sus costos, con la reducción de gastos y así la rentabilidad del restaurante será mayor.

Por otro lado, tenemos la estrategia de desarrollo de mercado, ya con las finanzas bien administradas, el restaurante podría adoptar medidas para explotar su mercado y expandirse a más clientes, con un presupuesto para marketing y publicidad que aún le falta implementar al restaurante.

Finalmente, la estrategia intensiva, es en lo que el restaurante debería implementar estrategias de marketing y promoción, para ello debería emplear las redes sociales y medios de comunicación, llegando así a más clientes potenciales, pero para implementarlas necesitamos que el restaurante maneje mejor sus finanzas.

Tabla 29:*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico*

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO											
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS											
Factores Clave	Peso	Desarrollo de Mercado		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Mejora de Gestión Financiera		Estrategias Intensivas	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades	0.54										
O1: El gobierno de Tacna está promoviendo la gastronomía	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
O2: La economía nacional se proyecta incrementar en 3.1% el 2024	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
O3: El consejo provincial de Tacna brinda condonaciones tributarias	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	4	0.6	3	0.45
O4: El 70% de los peruanos prefiere comer en la calle para almorzar	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09
O5: Se implementa banda ancha de internet para los Tacneños	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06
O6: Se automatizó los pagos con POS en casi todos los establecimientos	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
O7: Los peruanos necesitan saber que sus platos son echos con calidad	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Amenazas	0.46						0				
A1: Existe mucho cambio político	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
A2: Por la inflación que se reporta aumentan los costos de insumos	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
A3: El ingreso promedio en Tacna no es muy alto	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06
A4: Los clientes son más exigentes con la actitud que se les atiende	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
A5: La temperaturas en Tacna son extremas	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
A6: El calentamiento global produce sequias en Tacna	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1

Fortalezas	0.54											
F1: Apreciación de los clientes sobre el restaurante	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6	
F2: Superar las expectativas del cliente cada oportunidad	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	
F3: Ubicación y diseño del reastaurante	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
F4: Rigurosa selección de personal para atención al cliente	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
F5: Todos los trabajadores siguen los valores de la empresa	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	
F6: Actualizan su organigrama según entren o salgan colaboradores	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	
F7: Implementación de POS para pagos con cualquier banco y tarjeta	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	
Debilidades	0.46											
D1: Un mal manejo de carácter del gerente	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
D2: Falta de publicidad en redes para atraer clientes	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
D3: Mal manejo de inventarios de suministros	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	
D4: Mala gestión financiera	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	
D5: No tienen una buena estructura de costos	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
D6: Deficiente información para gestión de costos	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	
TOTAL	2		5.09		4.55		4.26		5.17		4.66	

Fuente: Propia



3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.8.1. Objetivos de Rentabilidad

- Optimizar los costos mejorando así el margen de ganancia en un 5% al año.
- Implementar un sistema de fidelización de clientes para repetir su visita.
- Buscar alianzas con nuevos proveedores para obtener mejores precios, reduciendo costos.

3.8.2. Objetivos de Crecimiento

- Ampliar la carta, atrayendo nuevos clientes con ofertas de platos y bebidas.
- Participar en eventos gastronómicos para que más personas conozcan el restaurante.
- Implementar la presencia en redes sociales, para aumentar la visibilidad del restaurante a potenciales clientes.

3.8.3. Objetivos de Supervivencia

- Emplear una gestión eficiente en los insumos, asegurando la viabilidad económica.
- Reservar un fondo anualmente para afrontar emergencias o imprevistos.
- Mantener los estándares de calidad tanto en los productos finales como en los insumos y la atención al cliente.

3.9. MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Tabla 30:

Matriz de Alineamiento de Objetivos y Estrategias

		Mejora de la Gestión Financiera	Desarrollo de Mercado	Estrategias Intensivas
Objetivos de Rentabilidad	Optimizar los costos mejorando así el margen de ganancia en un 5%.	X	X	
	Implementar un sistema de fidelización de clientes para repetir su visita.		X	X
	Buscar alianzas con nuevos proveedores para obtener mejores precios, reduciendo costos.	X	X	
Objetivos de Crecimiento	Ampliar la carta, atrayendo nuevos clientes con ofertas de platos y bebidas.		X	X
	Participar en eventos gastronómicos para que más personas conozcan el restaurante.		X	X
	Implementar la presencia en redes sociales, para aumentar la visibilidad del restaurante a potenciales clientes.	X	X	X
Objetivos de Supervivencia	Emplear una gestión eficiente en los insumos, asegurando la viabilidad económica.	X		X
	Reservar un fondo para afrontar emergencias o imprevistos.	X		
	Mantener los estándares de calidad tanto en los productos finales como en los insumos y la atención al cliente.	X	X	X

Fuente: Propia

Podemos observar que las estrategias escogidas cumplen con los objetivos de rentabilidad planteados anteriormente, ya escogidas nuestras estrategias, vamos a describirlas más adelante, para que la empresa tenga una idea de cómo implementar y cuánto costaría adoptarla.

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Se propone al restaurante alcanzar los siguientes objetivos a corto plazo, para asegurar que los objetivos estratégicos puedan llegar a cumplirse al cabo de un año, los objetivos a corto plazo serían:

4.1.1. Objetivos a Corto Plazo de Rentabilidad

- Mejorar la eficiencia en los procesos de compras reduciendo costos y gastos.
- Realizar alianzas estratégicas con hoteles para promocionar el restaurante y atraer más clientes.
- Crear un plan de marketing digital que ayude a promocionar el restaurante de forma online, atrayendo nuevos clientes.
- Realizar un análisis de costos para determinar qué áreas se deben mejorar y donde aplicar una reducción de costos.

4.1.2. Objetivos a Corto Plazo de Crecimiento

- Realizar un estudio de satisfacción del cliente, para así ajustar la carta a preferencias y ampliar en los platos sugeridos.
- Mejorar la presencia en redes con estrategias de comunicación, atrayendo a más clientes al restaurante.
- Organizar eventos dentro del restaurante, llamando a más clientes y fidelizando a los ya existentes.
- Integrar al restaurante la presencia en plataformas de delivery como Rappi o PedidosYa, para llegar a más clientes.

4.1.3. Objetivos a Corto Plazo de Supervivencia

- Realizar un mantenimiento mensual a los equipos e instalaciones, evitando costos de reparación muy elevados.
- Implementar un plan de riesgos, para identificar las posibles inminencias y establecer acciones preventivas.
- Diversificar las fuentes de ingresos, como el ofrecer horario de desayunos, servicios de catering y local para eventos privados.
- Establecer un control riguroso en los costos de insumos para estar garantizando la viabilidad económica.

4.2. RECURSOS

Para establecer los recursos necesarios emplearemos la matriz de recursos donde empleamos los 4 recursos (Humanos, Financieros, Físicos y Tecnológicos):

Tabla 31:

Matriz de Recursos

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

RECURSOS

Mejorar la eficiencia en los procesos de compras reduciendo costos y gastos.	Contratar un contador para llevar la gestión financiera. (Recurso Humano)
Realizar alianzas estratégicas con hoteles para promocionar el restaurante y atraer más clientes.	Necesitamos del dueño para entablar las alianzas. (Recurso Humano)
Crear un plan un plan de marketing digital que ayude a promocionar el restaurante de forma online, atrayendo nuevos clientes.	Contratar un administrador que desarrolle un plan de Marketing. (Recurso Humano)
Realizar un análisis de costos para determinar qué áreas se deben mejorar y donde aplicar una reducción de costos.	El contador y administrador evaluarán que áreas hay que mejorar. (Recursos humanos)
Realizar un estudio de satisfacción del cliente, para así ajustar la carta a preferencias y ampliar en los platos sugeridos.	El administrador puede realizar encuestas de satisfacción. (Recursos Humanos)
Mejorar la presencia en redes con estrategias de comunicación, atrayendo a más clientes al restaurante.	Elaborar publicaciones constantes en redes por parte del dueño y trabajadores. (Recursos Humanos)
Organizar eventos dentro del restaurante, llamando a más clientes y fidelizando a los ya existentes.	El dueño debe coordinar con el administrador para invertir en eventos. (Recursos Humanos y Financieros.
Integrar al restaurante la presencia en plataformas de delivery como Rappi o PedidosYa, para llegar a más clientes.	El administrador debe evaluar que aplicativo es el adecuado para la empresa e invertir en él. (Recursos Tecnológicos, Financieros y Humanos)
Realizar un mantenimiento mensual a los equipos e instalaciones, evitando costos de reparación muy elevados.	Contratar un técnico para que revise los equipos y pagar reparaciones. (Recursos Humanos y Financieros)
Implementar un plan de riesgos, para identificar las posibles iminencias y establecer acciones preventivas.	El administrador puede con el dueño elaborar planes de contingencia y adquirir lo necesario para llevarlos a cabo. (Recursos Humanos, Financieros y Físicos)
Diversificar las fuentes de ingresos, como el ofrecer horario de desayunos, servicios de catering y local para eventos privados.	El dueño debe invertir en un nuevo proyecto con el restaurante, así como contratación de personal especializado. (Recursos Humanos, Financieros y Físicos)
Establecer un control riguroso en los costos de insumos para estar garantizando la viabilidad económica	El contador debe evaluar la situación financiera y coordinar con el administrador la cantidad necesaria de insumos a comprar. (Recursos Humanos)

Fuente: Propia

4.3. POLITICAS

4.3.1. Estrategias para Mejorar la Gestión Financiera

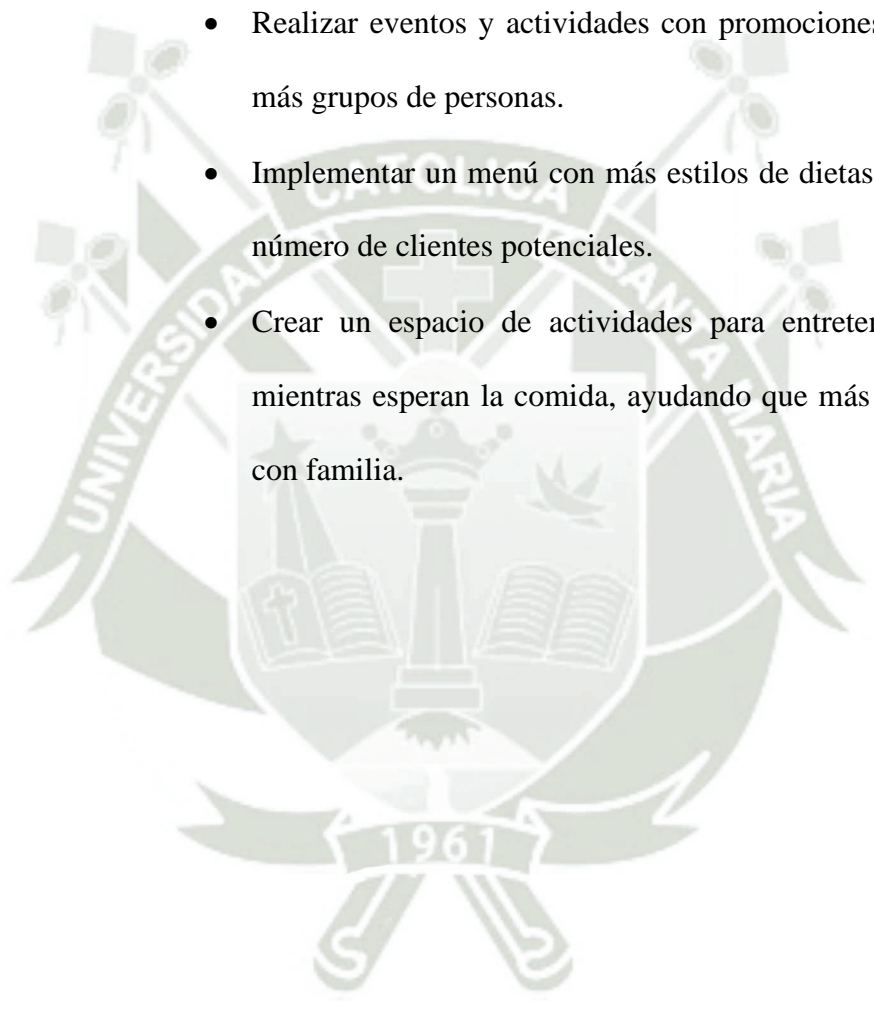
- Establecer un sistema de control de gastos e ingresos para determinar un presupuesto mensual.
- Realizar auditorías financieras semestrales para identificar posibles anomalías.
- Invertir en otras fuentes de ingresos, generando una ganancia mayor.
- Establecer metas de ventas mensuales, tratando de alcanzar la mayor ganancia posible.
- Negociar con los proveedores para obtener descuentos y reducir precios.

4.3.2. Estrategias de Desarrollo de Mercado

- Realizar campañas de publicidad en las redes aumentando la visibilidad del restaurante.
- Mejorar la experiencia del cliente con una atención más personalizada.
- Ofrecer promociones y descuentos en horarios o días de menor afluencia.
- Mejorar la comunicación constante entre el restaurante y el consumidor aumentando su lealtad y reconociendo sus opiniones.

4.3.3. Estrategias Intensivas

- Monitorear constantemente la competencia para así poder diferenciarnos.
- Realizar más capacitación al personal más cercano a los clientes para enriquecer la experiencia ofrecida.
- Realizar eventos y actividades con promociones que atraigan a más grupos de personas.
- Implementar un menú con más estilos de dietas para mejorar el número de clientes potenciales.
- Crear un espacio de actividades para entretener a los niños mientras esperan la comida, ayudando que más clientes vengan con familia.



DISCUSIÓN

Con respecto a la hipótesis y su comprobación, después de la investigación se determinó que la hipótesis es verídica, puesto que con las estrategias propuestas para el restaurante ayudarán a que el restaurante no solo incremente sus ventas, sino que reduzca costos y mejore su participación en el mercado.

La permanencia en el mercado dependerá de cómo tome las decisiones el dueño, y como implemente las estrategias, así como cuánto tarde en hacerlo, pudimos responder a nuestros objetivos principales en la investigación.



CONCLUSIONES

- Primera. En cada una de las estrategias seleccionadas para el crecimiento del restaurante, expresan acciones concretas que van a mejorar el local en el aspecto económico, de reconocimiento en el mercado, y darle un incremento significativo de ventas.
- Segunda. La gestión del restaurante esta dispersa, actualmente existe una mala gestión desde la compra de insumos, falta de manejo de ingresos y salidas, no cuentan con planes de marketing y falta más capacitación a los empleados.
- Tercera. Según las encuestas realizadas se determinó que el restaurante es apreciado por sus consumidores, pero a su vez puede mejorar para llegar a más clientes, existe un porcentaje que vio ciertos errores que se cometían, pero en general se ve un buen rendimiento del restaurante ante los ojos del cliente.
- Cuarta. El restaurante carece de un manejo de finanzas, la falta de conocimiento en temas financieros hace que pierdan dinero y no cuentan con capital para invertir en mejoras del restaurante.
- Quinta. Los factores que más afectan al restaurante en la parte externa son la inflación y desastres naturales, así como la falta de apoyo al turismo en Tacna, mientras que los factores internos que afectan a la empresa son la falta de publicidad y la compra de insumos no perecibles en partes.
- Sexta. Se determinaron que las estrategias que ayudarán a que el restaurante crezca son las estrategias de mejoras de gestión financiera, desarrollo de mercado y estrategias intensivas.

RECOMENDACIONES

- Primera. Llevar un seguimiento de las estrategias planteadas, así como de la evolución del cambio en el restaurante ajustando las estrategias conforme vaya cambiando el mercado.
- Segunda. Realizar un plan de gestión, determinando procesos, así se acortará tiempos de espera, mejorará el tráfico en la cocina y el salón; brindar más capacitaciones para que el personal se encuentre más preparado para atender al cliente; mejor manejo de inventario, reduciendo la cantidad excesiva o mínima de compras.
- Tercera. Continuar con el feedback con los clientes, a fin de brindar un servicio más personalizado logrando la aceptación del cliente, así como un conocimiento de sus preferencias en platos, atención, entre otros.
- Cuarta. Llevar un curso de manejo de finanzas básico o contratar un administrador que le ayude a manejarlas, así mismo implementar un sistema básico de ingresos, gastos y ganancias, para evaluaciones en el futuro, así determinará donde se puede hacer una reducción de costos, un registro de gastos para posibles soluciones, etc.

- Quinta. Utilizar las diversas herramientas de marketing como redes sociales, fomentar la participación en eventos, uso de medios de comunicación, así como mejorar el ingreso al restaurante haciendo que éste se aprecie mejor, quizá con banners o gente llamando a más clientes en la calle.
- Sexta. Implementar las estrategias en el menor tiempo posible para poder empezar a apreciar los resultados en un menor tiempo, haciendo que el restaurante crezca y no pierda clientela.



REFERENCIAS

(n.d.).

Alonso, M. (2022, Noviembre 28). *Asana*. From ¿Qué es la matriz BCG y cómo se aplica en una empresa?: <https://asana.com/es/resources/bcg-matrix>

Andía Valencia, W. (2016, Octubre 12). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. . *Industrial Data*, 19(1), 28-32. From Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público.

Bernal, J. J. (2012, Noviembre 19). *Definición de Política empresarial*. From Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas: https://www.academia.edu/11126393/Definici%C3%B3n_de_Pol%C3%ADtica_empresarial

Cámara de Valencia. (2022, Mayo 26). From PLAN FINANCIERO: QUÉ ES Y COMO HACERLO: <https://www.master-mbaonline.com/finanzas/plan-financiero/#:~:text=Un%20Plan%20Financiero%20es%20un,administraci%C3%B3n%20y%20direcci%C3%B3n%20de%20empresas.>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9a ed.--)*. México D.F., México: McGraw - Hill.

Corrales Guillén, A. S., & Mamani Calcina, F. P. (2018, Octubre 19). *Repositorio de la Universidad Católica Santa María*. From ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS OPERACIONALES DE LA EMPRESA SEGUMAS E.I.R.L. AREQUIPA 2018: <https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12920/8341/53.0933.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A - Editora Perú. (2021, Febrero 11). Resolución Ministerial No 061-2021-VIVIENDA "MODIFICACIÓN DE LA NORMA

- TÉCNICA A.070 "COMERCIO" DEL REGLAMENTO NACIONAL DE EDIFICACIONES. *El Peruano*, pp. 3-8.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1996). *MADE IN BRAZIL: DESAFIOS COMPETITIVOS PARA A INDÚSTRIA*. Rio de Janeiro, Campus: ResearchGate.
- Ferrer, O., Hirt, G., Ramos, L., & Flores, M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México DF, México: 4ª ed., Ed. Mc Graw Hill.
- Ibarra, N. G. (2014, Diciembre). *INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN*. From PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE "LUNA BRUJA" EN LA PAZ, B.C.S.: <https://posgrado.lapaz.tecnm.mx/uploads/archivos/55f1e400465ef.pdf>
- Ipinza, F. D. (2008). *El Proceso Estratégico*. México: PEARSON.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Díaz De Santos.
- Martins, J. (2022, Noviembre 11). *Asana*. From Qué son los objetivos SMART con ejemplos y plantilla: <https://asana.com/es/resources/smart-goals>
- Marx, K. ([1849] (1968)). *Trabajo Asalariado y Capital*. Madrid: HALCON.
- Moran Zapata, V. J., & Nole Avila, J. Y. (2023, Mayo 8). *Repositorio de la Universidad Nacional de Frontera*. From Diseño de un Plan Estratégico Organizacional para la mejora del Restaurante YAH-YAH, Sullana 2022: <https://repositorio.unf.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2596e0c5-5c17-453e-951c-29e816a611ae/content>
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.

Robbins, S. (2005). *Administración: proceso y estructura (Segunda Edición)*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Pérez, A. H. (2018). *Repositorio de la Universidad Ricardo Palma*. From Propuesta de plan estratégico del restaurante Ku.Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana: <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/5500/ADMINISTRACION%20DE%20UN%20RESTAURANTE%20EN%20LIMA%20METROPOLITANA%20RODRIGUEZ%20PEREZ%20ALEXANDER%20HENRY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez Pedraza, A. A. (2019, Noviembre 29). *Repositorio de la Universidad Católica de Santa María*. From ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO FEMENINO EYLEEN QUE LE PERMITA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO 2019-2023: <https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12920/9797/40.1120.CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sandoval Flores, P. (2016, Diciembre). *Universidad Tecnológica de la Mixteca*. From PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DEL MUNICIPIO DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/13078.pdf

Steiner, G. A. (2014). *Planeación Estratégica Lo que Todo Director Debe Saber*. México: Patria.

Taylor, E. J. (2010, Octubre 6). *Misión, Visión y Valores*. From <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20indica%20que%20es,un%20muy%20largo%20plazo>.

Thompson, & Strickland. (1999). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA 11ª. Edición*. México:
Mc. Graw Hill.

V., S. M. (1992, Agosto). *Amazon Web Services*. From ANALISIS ESTRUCTURAL:
Presentación de un método para el estudio de lógicas culturales.: [https://webjam-
upload.s3.amazonaws.com/analisis_estructural_presentacion_de_un_metodo_para_el_
estudio_de_logicas_culturales__116__.pdf](https://webjam-upload.s3.amazonaws.com/analisis_estructural_presentacion_de_un_metodo_para_el_estudio_de_logicas_culturales__116__.pdf)

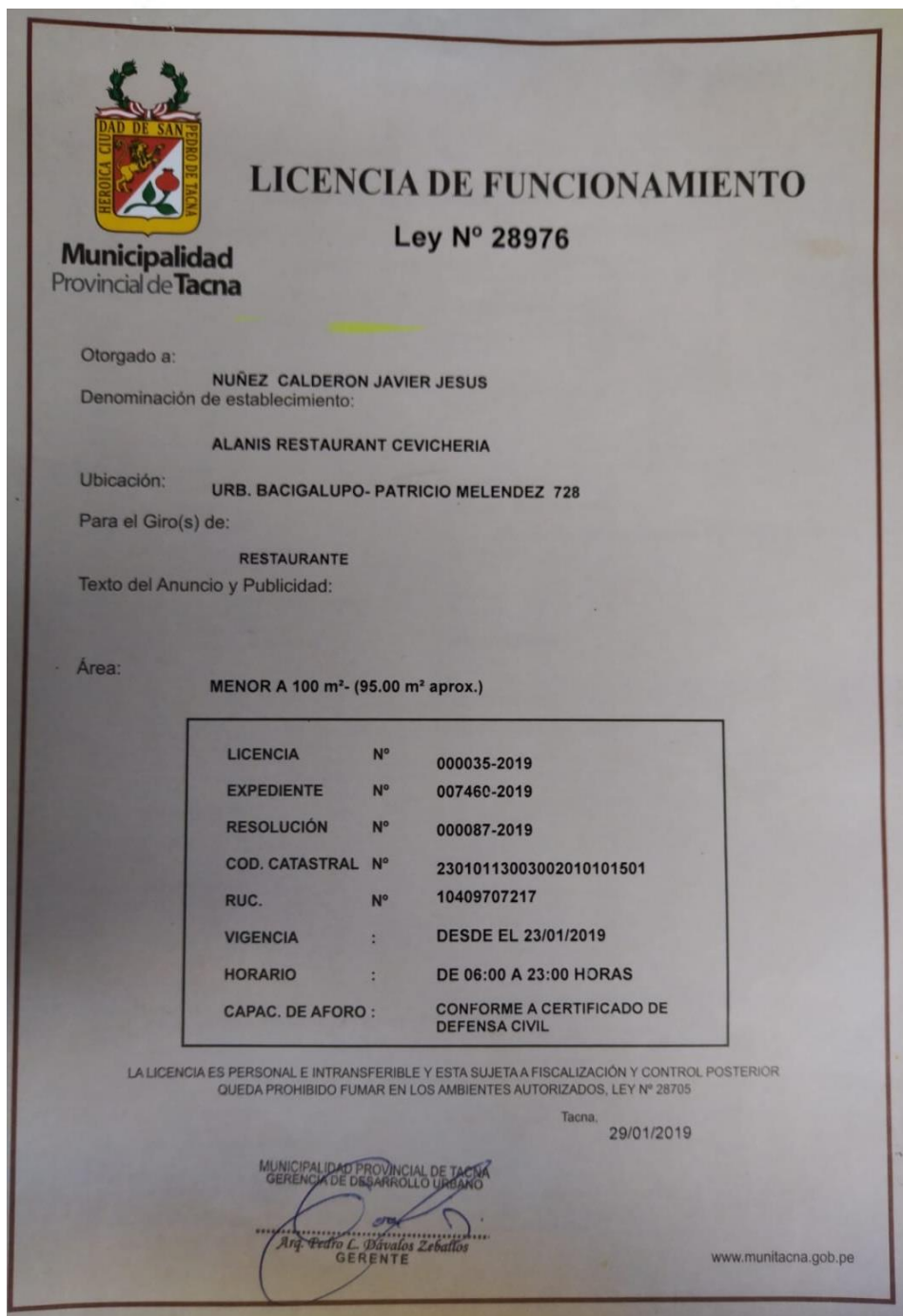


ANEXOS

ANEXO 1: LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Figura 2:

Licencia de Funcionamiento



LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
Ley N° 28976

Municipalidad
Provincial de Tacna

Otorgado a: **NUÑEZ CALDERON JAVIER JESUS**
Denominación de establecimiento: **ALANIS RESTAURANT CEVICHERIA**
Ubicación: **URB. BACIGALUPO- PATRICIO MELENDEZ 728**
Para el Giro(s) de: **RESTAURANTE**
Texto del Anuncio y Publicidad:

Área: **MENOR A 100 m²- (95.00 m² aprox.)**

LICENCIA	N°	000035-2019
EXPEDIENTE	N°	007460-2019
RESOLUCIÓN	N°	000087-2019
COD. CATASTRAL	N°	23010113003002010101501
RUC.	N°	10409707217
VIGENCIA	:	DESDE EL 23/01/2019
HORARIO	:	DE 06:00 A 23:00 HORAS
CAPAC. DE AFORO	:	CONFORME A CERTIFICADO DE DEFENSA CIVIL

LA LICENCIA ES PERSONAL E INTRANSFERIBLE Y ESTA SUJETA A FISCALIZACIÓN Y CONTROL POSTERIOR
QUEDA PROHIBIDO FUMAR EN LOS AMBIENTES AUTORIZADOS, LEY N° 28705

Tacna, 29/01/2019

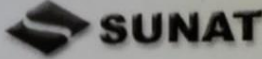
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO
Arq. Pedro L. Dávalos Zeballos
GERENTE

www.munitacna.gob.pe

ANEXO 2: INSCRIPCIÓN SUNAT

Figura 3:

Registro de SUNAT



FICHA RUC : 10409707217
NUÑEZ CALDERON JAVIER JESUS
 CIR- COMPROBANTE DE INFORMACIÓN REGISTRADA
 Número de Transacción : 43132272

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: NUÑEZ CALDERON JAVIER JESUS
Tipo de Contribuyente	: 02-PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
Fecha de Inscripción	: 26/09/2016
Fecha de Inicio de Actividades	: 01/10/2016
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0113 - I.R.TACNA-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: -
Comprobantes electrónicos	: -

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	: RESTAURANT AKI ME KEDO
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
Actividad Económica Secundaria 1	: -
Actividad Económica Secundaria 2	: -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL
Sistema de Contabilidad	: MANUAL
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD
Número Fax	: -
Teléfono Fijo 1	: -
Teléfono Fijo 2	: -
Teléfono Móvil 1	: 52 - 957663184
Teléfono Móvil 2	: -
Correo Electrónico 1	: JAVIERNUCAL@HOTMAIL.COM
Correo Electrónico 2	: -

Domicilio Fiscal	
Actividad Economica	: 5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
Departamento	: TACNA
Provincia	: TACNA
Distrito	: TACNA
Tipo y Nombre Zona	: -
Tipo y Nombre Vía	: CAL. PATRICIO MELENDEZ
Nro	: 728
Km	: -
Mz	: -
Lote	: -
Dpto	: -
Interior	: -
Otras Referencias	: 1CDRA ANTES I.E. CORONEL BOLOGNESI
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: OTROS.

Datos de la Persona Natural	
Documento de Identidad	: DNI 40970721
Cond. Domiciliado	: DOMICILIADO
Fecha de Nacimiento o Inicio Sucesión	: 13/05/1981
Sexo	: Masculino
Nacionalidad	: PERUANA
País de procedencia	: -

ANEXO 3: CERTIFICADO DE EXTINTORES

Figura 4:

Certificado de Manejo de Extintores

EXTINSERG
GRUPO EXTINSERG E.I.R.L.
052-414441
Av. Patricio Melendez N° 763 - TACNA
EXTINTORES, SENALIZACIONES, FUMIGACIÓN, LIMPIEZA DE TANQUES, SISTEMAS CONTRA INCENDIOS, ALARMAS Y CAMARAS DE SEGURIDAD CCTV

R.U.C. 20533048006 **CERTIFICADO**

TEMARIO

1. Inicio del fuego y tipos
2. Riesgos de incendio
3. Prevención de incendio
4. Tipos de Extintores en Gral
5. Uso y manejo de extintores
6. Práctica con fuego Real

Otorgado al personal de: **RESTURANT CEVICHERIA ALANIS**
Por haber participado en: la **Capacitación e Instrucción PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA INCENDIOS "USO Y MANEJO DE EXTINTORES"**, en calidad de:
ASISTENTE

Realizado en nuestras instalaciones, el día 12 de Marzo de 2019 **TEÓRICO-PRÁCTICO con una duración total de 01 hora.**
Se adjunta relación de participantes. Tacna, 12 de Marzo de 2019

NFPA MIEMBRO
GRUPO EXTINSERG E.I.R.L.
Prevenición & Extinción de Incendio
RICHARD APAZA CALIZAYA
Gerente Instructur Certificado
NFPA Miembro Activo NFPA USA ID 3138155
INSTRUCTOR CERTIFICADO

RELACION DE ASISTENTES

TITULO : Prevención y Lucha contra incendios" Uso y Manejo de Extintores"
FECHA : 12 de Marzo del 2019
OTORGADO A : RESTAURANT CEVICHERIA ALANIS
DIRECCION : AV. PATRICIO MELENDEZ NRO. 728 TACNA - TACNA - TACNA

NRO	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FIRMA
01	JAVIER JESUS NUÑEZ CALDERON	40970721	
02	XIMENA GALLEGOS CHAMBILLA	47032038	
03	DEMETRIO ANGEL NUÑEZ SALINAS	43444502	

Tacna, 12 de Marzo del 2019

GRUPO EXTINSERG E.I.R.L.
Prevenición & Extinción de Incendio
RICHARD APAZA CALIZAYA
Gerente Instructur Certificado
NFPA Miembro Activo NFPA USA ID 3138155

ANEXO 4: CERTIFICADO DE DEFENSA CIVIL

Figura 5:

Certificado de Defensa Civil



MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA

CERTIFICADO DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES BÁSICA EXPOST N° 0042 - 2023

El órgano ejecutante de la Municipalidad Provincial de Tacna, en cumplimiento de lo establecido en el D.S. N° 058-2014-PCM, ha realizado la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones EXPOST a la edificación, local, establecimiento:

ALANIS RESTAURANT CEVICHERIA
(NOMBRE COMERCIAL)

Ubicado en URB. BACIGALUPO - PATRICIO MELENDEZ 728
(Calle, Av., Jr., Lote., Mz., Urb.)

Distrito TACNA, provincia TACNA, departamento TACNA

Solicitado por NUÑEZ CALDERON JAVIER JESUS
(Nombre del propietario, representante legal, apoderado, conductor o administrador)

El que suscribe **CERTIFICA** que el objeto de la Inspección antes señalado **CUMPLE** con la normativa en materia de seguridad en edificaciones vigente.

Capacidad Máxima de la Edificación: 50 (CINCUENTA)
(En números) (En letras)

Giro o actividad de la Edificación: RESTAURANTE

Área de la Edificación (m²): 95.00

Solicitud N°: 060

VIGENCIA 2 AÑOS

LUGAR:	TACNA	
FECHA DE EXPEDICIÓN	:	<u>11/03/2023</u> (D/M/A)
FECHA DE SOLICITUD DE RENOVACION	:	<u>11/02/2025</u> (D/M/A)
FECHA DE CADUCIDAD	:	<u>11/03/2025</u> (D/M/A)

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA

ING. VICTOR RICARDO CEBERA PINTO
Sub Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastre

"El presente Certificado de ITSE no constituye autorización alguna para el funcionamiento del objeto de la presente inspección".

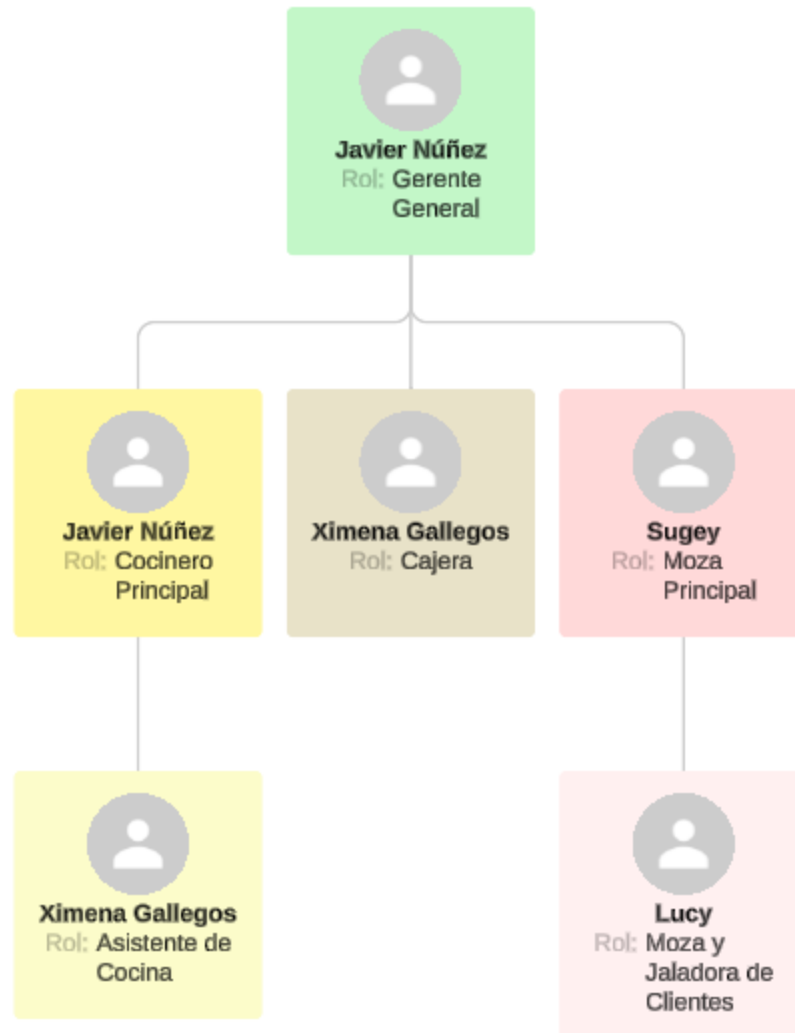
NOTA:

- DE ACUERDO A LAS NORMAS VIGENTES, EL PRESENTE CERTIFICADO DEBERÁ SER FIRMADO POR LA AUTORIDAD COMPETENTE.
- ESTE CERTIFICADO DEBERÁ COLOCARSE EN UN LUGAR VISIBLE DENTRO DE LA EDIFICACIÓN, LOCAL, ESTABLECIMIENTO O INSTALACIÓN.
- CUALQUIER TACHA O ENMENDADURA INVALIDA EL PRESENTE CERTIFICADO.

ANEXO 5: ORGANIGRAMA

Figura 6:

Organigrama



Fuente: Propia

ANEXO 6: FLUJO DE ACTIVIDADES

Figura 7:

Flujo de actividades



Fuente: Propia

ANEXO 7: PLATOS A SERVIR

Figura 8:

La carta (Versión antigua)



Platos	Preparados y Menús	Chulos	Bebidas
WINDY MARINA	\$/ 35.00	CAZUELA DE POLLO	\$/ 6.00
SEVINO DE PESCADO	\$/ 15.00	SARZA DE PATITAS	\$/ 10.00
PIRINELA	\$/ 15.00	CHORRISCO A LO POBRE	\$/ 15.00
LAPAS ARROZADAS	\$/ 12.00	LOMO SALCADO A LO POBRE	\$/ 15.00
ARROZ CON MARISCOS	\$/ 12.00	LOMO SALCADO	\$/ 12.00
ARROZ CHAIPI DE MARISCOS	\$/ 12.00	PICANTE A LA TACHERA	\$/ 12.00
CHICHARRON DE PESCADO	\$/ 12.00	COMBO INFANTE	\$/ 12.00
GRUPE DE CARAMELES	\$/ 15.00	NOCHES Y SALCADO, WINDY DE CHAIPI MARINA Y WINDY HELADO	\$/ 12.00
PICANTE DE MARISCOS	\$/ 12.00	Chilindres y Hamburguesas	
		CAJAS CHINA DE LECHON	\$/ 15.00
		Chulos	
		ARROZ CON PATO	\$/ 15.00
		ADOBADO AREQUIPEÑO (con cometa su 78 ciudades)	\$/ 12.00
		Stilo Jones	
		FREJOLADA A PARTIR DE LAS 11:00 PM	\$/ 8.00
		SARZA CHINA WINDY PARA WINDY HELADO	
		CHAIPI MARIADA (WINDY / JARRA)	\$/ 1.00 - \$/ 3.00
		LIMONADA FREJOLADA (JARRA)	\$/ 7.00
		GASEOSA COCA-COLA / INKA KOLA (2 LITROS)	\$/ 8.00
		GASEOSA COCA-COLA / INKA KOLA (1/2 LITRO)	\$/ 3.00
		AGUA SAN MATEO	\$/ 2.00
		POSTRE DEL DIA	
		PISCO SOUR / TACNA SOUR (WINDY / JARRA)	\$/ 7.00 - \$/ 20.00
		CHILCANO DE PISCO (WINDY)	\$/ 7.00 - \$/ 20.00
		MOLTO COBANO (WINDY / JARRA)	\$/ 7.00 - \$/ 20.00
		WINDY TINTO 1/2 LITRO / LITRO	\$/ 8.00 - \$/ 18.00
		Cervezas	
		CERVEZA BUDWEISER	\$/ 7.50
		CERVEZA CUSQUEÑA	\$/ 7.50
		CERVEZA PILSEN CALLAO	\$/ 6.50
		CERVEZA CRISTAL	\$/ 6.00

Figura 9:

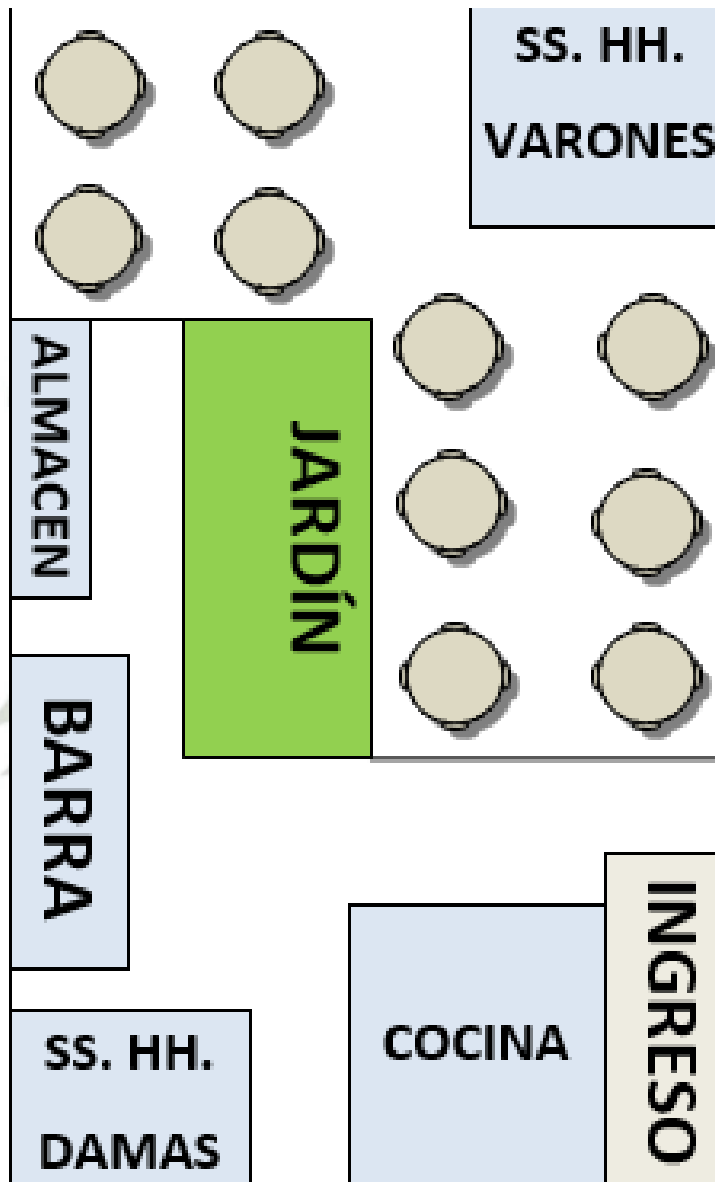
Los platos más vendidos



ANEXO 8: CROQUIS RESTAURANTE

Figura 10:

Croquis Restaurante

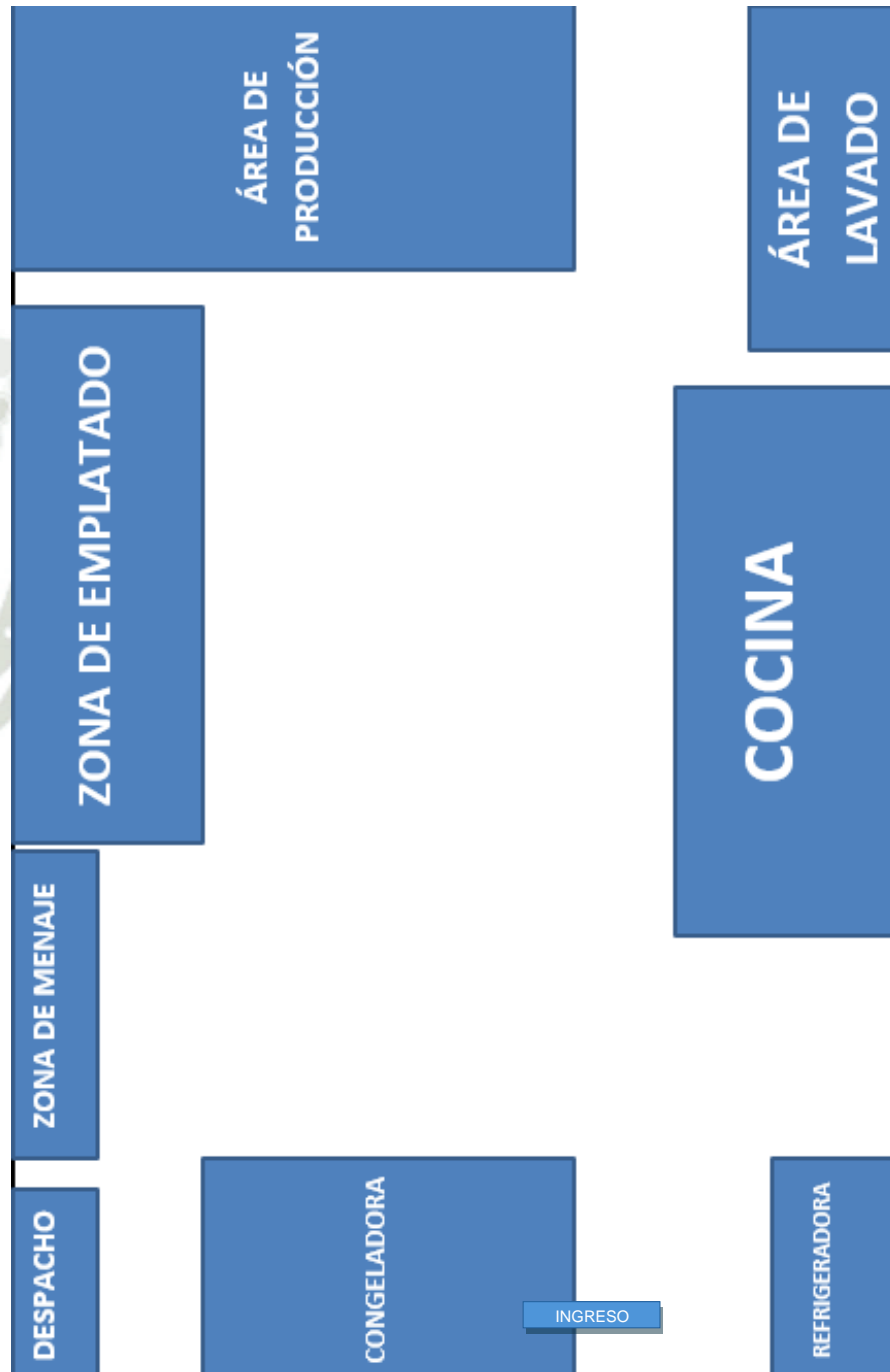


Fuente: Propia

ANEXO 9: CROQUIS COCINA

Figura 11:

Croquis Cocina



Fuente: Propia

ANEXO 10: CUESTIONARIO

Figura 12:

Cuestionario

CUESTIONARIO					
Soy bachiller de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Católica de Santa María, estoy realizando una encuesta de expectativa para determinar que aprecia de un buen restaurante en la ciudad de Tacna-Perú, para lo cual agradezco de antemano su colaboración al responder estas preguntas y por favor les pido, respondan cada una de las preguntas con veracidad, la información brindada por ustedes será anónima y se tratará con sumo cuidado y confidencialidad.					
1. Género					
Masculino		Femenino			
2. Edad					
20 - 24 Años		35 - 39 Años		50 - 54 Años	65 - 69 Años
25 - 29 Años		40 - 44 Años		55 - 59 Años	70 - 75 Años
30 - 34 Años		45 - 49 Años		60 - 64 Años	
Marque del 1 al 5, siendo 1 "Muy en Desacuerdo" y 5 "Muy De acuerdo"					
3. ¿Considera que es muy importante la actitud del personal que le atiende así como su presentación?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
4. ¿Considera importante que los insumos sean de alta calidad al momento de consumir en un restaurante?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
5. ¿Cree que la publicidad de un local influye en su decisión al momento elegir donde comer?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
6. ¿Considera que el precio influye mucho en su decisión de compra?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
7. ¿Cree que un restaurante es importante la variedad de platos y bebidas para que pueda consumir en el?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
8. ¿Cree que hacer publicidad por medio de las redes sociales hoy en día es muy importante para los restaurantes?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
9. ¿Toma en consideración la ubicación del local y las instalaciones del mismo para decidir si consumir o no allí?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
10. Antes de asistir a un restaurante, ¿Revisa los precios de los demás restaurantes para ver cuál le conviene más?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
11. ¿Consideraría aceptar un precio más alto por una mejor calidad, tomando en cuenta la calidad-precio?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
12. ¿Considera que el local está bien ambientado y distribuido?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
13. ¿Considera que la disposición de las mesas y su presentación es la adecuada?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
14. ¿Cuando usted ingresa a los servicios higiénicos estos se encuentran completamente limpios?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
15. ¿Considera que la limpieza de la cocina es la adecuada en el restaurante?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
16. ¿Considera que la comida es agradable y de buena calidad?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
17. ¿Cree que los insumos empleados en su plato son frescos y de buena calidad?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
18. ¿Cree que los utensilios empleados como cubiertos, platos y vasos son adecuados para su uso?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
19. ¿Considera importante que la cocina maneje utensilios de buena calidad?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					
20. Por su experiencia aquí, ¿Recomendaría el restaurante a sus conocidos?					
Muy en Desacuerdo	1	2	3	4	5
Muy De Acuerdo					

Fuente: Propia

ANEXO 11: VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

Figura 13:

Validación de Cuestionario

PREGUNTA		PUNTUACIÓN EXPERTOS (Siendo 1 "Muy en desacuerdo" y 6 "Muy de acuerdo")				VALIDACIÓN pregunta
		1 Del 1 al 6	2 Del 1 al 6	SUMA puntuaciones	PROMEDIO puntuaciones	
1	Adecuación	6	6	12	6	SI
	Pertinencia	6	6	12	6	
2	Adecuación	6	6	12	6	SI
	Pertinencia	6	6	12	6	
3	Adecuación	5	3	8	4	NO
	Pertinencia	4	4	8	4	
4	Adecuación	3	5	8	4	SI
	Pertinencia	3	6	9	4.5	
5	Adecuación	4	4	8	4	SI
	Pertinencia	4	5	9	4.5	
6	Adecuación	5	3	8	4	SI
	Pertinencia	5	5	10	5	
7	Adecuación	4	6	10	5	SI
	Pertinencia	4	4	8	4	
8	Adecuación	5	4	9	4.5	SI
	Pertinencia	5	5	10	5	
9	Adecuación	3	5	8	4	SI
	Pertinencia	6	4	10	5	
10	Adecuación	4	5	9	4.5	SI
	Pertinencia	4	5	9	4.5	
11	Adecuación	4	4	8	4	SI
	Pertinencia	4	6	10	5	
12	Adecuación	6	6	12	6	SI
	Pertinencia	6	5	11	5.5	
13	Adecuación	5	4	9	4.5	SI
	Pertinencia	5	5	10	5	
14	Adecuación	4	4	8	4	SI
	Pertinencia	5	4	9	4.5	
15	Adecuación	4	4	8	4	SI
	Pertinencia	5	6	11	5.5	
16	Adecuación	6	5	11	5.5	SI
	Pertinencia	6	4	10	5	
17	Adecuación	5	4	9	4.5	SI
	Pertinencia	6	4	10	5	
18	Adecuación	4	4	8	4	SI
	Pertinencia	5	6	11	5.5	
19	Adecuación	6	5	11	5.5	SI
	Pertinencia	5	5	10	5	
20	Adecuación	6	6	12	6	SI
	Pertinencia	6	6	12	6	

Datos de los Expertos	
Nombre y Apellidos	Rosario Rivera Fernández
Código	2600
Fecha de la validación:	30-04-2024
Firma	

Datos de los Expertos	
Nombre y Apellidos	Mario Alberto Trigueros Zúñiga
Código	1050
Fecha de la validación:	30-04-2024
Firma	

2

Fuente: Universidad Adventista de Chile

ANEXO 12: PESTA

Tabla 8:

Factores Políticos

FACTORES POLÍTICOS				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	A/O	FUENTE
Políticas de Comercio Internacional	La agroexportación tacneña creció un 22% en el primer semestre del 2022 y a seguido en aumento, insumos como el aceite de oliva y aceitunas son los que más destacan, sin embargo la sandía y el orégano, no se quedan atrás, siendo Chile nuestro principal comprador.	La mayoría de Chilenos suben a Tacna para hacer trato con los comerciantes, el restaurante es muy conocido en el mercado Grau, donde van muchos agricultores a vender a menor costo los insumos, allí se dan muchas negociaciones, lo que ayuda a que esos clientes puedan conocer al local e ir a consumir en el.	O	Reporte de Comercio Regional I Semestre 2022 TACNA - https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3851394/RCR%20Tacna%20-%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1668788248
Iniciativas Gubernamentales para Promover la Gastronomía	La Municipalidad Provincial de Tacna promueve el turismo, en la feria Lo Bueno de Viajar, se reunieron 22 expositores en rubros de Turismo, Artesanía y Gastronomía.	El restaurante puede participar en la feria, llegando a más clientes potenciales, así como demostrar la sazón que maneja el restaurante.	O	Municipalidad de Tacna, Tacna promueve el turismo en feria Lo Bueno de Viajar - https://www.munitacna.gob.pe/noticia/m/2023/06/26/tacna-promueve-el-turismo-en-feria-lo-bueno-de-viajar-6544
Regulaciones de Sanidad Alimentaria	DIGESA tiene un grupo de vigilancia, llamado DCOVI que se encarga de hacer las revisiones de riesgos sanitarios por la manipulación inadecuada de los alimentos.	DIGESA puede hacer evaluaciones aleatorias y sin previo aviso, sigue sin estar al tanto de las regulaciones sanitarias podría recibir una multa, cierre temporal o cierre total.	A	MINSA, Dirección de Control y Vigilancia - http://www.digesa.minsa.gob.pe/DCOVI/DCOVI.asp
Iniciativas Gubernamentales para Promover el Turismo	Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PROMPERÚ), se alió con "Y tú que planes?", una página para atraer más visitantes, sin embargo solo cuenta con un plan turístico que abarca 2 días para conocer la ciudad y 2 días para conocer Arica y Tarata.	Tacna, no cuenta actualmente con un plan para promover el turismo en la ciudad, por lo que muchos solo la visitan un día y se van a los alrededores a conocer, como las playas, alto del alianza, etc. Esto afecta a la venta de comida en restaurantes.	A	Y tu que planes, Disfruta de lo mejor de Tacna y Arica - https://www.ytuqueplanes.com/ofertas/tacna-cautivadora-deluxe
Crisis Política en el Perú	Desde el año 2000 han pasado por el Palacio de Pizarro 11 presidentes, un número extremadamente elevado teniendo en cuenta que el mandato presidencial es de 5 años.	La mayoría de los pobladores no se sienten conformes con los cambios continuos de poder, así como con la actual presidenta, lo que genera huelgas y para de transportes, haciendo que los precios de los insumos suban a cada momento, y bajen muy poco después de que pasa la crisis.	A	¿Cuál es el origen de la crisis política que sacude a Perú? FRANCE 24 - https://www.france24.com/es/programas/historia/20230119-cu%C3%A1l-es-el-origen-de-la-crisis-pol%C3%ADtica-que-sacude-a-per%C3%BA
Mercado Laboral	En el año 2022 el INEI informo que existen 102,5 miles de personas que están en edad de trabajar y aún no se encuentran económicamente activas.	Para el restaurante es una gran oportunidad porque la empresa puede contratar más personal con forme vaya creciendo el local.	O	INEI, PERÚ: Indicadores del mercado laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022 - https://www.inei.gob.pe/media/MenueRecurso/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf

Fuente: Propia

Tabla 9:

Factores Económicos

FACTORES ECONÓMICOS				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	A/O	FUENTE
Situación Económica nacional	Perú enfrentó en el 2023 una recesión: la economía nacional se contrajo 0.6% en ese momento. Si embargo, para este año, se espera - en parte- un “rebote”. Se proyecta un incremento de 3.1%, ligeramente por encima del 3% esperado en el MMM.	El impacto de este tema en el restaurante dependerá de cómo evolucione la economía nacional, sin embargo por el pronostico de aumento, esto podría traducirse en un aumento en la demanda y en una mayor capacidad de los clientes para gastar en el restaurante.	O	Diario Gestión, Perú crecería 3.1% este año, pero MEF espera menor crecimiento para 6 sectores - https://gestion.pe/economia/mef-economia-peruana-creceria-31-este-ano-pero-se-ajusta-a-la-baja-proyeccion-de-seis-sectores-proyecciones-economicas-actualizacion-de-proyecciones-noticia/
Fluctuación de Precios	Según el INEI, en su reporte a Enero del 2023, Tacna presenta una variación porcentual mensual de 1.39% en comparación al año pasado, además se ubica entre las 10 ciudades con más variación anual con un 10.16%.	Existe mucha fluctuación de precios en la ciudad, por diversos motivos, como políticos, naturales, etc. Llevando a que el restaurante deba aumentar sus precios para afrontar los costos de los insumos.	A	INEI, Variación de los indicadores de precios de la economía 2023 - https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informetecnico-variacion-de-precios-ene-2023.pdf
Inflación	Según el BCRP, en marzo 2024 se registró una tasa mensual de inflación de 1,01 por ciento y 3,05 por ciento en los últimos 12 meses.	La inflación puede llevar a un incremento en los precios de la materia prima, lo que a su vez podría impactar en los precios de los platos en el restaurante.	A	BCRP, Notas de estudios del BCRP No.25 5 de abril de 2024 - https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-25-2024.pdf
Disponibilidad de Crédito	Desde septiembre del 2023, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) inició un ciclo de reducciones de su tasa de interés de referencia. Así, pasó de 7.75% en aquel mes, hasta 6% en la actualidad, tras la última rebaja decidida la semana pasada por el ente emisor.	Una reducción en la tasa de interés de referencia podría significar que los consumidores tienen más disponibilidad de dinero para gastar en actividades como comer fuera, lo cual podría resultar en un aumento en la demanda.	O	Diario Gestión, Tasas de interés: cuándo la baja del BCRP se trasladará a la mayoría de créditos - https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/tasas-de-interes-cuando-la-baja-del-bcrp-se-trasladara-a-la-mayoria-de-creditos-noticia/
Políticas Tributarias	El consejo provincial aprobó la condonación de impuestos tributarios en beneficio de la población tacneña, si pagas todo el impuesto predial y arbitrios municipales te brindan condonación de 3 meses de arbitrio municipales, si pagas solo arbitrios del año, es 2 meses y si pagas solo impuesto predial, te dan un mes de condonación	Es una oportunidad para el restaurante la condonación propuesta por el municipio, puesto que el pago completo al año, reduce los gastos tributarios, pudiéndose a si destinar es dinero a otros gastos del restaurante.	O	Municipalidad de Tacna, Consejo provincial aprueba condonación de multas tributarias en beneficio de la población tacneña - https://www.munitacna.gob.pe/noticia/m/2023/02/25/consejo-provincial-aprueba-condonacion-de-multas-tributarias-en-beneficio-de-la-poblacion-tacnena-6137
Políticas de Tipo de Cambio	En lo que va del año, el dólar acumula un retroceso de 0.70% en comparación con la última cotización de 2022 que fue de S/.3.807. Haciendo que haya un cambio en los precios, especialmente del combustible, que afecta a muchos precios a su vez.	Si el dólar se mantiene estable, es una ayuda al restaurante, sin embargo, el dólar es muy cambiante, con las situaciones que pasa en el extranjero, puede hacer que el dólar suba, y eso no ayudaría al restaurante porque los precios subirían.	A	Diario Gestión, Precio del dólar en Perú Tipo de cambio - https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-hoy-en-peru-cuanto-esta-el-dolar-tipo-de-cambio-revisa-en-cuanto-esta-el-tipo-de-cambio-este-viernes-17-de-mayo-dolares-a-soles-dolar-de-hoy-compra-y-venta-bcr-ocona-compra-venta-noticia/

Fuente: Propia

Tabla 10:

Factores Sociales

FACTORES SOCIALES				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	A/O	FUENTE
Actitudes Hacia el Negocio	En una encuesta se determino que más del 70% de los peruanos prefiere salir a comer afuera en horario de almuerzo, sin embargo en Perú cada vez más los consumidores se preocupan más por lo que hay en sus comidas, como grasas, etc. Por ello es un reto para los restaurantes dar una comida, muy similar a la de casa.	Es una gran oportunidad para el restaurante, al ser una comida con sazón más familiar, tiene mayor probabilidad de ser aceptada por los consumidores de la zona, además, el ambiente también es más hogareño.	O	NIQ, 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana - https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/
Ingreso Disponible Promedio	El ingreso promedio en la ciudad de Tacna es de casi 900 en promedio, tomando en cuenta que el costo de vida en la ciudad es bajo, podemos decir que el ingreso es medio bajo porque Tacna es frontera.	El restaurante se ve afectado por esto, ya que el nivel de ingresos no es muy alto y por ende los ciudadanos no salen mucho a comer, salvo por los comerciantes y turistas que por los tiempos suelen salir a comer, más por necesidad.	A	Nivel de ingresos y gastos en el Perú y el impacto de la COVID-19 - https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/2021_CEPLAN_Nivel_de_ingresos_y_gastos_en_el_Peru_y_el_impacto_de_la_COVID_19.pdf
Actitudes Hacia el Ahorro	En un estudio en el 2022 se determinó que el 58% de los peruanos no ahorraron en los últimos 12 meses, esto aumento 5% respecto al 2019, siendo con mayor porcentaje de no ahorro los adultos entre los 28 a más.	Es una ventaja para el restaurante, al no haber mucho ahorro entre los peruanos, significa que están gastando en otras actividades, incluyendo las salidas, por lo que no tendrán mucho problema en invertir en su consumo.	O	Diario gestión, Aumentan los peruanos que no lograron ahorrar en últimos 12 meses, ¿Cómo fue por edades? - https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/ahorro-aumentan-los-peruanos-que-no-lograron-ahorrar-en-ultimos-12-meses-como-fue-por-edades-noticia/
Hábito de Compra	En los últimos años, los hábitos de compra de los consumidores peruanos han evolucionado debido a la tecnología y la globalización. Cada vez más optan por realizar compras online, comparar precios y buscar opiniones antes de adquirir un producto.	Puede considerarse una debilidad, porque las opiniones de los clientes en el local presenta ciertos inconvenientes con las opiniones, aunque la mayoría son positivas, existen algunas que no lo son tanto, y el local no está tan modernizado como la competencia.	A	El perfil del consumidor peruano: claves para el éxito de su negocio - https://villamuzio.com/el-perfil-del-consumidor-peruano-claves-para-el-exito-de-su-negocio/
Actitudes Hacia la Calidad de Productos	La mayoría de peruanos se preocupa por saber que es lo que come, de donde viene, etc. Haciendo que la calidad sea una prioridad para los restaurantes.	Es una oportunidad para el restaurante saber que siempre buscan la calidad de los productos, porque el local hace compra diaria, brindando frescura en cada ingrediente.	O	Perú 21, El 80% de los peruanos desean saber la procedencia de sus alimentos - https://peru21.pe/vida/habitos-alimenticios-el-80-de-los-peruanos-desean-saber-la-procedencia-de-sus-alimentos-noticia/
Actitudes Hacia la Atención al Cliente	Los consumidores peruanos son cada vez más exigentes y buscan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y deseos. En general, los consumidores peruanos prefieren productos y servicios de calidad, a buen precio y que sean convenientes.	Como se mencionó anteriormente el cliente tiene algunas opiniones negativas respecto a la atención, así mismo, tienen comentarios sobre la actitud y ciertos aspectos de la apariencia, que podrían mejorar la reputación del restaurante.	A	El perfil del consumidor peruano: claves para el éxito de su negocio - https://villamuzio.com/el-perfil-del-consumidor-peruano-claves-para-el-exito-de-su-negocio/

Fuente: Propia

Tabla 11:

Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	A/O	FUENTE
Uso del Internet	Pronatel supervisó, en el mes de diciembre de 2021, el avance de la implementación del Proyecto de Banda Ancha para la región Tacna, que beneficiará con Internet a más de 17,185 ciudadanos de zonas rurales.	Puede ser una buena oportunidad para la empresa, puede promocionarse en las plataformas digitales, para así lograr captar una mayor población y atraer más clientes.	O	Programa Nacional de Telecomunicaciones, Proyecto de Banda Ancha para la región Tacna avanza en su implementación para conectar a más de 17 mil ciudadanos - https://www.gob.pe/institucion/pronatel/noticias/603207-proyecto-de-banda-ancha-para-la-region-tacna-avanza-en-su-implementacion-para-conectar-a-mas-de-17-mil-ciudadanos
Uso de Tecnologías de Comunicaciones	Según el INEI el primer trimestre de 2021, el 94,8% de los hogares del país tienen al menos una Tecnología de Información y Comunicación.	Esto ayuda al restaurante, sin embargo, al no tener tanta actividad en redes no ayuda mucho a hacerse conocido, por ende llega a ser una amenaza porque la falta de uso de tecnologías no puede ganar más clientes.	A	INEI, Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares - https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2021.pdf
Uso de Tecnologías de Información	Los principales usuarios con acceso a internet y demás tecnologías de información, son los adolescentes y jóvenes, siendo las personas con mayor acceso a internet y de todo el Perú, casi el 81% cuentan con un dispositivo móvil.	Si bien no maneja muchas redes sociales, actualmente si hace publicidad por radio, así que maneja un poco de tecnologías de información y en base a la edad promedio de gente que va, podemos decir que llega a un buen número de clientes.	O	Universidad del Zulia, Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú - https://www.redalyc.org/journal/290/29063559007/html/
Uso de automatismos	En el caso de Perú la automatización de pago con Izipay, los QR etc., son los que actualmente en Perú la mayoría de establecimientos cuentan.	El restaurante esta actualmente esta en proceso de implementación de Izipay para los pagos, actualmente solo cuentan con Yape, pero en 2 meses se plantea implementar esta plataforma.	O	Izipay ya - https://iziya.pe/
Nivel de Innovación	Lo más nuevo son los tótems de autoservicio, es básicamente una pantalla de compra sin contacto, implementadas por Niubiz en colaboración con Arisale.	El restaurante no esta tan avanzado actualmente, por lo que no llega a un nivel alto de innovación como otros restaurantes.	A	Horeca, Gastronomía + tecnología: restaurantes en Lima que apostaron por la automatización - https://www.horeca.pe/noticia/gastronom%C3%ADa-restaurantes-en-lima-que-apostaron-por-la-automatizaci%C3%B3n
Acceso a Nueva Tecnología	Niubiz, presentó 5 soluciones para modernizar los restaurantes y negocios en general, que esta al alcance de todos los ciudadanos.	Por el momento el restaurante no cuenta con el dinero suficiente para acceder a esa tecnología.	A	Niubiz, Tecnología en restaurantes: 5 soluciones para modernizar tu negocio - https://www.niubiz.com.pe/blog/tecnologia-en-restaurante/

Fuente: Propia

Tabla 12:

Factores Ambientales

FACTORES AMBIENTALES				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	A/O	FUENTE
Clima	En la región de Tacna, el cambio climático medido por temperaturas extremas máxima y mínima afecta directamente en la producción agrícola, generando impactos sobre las diversas actividades económicas como la agricultura en distintas zonas de la región.	El clima tan extremista en Tacna hace que la subida y bajada de precios sea abismal, actualmente la mayoría de restaurantes lo maneja mediante temporadas, pero con los cambios de clima es muy difícil definirlos.	A	Efectos del cambio climático sobre la producción de aceituna en Yarada, Región Tacna - https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292014000200005#:~:text=En%20la%20regi%C3%B3n%20de%20Tacna,en%20un%20problema%20por%20resolver.
Calentamiento Global	El cambio climático provoca escasez de agua en Tacna, revela informe. Un estudio elaborado por el Grade y el BID reveló que la crisis de agua que afecta actualmente a Tacna es causada por el cambio climático.	El cambio climático, provoca la escasez de agua en la ciudad, esto afecta directamente al restaurante y a la compra de insumos ya que subirían los precios de los productos.	A	Perú: El cambio climático provoca escasez de agua en Tacna, revela informe - https://reliefweb.int/report/peru/per%C3%BA-el-cambio-clim%C3%A1tico-provoca-escasez-de-agua-en-tacna-revela-informe#:~:text=Peru-,Per%C3%BA%3A%20El%20cambio%20clim%C3%A1tico%20provoca%20escasez,agua%20en%20Tacna%2C%20revela%20informe&text=Un%20estudio%20elaborado%20por%20el,causada%20por%20el%20cambio%20clim%C3%A1tico.
Contaminación Medioambiental	Diariamente la Ciudad Heroica genera 254 toneladas de basura y un 97 por ciento se quema. Además, existen empresas que generan residuos tóxicos que desprenden chispas; con el viento de la tarde se produce fuego y el humo se expande, contaminando el aire y generando problemas ambientales para la ciudad.	La quema de basura y los residuos tóxicos podrían impactar negativamente en la calidad de los alimentos que adquieren para la preparación de los platos.	A	Botadero municipal contamina Tacna - https://elbuho.pe/antiores/web404/regional2.htm#:~:text=Diariamente%20la%20Ciudad%20Heroica%20genera,problemas%20ambientales%20para%20la%20ciudad.
Manejo de Desechos	La nueva ley y reglamento de residuos sólidos indica en su primer pilar es reducir residuos, el segundo la eficiencia en el uso de los materiales y el tercero los residuos vistos como recursos y no como amenaza.	Actualmente el restaurante maneja muy bien sus desechos, al tener un jardín los desechos orgánicos ayudan de abono.	O	Nueva ley y reglamento de residuos sólidos - https://www.minam.gob.pe/gestion-de-residuos-solidos/nueva-ley-de-residuos-solidos/
Desastres Naturales	Por lluvias intensas en el distrito de Ticaco de Tacna, se produjeron huaycos e inundaciones que causaron daños a viviendas, infraestructuras canales de riego y a la ganadería.	Esto afecta a los precios de la carne que compran para el restaurante, por ende los precios suben, y eso afecta a las ganancias.	A	INDECI, LLUVIAS INTENSAS EN EL DISTRITO DE TICACO, TACNA - https://portal.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2024/02/REPORTE-COMPLEMENTARIO-N.%C2%BA-2044-29FEB2024-LLUVIAS-INTENSAS-EN-EL-DISTRITO-DE-TICACO-TACNA-1.pdf
Impacto Ambiental	Los daños ambientales causados por la actividad humana afectan tanto a los elementos abióticos, como el aire, el agua y el suelo, como a los bióticos, a los seres vivos, incluyendo plantas y animales.	Este impacto afecta a todos en general, al estar contaminados los suelos, el agua y el aire, empezamos a contaminar el resto de productos, y para que estos no llegue a malograrse se le introduce más químicos, haciendo que sea cada vez más artificial el sabor, etc.	A	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, El impacto negativo de las actividades humanas en el medio ambiente en el Perú - https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/748658-el-impacto-negativo-de-las-actividades-humanas-en-el-medio-ambiente-en-el-peru

Fuente: Propia

ANEXO 13: AMOFHIT

Tabla 15:

Administración y Gerencia

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Reputación del Gerente	Según Weber Sándwich, el 50% de la reputación de una empresa depende directamente de la imagen de su CEO, detrás de la calidad de sus productos/servicios, su desempeño económico y el sector.	El dueño, actualmente el Gerente de la empresa tiene una larga trayectoria como jefe de cocina, al ser una empresa chica le sirvió esos años para aprender a liderar, sin embargo, tiene un carácter volátil que en algunas oportunidades le a costado mantener la calma bajo mucha presión, al ser el único en cocina, etc.	D	Dime quién es el CEO y te diré cómo es la reputación de la empresa - https://hazrevista.org/rsc/2019/01/dime-quien-es-el-ceo-y-te-dire-como-es-la-reputacion-de-la-empresa/
Gestión de la Red de Contactos	La importancia de los contactos en un escenario laboral de ofertas invisibles, que no se publican ni se conocen, hace que muchas de las estrategias tradicionales de búsqueda de empleo incluido el currículo se tengan por ineficaces.	La empresa, por los contactos del dueño de sus antiguos empleos, conoce chefs, mozos, distribuidores, etc. Estableció vínculos sólidos que le permitieron contratar a ex compañeros para eventos y contactar a las distribuidoras de bebidas cuando abrió, lo que le brindó un gran apoyo hasta el momento.	F	¿Por qué es importante tener una red de contactos? - https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/importante-red-contactos-130421-noticia/
Imagen y Prestigio de la Organización	Podemos decir que es importante tener una buena imagen de marca para facilitar la permanencia en la conciencia de nuestro público potencial y transmitir, aumentar y conservar el espíritu y prestigio de la empresa.	Según las encuestas emitidas, el restaurante se gana una buena imagen entre sus consumidores, con algunos inconvenientes pero en su mayoría la imagen del restaurante es muy buena.	F	No se trata de logos, sino de crear marcas relevantes para las personas - https://www.wearemarketing.com/es/blog/desarrolla-la-imagen-corporativa-de-tu-empresa-y-enamora.html
Sistema de Planeamiento estratégico	La planificación estratégica puede ayudarte a crear objetivos definidos para explicar cómo tu empresa avanzará hacia sus declaraciones de misión y visión en los próximos tres a cinco años.	Actualmente el restaurante cuenta con poco planeamiento, no piensa en el futuro, o tiene planes al aire, que no se terminan concretando, por falta de tiempo, dinero, o empeño.	D	Planificación estratégica para empresas - https://asana.com/es/resources/strategic-planning
Estilos de Liderazgo Usados en los Niveles Gerenciales	Entre las principales labores de un líder empresarial se encuentra conseguir que su equipo crea en el proyecto, mantenerle motivado y sacar lo mejor de cada uno de los objetivos corporativos.	Si bien el equipo de trabajo informó que se siente cómodo con el trabajo, expresaron ciertos comportamientos que a veces tiene el dueño cuando hay sobre carga de trabajo y quizá anda solo sin ayudante de cocina, suele ser cuando hay mucha gente en el local y falta un ayudante sin previo aviso.	D	Liderazgo empresarial: ¿cuáles son los principales estilos? - https://www.iberdrola.com/talento/ti-pos-de-liderazgo
Control Gerencial	El funcionamiento de una empresa depende del control que los administradores y gerentes tengan sobre las actividades que se realicen, pues es importante supervisar y evaluar constantemente las funciones en la empresa.	Fuera de los conflictos que a veces surgen, el gerente trata de evaluar que el personal trabaje de la mejor manera, al ser el encargado de la cocina, se esfuerza a presentar buenos platos tanto en sabor como presentación.	F	¿Quieres saber qué es control gerencial? - https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-control-gerencial

Fuente: Propia

Tabla 16:

Marketing, Ventas e Investigación de Mercados

MARKETING, VENTAS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Calidad del Servicio al Cliente	La percepción que tiene una persona de la experiencia que ofrece tu empresa, basada en tu capacidad para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas en cada oportunidad.	Según las encuestas realizadas, la atención brindada es buena, agradable a más del 50% de clientes, se puede mejorar con detalles pero el restaurante se esfuerza porque la estadía sea agradable.	F	Servicio al cliente de calidad: consíguelo en solo 5 pasos - https://www.zendesk.com.mx/blog/calidad-servicio-al-cliente/
Lealtad a la Marca	Es que los clientes continúan comprando de la misma marca una y otra vez, a pesar de que los competidores ofrecen productos o servicios similares.	El restaurante cuenta con clientes fieles, especialmente durante la semana, por la venta de menú, los clientes separan su menú para toda la semana, o siempre recurren al restaurante, porque les agrada la sazón, el ambiente, etc.	F	Los fundamentos de la lealtad a la marca y cómo puedes comenzar a crearla con tus clientes - https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/brand-loyalty#:~:text=La%20lealtad%20a%20la%20marca%20es%20cuando%20los%20clientes%20contin%C3%A1n,sentimientos%20positivos%20con%20esa%20marca.
Descuentos y Promociones	Ofrecer descuentos y promociones no sólo te permite aumentar tus ventas sino también atraer a nuevos clientes, fidelizar a los existentes y mantener un inventario saludable.	El restaurante presenta descuentos y promociones en bebidas, le cuesta identificar que otras promociones buscan los clientes, porque sacaron promociones para niños y no llamo mucho la atención de los clientes.	D	Descuentos y promociones: aprende a no disminuir beneficios - https://www.latamclick.com/aprender-a-ofrecer-descuentos-y-promociones-online/#:~:text=Ofrecer%20descuentos%20y%20promociones%20no,de%20beneficio%20de%20tu%20negocio.
Creatividad, Eficiencia y Efectividad de la Publicidad	La eficacia publicitaria se alcanza mediante campañas que logren los objetivos de la marca de forma efectiva. La creatividad es esencial para captar la atención del público y generar una respuesta positiva que contribuya al éxito de la campaña publicitaria.	Actualmente el restaurante no cuenta con mucha publicidad, solo unos anuncios por la radio local, pero su manejo de publicidad es muy bajo.	D	La relación entre eficacia y creatividad publicitarias - https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/21745
Análisis del Consumidor y sus Preferencias	Nos proporciona información sobre las diferentes tendencias de consumo y las variables que influyen en la audiencia. También nos da una idea de los motivos, las prioridades y los métodos de toma de decisiones que se toman en cuenta al elegir un producto o servicio.	El restaurante va actuando según los conceptos que recibe de los clientes, es decir, las retribuciones que da el cliente a la señorita que atiende, dando así una idea de como puede seguir mejorando, sin embargo no hay una data específica de las opiniones.	D	¿Qué es el análisis del comportamiento del consumidor? - https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-del-comportamiento-del-consumidor/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20del%20comportamiento%20del,elegir%20un%20producto%20o%20servicio.
Ventas de los Bienes y Servicios	Un servicio está compuesto por un conjunto de actividades destinadas a cubrir una o varias necesidades de un cliente. Los clientes tienen diferentes necesidades y es nuestra obligación es conocerlas para así crear una oferta que se ajuste a ellas.	La empresa expresó que realizó un estudio de mercado antes de poder abrir el local, para saber que era lo que querían en aquel entonces los clientes, también así saber que y como ofrecerles los productos, hasta el momento les funciona, pero existen mejoras que con otro estudio, se podría demostrar.		Venta técnica - https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196767.pdf

Fuente: Propia

Tabla 17:

Operaciones, Logística e Infraestructura

OPERACIONES, LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Suministros de Materiales	Cientos los comerciantes del mercado Grau que también se dieron cita hasta el terreno en el sector de Pago Para Grande para ser testigos de este paso inicial que permitirá hacer realidad uno de los mercados más modernos a nivel nacional.	Los precios de los productos bajarán aún más, siendo el mercado Grau el principal abastecedor de productos para el restaurante, también los distribuidores de Backus y Élite que abastecen en cerveza y servilletas respectivamente.	F	TACNA CADA VEZ MÁS CERCA DE TENER UN MERCADO MAYORISTA DE CALIDAD - https://www.munitacna.gob.pe/noticia/mv2024/01/04/tacna-cada-vez-mas-cerca-de-tener-un-mercado-mayorista-de-calidad-7136
Costos de Producción en Relación con la Competencia	Se hizo una revisión básica de los lugares más cercanos al restaurante, para ello vimos que la mayoría esta por el centro, cercanos a ellos no hay, ya que cerraron, el dueño comenta que intentaban engañar a los clientes con el tipo de carne que se usaba, por ello los restaurantes visitados fueron SUMAQ Restaurant, A todo Vapor Restaurant, El Viejo Misti y Picantería La Tacñañita.	En algunos locales, los costos son más altos por ser locales alquilados o comprados a plazos, en su mayoría vemos que maneja precios más bajos, se determinó que es porque compran en cantidad al ser solo un tipo de comida que venden no es un gasto mayor, como el restaurante hace platos marinos y criollos salen un poco más elevados los costos, pero por su parte no gasta en local ya que es propio.	F	Restaurantes en Tacna - https://carta.menu/list/87884147/restaurantes-tacna-tacna
Sistemas de Control de Inventarios	Como controlar los bienes y el stock, registrar los movimientos y hacer un seguimiento de las compras, manteniendo organizada la cadena de suministro sin ningún contratiempo.	La empresa tiene problemas con los inventarios, los productos como carnes, verduras, etc. Se entiende la compra diaria, sin embargo los alimentos no perecibles son un factor que hace gastar mucho al restaurant, ya que lo hacen por minoría y termina saliendo más caro.	D	¿Qué es un sistema de control de inventarios? - https://www.kizeo-forms.com/es-lat/que-es-un-sistema-de-control-de-inventarios/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20sistema%20de%20control%20de%20inventarios%3F,Categorías%20%2F%20Sector%20de&text=Un%20sistema%20de%20control%20de%20inventarios%20te%20permite%20controlar%20los,d%20suministro%20sin%20ning%C3%BA%20contratiempo.
Efectividad de los Procesos en el Control de Calidad, Diseño, Costo y Cantidad.	La productividad es la medida de eficiencia y eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Por ello, el sentido, la razón de ser y la importancia del concepto de productividad en la empresa, están en función de la continuidad y sobrevivencia en un ambiente de crisis y de competitividad.	Como se mencionó anteriormente, existen algunos procesos que no son los adecuados, que quizá con mayor organización podamos obtener mejores resultados, el método de entrega de comida, la presentación de las mesas, la atención desde la entrada, etc.	D	CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS: ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE ESTOS TRES CONCEPTOS - https://www.intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo118.pdf
Facilidades de Ubicación y Diseño de Planta	La calle Patricio Meléndez, donde se encuentra el restaurante, es una de las calles más transitadas, además de ser zona comercial, la calle es transformada en las ferias Chacra a la Olla y asociación El Porvenir, ambas muy conocidas y concurridas, solo los fines de semana, el local esta bien distribuido según las normativas expresadas con defensa civil y la municipalidad de Tacna.	La ubicación es excelente para atraer clientes, así mismo la calle se une a demás calles transitadas, Tacna es una ciudad pequeña, por lo que no está muy lejos del centro histórico, además que esta cerca a muchos hoteles donde se hospedan un sinnúmero de turistas, con buenas alianzas podría ser un restaurante más reconocido. Por la distribución es la apropiada, sin embargo más decoración en la puerta podría ayudar, ya que el local es pasando un pasadizo que no llama tanto la atención de la gente.		ANÁLISIS DE LA FORMA URBANA Av. San Martín (Plaza Juan Pablo II - Av. Gustavo Pinto) - https://pdfcoffee.com/analisis-de-la-forma-av-san-martin-pdf-free.html
Seguridad e Higiene Laboral	Es importante que el personal temporario de servicios alimenticios sea completamente informado sobre riesgos a la salud y seguridad en el lugar del trabajo y los pasos siendo tomados para controlarlos. Este personal tal vez no conozca el sitio del trabajo y además puede haber recibido poca o ninguna capacitación en la salud y seguridad.	El restaurante brinda una capacitación inductiva para los nuevos empleados, donde les explican no solo las funciones sino los hábitos de higiene, la importancia de la seguridad, así mismo se les brinda un curso básico de manejo de extintores, el orden de la vajilla y cristalería, su vestimenta, etc.		La Salud y Seguridad del Personal de Restaurantes - https://www.tdi.texas.gov/pubs/videoresourcessp/spstpwaitstaff.pdf

Fuente: Propia

Tabla 18:

Finanzas y Contabilidad

FINANZAS Y CONTABILIDAD				
VARIABLE	TENDENCIA	EFFECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Situación Financiera	Según el INEI, el grupo de restaurantes mostró un crecimiento de 7,65% sustentado en la mayor actividad de los establecimientos de pollerías, comidas rápidas, restaurantes, cevicherías, etc. Negocios que fueron más concurridos en los días de feriado largo, y crecieron en respuesta a diversas promociones por aplicativos móviles y la eficiencia de pagos digitales.	El restaurante no está subiendo su nivel de ingresos por la mala gestión de sus finanzas, comentan que llevan un registro vago de sus ingresos y salidas, así como a veces no llega a alcanzar el dinero para comprar materia prima, fuera de que la clientela no ha incrementado, sus niveles de ingresos parecerían estar bajando.	D	Negocios de restaurantes se incrementaron 9,16% en abril de 2023 - https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incrementaron-916-en-abril-de-2023-14439/
Nivel de Apalancamiento Financiero	El apalancamiento financiero es una técnica que se utiliza cuando se quiere realizar una operación financiera y no se dispone del capital necesario para abordar dicha maniobra. De este modo, se utilizan fondos propios y un crédito para llevar a cabo dicha acción.	Actualmente la empresa no puede hacerse un apalancamiento financiero, sin embargo se hizo un préstamo personal el dueño, para así poder pagar ciertas cosas del restaurante.	D	¿Qué es el apalancamiento financiero? - https://www.afiescueldefinanzas.es/actualidad/noticias/apalancamiento-financiero-que-es#ventajas-e-inconvenientes-del-apalancamiento-financiero
Estructura de Costos	En el caso de los restaurantes se recomienda como mínimo tener el siguiente plano de costos: Utilidad es el 16%, Gastos Generales el 20%, Mano de Obra el 29% y Costos de Alimentos es el 35%, por plato.	Como se mencionó no cuenta con un manejo de costos apropiado, existen muchas cosas con las que no cuenta al momento de sacar sus costos por plato.	D	Estructura de costos para un restaurante - https://www.gastronomiarentable.com/post/estructura-de-costos-para-un-restaurant
Situación Tributaria	La empresa está declarada por el dueño es un contribuyente como Persona Natural con Negocio, el estado del contribuyente es Activo y Habido.	La empresa está actualmente haciendo sus pagos tributarios a tiempo, además de cumplir con sus responsabilidades tributarias.	F	Consulta RUC - https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itnrconsruc/jcrS00Alias
Costo de Capital en Relación a los Competidores	El costo de capital de la empresa está en función de la estructura o esquema de financiamiento utilizado para la ejecución de las inversiones y del costo de las fuentes de financiamiento.	La realidad de la empresa no le permite tener un buen capital actualmente, sin embargo, cuenta con local propio, no tiene préstamos pendientes. A diferencia de otros establecimientos que si los tienen.	D	EL COSTO DEL CAPITAL EN LA TOMA DE DECISIONES - https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v01_n2/costo.htm
Situación Patrimonial	Permite conocer el estado de la empresa, informando sintéticamente la composición de su patrimonio en un momento dado, detallando el activo, el pasivo y el patrimonio neto.	La empresa económicamente hablando no se encuentra bien, según mucha evaluación se debe a que no maneja bien las finanzas, por lo que no podemos determinar sus activos y pasivos.	D	Estados contables - https://www.crea.org.ar/4-1-estados-contables/#:~:text=Estado%20de%20situaci%C3%B3n%20patrimonial&text=Permite%20conocer%20el%20estado%20de,pasivo%20y%20el%20patrimonio%20neto.

Fuente: Propia

Tabla 19:

Recursos Humanos y Cultura

RECURSOS HUMANOS Y CULTURA				
VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Selección de Personal	La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.	El dueño se encarga de buscar un personal con experiencia en atención, donde se muestre su habilidad de palabra, su actitud frente a un cliente, etc. Por lo que pone riguroso cuidado con los empleados que contrata.	F	Gestión del Talento Humano - Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, 2009 México.
Capacitación del Personal	La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.	El restaurante presta capacitaciones al inicio de cada trabajador, sin embargo no sabía que debía capacitarlos cada cierto tiempo. Indicaron que solo se les capacita de nuevo si llegasen a hacer algún tipo de cambio en el local.	D	Gestión del Talento Humano - Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, 2009 México.
Cultura Organizacional	La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.	Dentro de la empresa se respetan tres normas básicas, que son la puntualidad, la honestidad y la responsabilidad, por otro lado se respetan las creencias de los empleados y dueños. La única semana del año que no abren es Semana santa, por costumbre de los dueños.	F	Gestión del Talento Humano - Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, 2009 México.
Nivel de Rotación y Ausentismo	La rotación de personal puede conllevar efectos negativos, tiene un impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa, cuyas consecuencias son la elevación de costos, la disminución de la productividad, la pérdida de talento valioso y la desmotivación de los empleados.	Anteriormente existía mucho cambio de personal el dueño explica que era difícil contratar un personal capacitado cuando abrieron, por lo que los que apoyaban no tenían experiencia, renunciaban o dejaban de ir a la semana, no eran eficientes e incumplían reglas, lo que hacían que los despidan, ahora la rotación es menor, sin embargo puede mejorar.	D	Rotación de personal: que es, causas, consecuencias y soluciones - https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#afecta
Estructura Organizacional	La estructura organizacional de una empresa consiste en el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus empleados, establece el entramado de niveles jerárquicos y es, en definitiva, el esqueleto sobre el que se sostiene la empresa.	Aunque la empresa es pequeña y no cuenta con más de 5 empleados, tiene un esquema organizacional básico que explican a los nuevos trabajadores, por lo que se considera una fortaleza.	F	Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo - https://asana.com/es/resources/team-structure
Calidad del Clima Laboral	Las condiciones laborales opresivas, la falta de satisfacción y perspectivas profesionales, y la presión constante en el trabajo pueden afectar negativamente el bienestar emocional y mental de los empleados, causando estrés y desmotivación en el ambiente laboral.	Los trabajadores expresaron que el ambiente de trabajo es agradable no muy pesado, ni muy abrumador, cada día es diferente, podrían haber mejoras, pero en general se sienten bien, solo un problema notaron es la falta de paciencia del dueño en momentos de estrés.	D	Gestión del Talento Humano - Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, 2009 México.

Fuente: Propia

Tabla 20:

Sistemas de Información y Comunicaciones

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES				
VARIABLE	TENDENCIA	EFECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Información para la Toma de Decisiones de la Gerencia	Un sistema de soporte de decisiones se define como un marco de información que respalda las actividades de toma de decisiones empresariales u organizativas. También conocido como DSS, aborda los niveles de planificación, operación y administración de una compañía.	La empresa por el momento no invierte en temas sistemáticos, ya que no cuenta con el capital suficiente para ello, además al ser un pequeño restaurante no lo considera importante.	D	Sistema de soporte de decisiones: 3 FUNCIONES CLAVE - https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-de-soporte/
Información para la Gestión de Costos	El sistema de Información sobre Costos involucra un concepto amplio como herramienta fundamental para el control de gestión y la toma de decisiones: es la columna vertebral de un Sistema de Información para la Gestión.	La información de los costos es manejada simplemente por un Excel que se actualiza con forme se actualice la carta o exista un alza de precios en la compra de insumos.	D	EL SISTEMA DE INFORMACION SOBRE COSTOS Y LA CONTABILIDAD DE COSTOS - https://www.intercostos.org/documentos/congreso-04/TEXT09-6.pdf
Sistemas de Comunicación Interna	La comunicación interna es importante para integrar equipos y ayuda a alinearlos con los objetivos del negocio, mejora los flujos de trabajo, genera ambientes agradables y proactivos.	Por el momento la empresa es pequeña, toda comunicación se realiza mediante chat interno, y un grupo de WhatsApp que tienen los empleados del restaurante, así mismo para el caso de los pedidos, existe una pizarra donde colocan los platos que van pidiendo en orden de llegada.	F	Comunicación interna: plan, estrategias, ejemplos y herramientas - https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas#importante
Sistema de Seguridad	La digitalización de los restaurantes trajo consigo la preocupación por la ciberseguridad. La información que circula en internet está expuesta a delincuentes que se ocupan de robarla para usarla con diferentes fines.	Al ser una empresa pequeña la información digitalizada es mínima, más preocupa la seguridad del mismo restaurante, que actualmente cuenta con cámaras de vigilancia, también la computadora de la empresa tiene clave y antivirus para evitar el formateo de la misma.	F	CIBERSEGURIDAD, CÓMO GESTIONARLA EN TU RESTAURANTE - https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/ciberseguridad-como-gestionarla-en-tu-restaurante/

Fuente: Propia



Tabla 21:

Tecnología, Investigación y Desarrollo

TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
VARIABLE	TENDENCIA	EFFECTO PROBABLE	D/F	FUENTE
Tecnología de Punta en Procesos	Una tecnología que pretende mejorar la precisión y la eficiencia se puede ver con las pantallas digitales de cocina. Estas brindan muchos beneficios la legibilidad es muy superior a las órdenes escritas a mano y los boletos impresos. Se puede mostrar y rastrear mucha información en una sola pantalla.	Es una tecnología que el dueño consideró adoptar hace un tiempo, pero evaluando el costo beneficio consideró que no es tan importante, como adquirir un POS, para los pagos, ya que es más práctico y en época de pandemia ayudaría mucho.	D	Últimas tendencias en tecnología de restaurantes de 2024 que debe conocer - https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/#autonomous-meal-delivery
Capacidad de Adopción de Nuevas Tecnologías	La tecnología para restaurantes incluye todas las herramientas de alta tecnología que revolucionan las operaciones de cocina, el servicio al cliente y más dentro de la industria de servicios de alimentos; la tecnología brinda oportunidades para un mayor crecimiento a través de integraciones digitales y análisis de datos a mayor escala.	El dueño no considera que la adopción de nuevas tecnologías sea necesario actualmente, la empresa es pequeña, con pocas mesas, por lo que implementar nuevas tecnologías no sería razonable, pero si un gasto insulso.	D	Últimas tendencias en tecnología de restaurantes de 2024 que debe conocer - https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/#autonomous-meal-delivery
Automatismos	Pagos sin contacto: Los clientes se benefician de la mayor velocidad de las transacciones junto con los beneficios higiénicos inherentes.	Como se mencionó anteriormente un automatismo que se empleará es el POS de Izipay que ayudara con los pagos sin contacto, evitando así robos y estafas como pasa actualmente con los QR de Yape y Plin.	F	Últimas tendencias en tecnología de restaurantes de 2024 que debe conocer - https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/#autonomous-meal-delivery
Capacidades Tecnológicas del Personal de la Organización	La tecnología es la razón principal por la que los trabajadores de hoy son más productivos que nunca. Lo que antes tomaba horas de fabricación ahora toma minutos o incluso menos. Los pagos, la comunicación y la colaboración pueden ocurrir en un instante, siempre que se sepa cómo usar las herramientas adecuadas.	El restaurante se esfuerza por capacitar a sus empleados cuando ingresan y cuando hay algún tipo de cambio en el local, por ello estarán al tanto de la tecnología que se vaya a emplear, ya sea de cobro o de procesos, al ser jóvenes los trabajadores también se les hace más fácil aprender las nuevas tecnologías.	F	¿POR QUÉ TU EQUIPO NECESITA CAPACITACIÓN EN TECNOLOGÍA? - https://www.cibertec.edu.pe/noticias/importancia-de-capacitacion-de-tu-equipo-entecnologia/#:~:text=Si%20bien%20las%20habilidades%20blandas,al%20brindar%20capacitaci%C3%B3n%20en%20las

Fuente: Propia