

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES DEL RESTAURANTE
FIESTA AREQUIPA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2015”**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

TAMAYO BOLAÑOS, ERNESTO ALONZO

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AREQUIPA- PERU

2015



“La posibilidad de realizar un
sueño es lo que hace que la vida
sea interesante”

Paulo Coelho

DEDICATORIA:

A mis padres, que me brindaron su apoyo en todo momento a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino siempre mostraron su cariño cada uno a su manera.



RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad realizar un plan estratégico para buscar soluciones a los problemas que presenta internamente el restaurante Fiesta Arequipa, desde un punto de vista operacional y administrativo, teniendo en cuenta los factores influyentes para su funcionamiento tanto internos como externos.

El estudio conto con el apoyo de información documental relacionada a restaurantes y datos culinarios de la nuestro país y ciudad de Arequipa.

En el Primer Capítulo presentamos el Planteamiento Teórico, donde procedemos a describir el tema del estudio, los alcances que se desea conseguir, los motivos que despiertan interés en el tema de restaurantes, así como una reseña del restaurantes Fiesta Arequipa, la hipótesis y los antecedentes correspondientes al tema de investigación.

En el Segundo Capítulo, veremos el Planteamiento Operacional, señalando las Técnicas e Instrumentos que se van a utilizar para el acopio de información, que en nuestro caso serán las encuestas realizadas al personal del restaurante.

En el Tercer Capítulo, observaremos la información recolectada para el análisis del entorno interno y externo del restaurante, así como la interpretación de los resultados obtenidos, los cuales servirán de base para la elaboración de matrices estratégicas.

Finalizando el trabajo encontramos las estrategias propuestas para la mejora de los procesos operacionales y administrativos del restaurante Fiesta Arequipa, con el fin de mejorar la situación del restaurante.

ABSTRACT

This research aims to make a strategic plan to seek solutions to the problems presented internally Fiesta Arequipa restaurant, from an operational and administrative terms, taking into account both internal and external influencing factors for operation.

The study had the support of documentary information relating to restaurants and culinary information of our country and city of Arequipa.

In the first chapter we present the theoretical approach, where we proceed to describe the subject of the study, the scope to be achieved, the reasons that arouse interest in the subject of restaurants, as well as an overview of restaurants Party Arequipa, the hypothesis and background for the research topic.

In the second chapter, we discuss the operational approach, noting the techniques and instruments that will be used for the collection of information, which in our case are surveys to the restaurant staff.

In the third chapter, we observe the information collected for the analysis of internal and external environment of the restaurant, and the interpretation of results, which form the basis for the development of strategic matrices.

Completing the work are proposed strategies for improving the operational and administrative processes Fiesta Arequipa Restaurant, in order to improve the situation of the restaurant.

INTRODUCCION

En nuestra sociedad actual, podemos darnos cuenta que los negocios relacionados a comida de todo tipo ha tenido un gran crecimiento en el mercado arequipeño, motivo por el cual hay una fuerte competencia entre estos negocios dados por distintos factores como el precio, la ubicación, la calidad de la comida, la innovación y la variedad de la comida entre muchas otras.

Debido a estos cambios agresivos en el mercado culinario, el restaurante Fiesta Arequipa, se encuentra pasando por una situación poco favorable debido a un mal manejo. Mi persona propone cambiar esta situación mediante la aplicación de un planeamiento estratégico, del restaurante, para así mejorar el manejo del mismo.

Como motivo de esta situación se desarrolla el presente trabajo, buscando ayudar a otras personas, a que puedan llevar a su negocio a un buen resultado, es decir que mejore o sirva de apoyo para el cambio de su negocio culinario.

Considerando que el comensal peruano tiene un gran aprecio por la comida, relacionando cada ocasión especial o momento grato acompañado de un agradable plato de comida, es que veo por conveniente modificar la manera de trabajar en el restaurante Fiesta Arequipa, de tal manera que sea considerado por las personas como una buena opción para frecuentar y así generando una mayor rotación en sus ventas, cambiando la mala situación en la que se encuentra actualmente.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCION | 6 |
| CAPITULO I | 12 |
| 1.1. PROBLEMA | 12 |
| 1.2. DESCRIPCIÓN | 12 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 1.4. OBJETIVOS | 15 |
| 1.5. MARCO TEÓRICO | 16 |
| 1.6. MARCO CONCEPTUAL | 28 |
| <i>Misión</i> | 37 |
| <i>Visión</i> | 37 |
| <i>Los Objetivos Generales</i> | 38 |
| <i>Los Valores</i> | 38 |
| <i>La Marca</i> | 38 |
| <i>La Carta</i> | 39 |
| <i>Los Ambientes</i> | 40 |
| <i>La Ubicación</i> | 49 |
| 1.7. HIPÓTESIS..... | 56 |
| <i>Antecedentes</i> | 56 |
| CAPITULO II | 59 |
| 2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 59 |
| 2.2. ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS..... | 59 |
| 2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN | 59 |
| 2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 61 |
| 2.5. RECURSOS NECESARIOS | 62 |
| CAPITULO III | 63 |
| 3.1. INTRODUCCIÓN | 63 |
| 3.2. ANALISIS DE LA EMPRESA..... | 64 |
| 3.2.1. ANALISIS AMOFHIT..... | 64 |
| 3.2.1.1. <i>Administración y gerencia (A)</i> | 64 |
| 3.2.1.2. <i>Marketing y ventas (M)</i> : | 67 |
| 3.2.1.3. <i>Operaciones & logística (O)</i> :..... | 68 |
| 3.2.1.4. <i>Finanzas & Contabilidad (F)</i> :..... | 70 |
| 3.2.1.5. <i>Recursos Humanos (H)</i> :..... | 72 |
| 3.2.1.6. <i>Sistema de información (I)</i> :..... | 74 |
| 3.2.1.7. <i>Tecnología e Investigación y desarrollo (T)</i> : | 75 |
| 3.3. ANALISIS PEST: | 76 |
| 3.3.1. <i>Fuerzas Políticas</i> :..... | 76 |
| 3.3.2. <i>Fuerzas Económicas</i> : | 77 |
| 3.3.3. <i>FUERZAS TECNOLÓGICAS</i> :..... | 83 |
| 3.3.4. <i>FUERZAS SOCIO – CULTURALES</i> :..... | 85 |
| 3.4. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER | 92 |
| • <i>(F1) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes</i> | 93 |
| • <i>(F2) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores</i> | 93 |
| • <i>(F3) AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES</i> | 94 |
| • <i>(F4) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</i> | 96 |

| | |
|--|-----|
| • (F5) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS..... | 97 |
| 4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS | 100 |
| MATRICES..... | 131 |
| MISION Y VISION..... | 148 |
| ORGANIGRAMA..... | 149 |
| PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA EL RESTAURANTE FIESTA AREQUIPA | 151 |
| FORMULACIÓN DE ESTRATEGICAS | 152 |
| CONCLUSIONES..... | 164 |
| RECOMENDACIONES | 165 |
| Bibliografía | 167 |
| Web grafía:..... | 168 |

ÍNDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|-----|
| GRAFICO N°1: PEA DE AREQUIPA | 78 |
| GRAFICO N°2: NSE DE LAS PERSONAS EN PERÚ | 79 |
| GRAFICO N°3: AUMENTO EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS..... | 82 |
| GRAFICO N°4: CONSUMO POR RESTAURANTES | 83 |
| GRAFICA N°5: RESTAURANTES MÁS FRECUENTADOS EN AREQUIPA | 89 |
| GRAFICO N°5: FRECUENCIA DE ASISTENCIA A RESTAURANTES | 91 |
| GRAFICA N°6: TIPOS DE COMIDA PREFERIDA..... | 96 |
| GRAFICA N°7: ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES..... | 101 |
| GRAFICA N°8: AMBIENTE LABORAL | 102 |
| GRAFICA N°9: RELACIÓN CON EL GERENTE | 103 |
| GRAFICA N°10: PREOCUPACIÓN DEL GERENTE POR EL GERENTE..... | 105 |
| GRAFICA N°11: CUAN ALENTADOR ES SU JEFE | 109 |
| GRAFICA N°12: SU HORARIO DE TRABAJO ES JUSTO | 110 |
| GRAFICA N°13: INDUCCIÓN EN EL RESTAURANTE | 113 |
| GRAFICO N°14: CARGA DE TRABAJO..... | 114 |
| GRAFICA N°15: INSUMOS / MATERIALES PARA TRABAJAR..... | 116 |
| GRAFICA N°16: DESEMPEÑO DE LOS COMPAÑEROS | 117 |
| GRAFICA N°17: COMUNICACIÓN CON EL EQUIPO DE TRABAJO | 120 |
| GRAFICA N°18: TRATO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO | 121 |
| GRAFICA N°19: ADECUACIÓN DE LOS TRABAJADORES | 123 |
| GRAFICA N°20: RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE PARA TRABAJAR | 125 |
| GRAFICA N°21: REMUNERACIÓN PERCIBIDA | 127 |
| GRAFICA N°22: BENEFICIOS LABORALES | 129 |

| | |
|---|-----|
| GRAFICA N°23: CONCEPTO DE LA CARTA DEL RESTAURANTE | 130 |
| GRAFICA N°24: IMPORTANCIA DE LAS FECHAS ESPECIALES DENTRO DEL RESTAURANTE | 131 |
| GRAFICA N°25: CUADRANTE DE ESTRATEGIAS | 143 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| TABLA N°1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 14 |
| TABLA N°4: TECNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES | 59 |
| TABLA N°2: PEA DE AREQUIPA | 78 |
| TABLA N°3: NSE DE LAS PERSONAS DE AREQUIPA | 79 |
| TABLA N°4: RESTAURANTES MÁS FRECUENTADOS EN AREQUIPA | 88 |
| TABLA N°5: ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES | 100 |
| TABLA N°6: AMBIENTE LABORAL..... | 101 |
| TABLA N°7: RELACIÓN CON EL GERENTE..... | 103 |
| TABLA N°8: PREOCUPACIÓN DEL GERENTE POR EL RESTAURANTE | 104 |
| TABLA N°9: PREOCUPACIÓN POR EL GERENTE, “SI” | 105 |
| TABLA N°10: PREOCUPACIÓN POR EL GERENTE, “NO” | 107 |
| TABLA N°11: CUAN ALENTADOR ES SU JEFE..... | 107 |
| TABLA N°12: SU HORARIO DE TRABAJO ES JUSTO..... | 109 |
| TABLA N°13: SU HORARIO ES JUSTO POR. | 111 |
| TABLA N°14: SU HORARIO NO ES JUSTO POR..... | 111 |
| TABLA N°15: INDUCCIÓN EN EL RESTAURANTE..... | 112 |
| TABLA N°16: CARGA DE TRABAJO | 113 |
| TABLA N°17: INSUMOS / MATERIALES PARA TRABAJAR | 115 |
| TABLA N°18: DESEMPEÑO DE LOS COMPAÑEROS..... | 116 |
| TABLA N°19: PORQUE SE DESEMPEÑAN MAL LOS COMPAÑEROS | 118 |
| TABLA N°20: PORQUE SE DESEMPEÑAN BIEN LOS COMPAÑEROS..... | 118 |
| TABLA N°21: COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO | 119 |
| TABLA N°22: TRATO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO..... | 120 |
| TABLA N°23: BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO | 121 |
| TABLA N°24: MAL TRATO ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO | 122 |
| TABLA N°25: ADECUACIÓN DE LOS TRABAJADORES..... | 123 |
| TABLA N°26: RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE PARA TRABAJAR..... | 124 |
| TABLA N°27: SI RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE | 125 |
| TABLA N°28: NO RECOMENDARÍA EL RESTAURANTE | 126 |

| | |
|--|-----|
| TABLA N°29: REMUNERACIÓN PERCIBIDA | 126 |
| TABLA N°30: BENEFICIOS LABORALES..... | 128 |
| TABLA N°31: CONCEPTO DE LA CARTA DEL RESTAURANTE..... | 130 |
| TABLA N°32: IMPORTANCIA DE LAS FECHAS ESPECIALES DENTRO DEL RESTAURANTE..... | 130 |
| TABLA N°33: MATRIZ EFE | 133 |
| TABLA N°34: MATRIZ EFI..... | 134 |
| TABLA N°35: MATRIZ MPC | 135 |
| TABLA N°36: MATRIZ FODA..... | 137 |
| TABLA N°37: MATRIZ PEYEA..... | 140 |
| TABLA N°38: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA..... | 144 |
| TABLA N°39: MATRIZ CPE..... | 146 |
| TABLA N°40: PROPUESTA DE PLATOS | 160 |
| TABLA N°41: PROPUESTA DE POSTRES | 161 |
| TABLA N°42: CARTILLA DE OPINIÓN | 163 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|----|
| IMAGEN N°1: MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA..... | 18 |
| IMAGEN N°3: ESTILOS DE LIDERAZGO | 26 |
| IMAGEN N°4: LOGO DEL RESTAURANTE FIESTA AREQUIPA | 39 |
| IMAGEN N°5: FACHADA DEL RESTAURANTE | 41 |
| IMAGEN N°6: ENTRADA DEL RESTAURANTE | 41 |
| IMAGEN N°7: SALA DE ESPERA DEL RESTAURANTE..... | 42 |
| IMAGEN N°8: SALA DE ESPERA DEL RESTAURANTE..... | 42 |
| IMAGEN N°9: SALON PRINCIPAL DEL RESTAURANTE..... | 43 |
| IMAGEN N°10: SEGUNDO SALON DEL RESTAURANTE | 43 |
| IMAGEN N°11: SEGUNDO SALON | 44 |
| IMAGEN N°12: SEGUNDO SALON | 44 |
| IMAGEN N°13: BAR DEL RESTAURANTE | 45 |
| IMAGEN N°14: BAR DEL RESTAURANTE | 46 |
| IMAGEN N°15: JARDÍN DEL RESTAURANTE | 48 |
| IMAGEN N°16: COCINA DEL RESTAURANTE | 48 |
| IMAGEN N°17: PLANO DE UBICACIÓN DEL RESTAURANTE | 50 |
| IMAGEN N°18: PORCENTAJE DE GASTO EN ALIEMENTOS DEL PERUANO | 80 |

| | |
|--|-----|
| IMAGEN N°19: PLATOS REPRESENTATIVOS DE LA COMIDA PERUANA..... | 86 |
| IMAGEN N°20: TIPOS DE COMIDA PREFERIDA | 87 |
| IMAGEN N°21: PREFERENCIA A LA COMIDA SEGÚN LOS CONSUMIDORES..... | 90 |
| IMAGEN N° 22: CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 92 |
| IMAGEN N°23: EMPRESAS COMPETIDORAS..... | 97 |
| IMAGEN N°24: UBICACIÓN DE LA COMPETENCIA | 98 |
| IMAGEN N°25: MODELO DE VOLANTE | 164 |



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. Problema

La presencia de bajos ingresos y un bajo nivel de clientes que visitaron al restaurante Fiesta Arequipa en el año 2014.

1.2. Descripción

El restaurante Fiesta Arequipa actualmente cuenta con varios problemas en la parte interna, es decir en lo que concierne a su manejo. Meses atrás se presentó dentro del restaurante una serie de problemas originados por una mala administración del mismo, tanto en la parte operacional como en la parte administrativa.

Varios de los problemas comenzaron de una manera pequeña, pero debido al desinterés y a una mala administración por parte del dueño y del administrador del restaurante, los problemas se fueron haciendo más dañinos para el restaurante, como la falta de personal calificado, evidenciándose en problemas de trabajo en las distintas áreas del restaurante. La falta de autoridad y una línea de mando mal establecida influyo que las tareas ya establecidas para cada área de trabajo se debiliten aumentando los problemas de trabajo.

A raíz de los problemas mencionados se fue creando un mal clima laboral entre los empleados dañando más el funcionamiento del restaurante, todos estos problemas con el tiempo originaron un bajo nivel de visitas por parte de clientes así como una mala operatividad.

De seguir funcionando el restaurante con los problemas mencionados, se perderá la autoridad que debe estar presente dentro de toda organización, afectando seriamente el desarrollo de las funciones de los trabajadores, por ende afectando la parte Interna, y

esto ocasionando a su vez deficiencias en la parte externa del restaurante, ya que los problemas en el trabajo se verán reflejados en la calidad y presentación de los platos ofrecidos, el servicio ofrecido a los clientes, la comodidad brindada a los clientes, los medios para llegar a consumidores, etc.

Para hacer frente a las posibles amenazas que se puedan presentar en el periodo 2015, es que se ideó la propuesta de realizar un plan estratégico con el afán de adelantarnos, identificando, analizando y erradicando los problemas actuales, mejorando así el funcionamiento interno del restaurante Fiesta Arequipa.

1.2.1. Campo: Ciencias Administrativas

1.2.2. Área: Administración de Empresas

1.2.3. Línea: Planeamiento Estratégico

1.2.4. Tipo de Problema

Descriptivo - Explicativo

1.2.5. Variables

1.2.5.1 Variable Dependiente

Mejora de los procesos Administrativos y Operacionales

1.2.5.2 Variable Independiente

Plan estratégico

Operacionalización de Variables

TABLA N°1: Operacionalización de Variables

| VARIABLE | EXTENCIÓN DE LA VARIABLE | SUB VARIABLES | INDICADORES | SUB INDICADORES |
|------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| INDEPENDIENTE | Plan Estratégico | Evaluación del Factor Externo | Análisis PEST | Político |
| | | | | Económico |
| | | | | Social |
| | | | | Tecnológico |
| | | | Cinco Fuerzas competitivas de Porter | |
| | | Evaluación del Factor Interno | AMOFHIT | Administración |
| | | | | Marketing y Ventas |
| | | | | Operaciones |
| | | | | Finanzas |
| | | | | Recursos Humanos |
| | | | | Sist. De Información |
| | | | | Tecnología |
| | | Elaboración de Matrices | Matriz EFE | |
| Matriz EFI | | | | |
| Matriz MPC | | | | |
| Matriz FODA | | | | |
| Matriz PEYEA | | | | |
| Matriz de la Gran Estrategia | | | | |
| Matriz MCPE | | | | |
| Elaboración de Estrategias | Objetivos Estratégicos: Procesos administrativos | Planear | | |
| | | Dirigir | | |
| | | Controlar | | |
| | Factibilidad Técnica | Tecnología | | |
| | | Software | | |
| | Factibilidad Operativa | Funcionabilidad | | |
| | | Operatividad | | |

Fuente: Elaboración propia

1.2.6. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles serían los beneficios de elaborar un Plan estratégico, para la mejora de procesos administrativos y operacionales del restaurante Fiesta Arequipa?
- ¿Cuáles serán y cómo podríamos implantar estrategias que mejoren los procesos de trabajo internos de la empresa?
- ¿Qué se tendría que hacer para mejorar la percepción de los clientes respecto de la gestión del restaurante?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación busca encontrar la manera de poder cambiar los procesos administrativos y malas prácticas que se vienen dando en el restaurante Fiesta Arequipa, poniendo en práctica los conocimientos para el desarrollo de un plan estratégico.

Desde un punto de vista social, el desarrollo de este trabajo, busca mejorar la calidad del ambiente laboral de los trabajadores del restaurante Fiesta Arequipa, enfocándose en disminuir los conflictos internos que se presentan internamente en el restaurante, de esta manera brindar un mejor servicio a los clientes que lo frecuentan.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico que permita mejorar el manejo del restaurante Fiesta Arequipa, identificando las deficiencias y errores cambiándolos de tal manera que permita incrementar el nivel de ventas y optimizar los procesos administrativos del restaurante.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Implantar estrategias que mejoren los procesos de trabajo internos de la empresa.
- Mejorar la percepción de los clientes respecto de la gestión del restaurante.

1.5. Marco Teórico

a) Plan Estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.¹

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

b) Estrategia

La meta de la estrategia es capturar o dominar un mercado, ya sea mediante una tecnología superior, fortaleza de marca, liderazgo de precio u otras ventajas.²

Las *estrategias* son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la

¹ Plan Estratégico, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 29 de julio de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

² McNeilly, M. (2001). SunTzu y el arte de los negocios. Nueva York: Oxford UP.

adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

Administración Estratégica³

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:

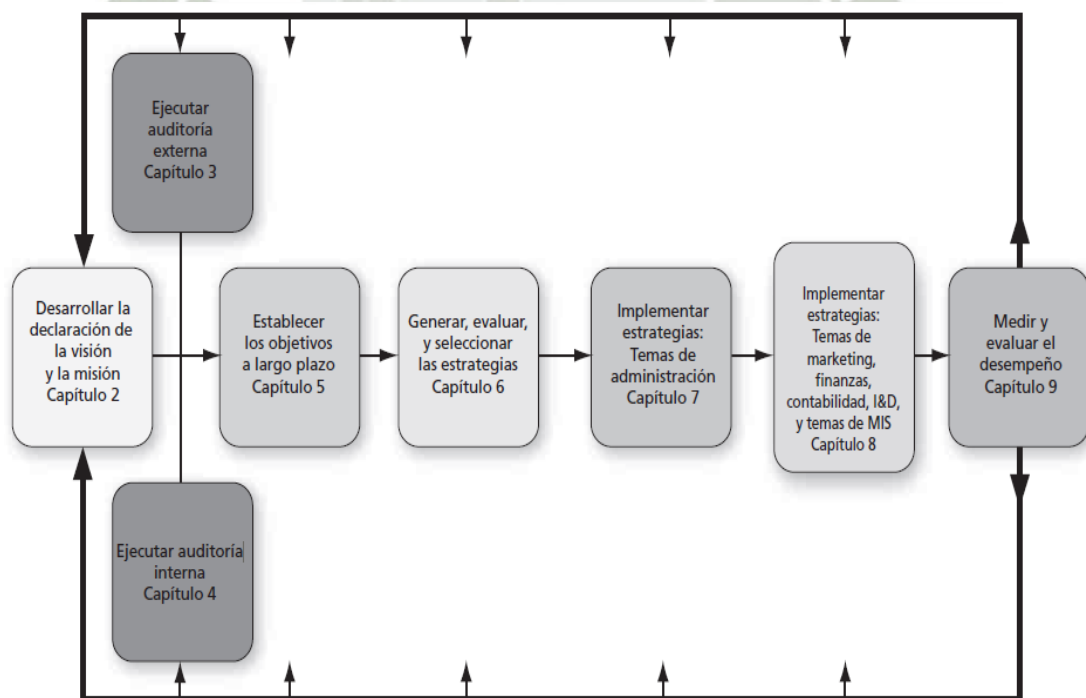
- ¿En dónde estamos en este momento?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos ahí?

³ David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ª ed.) México.

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes.

Imagen N°1: Modelo Integral del Proceso de la Administración Estratégica⁴



Fuente: F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*

⁴ F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.) México.

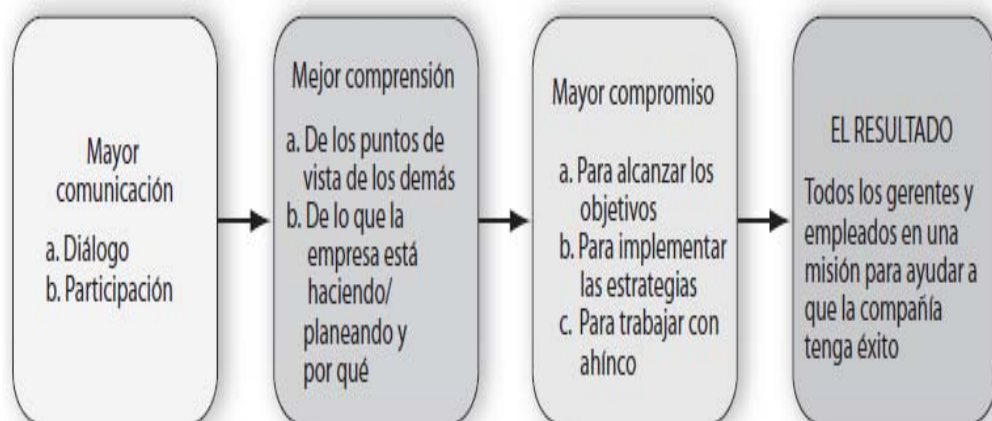
Beneficios de la Administración Estratégica

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica.¹⁴ *La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización.

IMAGEN N°2: Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica⁵

Fuente: F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*



Fuente: F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*

c) Plan de Marketing:

⁵ David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed.) México.

Es un documento escrito que proporciona la guía descripción de las actividades de marketing de la organización, como implementación, evaluación y control de esas actividades.⁶

Estructura del plan de marketing⁷

Los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida.

Sin importar la descripción específica que usted use para desarrollar el plan de marketing, debe tener en mente que una descripción adecuada se caracteriza por ser:

- **Completa:** Tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante. Desde luego, cada elemento de la descripción puede no ser pertinente para la situación que se enfrenta, pero al menos recibe consideración.
- **Flexible:** Aunque tener una descripción completa es esencial, la flexibilidad no se debe sacrificar. Cualquier descripción que elija debe ser lo suficientemente flexible a efecto de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación. Como todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación.
- **Consistente:** La consistencia entre la descripción del plan de marketing y la descripción de los otros planes funcionales de área es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de

⁶ Ferrell, O. C., y Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing, (5ª ed.) México: Cengage Learning

⁷ Ferrell, O. C., y Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing, (5ª ed.) México: Cengage Learning

unidad de negocios. Mantenerla asegura que los ejecutivos y empleados fuera de marketing entenderán el plan de marketing y el proceso de planeación.

- **Lógica:** Como el plan de marketing finalmente debe venderse a sí mismo a los altos directivos, su descripción debe fluir de manera lógica. Una descripción ilógica podría forzar a los altos directivos a rechazar o asignar menos fondos al plan.

d) Organización lineal:

Este tipo de organización implica que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado.⁸

- e) Menú:** Conjunto de platos que constituyen una comida. Carta del día donde se relacionan comidas, postres y bebidas.⁹

- f) Chef Ejecutivo:** El chef ejecutivo es la cabeza administradora de la cocina, sus responsabilidades incluyen el planeamiento, compras, supervisión, enseñanza, preparación y servicio.

En realidad el chef ejecutivo es un manager de producción de comidas, un gerente de compras, también un experto maître y gran cocinero.

Para operar su cocina con provecho, debe conocer bien las funciones y detalles en cada posición o partida.

El chef ejecutivo es también un importante administrador en el establecimiento, muchas veces en grandes cadenas

⁸ Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, (7ª ed.) México: PEARSON.

⁹ Real Academia de la Lengua. Recuperado de: buscon.rae.es/drae/srv/search?val=men%FA

hoteleras tiene a más de cien personas a su cargo, incluyendo cocineros, ayudantes, asistentes y aprendices.¹⁰

g) Capitán de Meseros:

Es responsable ante el jefe de piso o gerente del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante o cafetería

Sus principales funciones son:

- a. Recibe al cliente, lo acompaña a la mesa, da sugerencias, toma la orden, entrega la comanda al mesero, y supervisa que sea surtida en la cocina a la brevedad posible.
- b. Recibe y despide amablemente al comensal.
- c. Comenta con el cliente los detalles de la calidad de los alimentos, servicio y bebidas; en caso de quejas las soluciona de inmediato y reporta la bitácora de operación.
- d. Revisa que los trabajadores rotatorios se lleven a cabo, asimismo indica las correcciones pertinentes.
- e. Revisa las dotaciones en salsas y suministros generales.
- f. Capacita al personal según los programas de alimentos y bebidas, y recursos humanos.
- g. Auxilia a los meseros cuando se quiere.
- h. Controla las reservaciones si no hay recepcionista.

h) Ventaja Competitiva: Es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes.¹¹

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una *ventaja competitiva*. Este término puede

¹⁰ Cancino, A. Operación de Restaurantes y Bares. Recuperado de:
<http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares>

¹¹ Ferrell, O. C., y Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing, (5a ed.) México: Cengage Learning

definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”.¹²

- i) **Estrategia competitiva:** Se refiere a las acciones de la empresa que mejor responden a las acciones observadas o previstas de la competencia.¹³

Dentro de las estrategias competitivas encontramos cuatro tipos:

- a. **Estrategia Defensiva:** adoptada por empresas que poseen dominios definidos de productos/mercados que pretenden mantener o preservar de la acción de los competidores. En estas empresas, los dirigentes de la cúpula -nivel institucional están capacitados y son eficientes sólo en el área dedicada a las operaciones actuales de la empresa y se ahorran la búsqueda de nuevas oportunidades o de experimentar cambios. Debido a esta perspectiva, limitada y conservadora, estas empresas casi nunca realizan grandes modificaciones en la tecnología, la estructura organizacional o los métodos de operación; por el contrario, tratan de concentrar toda la atención en el mantenimiento o el aumento de la eficiencia de las operaciones actuales (estrategia de no diversificación). Como las operaciones no se modifican, la experiencia que la empresa adquiere respecto de éstas es bastante profunda.
- b. **Estrategia ofensiva:** adoptada por empresas que, de manera constante, buscan nuevas oportunidades de mercado y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el ambiente. En consecuencia, estas Empresas son los elementos creadores de cambio e incertidumbre en el ambiente. La incertidumbre es la variable

¹² David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ª ed.) México.

¹³ Spulber, D. F. (2010). Estrategia de Gestión: Como hacer un análisis exitoso, (Vol. 1). Profit Editorial

que afectará los competidores, que -de esta manera verán perturbado su universo de operaciones, rio obstante, la preocupación por los cambios y las innovaciones impide que estas empresas se esmeren en obtener el máximo provecho de sus operaciones actuales, lo cual las vuelve poco eficientes. Tal hecho explica por qué todo y cualquier dominio de producto-servicio/mercado siempre es, desde el punto de vista de una estrategia ofensiva, transitorio y sustituible por la innovación que viene en camino.

c. Estrategia analítica: estrategia compartida, adoptada por empresas que operan en dos tipos de dominio producto-servicio/mercado: uno estable y otro inestable. Mientras la empresa mantiene y defiende un dominio garantizado de producto/ mercado, procura aprovechar oportunidades ambientales en nuevos dominios. Por consiguiente, en las áreas más turbulentas, los ejecutivos de la cúpula del nivel institucional observan a los competidores en busca de nuevas ideas y adoptan con rapidez aquellas que les parecen más promisorias.

d. Estrategia reactiva: mientras las tres estrategias anteriores son proactivas (es decir, se anticipan a los acontecimientos del ambiente), esta última es una estrategia de espera (es decir, reacciona con retraso frente a los acontecimientos del ambiente), no preparada e improvisada. La estrategia reactiva es "inestable", es decir, se aplica en cortos espacios de tiempo y no implica involucramiento amplio capaz de integrar las actividades de los niveles institucionales, intermedios y operacionales como un todo.

La adopción de cualquiera de las tres estrategias estables (defensiva, ofensiva o analítica) puede garantizar el éxito empresarial durante largos periodos, pues son

respuestas válidas y adecuadas a los cambios ambientales. La estrategia reactiva, sin embargo, es inadecuada frente a las demandas ambientales, porque los directivos de la cúpula del nivel institucional de la empresa descubren con mucho retraso los cambios y la incertidumbre que ocurren en el medio donde su empresa está inmersa y, por tanto, son incapaces de articular una respuesta empresarial rápida y eficaz. El resultado es la tendencia a adoptar estrategias que dan muestras de obsolescencia, así como estructuras organizacionales fosilizadas que aún sobreviven de aquellas estrategias que dieron buenos resultados en el pasado y en circunstancias anteriores. La estrategia empresarial no debe ser fruto de la inercia frente a las fuerzas externas ni de la pasividad con relación a los recursos y medios disponibles. La empresa, debido a las presiones ambientales que provocan influencias y modificaciones, no puede dejarse llevar al azar por los eventos exteriores ni por los imprevistos, sino que debe construir su destino e imprimirle su marca. Por esta razón, la empresa que no puede definirse a sí misma con claridad y significación es una empresa amorfa.¹⁴

- j) Promoción de las Ventas:** Actividades que mediante el uso de incentivos materiales o económicos, tratan de estimular la demanda a corto plazo de un producto.¹⁵
- k) Liderazgo:** Es la influencia interpersonal de una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.¹⁶

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más

¹⁴ Chiavenato, I. (2013). *Administración, Proceso Administrativo* (3ª ed.) Los Ángeles, California.

¹⁵ Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (1ª ed.) México: Publicacions de la Universitat Jaume I.

¹⁶ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ª ed.) México: PEARSON.

objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas.

La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.¹⁷

Los estilos de Liderazgo son los siguientes:

IMAGEN N°3: Estilos de Liderazgo

| | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|--|
| Coacción | Presión | Persuasión | Sugestión | Emulación |
| Forzar a hacer algo Imposición Mando | Coerción Amenaza Forzar a la aceptación | Predominar mediante consejo o inducción cambiar la mentalidad | Proponer algo sin forzar a aceptarlo | Imitar con vigor para igualar o sobrepasar Espontáneo |

Fuente: F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*

- **Liderazgo Autoritario:**

El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque en apariencia gustasen de las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se realizaba cuando el líder

¹⁷ Chiavenato, I. (2013). *Administración, Proceso Administrativo* (3ª ed.) Los Ángeles, California.

estaba presente físicamente. Cuando éste salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad.

- **Liderazgo Liberal:**

El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

- **Liderazgo Democrático:**

El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.

I) Cultura organizacional: Es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización.¹⁸

¹⁸ Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, (7ª ed.) México: PEARSON.

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras tienen la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Este se encarga del estudio de tres determinantes de los comportamientos en las organizaciones:¹⁹

- Individuos
 - Grupos
 - Estructura
- Con el fin de que las organizaciones funcionen mejor

m) Costo de oportunidad: Es lo que sacrificamos, lo que representa el costo de lo que obtendremos.²⁰

1.6. Marco Conceptual

Fiesta Arequipa Restaurante:

El restaurante Fiesta Arequipa, fue inaugurado en diciembre del 2012, con la categoría de 5 tenedores, se encuentra ubicado en Umacollo, a una cuadra del parque Libertad de Expresión. El restaurante ofrece a sus comensales platos inspirados en la cocina típica del Norte de nuestro Perú.

El restaurante cuenta con un aforo para 150 personas, distribuidas en sus tres ambientes, los cuales son el salón principal, dividido en dos pisos, el área del Bar y el área de la terraza ubicada en el jardín del restaurante.

¹⁹ Robbins, P. R. (2004). Comportamiento Organizacional, (10ª ed.) México: PEARSON.

²⁰ Michael, P. (2004). Economía, (6ª ed.) México: PEARSON.

Con el transcurso del tiempo se fueron presentando distintas inconformidades en el restaurante, las cuales se vieron reflejadas en el desarrollo de las operaciones y todo proceso a nivel interno.

Al inicio del desarrollo de sus funciones, el negocio se estableció dirigido para un público objetivo de un NSE del nivel A y B, ya que los precios que se estableció en el mismo eran superiores al promedio de la competencia, con lo que se esperó que los consumidores que asistan puedan pagar por un servicio y alimentos más sofisticados.

Ahora bien el restaurante funciona con las siguientes áreas de trabajo:

1. Gerencia
2. Administración
3. Cocina o Producción
4. Limpieza
5. Vigilancia o Seguridad

La organización del restaurante constaba de las áreas mencionadas las cuales desarrollaban sus funciones de la siguiente manera:

1. Gerencia:

En esta área de la empresa se encuentra el gerente de la empresa, que tenía las siguientes funciones dentro del restaurante:

- Aprobar todas las ordenes de compras

- Evaluar y aprobar cualquier cambio realizado en el restaurante ya sea en:

- La imagen
- La carta: Platos y precios
- Convenios con otras instituciones
- Publicidad a realizar en cualquier medio

Las funciones desempeñadas por el gerente en el periodo 2013 y 2014, no fueron óptimas, ya que al momento de la formación de la empresa, este nombro un administrador general el cual se haría cargo de todas acciones necesarias para la implementación del restaurante.

2. Administración:

El área administrativa está formada por un administrador nombrado por el gerente del restaurante, un auxiliar administrativo, un asistente administrativo y una persona encargada de marketing.

El administrador desempeña las siguientes funciones dentro del restaurante:

- 1) Supervisar y aprobar los cambios o propuestas realizadas por su equipo de trabajo interno, es decir en el área administrativa, asegurándose que generen un beneficio a la empresa.
- 2) Aprobar los pagos que se realizan a los proveedores.
- 3) Realizar el pago a los trabajadores del restaurante en la fecha correcta.
- 4) Aprobar las órdenes de compra, realizadas por el chef.

- 5) Realizar los contratos para recepciones o eventos privados, ya sean realizados dentro del local o la prestación de servicios como catering²¹.
- 6) Supervisar el trabajo de los miembros del restaurante, asegurándose el cumplimiento de sus funciones.
- 7) Realizar un MOF para el restaurante.
- 8) Asegurarse de cumplir todo lo relativo a las normas de Defensa Civil, Ministerio de Salud y la Municipalidad.

Luego en el área administrativa se encuentra el auxiliar administrativo, el cual cumple las siguientes funciones:

- Programar y realizar el pago a proveedores.
- Realizar retiro de dinero en efectivo para pagos.
- Registrar el ingreso diario de dinero, y llevar el control de las facturas y boletas de venta del negocio, para el control contable.

Las funciones del asistente administrativo, son las siguientes:

- Registrar todos los documentos de compra, a una base de datos, para la contabilidad de la empresa.
- Realizar los horarios de trabajo para el personal de cocina, limpieza y seguridad, así como llevar el t-registro de la empresa.

Las funciones del encargado de marketing, son las siguientes:

²¹ Catering, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 11 de mayo del 2015 de:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Catering>

Se refieren al servicio de alimentación prestado por una empresa especializada. Ésta se encarga de preparar, presentar, ofrecer y servir comidas en todo tipo de eventos, que van desde un simple desayuno, hasta servicio completo tipo restaurante con mesoneros, cocina, decoración y limpieza.

- Buscar convenios con empresas para promocionar el restaurante.
- Buscar eventos para realizarlos en el restaurante.
- Realizar publicidad (volantes – folletos – anuncios), que promocionen al restaurante.
- Hacer que se incremente el número de clientes.

3. Producción (Cocina – Bar):

El área de producción de la empresa se divide en dos partes, cocina y bar.

Dentro del área de cocina, se nombró una persona encargada de todo, que sería el Chef, el cual tiene las funciones de control, dirección y administración de los trabajadores a su cargo informando al gerente sobre el desempeño de sus funciones y las de sus trabajadores.

Dentro de las principales funciones del Chef, encontramos las siguientes:

1. Dentro de la producción de insumos para cocinar:
 - a. Supervisar que las técnicas utilizadas por los ayudantes de cocina, sean las adecuadas.
 - b. Inspeccionar que se cumpla con el peso correspondiente a cada porción.
 - c. Procesar los alimentos de la manera adecuada, dejando solo lo adecuado para producir.
2. Dentro de la preparación de platos:
 - a. Supervisar el trabajo de cada ayudante de cocina a su cargo, de tal manera que cumpla con los estándares de calidad ofrecida por el restaurante.
 - b. Verificar los tiempos y temperaturas correspondientes a la preparación de cada plato.

- c. Asegurarse de que se utilicen los insumos correspondientes a cada plato, asegurando la calidad del mismo.
- 3.** Dentro de la presentación de los platos:
 - a. Asegurarse que la presentación transmita una buena sensación.
 - b. Que cada plato del mismo tipo, sea presentado de la misma manera.
 - c. Verificar que cada plato al momento de ser llevado al comensal, está limpio.
- 4.** Relacionado al control de insumos de cocina:
 - a. Realizar un inventario diario de los productos en cocina.
 - b. Llevar el control de los productos de almacén (Kardex).
 - c. Realizar la lista de requerimientos para compras, indicando un precio aproximado al actual en el mercado.
 - d. Realizar las compras de los productos faltantes para producir.
- 5.** Relacionado a la supervisión de los utensilios de cocina:
 - a. Mantener y preservar los utensilios y herramientas de trabajo dentro del área de cocina.
 - b. Llevar un inventario de todos los utensilios de cocina.
 - c. Encargarse de que su equipo de trabajo tenga en buen estado las herramientas de cocina.
- 6.** Relacionado a la organización de Eventos y Recepciones:
 - a. Elegir los platos adecuados para el evento a realizar.
 - b. Preparar la lista de compras con el tiempo adecuado.
 - c. Asignar funciones específicas a los miembros de su equipo, para tener todo a tiempo.
 - d. Mantener la calidad, tanto en presentación como en sabor.

e. Coordinar con el administrador el precio a cobrar por persona, asegurando una ganancia para la empresa.

7. Relacionado al manual de funciones de cada área:

- a. Mantener el control de los ayudantes de cocina.
- b. Dirigir a los ayudantes de cocina.
- c. Realizar un manual de funciones, indicando las funciones específicas de cada área (Pescados – Res – Pato – Cabrito).
- d. Encargarse del cumplimiento de este manual de funciones.

8. Relacionado a las normas de higiene y buenas practicas:

- a. Revisar que los ayudantes de cocina tengan el uniforme adecuado para trabajar.
- b. Verificar la limpieza correcta de los insumos para cocina.
- c. Verificar que el área de cocina, se mantenga adecuadamente aseada.
- d. Asegurarse que no existan imperfecto en las estructuras de la cocina.
- e. Programar limpiezas periódicas, con su equipo de trabajo.

Luego del chef, en el área de cocina encontramos a los ayudantes de cocina, los cuales están a cargo de un área en particular dentro de la cocina, las cuales están separadas de la siguiente manera:

- Área de Res
- Área de Pescados y Mariscos
- Área de Pato
- Área de Cabrito
- Área de Postres

Cada una de estas áreas, están dirigidas por un ayudante de cocina, el cual se encarga de realizar los platos implicados a ella.

El número de empleados que laboran en el área de cocina de la empresa son de 6 personas, las cuales están a cargo de producción.

Dentro del área de Bar, tenemos un encargado que es el Barman, el cual está encargado de:

- Elaboración de jugos, refrescos, mates e infusiones.
- Preparación de bebidas con alcohol, que son coctails.
- Decoración y presentación de tragos.

El Barman también se encarga de llevar el control de los productos que se encuentran en su barra, así como la conservación y el buen estado de estos.

4. Limpieza:

El área de limpieza del restaurante está a cargo de una sola persona, la cual cumple las siguientes funciones:

1. Lavar la vajilla en la que se sirve los platos al público.
2. Limpieza de los servicios higiénicos.
3. Limpieza de los salones principales del restaurante, así como de los muebles, vidrios, y adornos del mismo.
4. Limpieza de la oficina administrativa.

5. Vigilancia:

La vigilancia del restaurante está cubierta por un varón, el cual se encarga de la seguridad del restaurante con un horario nocturno, de 5 pm a 7 am, el cual se encarga de:

1. Vigilar y cuidar los bienes físicos del restaurante, evitando el robo del restaurante.
2. Se cuenta con un sistema de alarma, el cual está conectado con la empresa PROTEUS, que brinda el servicio de seguridad por cámaras.

Dentro del restaurante, también encontramos al Jefe de Meseros, que tiene las siguientes funciones a su cargo:

- Dirigir a los mozos, que trabajan junto a él, indicándoles las obligaciones que tienen que cumplir, indicarles la zona que tienen que cubrir atendiendo al público.
- Indicar el arreglo de las mesas del restaurante, manteniéndolas correctamente arregladas y presentables para el público.
- Mantener las estaciones de servicio²² equipadas correctamente, facilitando la labor de los mozos.

Aparte de las funciones explicadas que se realizan dentro de las áreas del restaurante, tocaremos el funcionamiento de la parte contable de la empresa.

- **Contabilidad:** El área contable de la empresa es llevada por un contador externo, el cual es persona de confianza con el gerente de la empresa.

²² (s.f.) Administración Real México. Recuperado de:

<http://administracion.realmexico.info/2014/06/estacion-del-servicio-restauantes.html>

La estación de servicio es el lugar establecido dentro del comedor en el cuál se dispondrá tanto de loza y cristalería como de los complementos utilizados en el establecimiento según el horario y el concepto del establecimiento.

El contador se encarga de la elaboración de los estados financieros, balance general, así como de informar al Auxiliar administrativo la fecha de los pago de impuestos y las obligaciones que tenga la empresa.

Como apoyo del contador encontramos al Auxiliar administrativo, que se encarga de la elaboración de un reporte sobre los montos de venta facturados en cada mes.

Y el Asistente administrativo, que se encarga de la elaboración de un reporte sobre las compras realizadas en el restaurante durante cada mes.

El restaurante Fiesta Arequipa tiene como parte de su identidad la siguiente Misión y Visión:

Misión

Somos un restaurante dedicado a brindar servicios de cocina y bebidas con la más alta calidad, capaces de satisfacer los gustos gastronómicos más exigentes de nuestros clientes habituales y grupos turísticos que nos visitan en un ambiente rico en elementos patrimoniales dentro de un entorno único de historia y cultura.

Visión

Nos vemos en unos años como una empresa de prestación alimentaria líder en la proveeduría de servicios en el ámbito del consumo humano en la ciudad de Arequipa, con la calidad que nos caracteriza y buscando ser una empresa desarrollada a través de brindar servicios completos, eficientes y eficaces.

Que reconozcan que el Fiesta Arequipa restaurante está compuesto por un grupo de profesionales sólidos en principios éticos, con una calidad humana de primera que se ve reflejada en el excelente servicio prestado a sus clientes; que no solo se perciba

que hay excelencia en productos ofrecidos, sino que hay preocupación permanente por el desarrollo del personal.

Los Objetivos Generales

1. Crear una cultura de calidad y mejora continua además de calidez y estándares de servicios.
2. Conocer a la perfección los servicios que vendemos y adecuarlos a las necesidades de nuestros clientes.
3. Fomentar a los clientes continuos, involucrándolos en todas nuestras promociones.
4. Incrementar el número de comensales.
5. Mejorar permanentemente la presentación de los platillos.
6. Incrementar el índice de satisfacción de los clientes.

Los Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Creatividad e Innovación
- Compromiso con la excelencia
- Trabajo en equipo

La Marca

El restaurante, cuenta con una logo el cual representa la marca del restaurante, el cual fue inspirado en un símbolo de la ciudad de Arequipa mezclándolo con objetos relacionados a la cocina, buscando transmitir una relación con el nombre.

El logo de la empresa, fue creado en acuerdo con el gerente del restaurante sin sufrir modificaciones hasta el momento.

El logo del restaurante está formado por un conjunto de imágenes, que son:

- El volcán Misti, con un tenedor encima del simulando la nieve que lo cubre.
- El nombre del restaurante “Fiesta Arequipa”.
- Un anillo de dos colores que envuelve al volcán.

Imagen N°4: Logo del restaurante Fiesta Arequipa



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa.

La Carta

El restaurante cuenta con tres cartas, siendo estas las siguientes:

- **Carta de Platos:** Esta carta se inspiró en la comida arequipeña y norteña, de nuestro país, mezclando los principales platos y los más representativos.

La carta de platos está dividida en platos de entrada, platos de fondo y postres.

- **Carta de Vinos:** Creada con una amplia variedad de vinos, una variable de cepas. El objetivo de esta carta es de combinar los vinos con los platos de comida, buscando una agradable sensación.
- **Carta de coctails:** Compuesta por una variedad de tragos combinados logrando crear agradables coctails, aparte encontramos una variedad de licores para disfrutarlos puros.

Los Ambientes

El restaurante cuenta con cinco ambientes, en donde pueden ser atendidos los comensales que lo visiten. Estos ambientes están divididos de la siguiente manera:

- La Fachada y entrada; es la cara del restaurante al público, que consta de una pared revestida en sillar, con el logo del restaurante, interiormente encontramos una entrada con gradas, la puerta de ingreso hecha de vidrio y un mostrador con la carta del restaurante.

Imagen N°5: Fachada del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la fachada del restaurante Fiesta Arequipa.

Imagen N°6: Entrada del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la entrada del restaurante Fiesta Arequipa.

- La Sala de Espera; la cual está ubicada al ingreso del restaurante. Cuenta con un espacio destinado para que los comensales puedan ser atendidos para alguna reserva o estén esperando a alguna persona. Cuenta con servicios higiénicos para barón y dama.

Imagen N°7: Sala de espera del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la sala de espera del restaurante Fiesta Arequipa.

Imagen N°8: Sala de espera del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la sala de espera del restaurante Fiesta Arequipa.

- El Salón Principal; el cual se encuentra ubicado a espaldas de la sala de espera en el primer piso, cuenta con 13 mesas en total, ubicadas de forma uniforme en todo el salón. Cuenta con dos mostradores empotrados en las paredes, en donde se ponen en exhibición.

Imagen N°9: Salon principal del Restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía del salón principal del restaurante Fiesta Arequipa.

Imagen N°10: Segundo Salon del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía del segundo salón del restaurante Fiesta Arequipa.

- El Salón del segundo piso; se encuentra ubicado sobre el Bar y el Salón principal, formado por unas 7 mesas, ubicadas con vista al jardín. Encontramos dos salones privados con grandes mesas. Cuenta con servicios higiénicos para damas y varones.

Imagen N°11: Segundo salon



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía del segundo salón del restaurante Fiesta Arequipa.

Imagen N°12: Segundo salon



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía del segundo salón del restaurante Fiesta Arequipa.

- El Bar; ubicado al costado de la sala de espera, equipado con una barra con capacidad para 15 personas, aparte tiene cuatro mesas Lounge²³ con asientos tipo puf²⁴.

El bar se encuentra equipado con una máquina de hielo, una cafetera, una maquina congeladora, un estante en la pared para colocar las botellas y un pequeño almacén.

Imagen N°13: Bar del restaurante

²³Lounge, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 29 de mayo de 2015 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Lounge>

El término *lounge* podría traducirse al castellano como vestíbulo o salón de descanso; el lugar de un hotel donde uno puede sentarse a beber algo, conversar y escuchar música suave.

²⁴ Baroni, M. y Zanchetta E. (2005) Puf. WordReference, Recuperado de: <http://www.wordreference.com/definicion/puf>

Asiento en forma de cilindro y acolchado que no tiene ni respaldo ni patas.



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la sala del Bar del restaurante Fiesta Arequipa.

Imagen N°14: Bar del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la barra del Bar del restaurante Fiesta Arequipa.

- El Jardín; se encuentra ubicado al costado del Salón Principal, separados por una pared de vidrio, en el encontramos 3 mesas sobre un piso de cerámico rodeado por pasto cubiertos por sombrillas. Tras las mesas se encuentra un área para parrillas equipada con un horno de piedra.

Imagen N°15: Jardín del restaurante



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía del Jardín del restaurante Fiesta Arequipa.

- La Cocina; se encuentra ubicada a un costado del Bar y el Salón Principal, cuenta con un área bastante espaciosa en donde tienen los equipos y utensilios con los que se elabora los platillos, como conservadoras y congeladoras de alimentos, cocinas, campanas extractoras²⁵, pozas de lavado, horno, etc.

Imagen N°16: Cocina del restaurante

²⁵ Campana Extractora, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 22 de junio de 2015 de http://es.wikipedia.org/wiki/Campana_extractora

“Una campana extractora, es un aparato que tiene un ventilador (extractor) inserto en la carcasa; se coloca encima de la cocina, y se utiliza para atrapar la grasa en suspensión en el aire, los productos de combustión, el humo, los olores, el calor, y el vapor del aire mediante una combinación de filtrado y la evacuación del aire”.



Fuente: Restaurante Fiesta Arequipa. Fotografía de la Cocina del restaurante Fiesta Arequipa.

- El Almacén; ubicado en el tercer piso del restaurante, cuenta con dos ambientes, uno en los cuales se encuentran dos congeladoras y otro ambiente en donde se guardan todos los productos secos.

La Ubicación

El restaurante Fiesta Arequipa, se encuentra ubicado en la calle Francisco Ibáñez 137, a dos cuadras del parque Libertad de Expresión, ubicado en Umacollo.

Plano de Ubicación:

Imagen N°17: Plano de ubicación del restaurante



Fuente: Google Maps. Plano de ubicación del restaurante Fiesta Arequipa.

a) Restaurante:

Establecimiento público donde sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local.²⁶

Definiremos al restaurante como: “El establecimiento público, donde a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. La palabra restaurante, en su aceptación actual, parece ser que tuvo su nacimiento en París en 1765. De hecho en los siglos XIX y XX la

²⁶ Real Academia de la Lengua. Dirección (lema.rae.es/drae/srv/search?key=restaurante)

ciudad francesa se convirtió en capital de los gourmets de todo el mundo.²⁷

El término “RESTAURANTE” es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en París, al designar con este nombre un establecimiento fundado alrededor de 1765, por un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas.²⁸

Este vendedor atraía a los clientes diciendo: venid a mis todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo restaurare.

En él se servían bebidas y comidas pero como algo distinto a las posadas de la época, su éxito fue inmediato. En España y otros países de habla castellana, también comenzó a propagarse el nombre de “RESTAURANTE”, como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas.

• **Clasificación de Establecimientos y Bebidas**

Los establecimientos de comidas y bebidas pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Por su instalación:

- Restaurantes, Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público toda clase de comidas y bebidas para ser consumidas en sus propios locales.

- Cafetería: Son aquellos establecimiento que mediante precios sirven al público refrigerios rápidos,

²⁷ Izquierdo. S., y Raya, J., (2013). Restaurantes, cafeterías y bares. Lexus Editores.

²⁸ Cancino, A. Operación de Restaurantes y Bares. Recuperado de:
<http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares>

platos fríos o calientes, simples o combinados y bebidas en general, sean o no alcohólicas, tales como: café, refrescos, jugos, cerveza, etc. Y que sean consumidas en su propio local.

- Fuentes de Soda: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público comidas rápidas tales como: sándwiches, empanadas, pastas y helados y bebidas no alcohólicas.

- Drives inn: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público comidas y bebidas rápidas para ser consumidas en los automóviles.

- Bares: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público toda clase de bebidas por el sistema de copas o tragos y cierto tipo de comidas por raciones para ser consumidas en sus propios locales.

b. Restaurante de Lujo (5 tenedores):

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los restaurantes de este tipo son adornados generalmente con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración; alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y lámparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las

áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante.

Además deberá contar con:²⁹

1. Entrada para los clientes independientes del personal se servicio.
2. Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
3. Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
4. Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
5. Aire acondicionado.
6. Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
7. Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
8. Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, fuentes.
9. Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
10. Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia.
11. Personal debidamente uniformado.
12. Cubertería de acero inoxidable.

²⁹ Cancino, A. Operación de Restaurantes y Bares. Recuperado de:
<http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares>

c. Restaurantes de Especialidades (temáticos):

Son restaurantes que se especializan en un tipo de comida como los de Mariscos, los Vegetarianos, los Steak Houses o Asaderos, cuya especialidad es la carne. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada.³⁰

d. Tipos de Restaurantes:³¹

Existen distintas categorías de restaurantes, desde la humilde casa de comidas que suministra un menú fijo a precio módico, hasta los lujosos restaurantes de fama internacional, que se caracterizan por ofrecer una carta muy sofisticada, con gran variedad de platos cocinados con productos de primera calidad, una carta de vinos y de bebidas muy bien escogida, un servicio cuidadoso y, lógicamente, todo ello a unos precios elevados.

1. Restaurante de Autoservicio:

Básicamente hay dos tipos de restaurantes basados en el concepto de sívrase usted mismo

- 1.1. Autoservicio en Línea o Self-Service: Se caracteriza por la distribución de mostradores en línea, debidamente adaptados para el mantenimiento de los platos ofertados en grupos afines y con sus precios correspondientes. El cliente elige los platos y los transporta en bandeja que desplaza sobre un soporte en la trayectoria de la línea de autoservicios hasta el final.

³⁰ Cancino, A. Operación de Restaurantes y Bares. Recuperado de:
<http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares>

³¹ Izquierdo. S. y Raya, J., (2013). Restaurantes, cafeterías y bares. Lexus Editores.

1.2. Autoservicio Free-Flow: Este sistema de servicio denominado “libre fluidez” surgió como una alternativa al autoservicio en línea; se describe como la aproximación del principio del supermercado al servicio de comidas, ya que se dispone de un determinado número de mostradores independientes, cada uno de los cuales ofrece una selección de productos.

2. Restaurantes Temáticos:

Se han confirmado como uno de los segmentos más dinámicos de la restauración, que en su mayor parte la oferta culinaria se decanta hacia las especialidades de inspiración italiana o americana, aunque la cocina regional está empezando a abrirse un hueco importante entre los proyectos de más reciente presentación.

3. Restaurantes de Carretera:

También llamados restoroutes, nombre que surge de la contracción de “restaurante” y “route”, son los establecimientos de carretera sin servicio de alojamiento. Especializados solamente en el servicio desayuno, almuerzos y bebidas, ofrecen una extensa gama de productos que van desde la cocina completa hasta los servicios ultrarrápidos del snack-bar o de los productos servidos sin bajar del vehículo, con platos y cubiertos de plástico que se tiran una vez empleados.

1.7. Hipótesis

Dado que el restaurante Fiesta Arequipa presenta varios problemas que se vinculan con aspectos de un mal posible manejo en la parte interna del mismo del mismo, es que se ideó la propuesta de realizar un plan estratégico para evaluar los factores internos y externos que afecten el funcionamiento del restaurante, evaluándolos mediante matrices.

Es probable que efectuando la propuesta del Plan estratégico el restaurante Fiesta Arequipa, pueda mejorar los procesos operativos y administrativos, realizando objetivos estratégicos que puedan permitir óptimos resultados en el presente año 2015.



Antecedentes

Autor: Hernández, Olmos (2011).

Trabajo realizado sobre: “Plan de negocios para la creación de un restaurante en la ciudad de Puebla”

Objetivo del trabajo: Realizar un plan de negocios que sirva como guía para la creación de un restaurante en la ciudad de Puebla, México.

Resumen: Se observó que el desarrollo del plan de negocios, ayudo a identificar oportunidades y amenazas del proyecto, las cuales siendo identificadas ayudaron a mejorar el desarrollo del mismo.

Autor: Montalvo Castro, Isabel (2008).

Trabajo realizado sobre: “Plan de negocios para el montaje de un restaurante en la ciudad de Cali, de comida tradicional Italiana”

Objetivo del trabajo: Realizar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali.

Resumen: Se observó que la idea de implantar la creación de un restaurante, generara empleo de calidad y bien remunerado. Esperando que la comida Italiana se convierta en una buena alternativa ante los demás tipos de restaurantes existentes en la ciudad.

Autor: Castillo Sandoval, Laura (2014).

Trabajo realizado sobre: “Plan de negocios para la puesta en marcha de un Fast Food saludable en la ciudad de Piura”

Objetivo del trabajo: Se pretende plasmar la idea de poner en marcha un negocio de comida, poniendo en práctica las estrategias aplicadas para la elaboración del mismo.

Resumen: Se observó que con la creación de un restaurante Fast Food saludable, se le dio un giro distinto al tipo de comida servida por este tipo de establecimientos, el cual tendría una buena acogida favoreciendo a los consumidores, por su novedad.

Autor: Sánchez Meza, Maria (2014).

Trabajo realizado sobre: “Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad de servicio brindado en El restaurante Mar Picante, de la ciudad de Trujillo”

Objetivo del trabajo: Mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurante Mar Picante, logrando mejores beneficios para el mismo.

Resumen: El presente estudio se realizó para demostrar que las habilidades del personal del restaurante mejoraran mediante la implementación de un plan de capacitación.



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

TABLA Nº4: TECNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES

| TECNICAS | INSTRUMENTOS | FUENTES |
|------------------------|----------------------|--|
| Encuesta | Cuestionario | Trabajadores del restaurante |
| Observación documental | Ficha de observación | Internet Documentales Revistas Libros Televisión |
| Observación de campo | Guía de observación | Áreas del Restaurante: 1. Administración 2. Cocina 3. Logística |

Fuente: Elaboración propia

2.2. Estructuras de los Instrumentos

- Estudios preliminares bibliográficos
- Selección de la bibliografía básica
- Recopilación, procesamiento y análisis de la información

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

Región: Arequipa

Departamento: Arequipa

Provincia: Arequipa

Distrito: Cercado – Umacollo

2.3.2. Temporalidad

La investigación empezará durante los meses de abril y mayo del presente año 2015.

2.3.3. Unidades de estudio

Las unidades de estudio serán las personas encargadas de las distintas áreas que se encuentran en el restaurante Fiesta Arequipa indicado anteriormente.

2.3.3.1. Muestra:

Se realizó la elaboración de encuestas a los trabajadores del restaurante considerando preguntas para poder obtener datos referidos al funcionamiento del mismo, obteniendo datos para la elaboración del trabajo.

METODOLOGIA APLICADA

Para esta fase de la investigación se aplicara la investigación descriptiva y explicativa. Esta mencionada herramienta proporcionará la información con mayor importancia, ya que con la misma se traduce la información necesaria acerca del rubro al que se está enfocando el proyecto; todo esto a través de un conjunto de preguntas específicas a los posibles consumidores potenciales de los distritos mencionados anteriormente

Sobre la aceptación del proyecto:

1. Saber si se tendrá la aceptación debida para el nuevo proyecto
2. Los nuevos productos que tendrán más aceptación

Sobre las mejoras planteadas al restaurante:

1. Saber si las mejoras planteadas tendrán los resultados esperados
2. Mejoras adecuadamente dirigidas

2.4. Estrategia de Recolección de Datos

2.4.1. En la Preparación

En esta fase se acopiará la información necesaria para diseñar el plan de tesis, y se empezará a formular los diversos instrumentos en los que quedará registrada la información ya sea de fuentes primarias como las secundarias.

2.4.2. En la Ejecución

Para la recolección de información documental se recurrirá a Internet, Web, periódicos y revistas para buscar las publicaciones sobre el tema materia de estudio, Luego la recolección de información de campo se irá a observar en los diversos puntos de José Luis Bustamante y Rivero cuantas bodegas existen en la zona , además de corroborar esta información con la municipalidad de este distrito, para ubicar los 30 productos de alta rotación, para finalmente llevar a cabo la aplicación de encuestas a los dueños de las bodegas y tiendas.

2.4.3. En la evaluación

Al tener la información en archivo se procederá a analizar la misma y llevar a cabo la interpretación de los resultados sobre todo aquella información acopiada a través de las fuentes información primarias, para empezar a redactar el borrador de tesis para su posterior presentación.

2.5. Recursos Necesarios

2.5.1. Recursos Humanos

Se necesitara una persona para la aplicación de las encuestas de las cuales será el Responsable del presente trabajo quien se hará cargo de ello así como de la observación de campo, documental, y análisis de la información y la redacción del informe.

2.5.2. Recursos Materiales

- Laptop
- Impresora
- Cámara fotográfica
- USB
- Cuaderno
- Lapiceros
- Papel
- Revistas y periódicos
- Libros
- Servicio de fotocopiado
- Servicio de anillado
- Otros útiles de escritorio

2.5.3. Recursos financieros

El responsable del presente trabajo de investigación cubrirá íntegramente los gastos en que se incurra para la realización del estudio.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

Como se observó en el capítulo I, pudimos observar cómo se encuentra la situación actual para el mercado gastronómico en la ciudad de Arequipa, los puntos a favor y en contra, los cuales afectan de manera directa e indirecta las funciones del restaurante Fiesta Arequipa.

Ahora si bien los constantes cambios presentados en el comportamiento de los consumidores es un aspecto que puede jugarlos a favor, las mejoras no llegaran solas, por ello es que se decidió cambiar la manera actual de trabajo, mejorando los procesos internos del restaurante con la finalidad de tener un mejor control y aprovechar al máximo el capital humano con el que se cuenta y los materiales de igual forma.

Por medio de la elaboración de este plan estratégico aclaramos lo que se desea lograr y como se lograra conseguirlo.

Se mencionara los pasos a seguir para poder mejorar los procesos administrativos y operacionales del restaurante, de esta manera eliminar las malas prácticas que actualmente se presentan, optimizando su funcionamiento.

3.2. ANALISIS DE LA EMPRESA

3.2.1. ANALISIS AMOFHIT

El rol principal de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización³².

Las principales áreas funcionales de la empresa a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna, las cuales son:

- Administración y gerencia.
- Marketing y ventas & investigación de mercado.
- Operaciones y logística.
- Finanzas y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Sistemas de información.
- Tecnología y desarrollo.

3.2.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operaciones y estratégicos, así como de definir el rumbo y estrategias de la organización.³³

El gerente y el administrador del restaurante son los encargados de la dirección y toma de decisiones dentro de la

³² D'Alessio Ipinza, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia, (2ª ed.) México - Lima: PEARSON.

³³ D'Alessio Ipinza, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia, (2ª ed.) México - Lima: PEARSON

empresa, los cuales se encuentran en las áreas de gerencia y la administración del restaurante.

El gerente es el encargado de revisar los informes que le son enviados por el administrador, verificando su viabilidad y el beneficio que originara para el restaurante, así como aportar dinero cuando sea necesario, ya sea para la elaboración de un proyecto nuevo o alguna mejora interna externa para el negocio.

El administrador del restaurante, verifica todas las áreas del restaurante encargándose de que se cumplan las labores correspondientes, observando como es el desempeño de los encargados de cada área, con el fin de cerciorarse si están dirigiendo correctamente el personal a su cargo.

- ***Reputación de la alta dirección y sus gerentes:***

Desde la fundación del restaurante, el restaurante contó con la presencia del mismo dueño, siendo este el gerente hasta la actualidad, el cual los primeros años estuvo presente mostrando el interés adecuado por el restaurante, pero posteriormente se ausentó por largos periodos de tiempo dejando de lado los problemas del negocio.

Luego el restaurante contó con tres administradores, los cuales desempeñaron una inadecuada función y manejo del mismo, ocasionando numerosos problemas en el manejo del mismo.

- ***Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales:***

En el área de administración las personas que estuvieron desempeñando el cargo de administradores, mostraron un estilo de

liderazgo distinto, los primeros dos gerentes se enfocaron en ser permisivos y dar mucho interés a las necesidades del personal, dejando de lado las demás necesidades del restaurante como las económicas, publicitarias, etc.

El actual administrador con el que cuenta la empresa, tiene un estilo de liderazgo distinto a los anteriores, su estilo es participativo, ya que deja de intervenir a todos los trabajadores, escuchando sus problemas, quejas, sugerencias, con el fin de mejorar el trabajo del restaurante.

- ***Sistema de planeamiento estratégico:***

El último año 2015, dentro del área de marketing de la empresa se desarrolló un plan de marketing, el cual buscaba reforzar la publicidad del restaurante a corto plazo, es decir en menos de un año, para lo cual se realizó el presupuesto de las mejoras que se implantarían.

- ***Imagen y prestigio de la organización:***

El primer año de funcionamiento el restaurante Fiesta Arequipa, tuvo buena acogida en la ciudad de Arequipa, realizando numerosos eventos, como atendiendo a gran parte del público de la EXPOMIM (Convención Minera), brindando servicios a BACKUS, IBM entre otras empresas reconocidas en la ciudad.

Posteriormente decayó la imagen del restaurante, debido a un mal manejo de los tiempos de producción y de servicio, generando malas críticas por parte de los comensales, muy aparte de los precios del mismo. Llevando a que la gente tenga una percepción errónea del restaurante.

3.2.1.2. Marketing y venas (M):

Las ventas y publicidad del restaurante, son dos puntos que sufren actualmente dentro de la organización ya que no se les dedico los recursos necesarios para que puedan tener un adecuado funcionamiento y un mejor rendimiento en el negocio.

- ***Política de precios: Flexibilidad de precios y descuentos.***

En el transcurso de tiempo de funcionamiento del restaurante Fiesta Arequipa, este funciono con una carta de precios establecidos, pero se observó que no eran acogidos de la mejor manera por todos los comensales que asistían al restaurante.

Es por eso que se decidió realizar promociones y descuentos a través de volantes, con el propósito de incrementar el número de clientes.

Posteriormente se realizó una reestructuración de la carta del negocio, cambiando el valor de algunos de los platos, volviéndolos más asequibles a más público.

- ***Participación de mercado.***

El restaurante Fiesta Arequipa, tiene una participación no muy activa en el mercado, debido a que no se posiciono adecuadamente con sus clientes, lo cual causo que la competencia tome ventaja de este defecto captando un mayor nivel de clientes, muchos de los cuales eran clientes del restaurante Fiesta Arequipa.

Aun así el restaurante consta de una buena participación, ya que es tomado en cuenta por varias empresas para realizar

eventos y recepciones privadas, las cuales tuvieron muy buenas críticas por parte de los clientes.

- ***Calidad del servicio al cliente y servicio posventa.***

El servicio brindado a los comensales asistentes al restaurante, es una de las mejores cualidades que tiene el restaurante Fiesta Arequipa ya que todos los clientes son atendidos de la mejor manera, desde la recepción de los mismos hasta la despedida de los mismos.

Se le presta mucha atención a la atención de los comensales para tenerlos satisfechos no solo con la comida, sino también con la atención brindada.

A finales del año 2014, se implementó una estrategia dentro del restaurante, para captar los datos de nuestros clientes, como correo electrónico, teléfono, empresa para la que trabaja, fecha de cumpleaños. Esto se realizó con la finalidad de poder ofrecer nuestros productos y promociones, además de hacer saber a los clientes que los tenemos presentes y que su opinión es un aspecto importante para el restaurante.

3.2.1.3. Operaciones & logística (O):

Dentro de la parte de operaciones del restaurante Fiesta Arequipa, si bien es cierto que se deben considerar aspectos importantes como: Los Materiales, la mano de obra, la maquinaria, el medio ambiente, los métodos de trabajo, la mentalidad de trabajo

y la moneda.³⁴ La puesta en práctica de estos recursos ayudara bastante al correcto desarrollo de las funciones del restaurante.

No obstante dentro del restaurante los recursos más explotados son la maquinaria con la que se cuenta, ya que se tuvo una renovación de ciertos equipos de cocina debido a fallas técnicas, la nueva maquinaria que se adquirió es explotada de la mejor manera, facilitando el trabajo de los empleados de cocina.

- ***Suministro de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.***

Se mejoró en el proceso de adquisición o compra de los materiales, en este caso la materia prima es decir los alimentos con los que se trabaja en el restaurante, ya que se cambió la compra por medio de proveedores a realizar las compras de manera directa, en los centros de abasto al por mayor.

Es así que de esa manera se logró reducir los costos de producción un 7%, representando una mejora en el proceso de producción, no solo por el ahorro logrado, si no al mejorar la calidad de productos ya que son escogidos directamente por los trabajadores.

- ***Economías de escala.***

Se redujeron los costos de fabricación de nuestros productos al trabajar la producción de los mismos en gran escala, esto se mejoró al brindar el servicio de bufets dentro y fuera de

³⁴ D'Alessio Ipinza, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia, (2ª ed.) México - Lima: PEARSON

las instalaciones del restaurante Fiesta Arequipa, para ceremonias en donde se obtienen buenas ganancias, aparte de sumar buena reputación en el servicio de atención y calidad de productos.

- ***Sistema de control de inventarios y rotación de estos.***

El sistema de control con el que se cuenta en el restaurante, es inadecuado ya que no existe un control correcto de los productos, produciéndose pérdidas en el restaurante, lo cual afecta la economía del mismo y la relación entre los trabajadores por prestarse a especulaciones de no saber quién es la persona responsable de las pérdidas.

Debido al mal sistema de control, es que algunos de los productos no son rotulados de manera correcta, motivo por el cual pasa el tiempo de vida de estos y son desperdiciados.

Otra de las causas del deterioro de los productos, es que estos no son conservados de la manera adecuada, lo cual ocasiona su deterioro.

3.2.1.4. Finanzas & Contabilidad (F):

El restaurante debe obtener recursos financieros para poder realizar inversión en el mismo, con el afán de realizar mejoras para el restaurante.

Los recursos financieros del restaurante provienen de dos fuentes, las cuales son:

- Ingreso proveniente de las ventas.
- Ingreso proveniente del gerente.

Estas dos fuentes de ingreso son importantes, ya que permiten la continuidad del trabajo, ya que se pagan los salarios de los trabajadores, la compra de productos y/o materia prima, el pago de servicios, etc.

- ***Relaciones con inversionistas y accionistas.***

El único inversionista del restaurante Fiesta Arequipa, es el gerente y dueño del mismo, el cual es la persona que inyecta capital cuando es necesario para producir mejoras en el restaurante.

Los primeros años de trabajo del restaurante, el gerente aportaba capital para el manejo del mismo, pero posteriormente dejó de hacerlo ya que el restaurante generaba sus propios ingresos.

La relación que se estableció con el gerente del restaurante no es muy buena actualmente, ya que los informes enviados por el administrador al gerente, no son favorables motivo por el cual el gerente se ausenta por largos periodos de tiempo.

- ***Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.***

Si bien el restaurante no cuenta con préstamos o créditos, realizados por entidades financieras, se buscó una buena manera de obtener capital pero no en dinero si no en productos.

Se gestionó un sistema de crédito con tiendas mayoristas de abarrotes, las cuales permiten adquirir productos a bajos intereses, por ser clientes frecuentes.

Por otro lado al trabajar con empresas como Coca Cola y Backus, estas nos dan la facilidad de realizar pagos de manera flexible, siempre que se cumplan los pedidos mínimos que se tienen que realizar.

3.2.1.5. Recursos Humanos (H):

Dentro de toda organización los recursos humanos representan una parte importante para toda organización, ya que por medio de ellos se desarrollan las operaciones, funciones, son el medio de comunicación entre el cliente y los productos.

- ***Disponibilidad y calidad de mano de obra.***

Dentro del restaurante Fiesta Arequipa, se cuenta con un equipo de trabajo que no está debidamente calificado, ya que durante el transcurso de vida del restaurante, no se realizó un adecuado proceso de evaluación al nuevo personal que se requería dentro de la empresa.

El negocio al no contar con un manual de organizaciones y funciones para tener claras las competencias requeridas para cada puesto, es que se falló al momento de realizar la contratación del nuevo personal.

- ***Nivel de remuneraciones y beneficios.***

Las remuneraciones ofrecidas a los trabajadores del restaurante Fiesta Arequipa, están fijadas de acuerdo al mercado, y al puesto que ocupa cada uno de los trabajadores.

Por otro lado, debido a la actual baja situación económica de la empresa es que las remuneraciones de los nuevos trabajadores son menor al mercado, motivo por el cual se presenta disconformidad por los mismos.

En lo concerniente a los beneficios que tienen los trabajadores dentro del restaurante, no son respetados por la empresa ya que los empleados son remunerados a través de recibos por honorarios, con lo cual no obtienen beneficios laborales de ningún tipo, situación que es muy preocupante para el restaurante, ya que puede ser multado por este motivo.

- ***Calidad del clima laboral.***

El clima laboral de los trabajadores del restaurante, no es bueno debido a los problemas mencionados anteriormente, ya que todo ello fue afectando y deteriorando las relaciones entre los miembros de trabajo.

Como consecuencia de un mal clima laboral presentado en el restaurante, es que varias de las funciones que se realizan dentro del restaurante se desarrollan de mala manera afectando el producto final, que este caso sería la presentación y sabor de los platos del restaurante.

- ***Estructura organizacional.***

El restaurante no cuenta con una estructura de trabajo fija, ya que se requieren los puestos de trabajo de acuerdo a como se tenga una necesidad, lo cual es un problema.

El restaurante no cuenta con un organigrama, en el cual se puedan diferenciar los puestos y áreas de trabajo establecidas dentro del establecimiento, definiendo las líneas de mando.

Al igual que se evidencia la falta de un MOF (Manual de Organizaciones y Funciones), para poder asignar las labores correspondientes a cada puesto.

3.2.1.6. Sistema de información (I):

Aspecto de vital importancia para el funcionamiento del restaurante, ya que a partir de un buen sistema de información se tendrá conocimiento de todos los problemas que se presenten dentro del restaurante.

- ***Información para la toma de decisiones de gerencia.***

El administrador de la empresa es encargado de realizar reportes mensuales de la situación económica del restaurante, para que el gerente este informado del progreso del negocio, y de la misma manera los encargados de cada área comunican al administrador los problemas que se presentan dentro de su área.

3.2.1.7. Tecnología e Investigación y desarrollo (T):

La organización busca desarrollar este punto, ya que permite desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorara la calidad de los productos y para mejorar los procesos de producción.³⁵

Pues bien se presenta un inconveniente que resulta ser perjudicial, ya que ocasiona distintos problemas dentro del restaurante, el cual es el sistema de control de caja. Este sistema al haber sido adquirido debía cumplir no solo función de control de caja, si no también control de almacén, envío de comandas a las áreas de cocina y de bar.

Por otro lado uno de los beneficios con lo que se cuenta dentro del restaurante, es el sistema de vigilancia y de seguridad con cámaras, con el cual se facilita la labor de la persona encargada de la seguridad.

³⁵ D'Alessio Ipinza, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia, (2ª ed.) México - Lima: PEARSON

3.3. ANALISIS PEST:

3.3.1. Fuerzas Políticas:

- **Regímenes Tributarios**

El Estado fomenta el Desarrollo Integral y facilita el acceso a los servicios empresariales a los nuevos emprendimientos.

Según el Reglamento de Restaurantes – Decreto Supremo N°025-2004 – MINCETUR:

- Artículo 26°.- Calidad en la preparación de comidas y bebidas. Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes. Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.³⁶

Se tiene que tener cuidado y atención a lo indicado en la norma de Restaurantes, y ver cómo puede afectarnos de manera interna en el desarrollo de las funciones del restaurante.

Según la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes:

- Artículo 4°.- Ubicación Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.

³⁶ Decreto Supremo N°025. Reglamento de Restaurantes – MINCETUR, Perú 2004.

El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado. El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para los abastecedores y otros servicios, o en todo caso, se establecerán períodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.³⁷

Tener en cuenta las observaciones realizadas por el MINSA, ya que puede afectar las operaciones del restaurante, viendo que el restaurante puede caer en algunas de las faltas mencionadas en esta Norma.

3.3.2. Fuerzas Económicas:

a. Niveles Socioeconómicos de Perú – Arequipa:

La PEA de la provincia de Arequipa para el año 2013 es de 661500 personas según la INEI³⁸, utilizando proyección por el método de una ecuación Lineal, se proyectó el número de la PEA para el presente año 2015 es de 678900 personas.

Gracias a esto podemos apreciar que en Arequipa tenemos una tasa de crecimiento del 1.86% en relación al año 2014, y un 9.26% en relación al total general de la PEA, siendo uno de los mejores años.

³⁷ Resolución Ministerial N° 363. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines-2005/MINSA, Perú 2005.

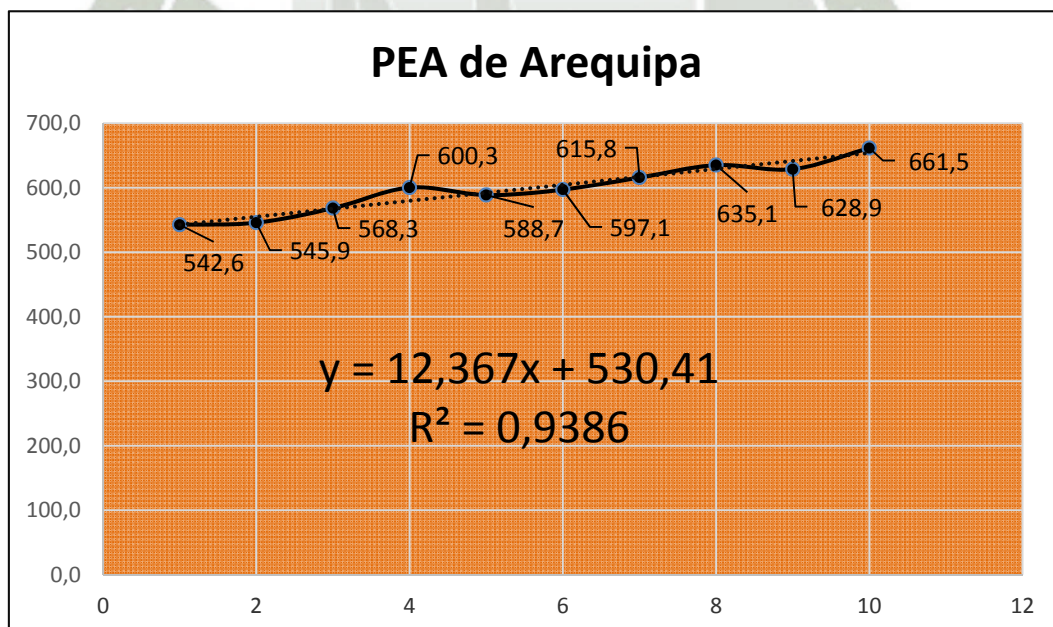
³⁸ INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática

Tabla N°2: PEA de Arequipa

| AÑOS | PERIODO (X) | PEA en miles (Y) | % de Crecimiento | % del año en relación al Total General |
|------|-------------|------------------|------------------|--|
| 2004 | 1 | 542.6 | | 7.40% |
| 2005 | 2 | 545.9 | 0.61% | 7.45% |
| 2006 | 3 | 568.3 | 4.11% | 7.75% |
| 2007 | 4 | 600.3 | 5.62% | 8.19% |
| 2008 | 5 | 588.7 | -1.92% | 8.03% |
| 2009 | 6 | 597.1 | 1.43% | 8.15% |
| 2010 | 7 | 615.8 | 3.13% | 8.40% |
| 2011 | 8 | 635.1 | 3.13% | 8.66% |
| 2012 | 9 | 628.9 | -0.98% | 8.58% |
| 2013 | 10 | 661.5 | 5.20% | 9.03% |
| 2014 | 11 | 666.5 | 0.75% | 9.09% |
| 2015 | 12 | 678.9 | 1.86% | 9.26% |

Fuente: Elaboración propia – INEI

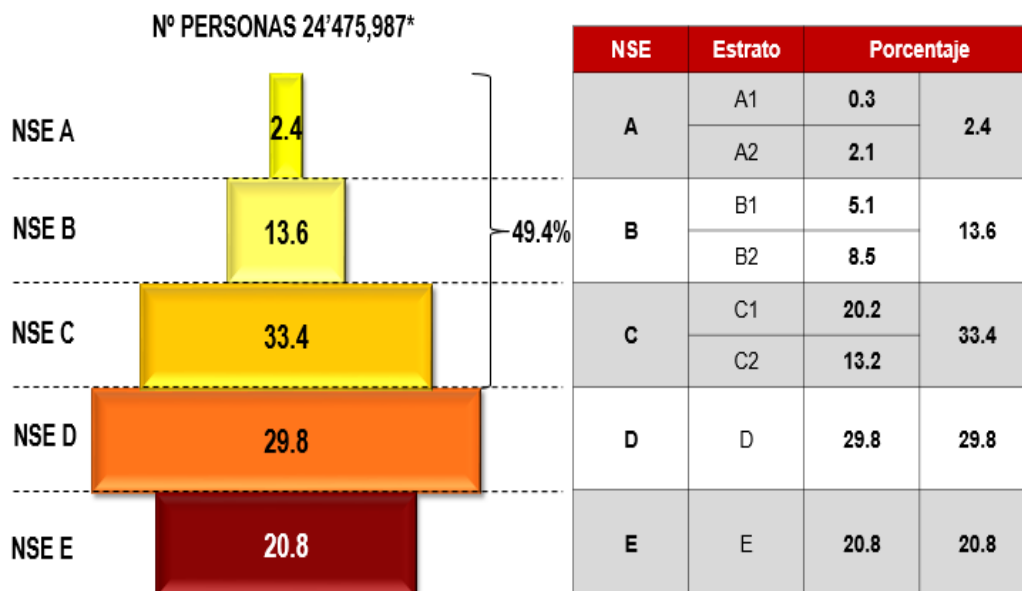
Grafico N°1: PEA de Arequipa



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien podemos identificar los Niveles Socio Económicos del Perú urbano, los cuales son:³⁹

Grafico N°2: NSE de las personas en Perú



Fuente: APEIM

En el Perú se observa que el NSE A, representa un 2.4% del total de la población, siendo una cantidad bastante limitada o reducida. El NSE B con un 13,6% y el NSE C con un 33,4% mostrando que los niveles socioeconómicos de nuestra población han variado, convirtiendo de una forma de pirámide a una forma de rombo, lo cual demuestra que la población tiene un incremento en el ingreso económico siendo entre S/.350 a S/.1049.⁴⁰

Tabla N°3: NSE de las personas de Arequipa

| DEPARTAMENTO | PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%) | | | | |
|-----------------|--|------|------|------|------|
| | TOTAL | AB | C | D | E |
| Arequipa | 100% | 19.0 | 34.5 | 33.3 | 13.2 |

³⁹ APEIM – Asociación Peruana de Investigación de Mercados. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/>

⁴⁰ Convergencia del Nivel Socioeconómico "C" - APEIM

Fuente: APEIM

b. Distribución del Gasto Familiar:

Según APEGA⁴¹, los peruanos gastamos más de un tercio de nuestro presupuesto en comida, luego viene la desesperación.

La mejora de nuestra situación económica como país ha permitido que el gasto se incremente notoriamente en distintas áreas. Pues bien, dentro de esta espiral de crecimiento y consumo de necesidades que antes eran satisfechas, el peruano ha comenzado a comer más y mejor.

Imagen N°18: Porcentaje de gasto en alimentos del Peruano



⁴¹ APEGA - Asociación Peruana de Gastronomía (2013). El Boom de la Gastronomía Peruana: Su impacto económico y social. Perú: Arellano Marketing.

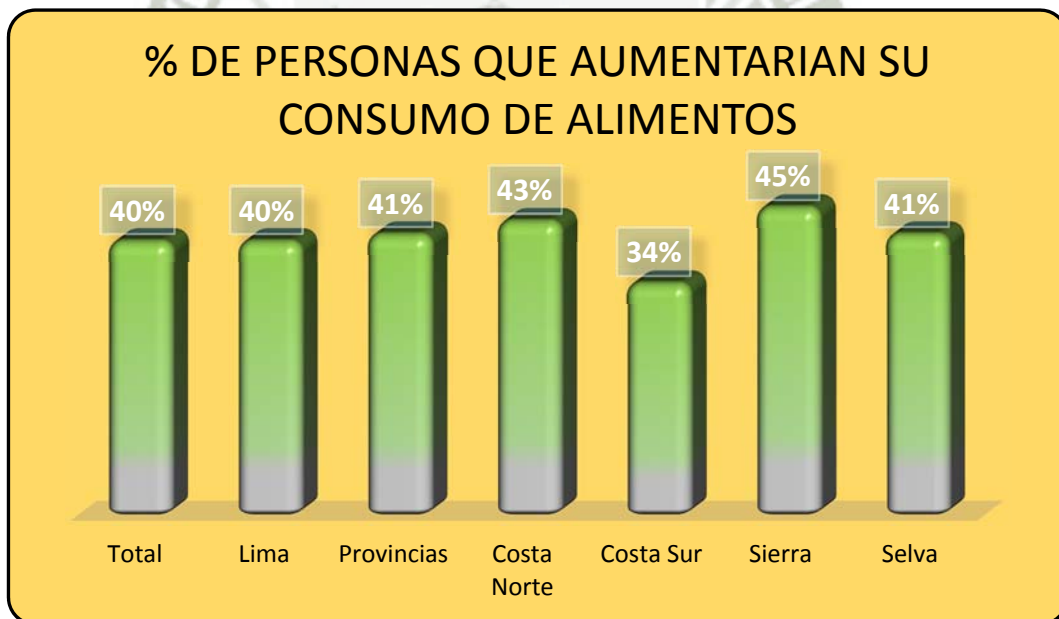


Fuente: APEGA - EL boom de la gastronomía Peruana

El 40% de compatriotas a nivel nacional afirma que si le aumentarían su ingreso en 25%, no dudarían en comer más y mejor. Podemos corroborar esto viendo el crecimiento en la sierra, donde un 45% sostiene que gastaría más dinero en “parar la olla”.

Pero ojo, el cuadro revela algo espectacular en caso los ingresos cayeran en 25%. Bajo ese escenario, el tope de reducción en comida sería sólo del 16%. Resulta pues más que evidente el peso que le dan los peruanos a su alimentación, a diferencia de otros países o regiones.⁴²

Grafico N°3: Aumento en el consumo de alimentos



Fuente: APEGA - EL boom de la gastronomía Peruana

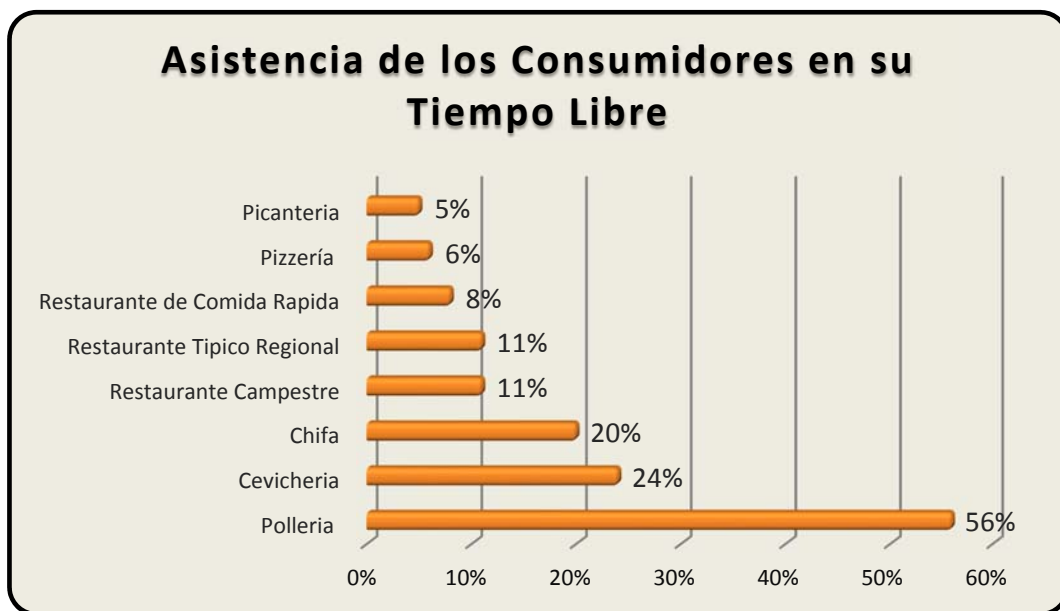
Los datos observados antes mencionados nos permiten tener una noción de como las familias, los consumidores en si

⁴² APEGA - Asociación Peruana de Gastronomía (2013). El Boom de la Gastronomía Peruana: Su impacto económico y social. Perú: Arellano Marketing.

destinan parte de su dinero a su alimentación, la cual es vital para toda persona.

Pero así como los consumidores destinan su dinero a la compra de alimentos para su hogar, también destinan parte de este en salir a comer a la calle, es decir a restaurantes de distinto tipo como lo podemos ver en la siguiente gráfica:

GRAFICO N°4: Consumo por restaurantes



Fuente: APEGA – El boom de la Gastronomía peruana

Como vemos en el Grafico N°4, los consumidores tienen gustos distintos en lo que respecta a la elección de su tipo de restaurante favorito.

Con lo cual nos podemos dar cuenta que tenemos que ser cautelosos al momento de elegir nuestro público objetivo, y poder llegar a ellos de la manera adecuada, ya sea con el tipo de comida, precio, calidad, etc.

3.3.3. FUERZAS TECNOLOGICAS:

Tenemos que considerar el entorno actual, el cual es muy cambiante y está avanzando mucho en lo que se refiere a la

tecnología, lo cual puede jugar un punto en contra del restaurante Fiesta Arequipa, ya que no se prestó mucha atención en este punto.

Los Hardware y Software:

Vemos que en el mercado hay varias empresas que brindan el servicio de productos de esta tecnología, ofreciéndola a restaurantes de tal manera que se adecuen a sus necesidades y les permita trabajar de una manera más eficiente, ofreciendo ventajas como:⁴³

- **Eficiencia:**

No habrá colas largas de espera al momento de pago de los clientes, lo cual beneficiara la atención al cliente.

- **Rapidez:**

El cliente es atendido en la mayoría de los casos con la mitad del tiempo que con un sistema convencional. Mientras más rápido la mesa se libere, más pronto otro cliente podrá ocuparla, lo cual permite una mayor rotación de productos.

- **Fácil de aprender:**

El sistema cuenta con imágenes y logos de los productos, lo cual permitirá que los empleados puedan ser capacitados de una manera fácil y rápida.

- **Control:**

Podrás saber cuál de las personas que atienden está generando más ganancias al negocio, permitiendo así una

⁴³ Álvarez, J. (s.f.). Camaleón Perú. Perú. Recuperado de: <http://www.camaleonperu.com/>

visión más amplia del desempeño de los trabajadores.
(Mozos)

- **Seguridad:**

Siempre tendrás completa tu caja, teniendo la opción de que cada mozo sea responsable del cobro de sus propias ventas.

- **Reportes:**

Con los reportes se puede lograr incrementar tu rentabilidad, ya que te ayudará a tomar mejores decisiones para tu negocio, viendo que días son mayor o menor afluencia de clientes.

- **Fidelidad del cliente:**

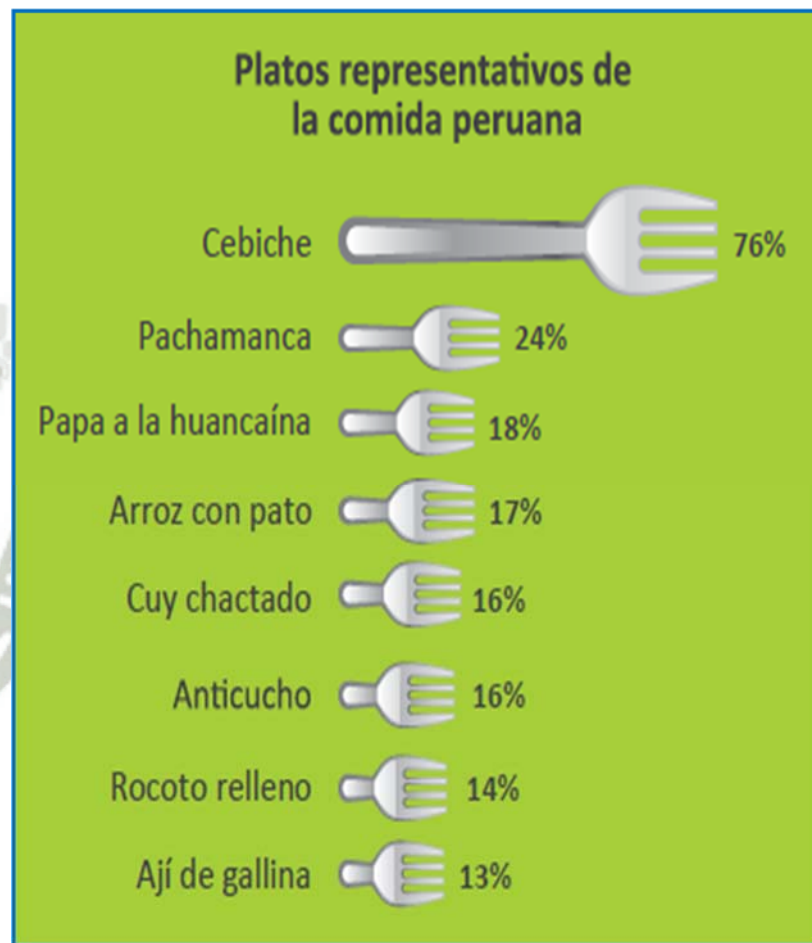
Al simplificar la operatividad del negocio los empleados podrán pasar más tiempo con los clientes, lo cual permitirá conocer más las necesidades de ellos, lo cual incrementará su lealtad hacia tu negocio y permitirá cambiar lo que no sea del agrado de los comensales.

3.3.4. FUERZAS SOCIO – CULTURALES:

a. Los Peruanos y su Comida preferida

Como bien sabemos los peruanos tienden a gastar una buena cantidad de su dinero en lo que a comida se refiere, pero para poder saber tener un panorama más amplio de los gustos de los peruanos observemos la siguiente imagen:

IMAGEN N°19: Platos representativos de la comida peruana



Fuente: Ipsos – Apoyo, 2007 / APEGA

Como apreciamos en la Imagen N°18, los peruanos tienen platos que consideran los más representativos de nuestra gastronomía, dato que deberíamos tener en cuenta al momento de alguna modificación o implementación de los platos que forman parte del restaurante Fiesta Arequipa.

Ahora bien, hablamos de lo que son los platos representativos en la comida peruana, pero también debemos de considerar los Tipos de Comida peruana preferida, por los consumidores, la cual la apreciamos en la siguiente imagen:

IMAGEN N°20: Tipos de comida preferida



Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009 – Arellano Marketing

Así como observamos en las ilustraciones, la mayoría de los peruanos tiene gran inclinación a la comida criolla, punto que favorece al restaurante Fiesta Arequipa, que ofrece este tipo de comida.

De igual manera podemos observar de que en la ciudad de Arequipa, los consumidores tienen un 30% de preferencia por las picanterías, siendo el tipo de restaurante con más frecuentado por los Arequipeños.

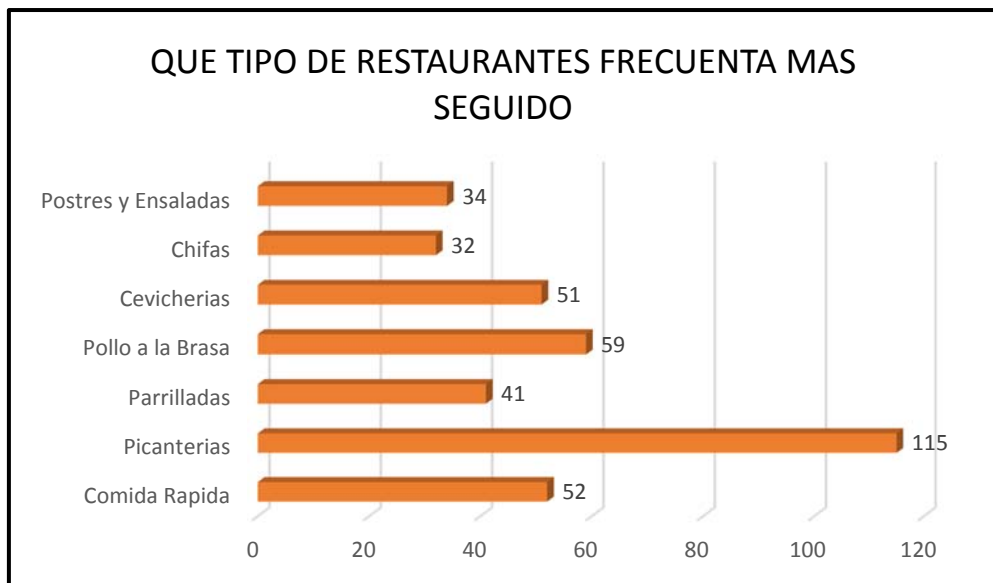
TABLA N°4: Restaurantes más frecuentados en Arequipa

| QUE TIPO DE RESTAURANTES FRECUENTA MAS SEGUIDO | | |
|---|-------------------|-------------------|
| Restaurantes | Frecuencia | Porcentaje |
| Comida Rápida | 52 | 14% |
| Picanterías | 115 | 30% |
| Parrilladas | 41 | 11% |
| Pollo a la Brasa | 59 | 15% |
| Cevicheras | 51 | 13% |
| Chifas | 32 | 8% |
| Postres y Ensaladas | 34 | 9% |
| TOTAL | 384 | 100% |

Fuente: Trabajo de Investigación para la introducción de una Pizzería con ingredientes peruanos en la ciudad de Arequipa. Curso de Taller de Gerencia 2014 – Elaboración propia

Así como nos muestra la tabla N°4, observamos que las Picanterías, por ende la comida arequipeña la cual es preparada en ellas, tienen una gran acogida por el público de Arequipa con lo cual el restaurante Fiesta Arequipa tiene una buena ventaja gastronómica.

GRAFICA N°5: Restaurantes más frecuentados en Arequipa



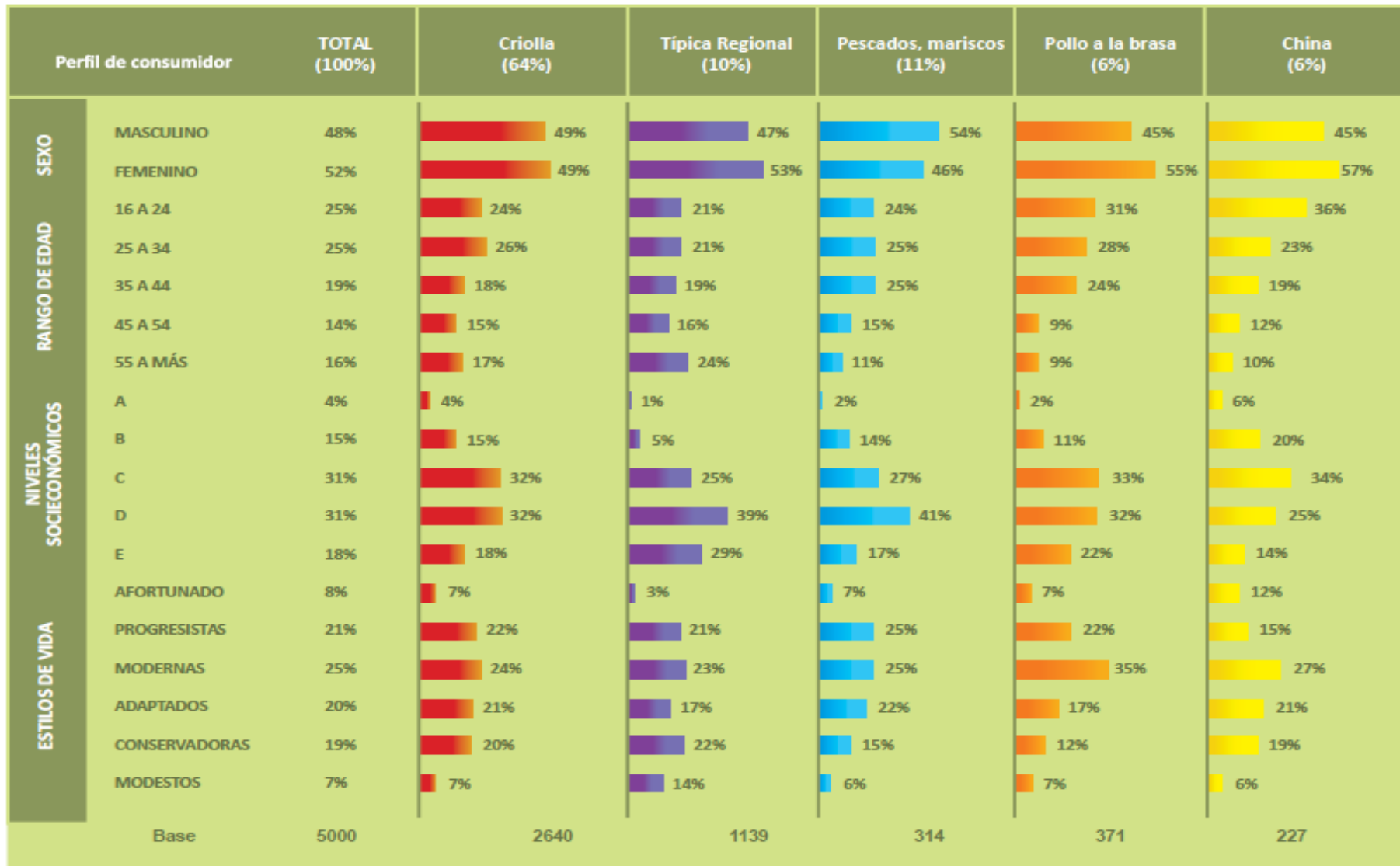
Fuente: Trabajo de Investigación para la introducción de una Pizzería con ingredientes peruanos en la ciudad de Arequipa. Curso de Taller de Gerencia 2014 – Elaboración propia

b. Nuevas Tendencias de Consumo

Vemos que los peruanos tienen mayor predilección por ciertos tipos de comida, dependiendo de sus estratos económicos.

Indudablemente la comida criolla es la que tiene una mayor preferencia por los consumidores, dato muy importante que tiene que ser tomado para la mejora del restaurante Fiesta Arequipa, pero sin dejar de lado otras opciones como son el pollo a la brasa o por lo menos incluirlo en nuestras preparaciones.

IMAGEN N°21: Preferencia a la comida según los consumidores



Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009

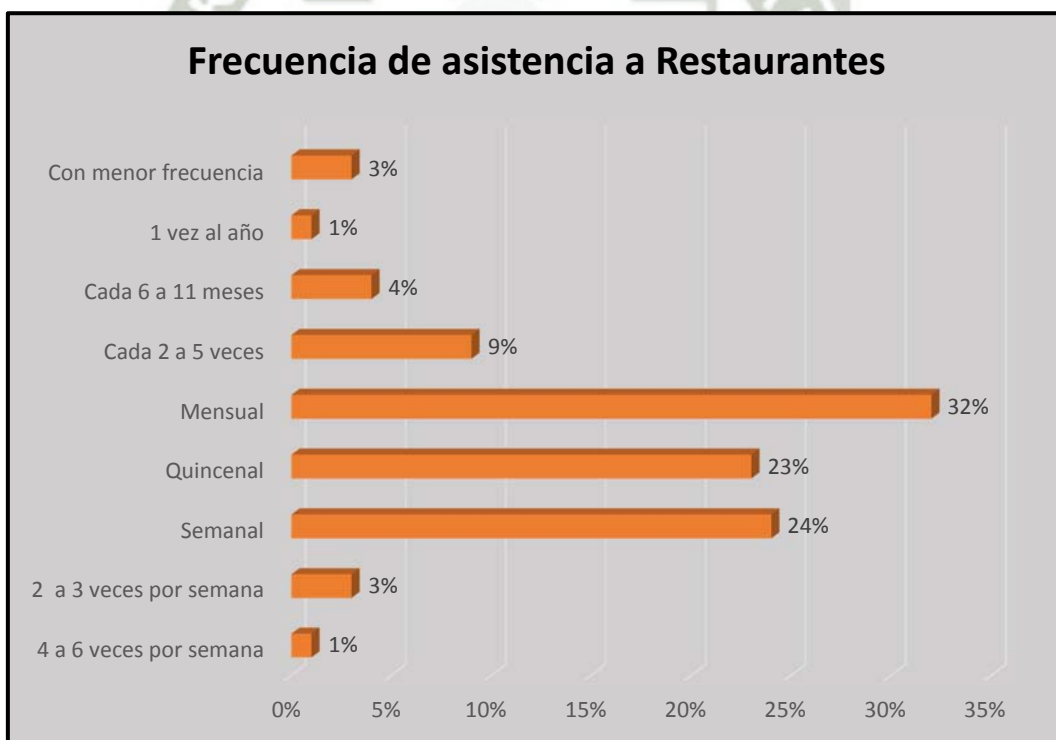
c. Frecuencia de asistencia a restaurantes en tiempo Libre

Respecto a la asistencia de los peruanos a restaurantes, vemos que un 32% de los peruanos, asisten de manera mensual a comer a calle.

Luego notamos que un 23% y 24% asiste quincenal y semanalmente, con lo cual tenemos que tener en cuenta como es el consumidor peruano, y los días con mayor asistencia a comer a la calle.

Dato que jugara parte importante, para plantear estrategias para la captación de un mayor número de clientes para el restaurante.

GRAFICO N°5: Frecuencia de asistencia a Restaurantes



Fuente: APEGA – El boom de la Gastronomía peruana

3.4. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:⁴⁴

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

IMAGEN N° 22: Cinco fuerzas de Porter



⁴⁴ F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ª ed.) México.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

- **(F1) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

Al tratarse de productos alimenticios, debemos basarnos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, de tal manera que vuelvan nuevamente por nuestro producto.

Debemos tener en cuenta los canales de distribución por los cuales estamos llegando a nuestros clientes, y ver si son los correctos.

Nosotros enfocaremos en atender al cliente en nuestro local de tal manera que ahí podamos estimularlos a regresar, resaltando la excelente atención que se les brinda y por nuestros productos de primera calidad, el por un canal de distribución directo, ya que sería una relación directa entre el restaurante y los clientes.

Pero con eso no es suficiente para poder captar más clientes, se podría optar por un canal de distribución con detallistas, para ayudar a promocionar el restaurante y logara captar más clientes.

- **(F2) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores**

Los proveedores para una empresa de comida como un restaurante, son muy importantes ya que dependemos de las materias primas, como abarrotes, verduras, carnes, lácteos, etc.

Ya que el mercado arequipeño tiene una gran variedad de proveedores, tenemos muy buenas opciones de elegir los proveedores con mejores precios, dirigiéndonos directamente a los mayoristas.

Pero no debemos dejar de lado las siguientes posibles situaciones:

- **Coste del Cambio:**



Todos los ingredientes de las materias primas son mercancías básicas, como los alimentos, y son de fácil acceso para nuestros proveedores.

Al momento de considerar un cambio de proveedores debemos tomar en cuenta los precios con los que trabajan los proveedores los cuales podrían afectar el costo de producción del restaurante.

Aunque si tendremos que tomar en cuenta que no todos los proveedores del mercado arequipeño en lo que respecta a alimentos ofrecen créditos flexibles a los negocios, siendo un punto importante a considerar al momento del cambio.

- **Importancia de seleccionar la industria de proveedores:**

El restaurante Fiesta Arequipa se debe hacer responsable de los proveedores que contrate, ya que se tendrá en cuenta la calidad de los productos que serán utilizados, y como estos afectaran a la salud y alimentación de nuestros clientes.

- **(F3) AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

Tenemos que tener presente que existe competencia en el mercado y la existencia de nuevos competidores es probable debido a los siguientes aspectos:

- **Publicidad y Marketing:**

En la publicidad del restaurante Fiesta Arequipa, no se invirtió una fuerte cantidad, motivo por el cual no se llegó al público objetivo deseado.

En comparación al restaurante Fiesta Arequipa, la competencia como los restaurantes Mares y Candela; inviertes una fuerte cantidad de dinero a su publicidad y promoción, realizando eventos, banners, volantes, etc.

Al encontrarse estos a una cuadra del restaurante Fiesta Arequipa, la acogida es evidente, viendo la afluencia de clientes con los que cuentan estos negocios.

- **Fidelización de Clientes:**

El restaurante Fiesta Arequipa trata de fidelizar a sus clientes, por medio de su atención, ofreciéndoles una experiencia nueva y acogedora, método por el cual varios de sus clientes regresan.

Pero existe una evidente falta de métodos de fidelización, que estaban alcance de los trabajadores del restaurante Fiesta Arequipa y no se pusieron en práctica por falta de capacitación.

Podemos ver que no es tan simple entrar a un nuevo mercado y lograr una aceptación inmediata, ya que los ciudadanos de Arequipa tienen distintas preferencias por los restaurantes, entonces tenemos que tener cuidado en las barreras de entrada que se encuentren en el mercado y considerar las preferencias de los peruanos como que un 56% prefieren a las pollerías, un 24% prefieren los ceviches y un 5%

prefieren picanterías, dato que debemos considerar y tomar muy en cuenta, ya que vamos por ese rubro gastronómico.

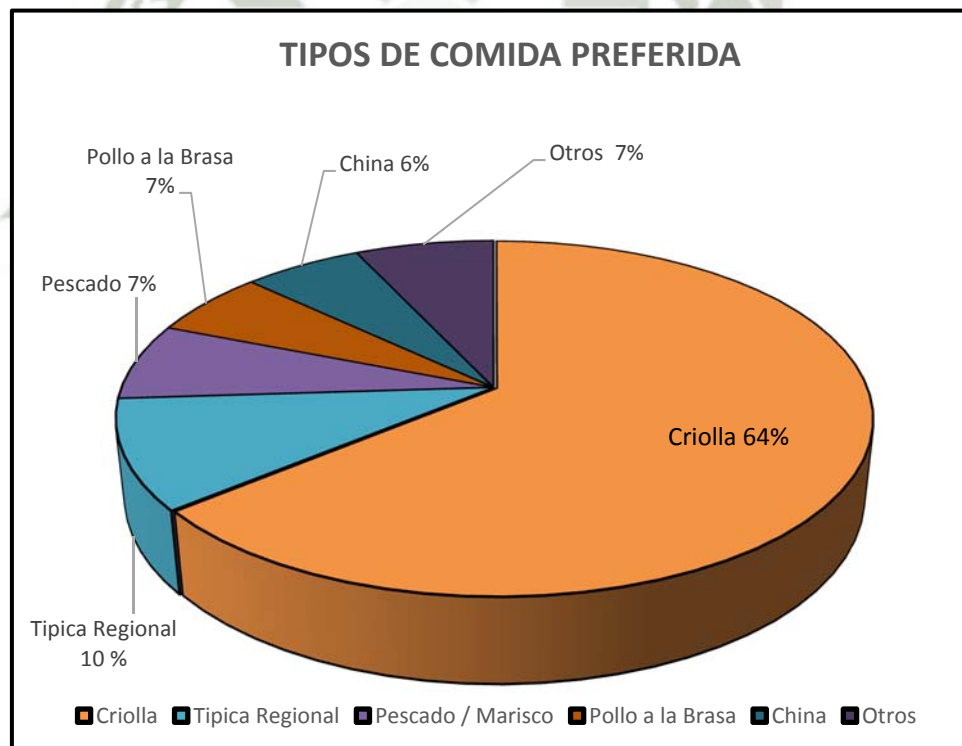
- **(F4) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de nuevos productos sustitutos, es media, debido a que los consumidores tienen gustos cambiantes:

- **Agresividad de Productos Sustitutos:**

Los productos sustitutos de restaurantes que ofrecen comida criolla han tenido un gran crecimiento, teniendo una buena acogida, siendo los tipos preferidos los siguientes:

GRAFICA N°6: Tipos de Comida Preferida



Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano, Arellano Marketing

Si bien los peruanos tienen preferencia por la comida criolla con un 64% de preferencia, vemos que los

consumidores también prefieren las cevicheras y pollerías, sabiendo esto la probabilidad de que nos enfrentemos con nuevos competidores es elevada.

- **(F5) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS**

El mercado arequipeño de los Restaurantes, esta compartido por varias empresas, dentro de las cuales las más resaltantes son:

IMAGEN N°23: Empresas competidoras



Fuente: Elaboración propia

En los restaurantes mencionados, encontramos una potencial competencia, por los siguientes factores:

1. Lugar de ubicación (Cercanía).
2. Productos similares.
3. Posicionamiento en los consumidores arequipeños.
4. Competencia de precios.

Siendo todos estos factores que influyen en la operación y desarrollo de las actividades del restaurante Fiesta Arequipa.

La principal competencia identificada del restaurante Fiesta Arequipa vendrían a ser dos restaurantes:

- **Candela y Mares – Restaurante y Cevicheria**

Ubicación:

El restaurante Mares y Candela se encuentran ubicados a una cuadra del restaurante Fiesta Arequipa, siendo sus principales competidores dado que ambos restaurantes preparan platos similares.

El restaurante Candela, se especializa en la preparación de platos de comida criolla, contando con la comida Norteña dentro de su carta.

El restaurante Mares, se especializa en la preparación de comidas en base a pescados, al igual varios de los platos del restaurante Fiesta Arequipa.

IMAGEN N°24: Ubicación de la competencia



Fuente: Elaboración propia

Ambos restaurantes tienen el mismo público objetivo, y más aun encontrándose tan cerca, motivo por el cual son mostrados como los competidores más fuertes.

No obstante, los restaurantes como “La Nueva Palomino”, “La Cau Cau”, “La Capitana” y el “Montonero” porque todos estos restaurantes se especializan en la preparación de platos criollos siendo competidores con los cuales también se compiten por los consumidores.



4.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Luego de realizar las encuestas a los trabajadores de la empresa, pudimos observar las principales deficiencias, las cuales afectan el buen funcionamiento del mismo, se realizaron varias tablas con gráficas para explicar la situación actual del restaurante.

- **Tiempo de trabajo de los Trabajadores**

A los trabajadores del restaurante Fiesta Arequipa, los podemos dividir de acuerdo al tiempo de permanencia que tuvieron dentro del restaurante, con lo que podemos observar que un 33% de los trabajadores trabajan en el restaurante desde su fundación, es decir más de 2 años de antigüedad.

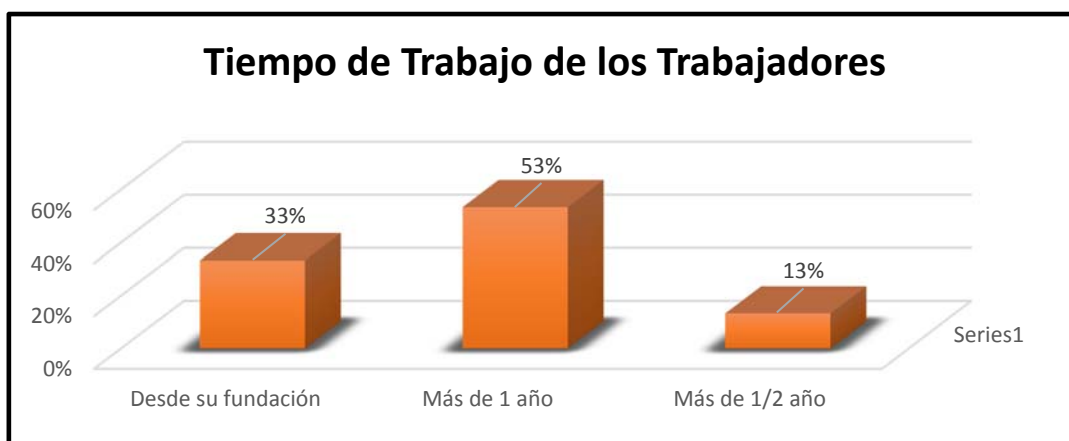
Un 53% de los trabajadores tiene más de 1 año de antigüedad laborando, mientras que un 13% de los trabajadores vienen trabajando más de medio año en el restaurante.

TABLA N°5: Antigüedad de los trabajadores

| Tiempo de Trabajo | Porcentaje |
|--------------------|-------------|
| Desde su fundación | 33% |
| Más de 1 año | 53% |
| Más de 1/2 año | 13% |
| Total | 100% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°7: Antigüedad de los Trabajadores



Fuente: Elaboración propia

- **Ambiente laboral en las distintas áreas de la empresa:**

En el área de administración se observó que un 20% los de trabajadores sienten un disgusto cuando están trabajando es decir su ambiente laboral es malo y el otro 80% de los trabajadores se siente bien con su ambiente laboral.

En el área de Cocina se observó que 100% de los trabajadores se siente insatisfecho con el ambiente laboral en el área de producción, al igual que el área de Bar y de Vigilancia.

Por lo contrario en el área de Limpieza y Atención al cliente, sienten que no tienen un buen ambiente laboral dentro de su área.

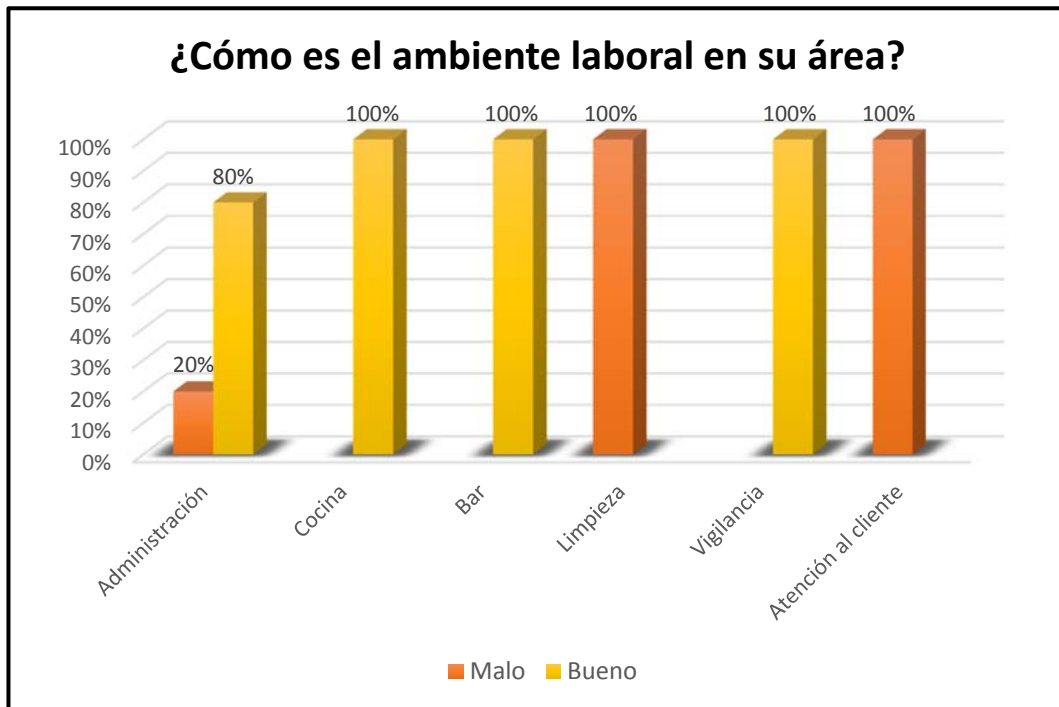
TABLA N°6: Ambiente laboral

| ¿Cómo es el ambiente laboral en su área? | | | |
|--|------|-------|--------|
| AREAS | Malo | Bueno | Total |
| Administración | 20% | 80% | 100,0% |
| Cocina | | 100% | 100,0% |
| Bar | | 100% | 100,0% |
| Limpieza | 100% | | 100,0% |
| Vigilancia | | 100% | 100,0% |
| Atención al cliente | 100% | | 100,0% |
| Total | 20% | 80% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Como resultado final, observamos que un 80% de los trabajadores se siente en un buen ambiente laboral, y un 20% siente que es un mal ambiente laboral, para poder entender por qué se presenta un mal ambiente laboral, analizaremos las siguientes variables.

GRAFICA N°8: Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

- **Relación con el gerente del restaurante:**

Podemos observar que las áreas de Limpieza, Atención al cliente y Bar, indican que la relación que tienen con el gerente del restaurante es mala.

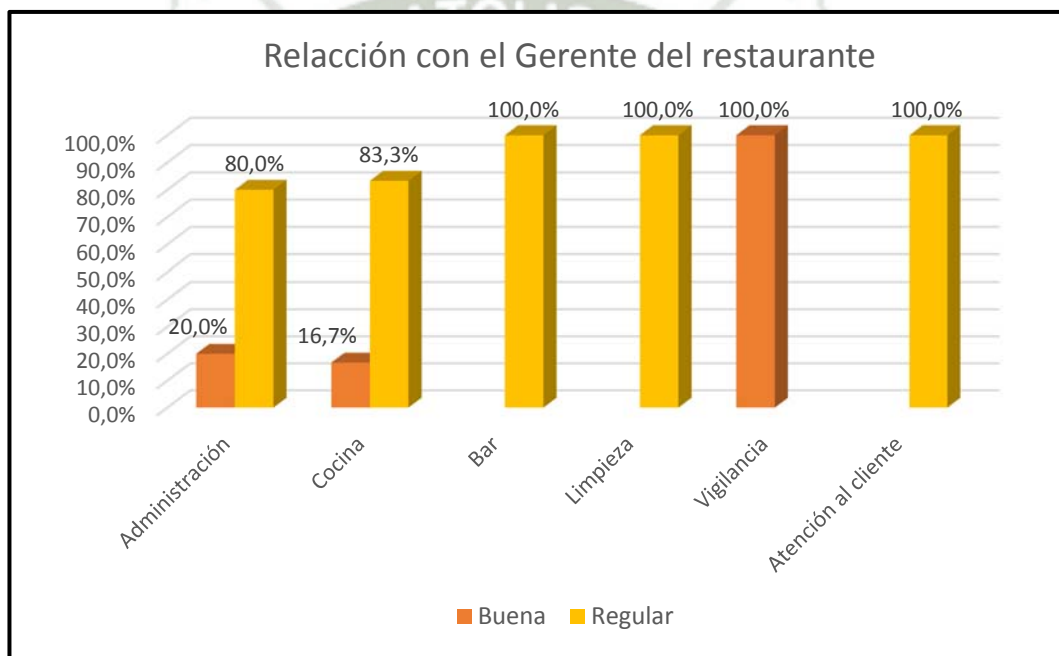
El área de Administración y de Cocina un promedio de 81.7% se observa que la relación con el gerente es regular, y con un 18.4% de promedio los trabajadores indican que tienen una buena relación con el gerente de su empresa.

TABLA N°7: Relación con el Gerente

| ¿Cómo es la relación con el gerente del restaurante? | | | |
|--|--------|---------|--------|
| AREAS | Buena | Regular | Total |
| Administración | 20.0% | 80.0% | 100,0% |
| Cocina | 16.7% | 83.3% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 20.0% | 80.0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°9: Relación con el Gerente



Fuente: Elaboración propia

A diferencia del área de Vigilancia, la cual indica que la relación establecida con el gerente es buena.

Como observamos en la pregunta N°4, una de las principales razones de que exista una baja relación con el gerente del restaurante es por los largos periodos de tiempo en los que se ausenta el gerente y por el desinterés que muestra en su negocio.

- Cree usted que el Gerente del restaurante se preocupa por la situación del Restaurante:

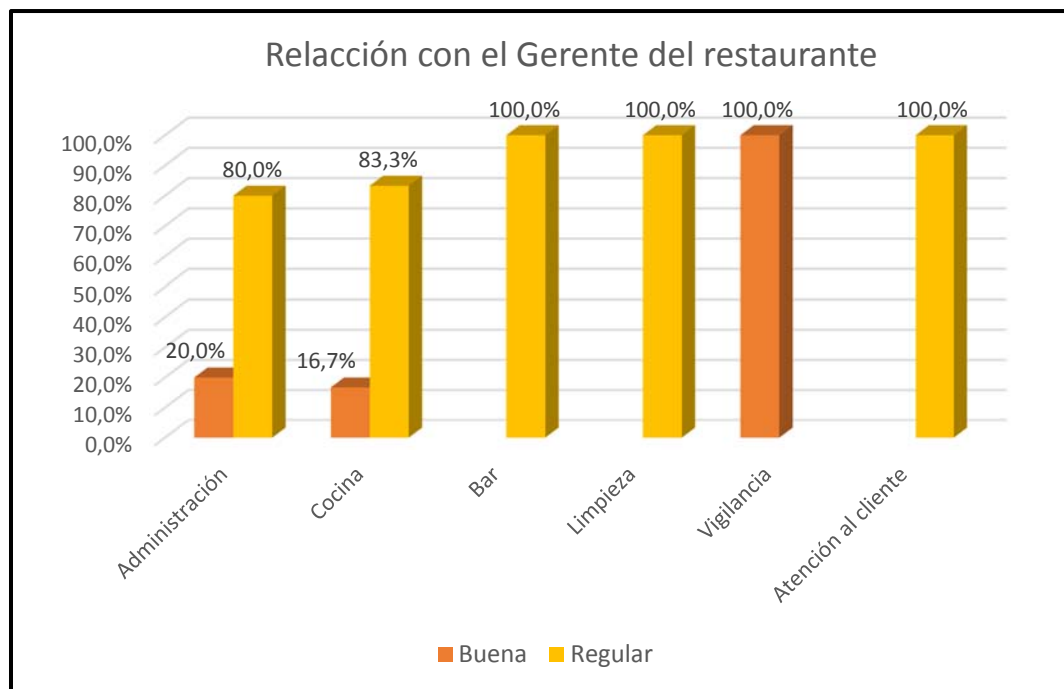
Según los resultados obtenidos el 86.7% de los trabajadores del restaurante, indicaron que el gerente del restaurante no se preocupa por la situación del restaurante, y un 13.3% indico que si muestra interés por el restaurante.

TABLA N°8: Preocupación del Gerente por el restaurante

| ¿Cree usted que el gerente de la empresa se preocupa por la situación de su restaurante? | | | |
|--|-------|--------|--------|
| AREAS | Si | No | Total |
| Administración | | 100.0% | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 66.7% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 13.3% | 86.7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°10: Preocupación del Gerente por el Gerente



Fuente: Elaboración propia

Del 86.7% de trabajadores que indicaron que no hay un interés por parte del gerente, un el 26.7% de los trabajadores indicaron que el gerente no Presta Atención, un 20% dijo que el gerente se Ausenta por mucho tiempo y un 40% indico que el gerente deja de lado los problemas que se presentan dentro del restaurante.

Del 13.3% de los trabajadores que indicaron que el gerente si se preocupa por la situación del restaurante, fue porque marcaron que el gerente se preocupa por el personal.

TABLA N°9: Preocupación por el Gerente, “SI”

| Si marco que el gerente SI se preocupa por la situación del restaurante | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|--------|
| AREAS | No marco, que si le preocupa | Se preocupa por el personal | Total |
| Administración | 100.0% | | 100,0% |

| | | | |
|---------------------|--------|-------|--------|
| Cocina | 66.7% | 33.3% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 86.7% | 13.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia



TABLA N°10: Preocupación por el Gerente, “No”

| Marco que el gerente No se preocupa por la situación de su restaurante | | | | | |
|--|-----------------------------|--------------------|-------------------------|--|--------|
| AREAS | No marco que no le preocupa | No presta atención | Se ausenta mucho tiempo | Deja de lado los problemas del restaurante | Total |
| Administración | | 40.0% | 40.0% | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 16.7% | 16.7% | 33.3% | 100,0% |
| Bar | | | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | | | 100,0% |
| Total | 13.3% | 26.7% | 20.0% | 40.0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

- **Que tan alentador es su jefe en cuanto a su trabajo:**

Observamos de que el 6.7% de los trabajadores indicaron que su jefe es una persona muy alentadora, siendo el área de cocina con un 16.7% de sus trabajadores los que mostraron este resultado.

TABLA N°11: Cuan alentador es su jefe

| ¿Qué tan alentador es su jefe en cuanto a su trabajo? | | | | | |
|---|---------------|-----------|-------------------|-----------------------|--------|
| AREAS | Muy alentador | Alentador | Un poco alentador | Ligeramente alentador | Total |
| Administración | | 40.0% | 40.0% | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | 16.7% | 66.7% | 16.7% | | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | | | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | | | 100,0% |
| Atención al cliente | | | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 6.7% | 60.0% | 20.0% | 13.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a esta interrogante nos indican que el jefe de cada área de los trabajadores es alentador al realizar su trabajo con un 60% de aceptación entre todo el personal de la empresa, teniendo mayor relevancia las áreas de Limpieza, Vigilancia y Bar; luego con un 66.7% el área de Cocina y Administración con un 40%.

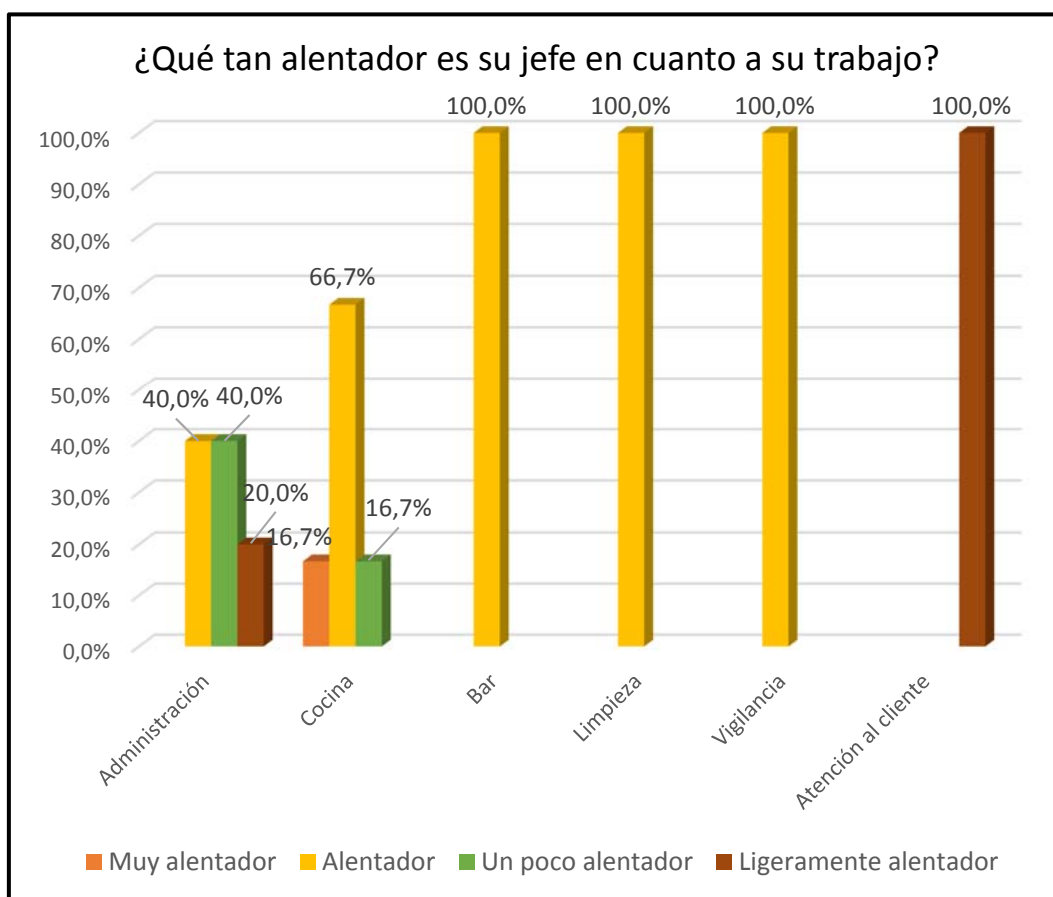
Un 20% de los trabajadores indicó que su jefe es poco alentador en su trabajo, con un 40% el área de Administración y con 16.7% el área de Cocina.

El 13.3% de los trabajadores indicaron que su jefe es ligeramente alentador, siendo esta la categoría más baja en cuanto a la calificación del jefe, encontrándose el área de Administración con un 20% y Vigilancia con 100%.

Como podemos observar, el personal del área de Administración tiene opiniones diferentes, más el 50% de sus trabajadores indican que la motivación que reciben de su jefe es baja, por lo cual este es evidente problema con el jefe de esta área.

En cocina también encontramos opiniones divididas, pero con un panorama más alentador, ya que solo un 16.7% indican una baja existencia de motivación, y un 83.4% del personal se siente motivado con su jefe actual.

GRAFICA N°11: Cuan alentador es su jefe



Fuente: Elaboración propia

• **Su horario de trabajo le parece justo:**

El 66.7% de los trabajadores el restaurante indicaron, que es un horario justo y el 33.3% indicaron que no les parece justo.

TABLA N°12: Su horario de trabajo es justo

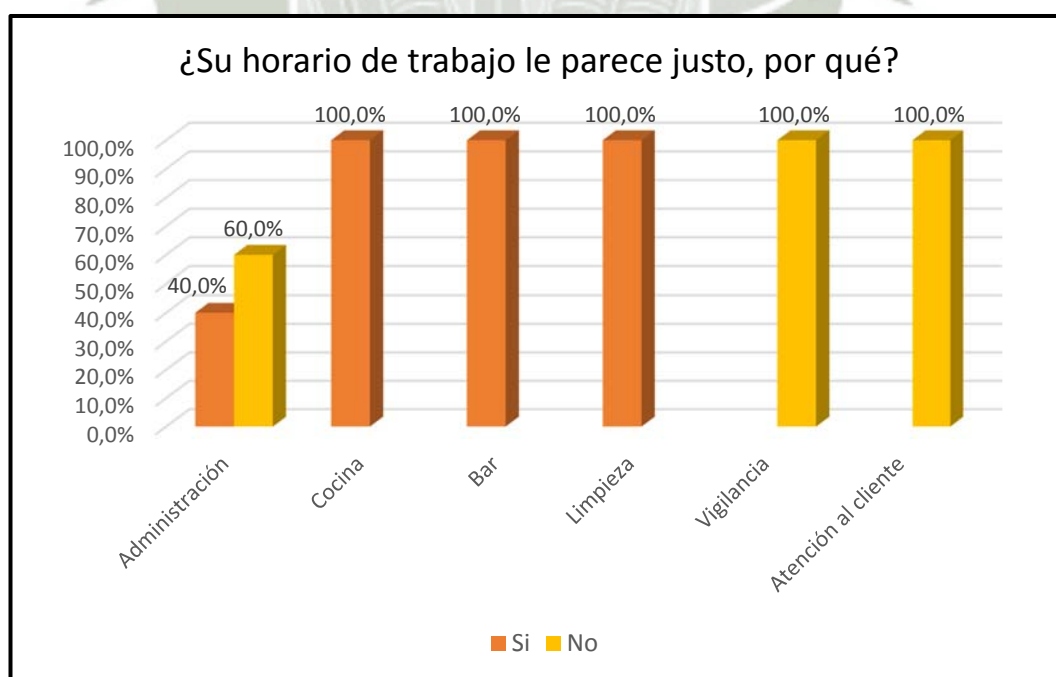
| ¿Su horario de trabajo le parece justo, por qué? | | | |
|--|--------------|--------------|---------------|
| AREAS | Si | No | Total |
| Administración | 40.0% | 60.0% | 100,0% |
| Cocina | 100.0% | | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 66.7% | 33.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Del 66.7% de trabajadores que indicó que tiene un horario justo, Administración indicó que un 40% de sus trabajadores piensan esto, y las áreas de Cocina, Bar y Limpieza están cómodos con su horario de trabajo por completo.

- Respecto al porcentaje de empleados que indicó que le parece justo su horario, el 33% de ellos indicó que “Es un buen horario de Trabajo”, el 20% dijo que el horario es “Justo” y 13.3% indicó de que el horario de trabajo “Esta de acuerdo al mercado”.

GRAFICA N°12: Su horario de trabajo es justo



Fuente: Elaboración propia

| Su horario de trabajo le parece justo, por: | | | | | |
|--|----------------------------------|--------------------|----------|----------------------------|--------|
| AREAS | No marco, que si le parece justo | Es un buen horario | Es justo | Esta de acuerdo al mercado | Total |
| Administración | 60.0% | 20.0% | | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | | 33.3% | 50.0% | 16.7% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | | | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | | | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | | | 100,0% |
| Total | 33.3% | 33.3% | 20.0% | 13.3% | 100,0% |

TABLA N°13: Su horario es justo por.

Fuente: Elaboración propia

Del 33.3% de empleados que no están contentos con su horario de trabajo, el 60% pertenece al área de Administración, también vemos a las áreas de Vigilancia y Atención al Cliente que no se encuentran cómodas con su horario de trabajo.

- Respecto al porcentaje de empleados que indico que no le parece justo su horario de trabajo, el 27% de ellos menciono que “Muchas horas de Trabajo” y el 7% indico que “Las obligaciones no son compartidas”.

TABLA N°14: Su horario no es justo por.

| Su horario de trabajo NO le parece justo, porque: | | | | |
|--|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------|
| AREAS | No marco que no le parece justo | Las obligaciones no son compartidas | Muchas horas de trabajo | Total |
| Administración | 40% | 20% | 40% | 100,0% |

| | | | | |
|---------------------|------|----|------|--------|
| Cocina | 100% | | | 100,0% |
| Bar | 100% | | | 100,0% |
| Limpieza | 100% | | | 100,0% |
| Vigilancia | | | 100% | 100,0% |
| Atención al cliente | | | 100% | 100,0% |
| Total | 67% | 7% | 27% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

- **Como fue la inducción que recibió:**

Según lo observado las áreas de Limpieza, Vigilancia, Bar y Atención al Cliente indican que tuvieron una buena Inducción, así como el área de Cocina con un 83.3% y el área de Administración con un 80% indicaron que tuvieron una buena inducción.

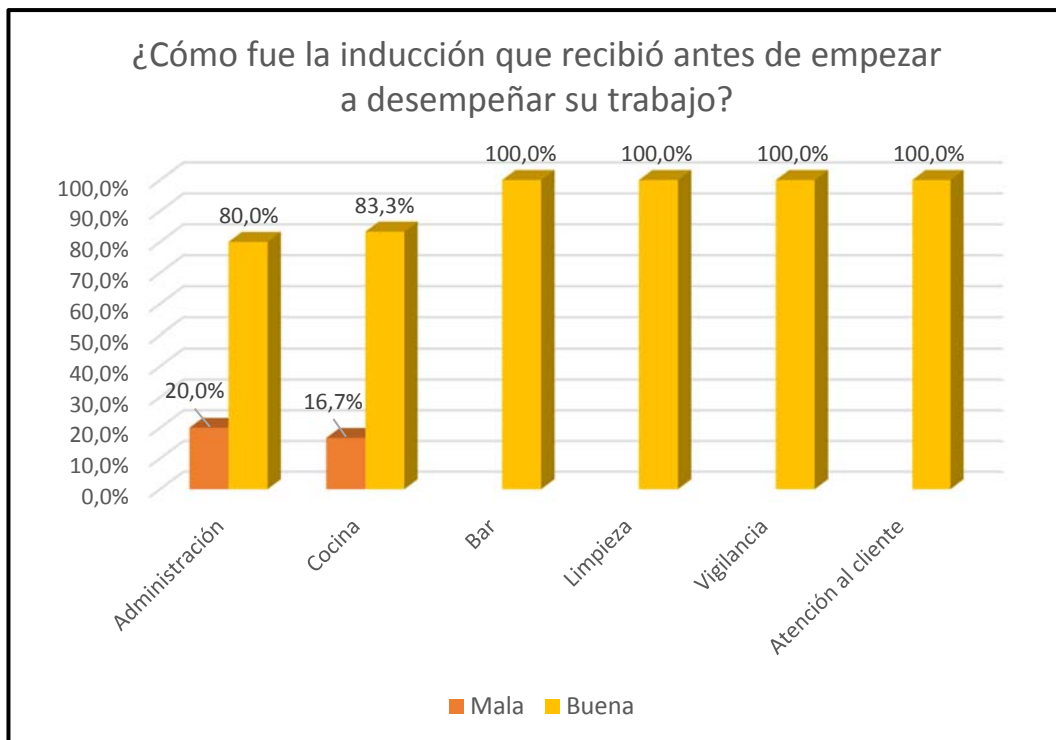
TABLA N°15: Inducción en el restaurante

| ¿Cómo fue la inducción que recibió antes de empezar a desempeñar su trabajo? | | | |
|--|-------|--------|--------|
| AREAS | Mala | Buena | Total |
| Administración | 20.0% | 80.0% | 100,0% |
| Cocina | 16.7% | 83.3% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 13,3% | 86,7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Pero también pudimos observar de que el área de Administración con un 20% de sus trabajadores, indico de que no tuvo una correcta inducción en sus funciones, y el 16.7% de cocina de igual manera no tuvo una buena inducción.

GRAFICA N°13: Inducción en el restaurante



Fuente: Elaboración propia

- **Que tan justa es la carga de trabajo:**

Las respuestas obtenidas de los trabajadores reflejan que un 40% siente que la carga de trabajo que tiene es justa, encontrando dentro de este grupo las áreas de Administración con un 40% de sus trabajadores y Cocina con un 66.7% de sus trabajadores.

TABLA N°16: Carga de trabajo

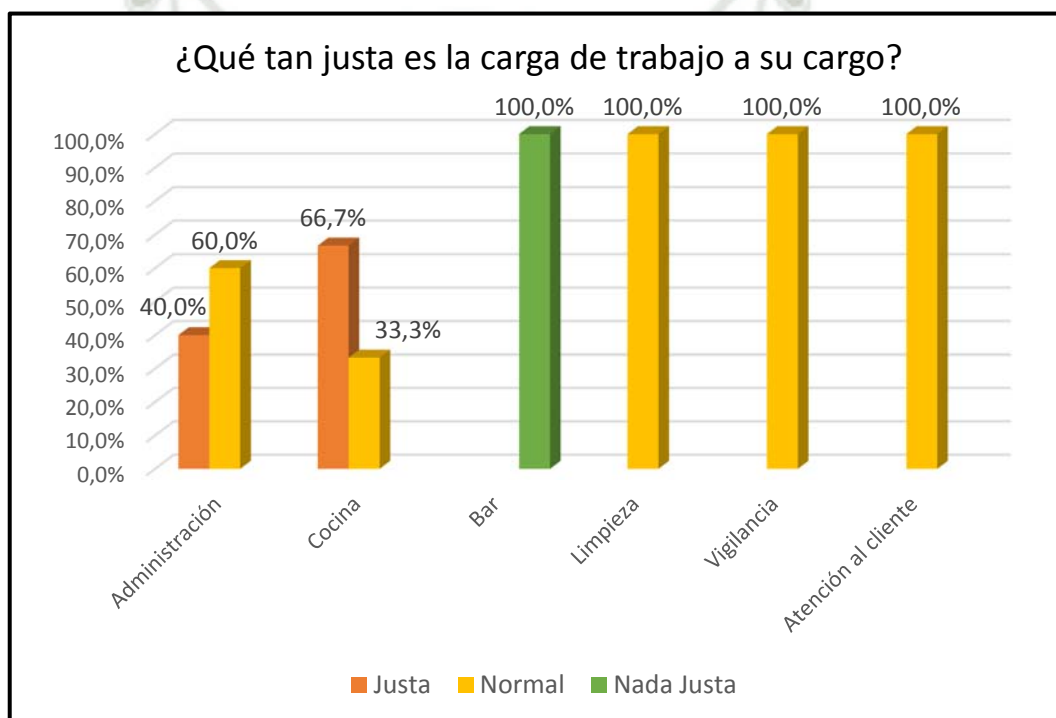
| ¿Qué tan justa es la carga de trabajo a su cargo? | | | | |
|---|-------|--------|------------|--------|
| AREAS | Justa | Normal | Nada Justa | Total |
| Administración | 40.0% | 60.0% | | 100,0% |
| Cocina | 66.7% | 33.3% | | 100,0% |
| Bar | | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 40.0% | 53.3% | 6.7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Luego un 53.3% de los trabajadores del restaurante indicaron que la carga de trabajo que llevan es normal al promedio, indicando las áreas de Atención al cliente, Limpieza y Vigilancia su conformidad con esta respuesta; el área de Administración su conformidad con un 60% y Cocina con un 33.3%.

Por ultimo observamos que el área de Bar indica que la carga de trabajo que realiza no es nada justa.

GRAFICO N°14: Carga de trabajo



Fuente: Elaboración propia

- **Son suficientes los insumos :**

El 46.7% de los trabajadores del restaurante, indicaron que le faltan más insumos y/o materiales para poder trabajar, dentro de los cuales observamos que un 60% pertenece al área de Administración, y un 100% al área de bar y de Cocina, siendo las áreas con mayor porcentaje en esta opción.

Un total de 53.3% de los trabajadores del restaurante, indicaron de que tienen suficientes insumos para poder trabajar, observando que dentro de estos Limpieza y Vigilancia están 100% satisfechos, luego con un 66.7% el área de Cocina y con un 40% el área de Administración.

TABLA N°17: Insumos / Materiales para trabajar

| ¿Le son suficientes los insumos y/o materiales para trabajar? | | | |
|--|------------|-------------------|--------|
| AREAS | Faltan más | Tengo suficientes | Total |
| Administración | 60.0% | 40.0% | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 66.7% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 46.7% | 53.3% | 100,0% |

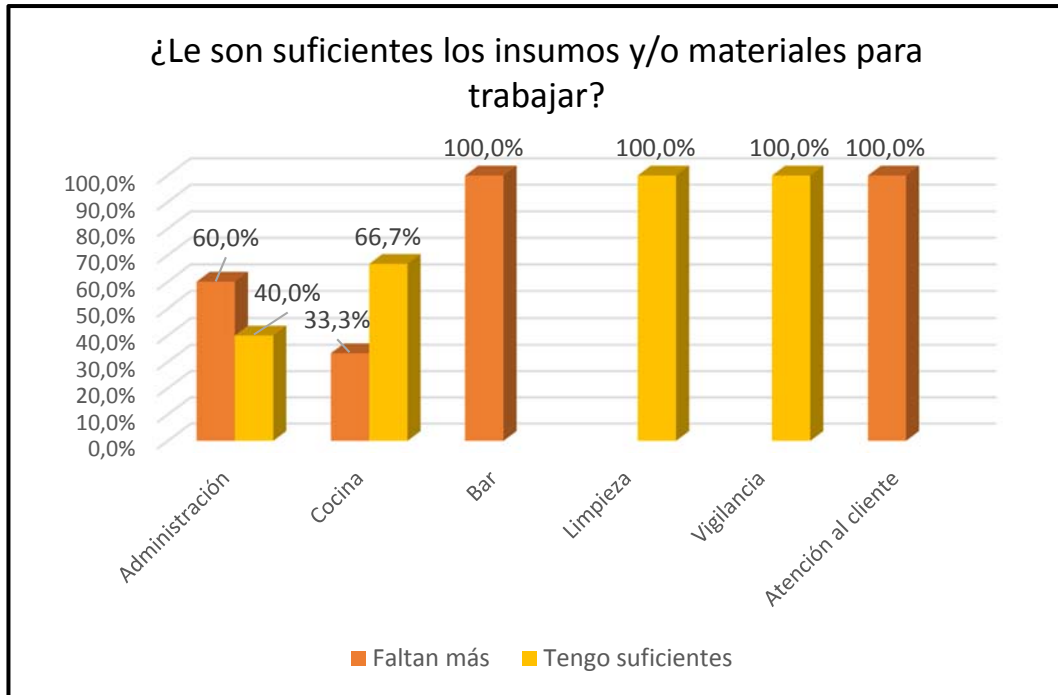
Fuente: Elaboración propia

Como resultado final se observó de que un 46.7% del restaurante manifiesta que necesita insumos para poder trabajar mejor y un 53.3% de los trabajadores del restaurante indico que cuenta con suficientes insumos para trabajar.

Las cifras encontradas en esta revisión nos muestran que existe un problema en el control y/o manejo de los productos con los

que se trabaja en el restaurante, motivo por el cual existe la carencia de productos para trabajar.

GRAFICA N°15: Insumos / Materiales para trabajar



Fuente: Elaboración propia

- **Sus compañeros de trabajo se desempeñan de una manera satisfactoria :**

Los resultados obtenidos nos indican de que el 60% de los trabajadores indican que sus compañeros no se desempeñan de una manera satisfactoria y un 40% de los trabajadores indican que sus compañeros si se desempeñan satisfactoriamente.

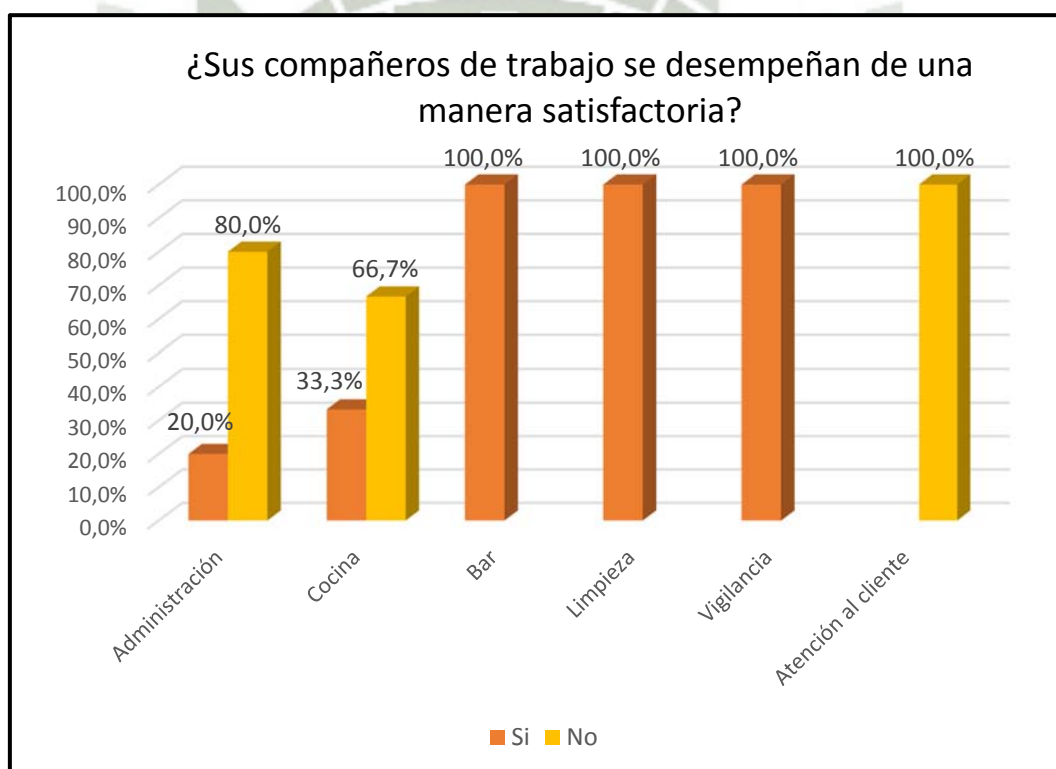
TABLA N°18: Desempeño de los compañeros

| ¿Sus compañeros de trabajo se desempeñan de una manera satisfactoria? | | | |
|---|--------|-------|--------|
| AREAS | Si | No | Total |
| Administración | 20.0% | 80.0% | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 66.7% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | 100.0% | | 100,0% |

| | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Vigilancia | 100.0% | | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 40.0% | 60.0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°16: Desempeño de los compañeros



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los trabajadores del área de Administración indicaron que no están satisfechos con el desempeño de sus trabajadores, el 66.7% del área de cocina y el área de Atención al Cliente indicaron el mismo resultado.

- Se observa que los principales motivos que ocasionan que se sienta que los compañeros de trabajo no se desempeñan adecuadamente son, la falta de control, compañeros irresponsables, demora en la elaboración de sus funciones, falta de apoyo por parte de los compañeros y falta de un buen trabajo en equipo.

TABLA N°19: Porque se desempeñan mal los compañeros

| Los compañeros de trabajo NO se desempeñan bien, porque | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------|--------------------|------------------|----------------|-------------------------------|--------|
| AREAS | No marco, que no se desempeñan bien | Falta de control | Son irresponsables | Se demoran mucho | Falta de apoyo | No trabajan bien bajo presión | Total |
| Administración | 20.0% | 20.0% | 40.0% | | 20.0% | | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | | | 16.7% | 16.7% | 33.3% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | | | | | 100,0% |
| Limpieza | 100.0% | | | | | | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | | | | | 100,0% |
| Atención al cliente | | | | 100.0% | | | 100,0% |
| Total | 40.0% | 6.7% | 13.3% | 13.3% | 13.3% | 13.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte las áreas de Limpieza, Vigilancia y Bar indican que sus compañeros si se desempeñan adecuadamente, así como el área de Administración con un 20% y el área de Cocina con un 33.3%.

- Se observa que el motivo por el cual estas áreas del restaurante sienten que sus compañeros se desempeñan bien, es porque sus compañeros cumplen con sus obligaciones.

TABLA N°20: Porque se desempeñan bien los compañeros

Los compañeros de trabajo Si se desempeñan bien, porque

| AREAS | No marco, que si se desempeñan bien | Cumplen sus obligaciones | Total |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------|
| Administración | 80.00% | 20.00% | 100,0% |
| Cocina | 66.70% | 33.30% | 100,0% |
| Bar | | 100.00% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.00% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.00% | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.00% | | 100,0% |
| Total | 60.00% | 40.00% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

- **Como es la comunicación con los miembros de su equipo:**

El 40% de los empleados del restaurante indico que de que existe buena comunicación entre los trabajadores del mismo, estando presentes en este resultado las áreas de Vigilancia y el área de Bar con un 100%, el área de Administración con un 60% y el área de Cocina con un 16.7%.

El 53.3% de los empleados del restaurante indico que la comunicación es moderadamente buena, estando presente en este resultado el área de Atención al cliente y el área de Limpieza con un 100%, el área de Cocina con un 66.7% y el área de Administración con un 40%.

Por último el área de Cocina con un 16.7% indico de que la comunicación existente entre los miembros de sus equipo es baja, resultado expresado por un 16.7% de sus trabajadores.

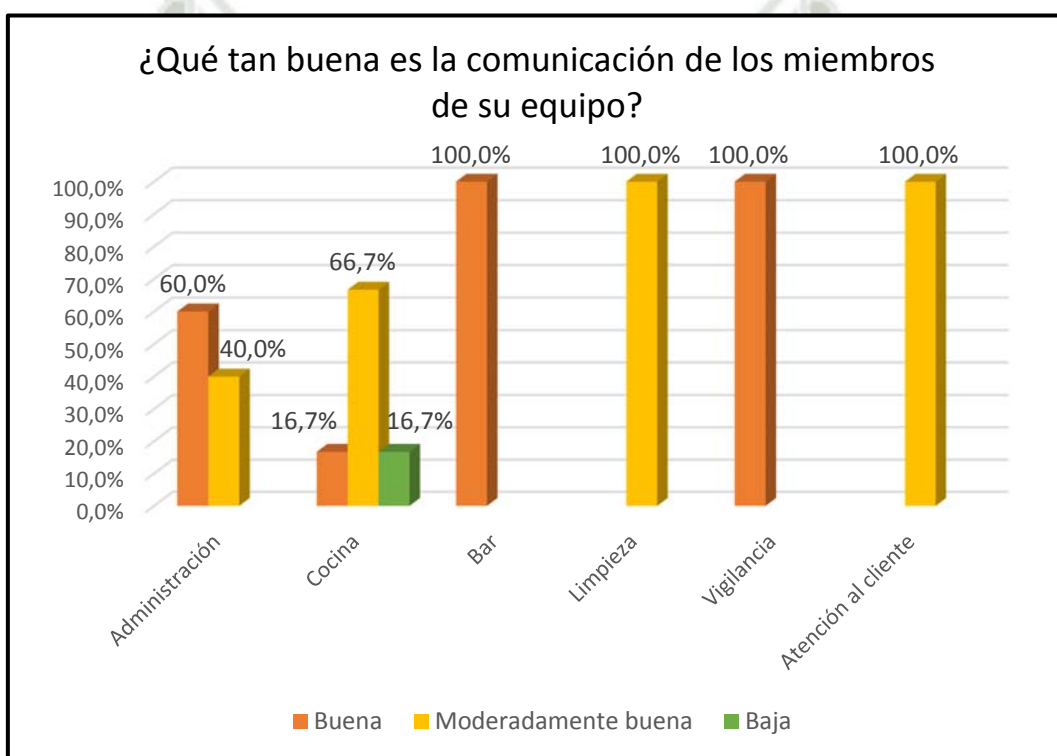
TABLA N°21: Comunicación en el equipo de trabajo

| ¿Qué tan buena es la comunicación de los miembros de su equipo? | | | | |
|---|--------|---------------------|-------|--------|
| AREAS | Buena | Moderadamente buena | Baja | Total |
| Administración | 60.0% | 40.0% | | 100,0% |
| Cocina | 16.7% | 66.7% | 16.7% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | | 100,0% |

| | | | | |
|---------------------|--------|--------|------|--------|
| Vigilancia | 100.0% | | | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 40.0% | 53.3% | 6.7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°17: Comunicación con el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

- **Trato brindado entre los miembros de su equipo:**

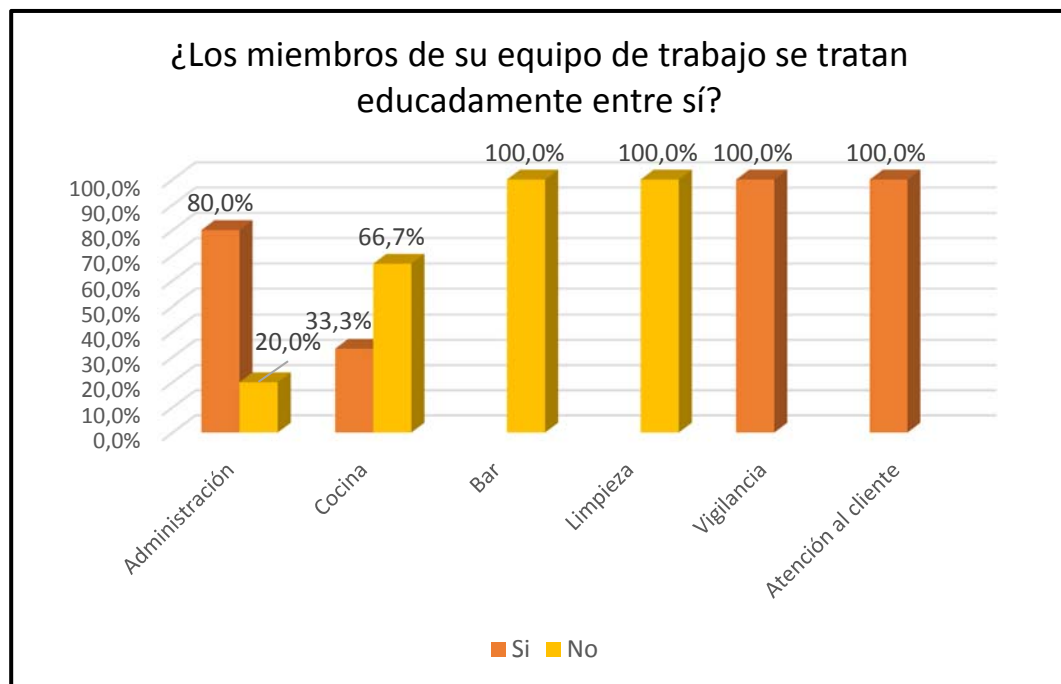
El 53.3% de los trabajadores del restaurante indicaron que los miembros de su equipo se tratan bien entre ellos y un 46.7% de los trabajadores indicaron que no se tratan bien los miembros de su equipo.

TABLA N°22: Trato entre compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

| ¿Los miembros de su equipo de trabajo se tratan educadamente entre sí? | | | |
|--|--------|--------|--------|
| AREAS | Si | No | Total |
| Administración | 80.0% | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 66.7% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 53.3% | 46.7% | 100,0% |

GRAFICA N°18: Trato entre compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 53.3% de los trabajadores indicaron de que los miembros de su equipo si se tratan educadamente entre sí, ya que desean un buen ambiente de trabajo respuesta con un 33.3% de aceptación siendo el motivo más importante. También podemos ver que un 13% de los trabajadores se tratan educadamente porque tienen respeto y un 6.7% por mostrar amabilidad.

TABLA N°23: Buen trato entre compañeros de trabajo

Si se tratan educadamente porque

| AREAS | No marco, que si se tratan educadamente | Se respetan | Hay amabilidad | Desean un buen ambiente de trabajo | Total |
|---------------------|---|-------------|----------------|------------------------------------|--------|
| Administración | 20.0% | 40.0% | 20.0% | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | 66.7% | | | 33.3% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | | | 100,0% |
| Limpieza | 100.0% | | | | 100,0% |
| Vigilancia | | | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 46.7% | 13.3% | 6.7% | 33.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

El 46.7% de los trabajadores indico de que no se tratan educadamente entre sí, porque el 20% de los trabajadores discuten por su manera de trabajar y el 26.7% no respetan las funciones de los demás.

TABLA N°24: Mal trato entre compañeros de trabajo

| No se tratan educadamente porque | | | | |
|----------------------------------|---|------------------------------------|--|--------|
| AREAS | No marco, que no se tratan educadamente | Discuten por su manera de trabajar | No respetan las funciones de los demás | Total |
| Administración | 80.0% | 20.0% | | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 100,0% |
| Bar | | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | | 100,0% |
| Total | 53.3% | 20.0% | 26.7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

- **Rapidez para adecuarse a cambios de mayor prioridad:**

El 6.7% de los trabajadores del restaurante, indico que se adecua a cambios de mayor prioridad de manera rápida, pero observamos que solo es una respuesta presente en el área de Bar.

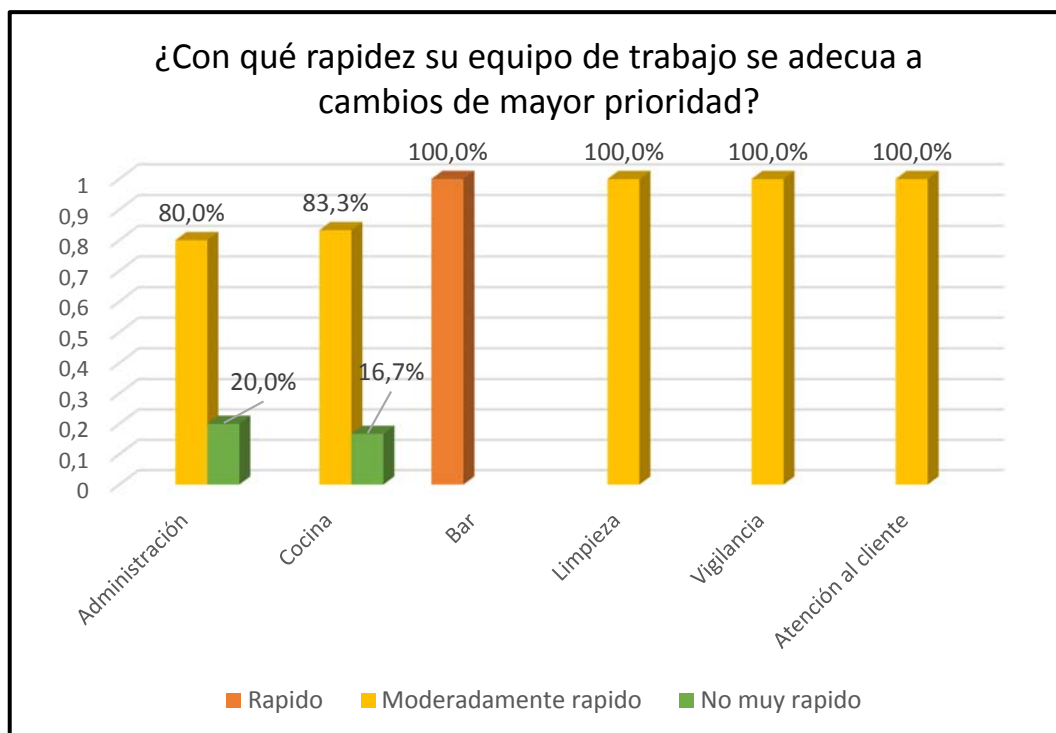
Este resultado nos muestra de que el área de Bar, se encuentra dispuesta a la aceptación de cambios y mejoras de mejor manera que las demás áreas.

TABLA N°25: Adecuación de los trabajadores

| ¿Con qué rapidez su equipo de trabajo se adecua a cambios de mayor prioridad? | | | | |
|---|--------|----------------------|---------------|--------|
| AREAS | Rápido | Moderadamente rápido | No muy rápido | Total |
| Administración | | 80.0% | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | | 83.3% | 16.7% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 6.7% | 80.0% | 13.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°19: Adecuación de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los trabajadores, indicaron de que se adecuan moderadamente rápido a cambios de mayor prioridad, y el 13.3% de los trabajadores no se adecua muy rápido a nuevos cambios.

- **Rapidez para adecuarse a cambios de mayor prioridad:**

El 66.7% de los trabajadores del restaurante indicaron de que no recomendarían el restaurante como lugar para trabajar y el 33.3% de los trabajadores indicaron de que si recomendarían al restaurante.

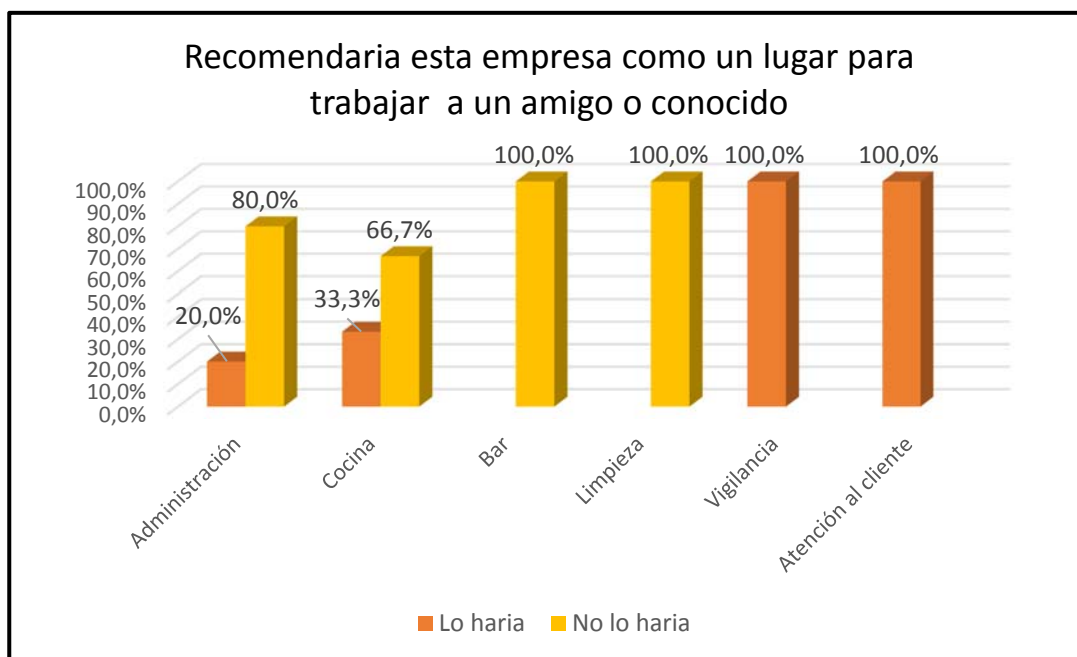
TABLA N°26: Recomendaría el restaurante para trabajar

| ¿Qué probabilidad hay de que usted recomiende esta empresa como un lugar para trabajar a un amigo o conocido? | | | |
|---|----------|-------------|--------|
| AREAS | Lo haría | No lo haría | Total |
| Administración | 20.0% | 80.0% | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | 66.7% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | 100,0% |

| | | | |
|---------------------|--------|-------|--------|
| Atención al cliente | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 33.3% | 66.7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°20: Recomendaría el restaurante para trabajar



Fuente: Elaboración propia

Del 33.3% de los trabajadores que indicaron que si recomendarían el restaurante como lugar para trabajar, se observó que lo harían porque es un lugar en donde se pueden aprender nuevas cosas.

TABLA N°27: Si recomendaría el restaurante

| Lo haría porque | | | |
|---------------------|----------------------------|-----------------------|--------|
| AREAS | No marco, que si lo harían | Aprender cosas nuevas | Total |
| Administración | 80.0% | 20.0% | 100,0% |
| Cocina | 66.7% | 33.3% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 66.7% | 33.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Del 66.7% de trabajadores que marcaron que no recomendarían el restaurante como un lugar para trabajar, se observó que el 26.7% de los trabajadores indicó que existe un mal manejo del restaurante, y el 20% en promedio indicó de que en el restaurante se demoran en pagar y se encuentra en problemas económicos.

TABLA N°28: No recomendaría el restaurante

| No lo haría porque | | | | | |
|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------|--------|
| AREAS | No marco, que no lo harían | Se demoran en pagar | Mal manejo del restaurante | Hay muchos problemas económicos | Total |
| Administración | 20.0% | 60.0% | 20.0% | | 100,0% |
| Cocina | 33.3% | | 33.3% | 33.3% | 100,0% |
| Bar | | | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | 100.0% | | | | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | | | 100,0% |
| Total | 33.3% | 20.0% | 26.7% | 20.0% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

- **Como considera la remuneración que recibe:**

Los trabajadores del restaurante indicaron que la remuneración que reciben es promedio al mercado, siendo esta un 33.3% de la opinión de los mismos.

Estando presentes en esta opinión el 40% del área de Administración, el 16.7% del área de Cocina y el 100% de las áreas de Bar y de Atención al Cliente.

TABLA N°29: Remuneración percibida

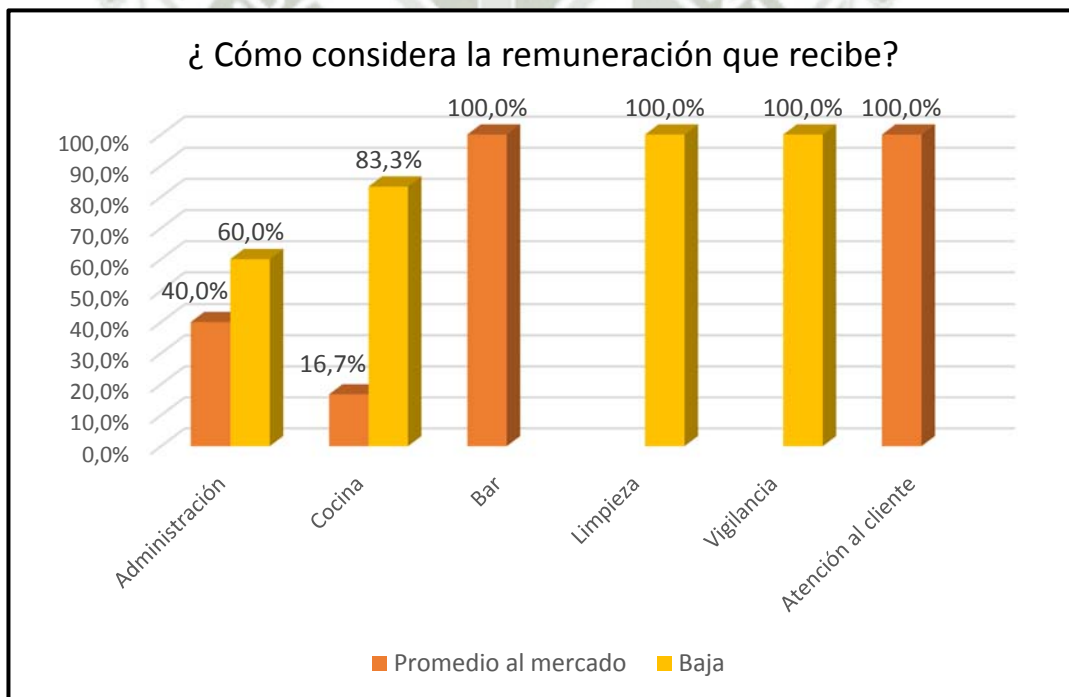
| ¿Cómo considera la remuneración que recibe? | | | |
|---|---------------------|-------|--------|
| AREAS | Promedio al mercado | Baja | Total |
| Administración | 40.0% | 60.0% | 100,0% |

| | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Cocina | 16.7% | 83.3% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 33.3% | 66.7% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

El 66.7% de los empleados del restaurante indico que la remuneración que recibe es baja en relación al mercado, las áreas de Limpieza y Vigilancia indicaron con un 100% este resultado, el área de Administración con un 60% y el área de Cocina con un 83.3% de igual manera piensan que la remuneración es baja respecto al mercado.

GRAFICA N°21: Remuneración percibida



Fuente: Elaboración propia

- **La empresa se preocupa por sus beneficios laborales:**

Un 13.3% de los trabajadores del restaurante indicaron de que el restaurante si se preocupa por sus beneficios laborales, resaltando

el área de Atención al Cliente con un 100% y el área de Administración con un 20%.

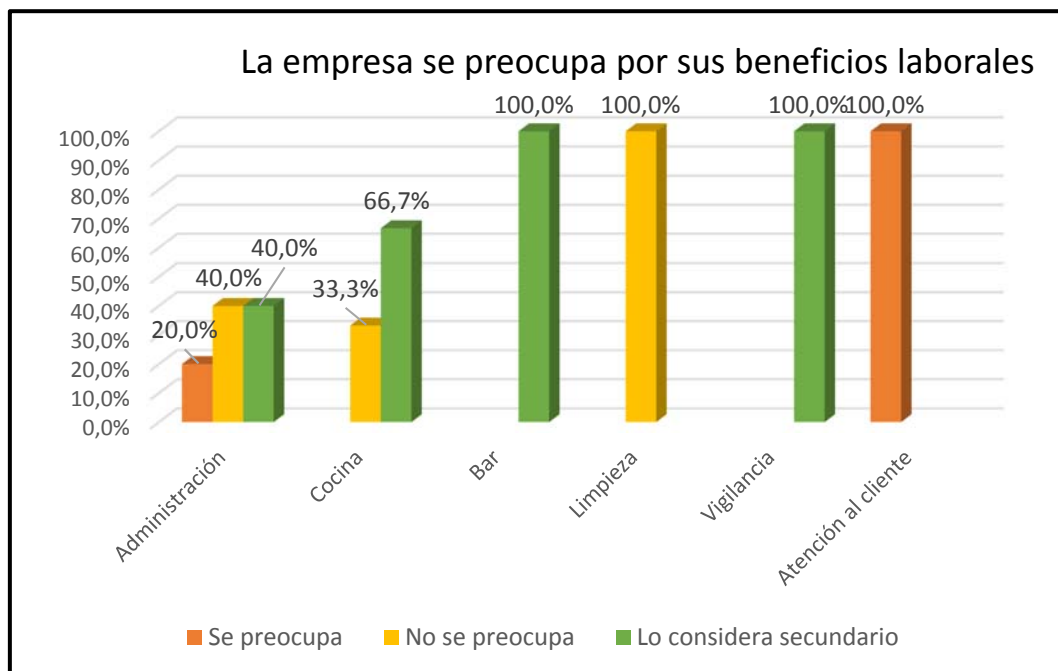
Un 33.3% de los trabajadores indico de que no se preocupan por sus beneficios laborales, el área de Limpieza indico con un 100% que no se preocupan por sus beneficios, el área de Administración con un 40% de participación en esta opción y el área de Cocina con un 33.3% de participación en esta área.

TABLA N°30: Beneficios laborales

| ¿Cree usted que la empresa se preocupa por sus beneficios laborales? | | | | |
|--|-------------|----------------|-------------------------|--------|
| AREAS | Se preocupa | No se preocupa | Lo considera secundario | Total |
| Administración | 20.0% | 40.0% | 40.0% | 100,0% |
| Cocina | | 33.3% | 66.7% | 100,0% |
| Bar | | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | | 100,0% |
| Vigilancia | | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | | 100,0% |
| Total | 13.3% | 33.3% | 53.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°22: Beneficios laborales



Fuente: Elaboración propia

El 53.3% de los trabajadores del restaurante manifestaron que sus beneficios laborales, son considerados secundarios para el restaurante, mostrando un 100% de disconformidad las áreas de Vigilancia y bar, así como el área de Administración con un 40% y el área de Cocina con un 66.7%.

- **Cuan amplia cree usted que es la carta del restaurante:**

Un total de 66.7% de los trabajadores indico que la carta del restaurante es muy extensa, participando dentro de esta opinión el área de Atención al cliente y Bar con un 100% de aceptación, el área de Administración mostró un 60% de aceptación y el área de Cocina 83.3% de sus trabajadores.

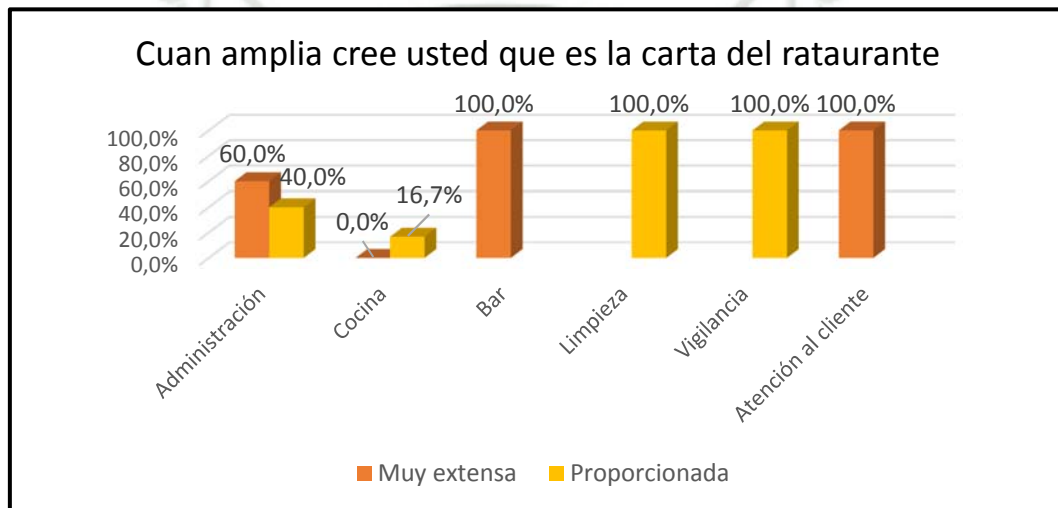
Lado contrario se observó que un 33.3% de los trabajadores indicaron que la carta del restaurante esta proporcionada, considerando las opiniones más importantes las de Administración con un 40% de su personal y el área de Cocina con un 16.7% de su personal.

TABLA N°31: Concepto de la carta del restaurante

| ¿Cuán amplia cree usted que es la carta de platos del restaurante? | | | |
|--|-------------|---------------|--------|
| AREAS | Muy extensa | Proporcionada | Total |
| Administración | 60.0% | 40.0% | 100,0% |
| Cocina | 83,3% | 16.7% | 100,0% |
| Bar | 100.0% | | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | 100.0% | | 100,0% |
| Total | 66.7% | 33.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°23: Concepto de la carta del restaurante



Fuente: Elaboración propia

- **La empresa le da importancia a fechas especiales:**

El 93.3% de los empleados indico de que el restaurante, algunas veces le da importancia a fechas especiales, ya sean fechas internas del restaurante como aniversario, cumpleaños de los trabajadores o fechas externas como días de celebración publica, aniversarios de distritos, universidades, institutos, clubes, empresa, etc.

El 6.7% de los empleados indico que el restaurante si le da importancia a fechas especiales de la empresa.

TABLA N°32: Importancia de las Fechas especiales dentro del restaurante

| ¿La empresa le da importancia a fechas especiales, como cumpleaños, aniversarios, celebraciones locales, etc.? | | | |
|--|------------|-----------------------|--------|
| AREAS | Si lo hace | Algunas veces lo hace | Total |
| Administración | | 100.0% | 100,0% |
| Cocina | 16.7% | 83.3% | 100,0% |
| Bar | | 100.0% | 100,0% |
| Limpieza | | 100.0% | 100,0% |
| Vigilancia | | 100.0% | 100,0% |
| Atención al cliente | | 100.0% | 100,0% |
| Total | 6.7% | 93.3% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N°24: Importancia de las fechas especiales dentro del restaurante



Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATEGICO

MATRICES

Se realizaron las matrices con la finalidad de poder ver cómo está la situación del restaurante y saber cuáles son las estrategias que aplicaremos para la mejora de los procesos administrativos y operacionales del restaurante Fiesta Arequipa.

Dentro de las matrices que se desarrollaron están:

- **Matriz EFE:**

La matriz de Evaluación de Factores Externos, nos muestra que la suma de los pesos ponderados de las Oportunidades es 2.31 y la suma de los pesos ponderados de las Amenazas es d 0.44.

El resultado obtenido nos muestra que las Oportunidades con las que cuenta el restaurante Fiesta Arequipa tienen más ventaja que las debilidades.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.⁴⁵

Al verificar el total ponderado de la matriz EFE, nos da un resultado de 2.75, el cual nos indica que las oportunidades con las que cuenta el restaurante están siendo aprovechadas, pero no por completo si no de manera superficial.

⁴⁵ Web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

TABLA N°33: Matriz EFE

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS | | | |
|--|-------------|-----------------------------------|-----------------------|
| FACTORES EXTERNOS | Peso | Calificación o Ponderación | Peso Ponderado |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Regimenes tributarios | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Crecimiento del empleo en la provincia de Arequipa | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Un buen NSE de las familias arequipeñas | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Actitudes del Consumidor | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Habitos de compra | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Preferencia por Comida criolla | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Obtencion de mejores Proveedores | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Disponibilidad de los consumidores a gastar mas en alimentos | 0.08 | 3 | 0.24 |
| AMENAZAS O RETOS | | | |
| Gasto Familiar - Alimentos | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Nuevas tendencias de Consumo | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Fidelidad de la Marca | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Participacion en el mercado | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Preferencia del cliente en productos Sustitutos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| TOTAL | 0.93 | | 2.75 |
| | | PROMEDIO | 2.00 |

Fuente: Elaboración propia

- **Matriz EFI:**

La matriz de Evaluación de Factores Internos, nos muestra un peso ponderado total de 2 en las Fortalezas, y un peso ponderado total de 0.76 en la Debilidades.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Al ver el resultado final del peso ponderado de la matriz EFE, observamos que el resultado es de 2.76, el cual es un resultado que se encuentra sobre el promedio, pero no marca una gran diferencia lo cual nos indica que el restaurante se encuentra internamente con factores de fuerza que pueden ser mejorados.

TABLA N°34: Matriz EFI

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS | | | | |
|---|---|-------------|-----------------------------------|-----------------------|
| FACTORES INTERNOS | | Peso | Calificación o Ponderación | Peso Ponderado |
| FORTALEZAS | | | | |
| Puestos de Trabajo | 7 | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Calidad de maquinaria y equipo | 8 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Calidad de los Platos | 9 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Calidad en la Presentación de los Platos | 9 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Diseño de Nuevos Productos | 8 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Servicio de atención al Cliente | 9 | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Ambientación del local (Privacidad) | 8 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| DEBILIDADES | | | | |
| Mal manejo del Rest a urante por falta de experiencia | 8 | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Financiamiento de la Empresa | 4 | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Remuneraciones de los Trabajadores | 7 | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Costo de conseguir Insumos | 5 | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Tiempo de Producción | 6 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Carta de Platos del Rest a urante | 5 | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Publicidad | 7 | 0.07 | 2 | 0.14 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.76 |
| | | | PROMEDIO | 2.50 |

Fuente: Elaboración propia

- **Matriz MPC:**

En la Matriz del Perfil Competitivo, nosotros observamos cómo se encuentra nuestra empresa en relación a las empresas competidoras, y de esa manera podremos saber cómo aplicar nuestras

estrategias para una mejor toma de decisiones en la mejora del restaurante.

Como observamos entre los restaurantes, “La Nueva Palomino” y “Candela” existen resultados muy similares con un peso ponderado promedio de 2.675; luego encontramos al restaurante “Fiesta Arequipa” y “La Capitana” con un peso ponderado promedio de 3.05 y por último el restaurante “Mares” con un peso ponderado de 3.25 los cuales nos indican como se encuentra el restaurante Fiesta Arequipa en relación a las empresas competidoras.

TABLA N°35: Matriz MPC

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-----------------------------|-------------|------------------|-------------|---------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | Peso | Fiesta Arequipa Restaurante | | Mares Cevichería | | Candela | | La Nueva Palomino | | La Capitana | |
| | | Pond | Peso Pond | Pond | Peso Pond | Pond | Peso Pond | Pond | Peso Pond | Pond | Peso Pond |
| Participación de Mercado | 0.25 | 2 | 0.50 | 3 | 0.75 | 2 | 0.50 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 |
| Cientes potenciales de nuestro producto | 0.15 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.60 |
| Calidad del producto | 0.20 | 4 | 0.80 | 3 | 0.60 | 4 | 0.80 | 2 | 0.40 | 3 | 0.60 |
| Calidad del servicio | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 3 | 0.45 |
| Nivel de productividad | 0.25 | 3 | 0.75 | 4 | 1.00 | 2 | 0.50 | 3 | 0.75 | 3 | 0.75 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.95 | | 3.25 | | 2.70 | | 2.65 | | 3.15 |

Fuente: Elaboración propia

- **Matriz FODA:**

A través de la matriz FODA nosotros observamos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Mediante esta matriz analizamos la situación actual del restaurante Fiesta Arequipa, permitiéndonos realizar un diagnóstico de la empresa.

Mediante la matriz FODA, realizamos estrategias por las cuales buscamos una mejora para el funcionamiento del restaurante, enfocándonos en la mejora de los procesos internos de mismo.

Dentro de las principales estrategias tenemos:

O7/F9: Realizar nuevos y atractivos productos, logrando atraer nuevos clientes.

O8/F3-F6: Utilizar la mejor materia prima en la elaboración de los platillos ofreciendo a los comensales una grata experiencia.

O2, D1: Captar nuevos trabajadores calificados en el rubro del negocio.

D4/A5: Mejorar los tiempos de producción en cocina para transmitir una mejor imagen al cliente.

TABLA N°36: Matriz FODA

| MATRIZ FODA | | |
|---|---|---|
| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | Regímenes tributarios | Gasto Familiar - Alimentos |
| | Crecimiento del empleo en la provincia de Arequipa | Nuevas tendencias de Consumo |
| | Un buen NSE de las familias arequipeñas | Fidelidad de la Marca |
| | Actitudes del Consumidor | Participación en el mercado |
| | Habitos de compra | Preferencia del cliente en productos Sustitutos |
| | Preferencia por Comida criolla | |
| | Obtención de mejores Proveedores | |
| | Disponibilidad de los consumidores a gastar mas en alimentos | |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| Puestos de Trabajo | O4/F3: Considerar las actuales actitudes del consumidor hacia la comida resaltando nuestros platos. | F5,F6/A3: Fidelizar a nuestros clientes ofreciéndoles una atención personalizada y ofrecer platos acordes a las costumbres, gustos y actuales tendencias de la gastronomía peruana. |
| Calidad de maquinaria y equipo | O5/F5: Amoldar el diseño de nuevos platos a las preferencias exigidas por el público. | |
| Calidad de los Platos | O7/F9: Realizar nuevos y atractivos productos, logrando atraer nuevos clientes. | |
| Calidad en la Presentación de los Platos | O8/F3-F6: Utilizar la mejor materia prima en la elaboración de los platillos ofreciendo a los comensales una grata experiencia. | |
| Diseño de Nuevos Productos | | |
| Servicio de atención al Cliente | | |
| Ambientación del local (Privacidad) | | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| Mal manejo del Restaurante por falta de experiencia | O2/D1: Captar nuevos trabajadores calificados en el rubro del negocio. | D6/A3: Posicionarnos en los consumidores como un restaurante de calidad y precio cómodo. D4/A5: Mejorar los tiempos de producción en cocina para transmitir una mejor imagen al cliente. |
| Financiamiento de la Empresa | O6,O8/D6: Hacer publicidad para dar a conocer la comida que ofrecemos resaltando el servicio y comodidad. | |
| Remuneraciones de los Trabajadores | | |
| Tiempo de Producción | | |
| Carta de Platos del Restaurante | O8/D3: Tener una mayor rotación de productos en el restaurante logrando pasar al punto de equilibrio y generar ganancias. | |
| Publicidad | | |

Fuente: Elaboración propia

Objetivos Estratégicos

- **Objetivos Estratégicos y Estrategias (FO)**

O4/F3: Considerar las actuales actitudes del consumidor hacia la comida resaltando nuestros platos.

O5/F5: Amoldar el diseño de nuevos platos a las preferencias exigidas por el público.

O7/F9: Realizar nuevos y atractivos productos, logrando atraer nuevos clientes.

O8/F3-F6: Utilizar la mejor materia prima en la elaboración de los platillos ofreciendo a los comensales una grata experiencia.

- En los Objetivos estratégicos (FO), buscamos utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades, resaltando los platos y la gastronomía del restaurante Fiesta Arequipa, buscando incorporar y mejorar las opciones de platos con los que se cuenta en el restaurante a manera de mejorar la rotación de productos y así mejorar la imagen y calidad del restaurante.

- **Objetivos Estratégicos y Estrategias (FA)**

F5,F6/A3: Fidelizar a nuestros clientes ofreciéndoles una atención personalizada y ofrecer platos acordes a las costumbres, gustos y actuales tendencias de la gastronomía peruana.

- En los Objetivos estratégicos (FA), buscamos utilizar las Fortalezas para evitar las Amenazas, mejorando el sistema de trabajo interno dentro del restaurante buscando establecer las responsabilidades ligadas a cada puesto, de manera que se logre optimizar las funciones desempeñadas de cada trabajador.

- **Objetivos Estratégicos y Estrategias (DO)**

O2/D1: Captar nuevos trabajadores calificados en el rubro del negocio.

O6,O8/D6: Hacer publicidad para dar a conocer la comida que ofrecemos resaltando el servicio y comodidad.

O8/D3: Tener una mayor rotación de productos en el restaurante logrando pasar al punto de equilibrio y generar ganancias.

- En los Objetivos estratégicos (DO), buscamos disminuir las Debilidades aprovechando las Oportunidades, buscando mejorar el equipo de trabajo, asegurando el buen funcionamiento del restaurante, de ser necesario se reemplazara a los empleados que no se desempeñen adecuadamente.

- Con el afán de mejorar la rotación de nuestros productos, es necesario corregir el sistema de control del restaurante, reduciendo tiempos muertos, gastos innecesarios, etc., optando por la incorporación de un nuevo sistema de control y caja.

- **Objetivos Estratégicos y Estrategias (DA)**

D6/A3: Posicionarnos en los consumidores como un restaurante de calidad y precio cómodo.

D4/A5: Mejorar los tiempos de producción en cocina para transmitir una mejor imagen al cliente.

- En los Objetivos estratégicos (DA), buscamos minimizar Debilidades y evitar Amenazas, aumentando la calidad de los trabajadores, es decir establecer parámetros para utilizar de la mejor

manera las habilidades y capacidades de los empleados del restaurante.

- **MATRIZ PEYEA:**

Mediante la matriz PEYEA se representan las Fuerzas Financieras, las Fuerzas del Sector, la Ventaja Competitiva y la Estabilidad del Entorno. Lugo de esto les asignamos una calificación la cual hará referencia a la importancia que tenga cada uno de estos.

Posición Estratégica Interna

Fuerza Financiera:

Se eligieron los factores de apalancamiento, facilidad de salida al mercado, riesgo involucrado, estabilidad financiera y rendimiento sobre la inversión; ya que se consideraron factores importantes debido al beneficio que le traen al restaurante financieramente, por ejemplo permitiéndole trabajar con proveedores de distintos productos, las ventajas a al momento de destacarse frente a empresas competidoras, es decir al salir al mercado con nuevos productos o platos.

Ventaja Competitiva:

Los factores elegidos como ventaja competitiva, fueron calidad del producto, control sobre proveedores y distribuidores, lealtad del consumidor, participación de mercado se destacan por marcar la diferencia en nuestro restaurante como ventaja competitiva ya que tenemos cualidades y beneficios que son únicos y se mantienen a pesar de los problemas ocurridos.

TABLA N°37: Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA

| Fuerza Financiera (FF) | |
|--|--------------|
| APALANCAMIENTO | 1.00 |
| FACILIDAD DE SALIDA AL MERCADO | 3.00 |
| RIESGO INVOLUCRADO | 2.00 |
| ESTABILIDAD FINANCIERA | 2.00 |
| RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION | 1.00 |
| Promedio (FF) | 1.80 |
| Ventaja Competitiva (VC) | |
| CALIDAD DE PRODUCTO | -2.00 |
| CONTROL SOBRE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES | -2.00 |
| INTEGRACION | -3.00 |
| LEALTAD DEL CONSUMIDOR | -4.00 |
| PARTICIPACION DE MERCADO | -4.00 |
| Promedio (VC) | -3.00 |



Posición Estratégica Externa

Estabilidad en el Entorno:

Se consideraron los siguientes factores, como barreras de entrada al mercado, cambios tecnológicos, presión competitiva, demanda del producto y variabilidad de la empresa.

Fuerza del Sector:

Los factores tomados en cuenta son estabilidad económica, conocimientos tecnológicos, facilidad para entrar al mercado, potencial de crecimiento, utilización de recursos.

| POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA | |
|--|--------------|
| Estabilidad del Entorno (EE) | |
| BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO | -4.00 |
| CAMBIOS TECNOLOGICOS | -2.00 |
| PRESION COMPETITIVA | -3.00 |
| DEMANDA DEL PRODUCTO | -2.00 |
| VARIABILIDAD DE LA DEMANDA | -3.00 |
| Promedio (EA) | -2.80 |
| Fuerza del Sector (FS) | |
| ESTABILIDAD ECONOMICA | 2.00 |
| CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS | 3.00 |
| FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO | 1.00 |
| POTENCIAL DE CRECIMIENTO | 2.00 |
| UTILIZACION DE RECURSOS | 5.00 |
| Promedio (FS) | 2.60 |
| Promedio Fuerza Financiera (FF) | 1.80 |
| Promedio Ventaja Competitiva (VC) | -3.00 |
| Promedio Estabilidad del Entorno (EE) | -2.80 |
| Promedio Fuerza del Sector (FS) | 2.60 |
| EJE X = + VC + FS | -0.40 |
| EJE Y = + EE + FF | -1.00 |

Fuente: Elaboración propia

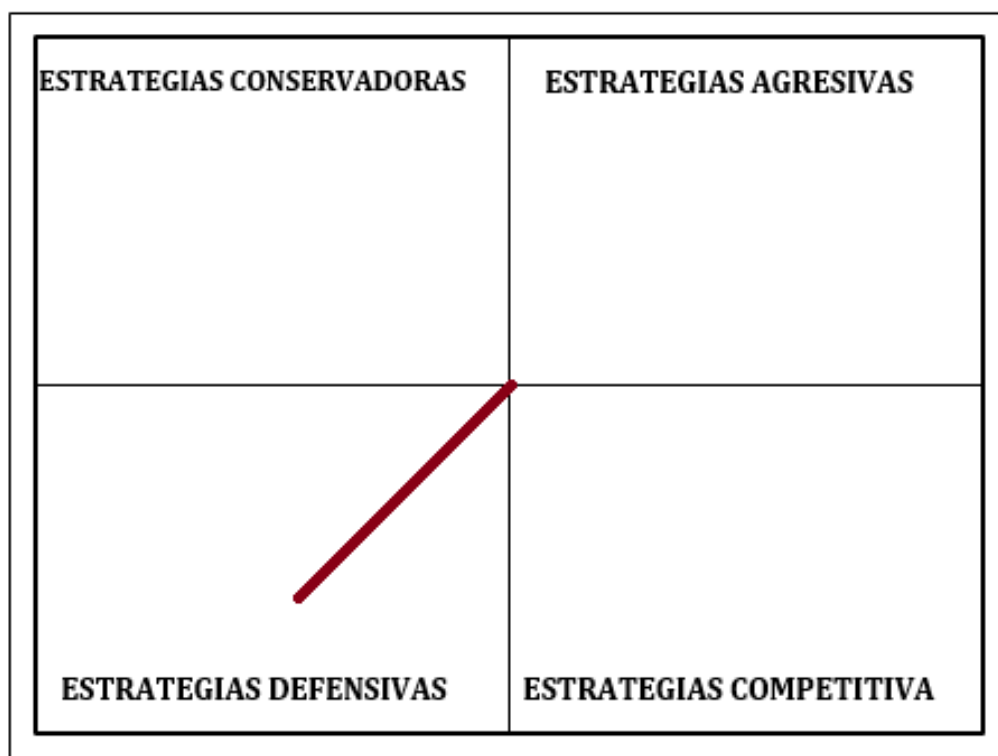
Nuestro vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, lo cual significa que está en una buena ubicación, ya que cuenta con suficientes fortalezas y que tiene buenas oportunidades.⁴⁶

Las estrategias agresivas reflejan que el restaurante no está muy alejado de lo que desea, pero que existen problemas en el manejo del mismo, para lo cual se elegirá entre una de las estrategias mostradas en el cuadrante número 1.

GRAFICA N°25: Cuadrante de Estrategias

Estrategia Elegida:

ESTRATEGIA DEFENSIVA



Fuente: Elaboración propia

⁴⁶ (s.f.). Ssites Upiicsa. Recuperado de:
http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_7.htm

- **Matriz de la Gran Estrategia:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA, el restaurante Fiesta Arequipa se encuentra en el cuadrante número 1, en el cual se encuentran las estrategias agresivas como ya se mencionó anteriormente.

TABLA N°38: Matriz de la Gran Estrategia

| | | LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA | | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|---|--|--|
| | | Cuadrante Elegido: CUADRANTE III | | | | | |
| | | CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO | | | | | |
| POSICION COMPETITIVA DEBIL | CUADRANTE II | CUADRANTE I | CUADRANTE III | CUADRANTE IV | POSICION COMPETITIVA FUERTE | | |
| | | 1. Penetración en el Mercado 2. Desarrollo del Mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración Horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación | 1. Penetración en el Mercado 2. Desarrollo del Mercado 3. Desarrollo del Producto 4. Integración hacia Adelante 5. Integración hacia Atrás 6. Integración Horizontal 7. Diversificación Concéntrica | 1. Atrincheramiento 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación Horizontal 4. Diversificación en Conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación | 1. D. Concéntrica 2. D. Horizontal 3. D. Conglomerado 4. R. Compartido | | |
| | | CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO | | | | | |
| | | "RESULTADOS" | | | | | |
| | | POSICION COMPETITIVA : FUERTE | | POSICION COMPETITIVA : DEBIL | | | |
| | | CRECIMIENTO DEL MERCADO : RAPIDO | | CRECIMIENTO DEL MERCADO : LENTO | | | |

Por medio de la calificación del atractivo dado a cada una de las estrategias, sabremos cuál de las estrategias es la más conveniente para el restaurante Fiesta Arequipa.

Fuente: Elaboración propia

- **Matriz MCPE:**

Lo que buscamos a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica es evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, basándonos en los factores críticos de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades analizados anteriormente.



TABLA N°39: Matriz CPE

| MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|-------------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|
| Estrategia Elegida: | ESTRATEGIA AGRESIVA | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES CRÍTICOS PARA ÉXITO | PESO | 1. Penetración en el Mercado | | 2. Desarrollo del Mercado | | 3. Desarrollo del Producto | | 4. Integración hacia Adelante | | 5. Integración hacia Atrás | | 6. Integración Horizontal | | 7. Diversificación Concéntrica | |
| | | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regimenes tributarios | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 |
| Crecimiento del empleo en la provincia de Arequipa | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 |
| Un buen NSE de las familias arequipeñas | 0.09 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Actitudes del Consumidor | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 |
| Habitos de compra | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| Preferencia por Comida criolla | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 |
| Obtención de mejores Proveedores | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Disponibilidad de los consumidores a gastar mas en alimentos | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| AMENAZAS O RETOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gasto Familiar - Alimentos | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Nuevas tendencias de Consumo | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Fidelidad de la Marca | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| Participación en el mercado | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Preferencia del cliente en productos Sustitutos | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puestos de Trabajo | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| Calidad de maquinaria y equipo | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| Calidad de los Platos | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Calidad en la Presentación de los Platos | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Diseño de Nuevos Productos | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 |
| Servicio de atención al Cliente | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 |
| Ambientación del local (Privacidad) | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mal manejo del Restaurante por falta de experiencia | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| Financiamiento de la Empresa | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Remuneraciones de los Trabajadores | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 |
| Tiempo de Producción | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| Carta de Platos del Restaurante | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 |
| Publicidad | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 |
| TOTALES | 1.88 | | 4.72 | | 4.26 | | 4.55 | | 3.69 | | 3.15 | | 3.89 | | 5.15 |

Fuente: Elaboración propia

Diversificación Concéntrica

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa).⁴⁷

Se utilizara esta estrategia debido a:

- El resultado total de las CA multiplicadas por el peso asignado a cada uno de los Factores Críticos para el éxito, nos da un peso total de 5.15, siendo este el resultado más alto, el cual fue asignado a la estrategia de Diversificación Concéntrica.

- Porque deseamos integrar productos nuevos, pero relacionados con el restaurante, es decir con el tipo de comida que se prepara. Lo cual genere un aumento de las ventas en determinadas épocas el año para el negocio lo cual cubra las posibles pérdidas que se tengan.

- Permitirá modificar los platos que tienen menor rotación y reemplazarlos por una nueva propuesta gastronomía, la cual inyecte rotación de platos al restaurante.

- Al aumentar la propuesta gastronómica nos permitirá observar los problemas que encontramos dentro del área de cocina y poder corregirlas.

⁴⁷ Cruen, J. (13 de mayo de 2009). Estrategias de Marketing para tu Negocio. Recuperado de: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

PROPUESTAS PARA EL PLAN ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE FIESTA AREQUIPA

MISION Y VISION

El restaurante Fiesta Arequipa cuenta con una Misión y Visión ya establecidas, las cuales están mencionadas en el Capítulo I del trabajo.

- **Visión**

Para la visión de la empresa tenemos que tener en cuenta:

A donde queremos llegar

Como sabemos mediante la misión es la meta a la cual aspiramos como empresa ya sea a mediano en el mejor de los casos o a largo plazo, la cual se utiliza como fuente de inspiración y guía dentro de la organización.⁴⁸

La visión actual de la empresa es muy extensa en cuanto a las aspiraciones que se desea, saliendo del punto principal de la visión del restaurante en sí.

Visión

“Posicionarnos como el mejor restaurante de comida criolla para ser reconocidos por la calidad, sabor y presentación de nuestros platos y el excelente servicio al cliente”.

⁴⁸ Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill

- **Misión**

Para la elaboración de la misión tenemos que tener en cuenta:

Razón de ser de la Organización

La misión de una organización se define como “un importante elemento de la planificación estratégica”⁴⁹.

La **Misión** Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes platillos preparados con los mejores ingredientes, elaborados por profesionales de primer nivel para lograr transmitir el sabor originario de nuestra comida en cada plato.

ORGANIGRAMA

Se elabora el organigrama respectivo para el restaurante, ya que es la forma gráfica para representar la estructura de la organización, con el fin de mostrar cuales son las áreas que tenemos en el restaurante y la relación de trabajo con las mismas.

El organigrama de un restaurante depende del estilo y administración del mismo, ya que este puede variar dependiendo del número de trabajadores que tenga.

⁴⁹ Kotler y Armstrong, G. (2001). Marketing, (8ª ed.) México: PEARSON

La distribución adecuada del personal depende principalmente de la comunicación entre los que conforman un área específica del trabajo, para lograr el éxito de su sección.⁵⁰

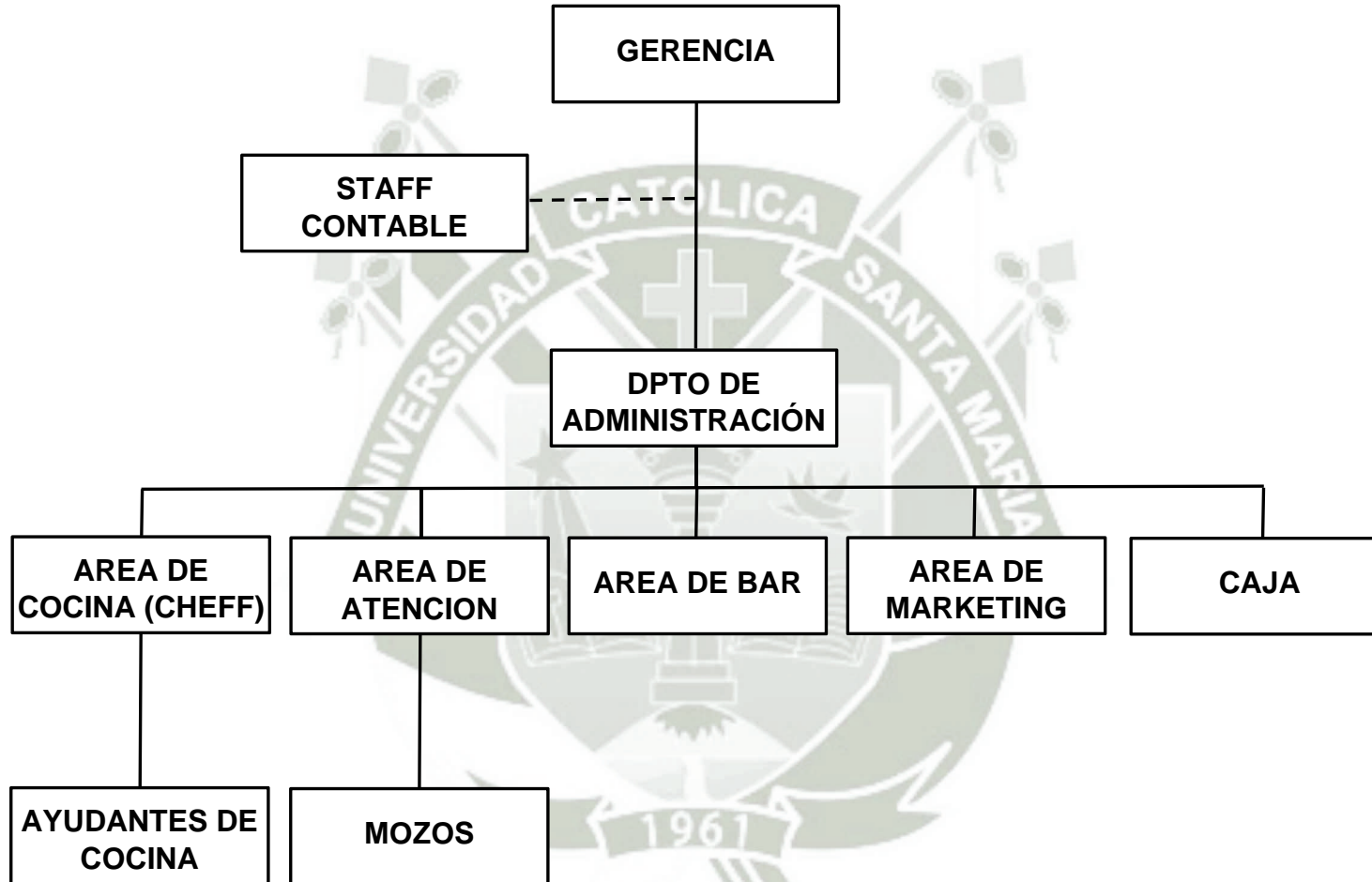
El restaurante Fiesta Arequipa cuenta con su Gerencia, como la parte más importante de la organización, luego encontramos una relación de asesoría externa, es decir un organismo de Staff que es encargado de la contabilidad del restaurante, el cual cumple funciones de monitorear, controlar y asesorar todo lo relacionado a la contabilidad del restaurante para brindar la información necesaria al área administrativa para la toma de decisiones.

Luego encontramos al departamento de Ventas, conformado por el Chef, el jefe de Mozos encargado del Salón, y el Barman; los cuales tienen a su cargo subordinados los cuales realizan las funciones para que marche de la mejor manera cada área.

También encontramos el departamento de Administración, el cual está conformado por el área de Sueldos, Marketing, Limpieza y Vigilancia, los cuales están a cargo del administrador del restaurante.

⁵⁰ J.A. (02 de abril del 2010). Nociones Basicas de Restauranteria. Recuperado de:
<http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/posible-organigrama-de-un-restaurante.html>

Propuesta de Organigrama para el restaurante Fiesta Arequipa



Fuente: Elaboración propia

FORMULACIÓN DE ESTRATEGICAS

Luego de haber realizado un análisis de la situación interna del restaurante Fiesta Arequipa y haber iniciado el desarrollo del plan estratégico, tenemos un panorama más claro de cómo sería el funcionamiento adecuado del restaurante.

En base a esta información obtenida pudimos formular el plan estratégico para optimizar el funcionamiento del restaurante:

1) Plan Estratégico para Sistemas de Información y Tecnología:

Implementar un sistema de Control en el Restaurante:

Debido al uso del sistema actual con el que se cuenta en el restaurante, no se tuvo buenos resultados, es por ello que se optara por adquirir un nuevo sistema de restaurantes que permita:

- Control de facturación
- Control de caja (Ingresos y Egresos)
- Registro de ventas
- Reportes estadísticos de ventas
- Impresión de comprobantes de pago
- Entradas y salidas de almacén
- Control de stock con alarmas de aviso
- Registro de compras
- Impresión de comandas a las áreas de producción: cocina y bar

Para ello se presentan las siguientes alternativas de empresas que brindan el sistema con estas características:

- ✓ Sistema de Restaurante
- ✓ Sistemas de punto de venta: Camaleón
- ✓ AQP Soluciones

Al adquirir este tipo de sistemas, se busca mejorar los siguientes problemas en el restaurante:

- Cuellos de botella
- Confusión al momento de realizar pedidos a cocina
- Reducir los tiempos de atención
- Reducir los tiempos de producción

Una de las ventajas de adquirir un nuevo sistema completo para el restaurante, es de poder contar con un sistema de kardex, que permita tener un control de entrada y salida corrigiendo las fallas en el manejo de almacén.

Lo que se lograra mediante este control, será reducir las pérdidas de productos, ya sean por hurto, caducidad o falta de conocimiento sobre su existencia.

Realizando reportes semanales dirigidos al Administrador para su conocimiento, y se puedan realizar las proyecciones de compras requeridas, eliminando así los problemas mencionados por la falta de producto e insumos.

2) Plan Estratégico para Recursos Humanos:

Respecto al comportamiento organizacional, se realizaran las siguientes estrategias:

- Evaluaciones de rendimiento y desempeño al personal de manera periódica, buscando saber el nivel en el cuál se encuentran, con la finalidad de optimizar en cocina:

- Tiempos de Preparación y Presentación de platos.

- Tiempos de “Mise en place”⁵¹ con antelación.
- Calidad y sabor en la preparación de los platos.
- Higiene en el área.
- Adecuada conservación de los productos a utilizar como materia prima.

- Realizar capacitaciones al personal, con la finalidad de mejorar las técnicas utilizadas en su trabajo, buscando tener mejores resultados, tanto en conocimientos prácticos como manuales.

El resultado se verá reflejado en nuevos conceptos culinarios inspirados por el personal de cocina, con lo que se capte la atención de nuevos comensales y se los incentive a retornar.

Las capacitaciones serán realizadas en institutos de nuestra ciudad como:

- Stendhal - San José Oriol
- ISUR - ESDIT

- Debido a la mala relación de trabajo existente en el área de cocina se buscare implementar el EMPOWEMENT dentro de la organización, buscando que la relación entre la organización y su personal mejore cada vez.

- **Empowerment:**

⁵¹ Mise en Place, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 24 de junio del 2015 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Mise_en_place

La palabra «*Mise en Place*» francés 'puesto en el lugar', literalmente, o poner en su lugar o colocación), se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes (ej. cortes de carne, condimentos, salsas, artículos par-cocinados, especias, verduras recién cortadas y otros componentes), que un cocinero requiera para los elementos del menú que se espera a que se prepare durante un turno.

Buscar que los trabajadores del área de cocina busquen mejorar sus habilidades para lograr ofrecer un mejor producto y servicio, esto se lograra por medio de:

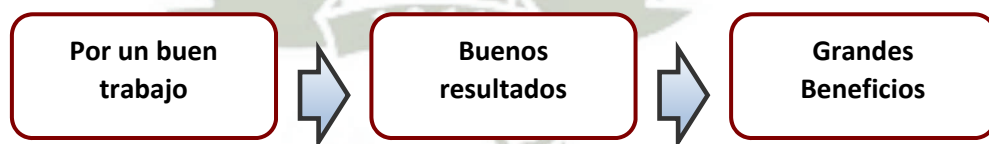
- Compartir responsabilidades.
- Trabajo coordinado.
- Reforzar los valores como personas.
- Compartir ideas y estrategias que tengan en mente cualquier miembro de trabajo.

Si bien todos los pasos mencionados anteriormente ayudaran al cambio de la organización, debemos poner en práctica los siguientes pasos:

a) Motivación de los empleados:

Motivar al personal económicamente, ya que se observó que los empleados consideran su sueldo muy bajo, por medio de una motivación económica lograremos que puedan desempeñarse de mejor manera.

Es decir que se buscara hacerlo un ciclo, el cual será:



Esta será una práctica a corto plazo, es decir menos de un año, que es a lo que se apunta con las mejoras respectivas.

b) Talleres de Liderazgo, para los jefe de área:

Dirigidos al Administrador del restaurante y al Chef de cocina, ya que ellos tienen la responsabilidad de guiar un equipo de trabajo.

Lo que se busca es desarrollar las siguientes competencias⁵²:

1. Iniciativa Creativa; Tener ideas novedosas e inteligentes para poder solucionar los posibles problemas que se presenten.
2. Comunicación; Mantener informado a todo el equipo de trabajo de los cambios dentro del restaurante, esperando sugerencias de los trabajadores, con el objetivo de hacer que sientan parte del negocio.
3. Trabajo en equipo; reforzar la interacción entre todos los empleados del restaurante y no solo en ciertas áreas, desarrollando la EMPATIA⁵³.

c) Actividades de integración para los trabajadores:

Por medio de la realización de actividades de integración para los trabajadores, lo que se busca es mejorar el clima dentro del ambiente laboral del restaurante, problema que es una de las principales causas de un mal desarrollo de las jornadas diarias.

Se propone las siguientes opciones para lograr este propósito:

⁵² (s.f.). Recuperado de: <http://istmo.mx/2009/05/10-competencias-para-el-liderazgo/>
Como competencias se entienden los comportamientos observables y habituales que conducen al éxito de una tarea o función.

⁵³ Empatía, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 30 de junio del 2015 de:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>
La **empatía** es la capacidad cognitiva de percibir, en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir.

- **Empleado del Mes**

Se realizara una evaluación del desempeño de todos los trabajadores del restaurante, la cual será supervisada por el administrador del restaurante, evaluando los siguientes aspectos:

- La productividad
- Calidad del trabajo
- Iniciativa
- Creatividad
- Capacidad para relacionarse

Mediante estos procedimientos buscaremos seleccionar al empleado del mes, la última semana de cada mes, por medio de una reunión con todos los trabajadores realizando dinámicas de grupo, buscando reforzar la integración de los trabajadores.

- **Celebración de días Festivos**

Juntar al personal de la empresa los días en que se realicen celebraciones especiales, como:

- Fiestas patrias
- Navidad
- Año nuevo
- Aniversario del restaurante
- Cumpleaños de los trabajadores

Con la finalidad de que los trabajadores se identifiquen más con la empresa, y sientan que son tomados en cuenta.

3) Plan Estratégico para la parte Administrativa:

Formar un nuevo equipo de trabajo a la altura:

Lo que se desea lograr con esto, es de reemplazar al personal que no cumple con la nueva propuesta de cambio que se tiene para el restaurante, ya que cambiar las malas prácticas y/o costumbres de los malos trabajadores será más difícil que formarlas en nuevos trabajadores.

Si bien esta estrategia tiene un costo, el beneficio que obtendremos será más elevado:

- **Costo:**

1. Perder trabajadores con los conocimientos sobre el funcionamiento del restaurante.
2. Gastos implicados al momento del despido de trabajadores.
3. Tiempo implicado en el proceso de contratación de nuevos trabajadores.

- **Beneficio:**

1. Evaluar a los nuevos trabajadores y ver si cumplen con las habilidades y competencias que se buscan.
2. Nuevos trabajadores que acepten la forma de trabajar en el restaurante desde un principio.
3. Asegurar una buena cultura organizacional en el restaurante.
4. Trabajadores con mejores capacidades profesionales, tanto en conocimientos y habilidades para relacionarse.

Si bien esta estrategia parece ambiciosa al arriesgarse a perder a trabajadores con experiencia y tiempo en el restaurante, es importante ponerla en práctica ya que reforzaremos el equipo de trabajo, asegurándonos de no cometer los mismos errores y de mejorar la productividad del mismo.

➤ Desarrollar un MOF:

Ya que el restaurante no cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones, se desarrolló un MOF, el cual estará formado en base a un perfil por competencias orientado a los distintos puestos que se tienen dentro del restaurante.

El propósito del MOF en el restaurante Fiesta Arequipa, es de proporcionar informaciones relacionadas a la descripción de cada puesto, así como las responsabilidades y actividades que se tienen que cumplir.

4) Plan Estratégico para la parte de Producción:

Estrategia de División Concéntrica

Inserción de nuevos productos, que mejoren la venta de los productos con los que actualmente contamos, mejorando la rotación de estos en días bajos.

Basándonos en los datos obtenidos en el estudio del análisis PEST, en las fuerzas socio-culturales, en la Imagen N°19 observamos que los platos más representativos para los peruanos son:

- Cebiche 76%
- Pachamanca 24%
- Papa a la Huancaína 18%
- Arroz con Pato 17%
- Cuy Chactado 16%
- Anticucho 16%
- Rocoto Relleno 14%
- Ají de Gallina 13%

Luego tomando como referencia la imagen N°20, tenemos que los tipos de comida preferida para los peruanos son:

- Criolla 64%
- Típica Regional 10%
- Pecados y Mariscos 7%
- Pollo a la Brasa 6%
- China 6%

Ya que el tipo de comida que se prepara en el restaurante es comida Criolla Norteña y Arequipeña, lo que buscaremos es incorporar más variedad de platos de comida, ya que aparte de ser del rubro del restaurante Fiesta Arequipa, es una de las preferidas por los consumidores.

Dentro de las opciones que se consideraran estarán los siguientes:

TABLA N°40: Propuesta de Platos

| PLATOS | |
|---|--|
| Cauche de Queso | Escribano |
|  |  |
| Revuelto de Habas con Huevo | Cubierto de Coliflor |



Torrejas de Zapallo



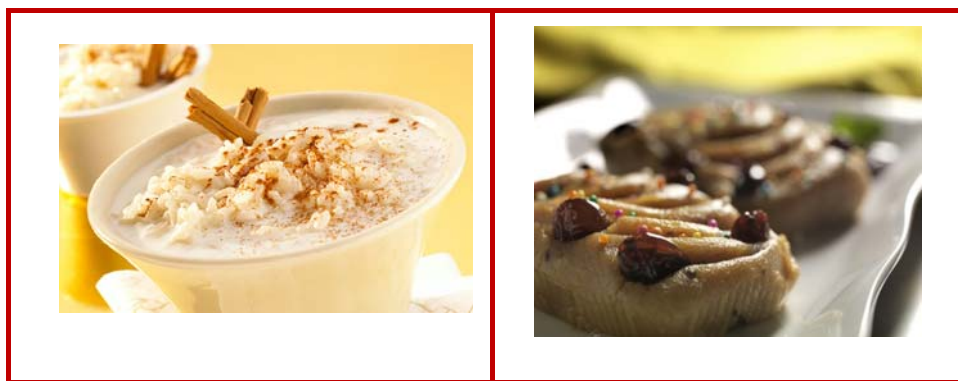
Locro de Pecho



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°41: Propuesta de Postres

| POSTRES | |
|---|--|
| Pastel de Choclo | Camotillo |
|  |  |
| Arroz con Leche | Sango de Trigo |



Fuente: Elaboración Propia

Estas son las opciones de platos inspirados en la gastronomía arequipeña, buscando dos puntos:

1. Rescatar platos tradicionales de Arequipa.
2. Hacer conocido al restaurante Fiesta Arequipa, como un restaurante que rescata las tradiciones de antaño.

Por medio de estos platos buscamos elevar las ventas del restaurante, dándole variedad y novedad a nuestra carta, de tal manera que tenga una buena acogida por la gente Arequipeña.

Los platos que se piensan incorporar dentro del menú del restaurante, serán ofrecidos y promocionados de la siguiente manera:

1. Degustaciones dentro del restaurante Fiesta Arequipa:

A los clientes, se les ofrecerá pequeñas degustaciones gratuitas, antes de realizar su pedido, ofreciéndoles una ronda de los platos que se propone incorporar a la carta del restaurante.

Por medio de esta estrategia, les ofrecernos una entrada variada y llamativa a su vez, luego de probar las muestras ofrecidas, se les proporcionara una cartilla en la cual puedan colocar cuales de los platos son los que más llamaron su atención.

TABLA N°42: Cartilla de Opinión

PLATOS PREFERIDOS

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

¿Qué fue lo que más le agrado de los platos?

¿Le gustaría ver más variedad de platos en la carta?

¿Estaría dispuesto a regresar, si presentamos una nueva propuesta gastronómica como la que degusto hoy?

Fuente: Elaboración Propia

2. Publicidad a través de volantes

Realizar la impresión de volantes publicitarios, por medio de los cuales promocionemos el tipo de comida que se ofrece, atrayendo a más clientes.

Ubicando puntos de distribución de gran afluencia de gente como:

- Centros comerciales
- Avenidas y Calles concurridas:
 - Av. Ejército
 - Av. Independencia
 - Av. Venezuela
 - Av. Mariscal Castilla
 - Calle Mercaderes
 - Calle Consuelo

IMAGEN N°25: Modelo de Volante



Fuente: Fiesta Arequipa Restaurante

CONCLUSIONES

Primera: Se observó que los principales problemas del restaurante Fiesta Arequipa, están vinculados al mal manejo del área administrativa, por no contar con un personal debidamente calificado para llevar la cabeza de la organización, es decir un administrador.

Segunda: El área de producción no está debidamente organizada, motivo por el cual se originan problemas como las pérdidas y deterioro de los productos e insumos, muy aparte de la demora en la preparación de los platos causando molestia en los comensales.

Tercera: Se evidencio un mal control en la parte de sistemas del restaurante, ya que el sistema de control de caja e inventarios es deficiente, generando más trabajo del necesario.

Cuarta: De igual manera se observó un pésimo clima laboral en las áreas del restaurante, interna y externamente, evidenciado por conflictos, disputas, malos entendidos, un bajo rendimiento laboral que se contagia a toda la organización.

Quinta: La formulación de un plan estratégico enfocado a la mejora de la parte administrativa y operacional del restaurante fue un buen aporte para mejorar el manejo del restaurante, ya que permitirá un cambio drástico en los errores continuos que se vienen presentando.

RECOMENDACIONES

Primera: Realizar un cambio drástico en lo que respecta la dirección del restaurante, cambiando al administrador del mismo, de tal manera que permita una mejor dirección, manejo, control y motivación del restaurante.

Segunda: Poner en práctica la propuesta del MOF, con el cual se buscare reducir cuellos de botella en la producción, mejorar el rendimiento de los trabajadores y evitar deterioro de los insumos y productos.

Tercera: Implantar un mejor software para el manejo de caja, permitiendo obtener un mejor control de los ingresos al restaurante, mayor facilidad al momento de realizar el arqueo y cuadre de caja, así como abarcar el control de inventarios reduciendo las pérdidas y deterioro de los productos e insumos de manera drástica.

Cuarta: Realizar evaluaciones de rendimiento y desempeño al personal del restaurante, asegurando un cambio en el comportamiento y la actitud de los trabajadores, a través de actividades de integración.

Quinta: Implementar platos que sean más atractivos a los comensales, con el afán de lograr diferenciarnos de la competencia y hacer resaltar el nombre del restaurante, buscando ser reconocidos como una alternativa atractiva para los consumidores.

Bibliografía

- McNeilly, M. (2001). SunTzu y el arte de los negocios. Nueva York: Oxford UP.David,
- F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ª ed.) México.
- Ferrell, O. C., y Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing, (5ª ed.) México: Cengage Learning
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración, (7ª ed.) México: PEARSON.
- Izquierdo. S. y Raya, J., (2013). Restaurantes, cafeterías y bares. Lexus Editores.
- Chiavenato, I. (2013). Administración, Proceso Administrativo (3ª ed.) Los Ángeles, California.
- Chiavenato, I. (2013). Administración, Proceso Administrativo (3ª ed.) Los Ángeles, California.
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de marketing (1ª ed.) México: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Robbins, P. R. (2004). Comportamiento Organizacional, (10ª ed.) México: PEARSON.
- Spulber, D. F. (2010). Estrategia de Gestión: Como hacer un análisis exitoso, (Vol. 1). Profit Editorial
- Michael, P. (2004). Economía, (6ª ed.) México: PEARSON.
- Decreto Supremo N°025. Reglamento de Restaurantes – MINCETUR, Perú 2004.
- Resolución Ministerial N° 363. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines-2005/MINSA, Perú 2005.
- APEGA - Asociación Peruana de Gastronomía (2013). El Boom de la Gastronomía Peruana: Su impacto económico y social. Perú: Arellano Marketing.
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. México: McGraw Hill
- Kotler y Armstrong, G. (2001). Marketing, (8ª ed.) México: PEARSON

Web grafía:

Real Academia de la Lengua. Dirección
(lema.rae.es/drae/srv/search?key=restaurante)

Cancino, A. Operación de Restaurantes y Bares. Recuperado de:
<http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares>

Real Academia de la Lengua. Recuperado de:
buscon.rae.es/drae/srv/search?val=men%FA

Catering, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 11 de mayo del 2015 de:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Catering>

(s.f.) Administración Real México. Recuperado de:
<http://administracion.realmexico.info/2014/06/estacion-del-servicio-restaurantes.html>

Lounge, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 29 de mayo de 2015 de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Lounge>

Baroni, M. y Zanchetta E. (2005) Puf. WordReference, Recuperado de:
<http://www.wordreference.com/definicion/puf>

Campana Extractora, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 22 de junio de 2015 de http://es.wikipedia.org/wiki/Campana_extractora

APEIM – Asociación Peruana de Investigación de Mercados. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/>

Álvarez, J. (s.f.). Camaleón Perú. Perú. Recuperado de:
<http://www.camaleonperu.com/>

(s.f.). Ssites Upiicsa. Recuperado de:
http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_7.htm

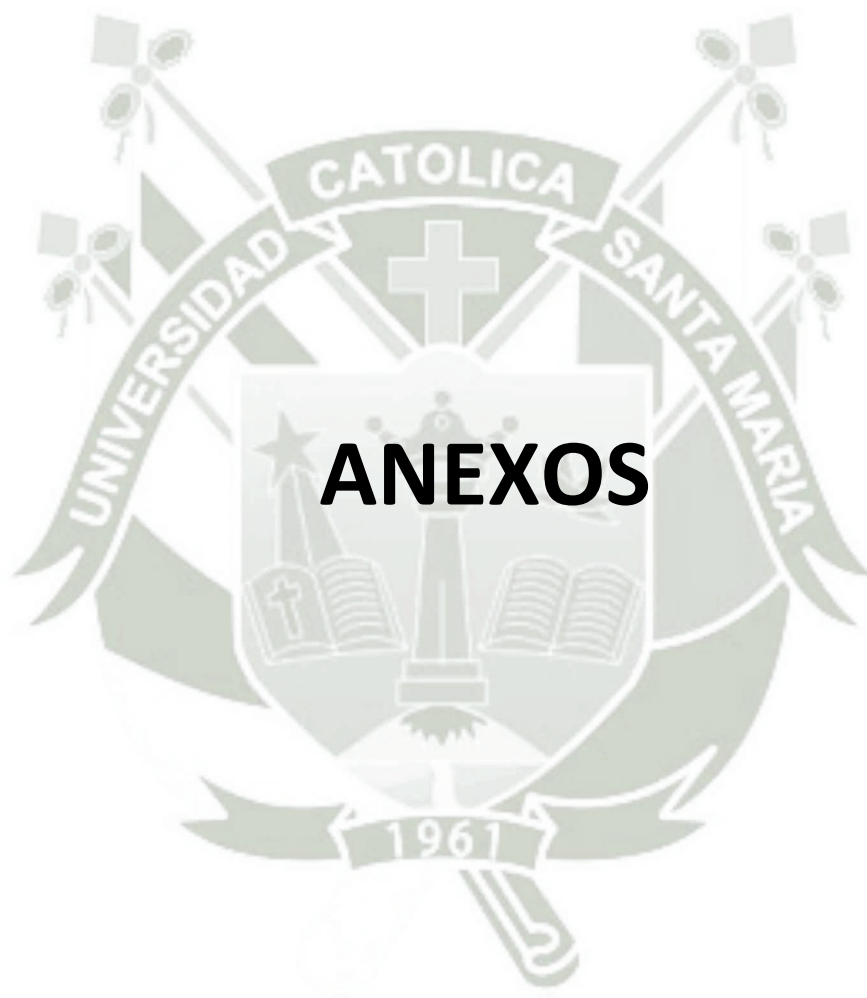
Cruen, J. (13 de mayo de 2009). Estrategias de Marketing para tu Negocio. Recuperado de: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

J.A. (02 de abril del 2010). Nociones Basicas de Restauranteria. Recuperado de: <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/posible-organigrama-de-un-restaurante.html>

Mise en Place, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 24 de junio del 2015 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Mise_en_place

Empatia, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 30 de junio del 2015 de:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>

}



Encuesta Interna en la empresa:

Área: _____

Puesto: _____

- 1) ¿Desde cuándo trabaja en el restaurante?
 - a) Desde su fundación
 - b) Más de 1 año
 - c) Más de ½ año

- 2) ¿Cómo es el ambiente laboral en su área?
 - a) Muy malo
 - b) Malo
 - c) Bueno
 - d) Muy Bueno

- 3) ¿Cómo es la relación con el gerente del restaurante?
 - a) Buena
 - b) Regular
 - c) Mala

- 4) ¿Cree usted que el gerente de la empresa se preocupa por la situación de su restaurante?
 Sí
 No

Por qué, _____

5) ¿Qué tan alentador es su jefe en cuanto a su trabajo?

- Muy alentador
- Alentador
- Un poco alentador
- Ligeramente alentador
- Nada alentador

6) ¿Su horario de trabajo le parece justo, por qué?

- Si
- No

Por qué, _____

7) ¿Cómo fue la inducción que recibió antes de empezar a desempeñar su trabajo?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

8) ¿Qué tan justa es la carga de trabajo a su cargo?

- a) Justa
- b) Normal
- c) Nada justa

9) ¿Le son suficientes los insumos para trabajar?

- a) Faltan más insumos
- b) Hay demasiados insumos
- c) Tengo suficientes insumos

10) ¿Sus compañeros de trabajo se desempeñan de una manera satisfactoria? ¿Por qué?

Si

No

Por qué, _____

11) ¿Qué tan buena es la comunicación de los miembros de su equipo?

Muy buena

Buena

Moderadamente buena

Mala

Muy baja

12) ¿Los miembros de su equipo de trabajo se tratan educadamente entre sí?

Si

No

Por qué, _____

13) ¿Con qué rapidez su equipo de trabajo se adecua a cambios de mayor prioridad?

a) Rápido

b) Moderadamente rápido

c) No muy rápido

14) ¿Qué probabilidad hay de que usted recomiende esta empresa como un lugar para trabajar a un amigo o conocido?

Lo haría

No lo haría

Por qué, _____

- 15) ¿Cómo considera la remuneración que recibe?
- a) Alta
 - b) Promedio al mercado
 - c) Baja
- 16) ¿Cree usted que la empresa se preocupa por sus beneficios laborales?
- a) Se recupera
 - b) No se recupera
 - c) Lo consideran secundario
- 17) ¿Cuán amplia cree usted que es la carta de platos del restaurante?
- a) Muy extensa
 - b) Proporcionada
 - c) Muy vacía
- 18) ¿La empresa le da importancia a fechas especiales, como cumpleaños, aniversarios, celebraciones locales, etc.?
- Si lo hace
 - No lo hace
 - Algunas veces lo hace

MOF

(Manual de Organizaciones y Funciones)

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Administrador

Dependencia : Gerencia

Área / Sector : Administración

II – Misión o Propósito del Puesto

Administrar el recurso humano del restaurante, logística y finanzas del mismo, diseñando políticas y normas de trabajo aplicables en cada puesto del restaurante. Asegurarse que las tareas del equipo de trabajo sean cumplidas con lo dispuesto y de la mejor manera posible.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Representar al restaurante ante los comensales y en cualquier evento en el que figure el nombre del restaurante.
2. Asegurar el buen funcionamiento interno del restaurante, enviando reportes al gerente del restaurante.

Actividades del Puesto:

1. Verificar el cumplimiento de funciones del puesto.
2. Programar el horario de trabajo de todo el equipo del restaurante, así como días libres, horas extras, vacaciones. Además de los beneficios laborales de cada trabajador.
3. Realizar el calendario de actividades, como días festivos, eventos y/o recepciones para empresas o personas.
4. Enviar cotizaciones para eventos o recepciones que se realicen dentro o fuera del local, previa coordinación.
5. Planificar nuevas estrategias de promoción originando una mayor rotación de los productos.

6. Exigir reportes de los jefes de área sobre el rendimiento de su equipo de trabajo, para ver el rendimiento de los trabajadores.
7. Asegurarse de mantener la calidad que caracteriza al restaurante.
8. Controlar la vestimenta, presentación e higiene de los trabajadores del restaurante.
9. Mantener al personal motivado, preocupándose por mantener un grato ambiente de trabajo.
10. Analizar los costos para la fijación de los precios.
11. Realizar un reporte mensual de los costos del restaurante.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Carrera Profesional de Administración de Empresas – Hoteleras

Cursos de Capacitación relacionados al rubro

Experiencia Requerida

Mínima: 2 años en cargos de administración, dirección y/o gerencia en restaurantes y/o empresas afines.

Competencias Básicas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|-----------------------------|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Atención al cliente | | X | |
| 2. Organización del trabajo | | | X |
| 3. Liderazgo y motivación | | X | |
| 4. Trabajo en equipo | | X | |
| 5. Responsabilidad | | | X |
| 6. Amabilidad | | X | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Determinar y asegurar las necesidades de insumos y materiales | | X | |
| 2. Coordinar al personal a su cargo y sus funciones | | | X |
| 3. Llevar el control de la producción, reparto y ventas | | X | |
| 4. Planeación de presupuestos y administración de recursos | | X | |
| 5. Conocimientos en administración, contabilidad, ventas y restaurantes | | | X |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Mejora continua en el servicio | | X | |
| 2. Buscar nuevas metodologías de presentación del servicio | | X | |



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Chef

Dependencia : Administración

Área / Sector : Cocina

II – Misión o Propósito del Puesto

Administrar, verificar, controlar todas las actividades relacionadas a la preparación de platos y postres preparados en el área de cocina, así como guiar a su equipo de trabajo en el cumplimiento de sus funciones.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Asegurar la calidad tanto en sabor como presentación de los platos servidos en el restaurante.
2. Dirigir a las personas a cual tiene a su cargo, orientándoles para realizar un trabajo impecable.

Actividades del Puesto:

1. Planear, dirigir y coordinar las actividades del personal de cocina.
2. Verificar que los sabores de los platos, estén al nivel de los estándares fijados por el restaurante.
3. Supervisar el trabajo realizado por sus subordinados, asegurándose que trabajen con las técnicas y procedimientos adecuados correspondientes al área de cocina.
4. Inspeccionar que las porciones servidas en los platos sean las correctas así como el gramaje.
5. Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo, para conversar sobre los problemas que pudieron haberse presentado.
6. Elaborar inventarios diarios de los productos que se encuentran a su cargo, manteniendo un control adecuado.
7. Estructura y planifica los menús para los empleados del restaurante.
8. Diseña menús especiales para eventos y recepciones en el restaurante, en coordinación con el administrador y el capitán de mozos.

9. Encargado de revisar el inventario del almacén, llevando un control conjunto con el administrador del restaurante.
10. Realizar requerimientos de los productos para cocina.
11. Recibe las comandas enviadas por los meseros, y delega a sus ayudantes en cocina, que funciones deben realizar.
12. Realizar prevención de pérdidas y robos.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Título de Profesional Técnico en Gastronomía y Arte Culinario

Título a nombre de la Nación (Técnico en Cocina)

Cursos de Capacitación relacionados al rubro

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en cargos de chef en otros restaurantes y/o hoteles dentro o fuera de la localidad, relacionados al rubro de nuestro restaurante.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Identificación de precios de suministros y definición de precios al consumidor | | X | |
| 2. Ordenes de requisición | X | | |
| 3. Control de inventarios | | X | |
| 4. Limpieza y responsabilidad | | X | |
| 5. Motivación de su personal | | X | |
| 6. Trabajo en equipo | | | X |
| 7. Asignación de tareas y vigilancia de su cumplimiento | | X | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Aplicaciones de normas de higiene y seguridad | | X | |
| 2. Planificación de menú libre y/o de acuerdo a dietas | | X | |
| 3. Preparación, conocimiento y cocción de alimentos | | | X |
| 4. Aplicación de técnicas variadas para preparar alimentos | | | X |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Enriquecer la variedad de los platillos a preparar | | X | |
| 2. Mejorar la organización de los trabajadores dentro de la cocina | X | | |
| 3. Disminuir los tiempos de preparación del producto final | | X | |
| 4. Optimizar los costos por medio de mejoras en los procesos de suministro, almacén y control de inventarios | | X | |



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Ayudante de cocina

Dependencia : Cocina y Administración

Área / Sector : Cocina

II – Misión o Propósito del Puesto

Persona encargada de apoyar al Chef en las funciones que este considere necesarias. Se encuentra a cargo de la preparación de platos dentro de un área de la cocina, la cual fue asignada por el chef.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Mantener un estatus en la preparación de los platillos conservando la calidad y sabor recetas, buscando la satisfacción de los clientes.
2. Cumplir con los tiempos establecidos por el Chef para la preparación de los platos.

Actividades del Puesto:

1. Mantener limpia y arreglada su área de trabajo.
2. Aplicar las recetas de manera estandarizada.
3. Realizar el Mise en Place de u respectiva área con los demás compañeros de trabajo.
4. Realizar la preparación de los platos que le sean indicados por el chef, tanto en la preparación y presentación del mismo.
5. Apoyar a los demás compañeros de trabajo, si fuere el caso.
6. Acatar las órdenes del Chef y desarrollarlas de la mejor manera.
7. Apoyar en la limpieza de la cocina, que se realizara según el cronograma elaborado por el chef.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Título a nombre de la Nación (Técnico en Cocina)

Cursos de Capacitación relacionados al rubro

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en puestos de ayudante o colaborador de cocina en otros restaurantes dentro o fuera de la localidad, relacionados al rubro de nuestro restaurante.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Correcta manipulación de los insumos | | | x |
| 2. Aplicación correcta de técnicas de cocina | | X | |
| 3. Comunicación fluida | | X | |
| 4. Limpieza y responsabilidad | | | x |
| 5. Manejo de trabajo bajo presión | | X | |
| 6. Trabajo en equipo | | X | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Aplicaciones de normas de higiene y seguridad | | | x |
| 2. Apoyo en la planificación de menús | X | | |
| 3. Preparación, conocimiento y cocción de alimentos | | x | |
| 4. Aplicación de técnicas variadas para preparar alimentos | | x | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Enriquecer la variedad de los platillos a preparar | X | | |
| 2. Disminuir los tiempos de preparación del producto final | | x | |
| 3. Mejorar continuamente las presentaciones de los platos | x | | |

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Jefe de Mozos

Dependencia : Administración

Área / Sector : Atención al público

II – Misión o Propósito del Puesto

Supervisar, organizar y dirigir las operaciones del restaurante para brindar un buen servicio a los comensales que nos visiten, resolviendo cualquiera de sus dudas y pedidos.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Supervisar continuamente el trabajo del personal a su cargo, con el fin de corregir posibles errores que se puedan cometer.
2. Verificar que todas las mesas, estaciones de servicio, servicios higiénicos, sala de espera, la entrada a los salones, etc. estén debidamente arreglados y con todo en su lugar.

Actividades del Puesto:

1. Capacitar al personal a su cargo, en normas de buenas costumbres, servicio al cliente, trato con el cliente, presentación de mesas, forma de servir y retirar los platos de las mesas. Instruir sobre tipos de cubiertos, vajilla, vinos y licores, así como una explicación detallada del contenido de la carta.
2. Acoger los procedimientos que aseguren la higiene y salud alimentaria, teniendo como objetivo el bienestar de los clientes.
3. Mantener una comunicación fluida con el personal a su cargo, para facilitar el servicio de atención a los clientes.
4. Coordinar con el área de cocina los tiempos de preparación y montaje de los platos, para mantener un tiempo estándar de servicio.
5. Programar las funciones que realizara el personal a su cargo.
6. Atender las quejas que puedan presentarse por los clientes, buscando soluciones adecuadas.

7. Conocer perfectamente los ingredientes y platos que se encuentran en la carta.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Colegio, Secundaria completa

Cursos de Capacitación relacionados en buenas prácticas de servicio y/o atención al cliente.

Experiencia Requerida

Mínima: 2 años en puestos de mozo en otros restaurantes dentro o fuera de la localidad, relacionados al rubro de nuestro restaurante.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|----------------------------|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Atención a los clientes | | | x |
| 2. Orden | | x | |
| 3. Responsabilidad | | | x |
| 4. Liderazgo y motivación | | | x |
| 5. Amabilidad | | x | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Conocimiento de toda la carta del restaurante | | | x |
| 2. Coordinación de trabajo con su personal | | x | |
| 3. Montaje de las mezclas | | x | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Manejo de otro idioma (Inglés) | x | | |

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Mozo

Dependencia : Jefe de Mozos y Administración

Área / Sector : Atención al público

II – Misión o Propósito del Puesto

Atender a los clientes del restaurante, asegurándose de brindarles una atención personalizada y amable, satisfaciendo los pedidos que puedan tener.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Enfocarse en la satisfacción de los clientes, teniendo como principal preocupación su estado de satisfacción.

Actividades del Puesto:

1. Mantenimiento de las mesas de los salones, la limpieza, el montaje de los cubiertos, etc.
2. Tener conocimiento los ingredientes utilizados y sobre la preparación de todos los platos del restaurante.
3. Tomar los pedidos de los clientes, y estar pendiente ante cualquier nuevo pedido.
4. Presentar la cuenta del consumo detallado al cliente.
5. Trabajar en equipo con los demás meseros, y el Jefe de mozos.
6. Sugerir a lo cliente el plato del día o la recomendación del Chef, así como las promociones u ofertas que estén presentes en dicho momento.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Colegio, Secundaria completa

Cursos de Capacitación relacionados en buenas prácticas de servicio y/o atención al cliente.

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en puestos de mozo en otros restaurantes dentro o fuera de la localidad, relacionados al rubro de nuestro restaurante.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|----------------------------|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Atención a los clientes | | | x |
| 2. Orden | | X | |
| 3. Responsabilidad | | X | |
| 4. Buena presencia | | X | |
| 5. Amabilidad | | | X |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Conocimiento de toda la carta del restaurante | | | x |
| 2. Trabajo en equipo | | X | |
| 3. Limpieza y orden en todo momento | | X | |
| 4. Montaje y preparación de las mesas | | X | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Manejo de otro idioma (Inglés) | x | | |

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Barman

Dependencia : Administración

Área / Sector : Barra

II – Misión o Propósito del Puesto

Encargado del área de Bar, en donde realizara la preparación de todo tipo de bebidas ya sean alcohólicas o no, para la atención a los clientes del restaurante.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

1. Asegurarse de sacar sus pedidos en el tiempo indicado, trabajando conjuntamente con los mozos.
2. Mantener el mejor nivel en la preparación de bebidas, buscando la satisfacción de los clientes.

Responsabilidades del Puesto:

1. Asegurarse de sacar sus pedidos en el tiempo indicado, trabajando conjuntamente con los mozos.
2. Mantener el mejor nivel en la preparación de bebidas, buscando la satisfacción de los clientes.

Actividades del Puesto:

1. Mantener una presentación personal impecable, transmitiendo orden y limpieza en su barra.
2. Realizar el Mise en Place de la barra, teniendo todo listo para realizar una elaboración más rápida de sus bebidas.
3. Realizar la limpieza de su barra, manteniendo las normas de higiene correspondientes.
4. Recepcionar los pedidos de gaseosas o licores que se realicen en el bar.
5. Elaborar órdenes de pedidos de licores, vinos, gaseosas, frutas, hielo, jarabes con el propósito de mantener abastecida su barra.
6. Hacer inventarios semanales de los productos con los que se cuenta en la barra.

7. Hacer inventarios cada 15 días de la cristalería con la que se cuenta en el bar.
8. Realizar informes sobre los productos que tienen mayor rotación, presentados al administrador.
9. Mantener en exhibición los productos más resaltantes, con el fin de hacer más llamativa su barra.
10. Mantener una buena comunicación con los miembros del personal.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Título técnico de Bar y Coctelería

Cursos de Capacitación relacionados en la carrera técnica de Barman y/o afines.

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en puestos de barman en otros restaurantes y/o bares dentro o fuera de la localidad.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Atención al cliente | | x | |
| 2. Seguimiento de las comandas | | X | |
| 3. Control de inventarios | | X | |
| 4. Limpieza y responsabilidad | | X | |
| 5. Buena memoria | | | x |
| 6. Adecuado manejo de herramientas eléctricas y manuales | | x | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Manejo higiénico de los alimentos | | x | |
| 2. Mesclar correctamente los insumos para la elaboración de recetas | | | x |
| 3. Conocimiento en bebidas con o sin alcohol | | | X |
| 4. Limpieza constante en su área de trabajo | | X | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Enriquecer la variedad de las bebidas a preparar | X | | |
| 2. Incrementar la rapidez y eficacia para preparar, servir y presentar bebidas | | x | |
| 3. Mejora continua en los tiempos de preparación de bebidas | | X | |



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Encargado de Marketing

Dependencia : Administración

Área / Sector : Marketing

II – Misión o Propósito del Puesto

Está a cargo de todas las funciones de marketing de la empresa, compartiendo responsabilidades con el administrador de la empresa, elaborando planes, estrategias las cuales permitan posicionar al restaurante en los consumidores.

Dar a conocer los productos ofrecidos por el restaurante, publicitando los platos, la marca, el local y el ambiente que se puede encontrar dentro del mismo.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Hacer que la marca del restaurante sea conocida entre nuestro público objetivo en el corto plazo.
2. Promocionar la esencia del restaurante, es decir su comida, marca, local, trabajo ubicándolo como una buena opción en el rubro gastronómico de la ciudad.

Actividades del Puesto:

1. Planificar y supervisar las campañas de publicidad para el restaurante.
2. Realizar un plan anual de marketing, promocionando al restaurante entre el público objetivo.
3. Controlar los presupuestos y gastos en la marca del restaurante.
4. Conseguir eventos, recepciones dentro o fuera del restaurante.
5. Posicionar la marca del restaurante dentro de los clientes.
6. Coordinar su trabajo con las demás áreas de la empresa, como cocina y administración buscando realizar un trabajo en equipo.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Carrera Técnica: Profesional Técnico en Marketing

Cursos de Capacitación relacionados en la carrera y/o afines.

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en puestos relacionados a la publicidad en negocios y/o empresas como restaurantes, bares, hoteles, empresas comerciales, etc. dentro o fuera de la localidad.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|-----------------------------|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Atención al cliente | | x | |
| 2. Organización del trabajo | | | x |
| 3. Liderazgo y motivación | | | x |
| 4. Trabajo en equipo | | X | |
| 5. Responsabilidad | | X | |
| 6. Buena presencia | | X | |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Desarrollar estrategias basadas en objetivos | | x | |
| 2. Coordinar un calendario de actividades publicitarias | | X | |
| 3. Planeación de presupuestos de marketing | | | x |
| 4. Promocionar el restaurante en eventos gastronómicos de la ciudad | | X | |
| 5. Tener pensamiento crítico al momento de elegir estrategias | x | | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Mejora continua en promociones y estrategias | | x | |
| 2. Presentar resultados en corto plazo | | x | |



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Encargado de Sueldos

Dependencia : Administración

Área / Sector : Sueldos

II – Misión o Propósito del Puesto

Persona encargada de realizar todo lo concerniente a los sueldos de los trabajadores, como beneficios laborales, obligaciones de los trabajadores, llevando toda la documentación de los trabajadores en regla.

Realizar todo lo correspondiente a pagos de proveedores así como las cuentas que se tienen por cobrar resultantes de eventos o recepciones, elaborando informes para el administrador.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Llevar el control de los empleados del restaurante, entregando la información al administrador para la elaboración de las planillas.
2. Controlar el ingreso de dinero al restaurante, supervisando el trabajo del cajero, comandas ingresadas elaborando informes diarios dirigidos a administración.

Actividades del Puesto:

1. Llevar la documentación necesaria de los trabajadores, como carnet de sanidad, datos personales, etc.
2. R

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Carrera Técnica:

2. Profesional Técnico en Administración de empresas o contabilidad.
3. Cursos de Capacitación relacionados en la carreta y/o afines.

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en puestos relacionados al manejo de planillas, manejo de dinero, control de pagos a proveedores y manejo de facturación.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Cajero

Dependencia : Encargado de Sueldos y Administración

Área / Sector : Sueldos

II – Misión o Propósito del Puesto

Responsable de realizar el cobro correcto de las cuentas generadas por el consumo de clientes en el restaurante, así como brindar una atención grata y amable a los comensales.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Realizar el cobro de dinero proveniente de los consumos, asegurando que se cobre el monto exacto, que la comanda está correctamente llena y realizar la verificación adecuada del dinero.

Actividades del Puesto:

1. Cobrar a los clientes en dos formas de pago, ya sea efectivo o tarjeta de crédito.
2. Registrar todas las ventas del día en el sistema del restaurante.
3. Elaborar cierre de caja, entregando un informe de las ventas diarias a administrador.
4. Atender a los clientes brindándoles cualquier información que ellos necesiten.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

Carrera Técnica:

4. Colegio, Secundaria completa
5. Profesional Técnico en Administración de empresas o contabilidad.
6. Cursos de Capacitación relacionados en la carrera y/o afines.

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año en puestos similares relacionados al manejo de caja.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.



PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Encargado de Limpieza

Dependencia : Administración

Área / Sector : Limpieza

II – Misión o Propósito del Puesto

Realizar el aseo de las instalaciones del restaurante asegurándose de mantener en buen estado el equipo, materiales y ambientes del mismo.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Cumplir las normas de higiene dentro de las instalaciones manteniendo debidamente aseados todos los ambientes del restaurante, cumpliendo lo indicado por el MINSA.

Actividades del Puesto:

1. Asear las instalaciones, equipo inmobiliario del restaurante cada vez que sea necesario.
2. Realizar el requerimiento con tiempo necesario para la compra de producto de limpieza faltante.
3. Informar al encargado de cada área sobre cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus labores, y posteriormente al administrador del restaurante.
4. Mantener los vidrios y ventanas correctamente aseadas limpiándolos 2 veces por semana.
5. Mantener los pisos del restaurante lo mejor presentables que se puedan tener, manteniendo una limpieza constante en el transcurso del día.
6. Lavar de manera correcta y con cuidado la vajilla del restaurante, colocándola adecuadamente para su secado.
7. Mantener en buen estado la zona del jardín interior y exterior del restaurante, regándolo de manera ínter diaria

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

7. Colegio, Secundaria completa

Experiencia Requerida

Mínima: 1/2 año en puestos similares relacionados al mantenimiento de establecimientos respecto a la limpieza.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|----------------------------|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Atención a los clientes | x | | |
| 2. Orden | | x | |
| 3. Responsabilidad | | X | |
| 4. Buena presencia | X | | |
| 5. Buena higiene | | | x |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Desarrollar un calendario de limpieza por áreas con horarios y tiempos | | x | |
| 2. Mantener un estándar de limpieza continuo | | x | |
| 3. Mantener un orden en los productos de limpieza a utilizar | x | | |
| 4. Responsabilidad al momento de realizar los trabajos de limpieza | x | | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Mejoras continuas en los tiempos de limpieza por áreas | | x | |

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

I – Identificación del Puesto

Nombre del Puesto : Encargado de Seguridad

Dependencia : Administración

Área / Sector : Sueldos

II – Misión o Propósito del Puesto

Cuidar el patrimonio del restaurante, durante las horas nocturnas manteniendo en buen estado el patrimonio de la misma realizando funciones de vigilancia.

III – Responsabilidades y Actividades del Puesto

Responsabilidades del Puesto:

1. Velar por el cuidado del patrimonio del restaurante, encargándose de protegerlo ante cualquier actividad que represente una amenaza para el mismo, informando a las autoridades correspondientes y a su jefe.

Actividades del Puesto:

1. Revisar las instalaciones del restaurante al momento de ingresar a su turno de trabajo.
2. Permanecer en las instalaciones del restaurante, durante su jornada laboral.
3. No abandonar su área de trabajo asignada sin previa autorización del administrador del restaurante.
4. No retirarse de sus funciones de vigilancia, hasta que lleguen trabajadores del restaurante, para hacer el cambio.
5. Reportar de inmediato a la empresa de seguridad, sobre cualquier actividad fuera de lo normal que presente riesgo a atente con el patrimonio del restaurante.
6. Encender y apagar las luces y dispositivos de seguridad dentro del restaurante de ser necesario cuando el lo vea por conveniente.
7. Verificar que las puertas, ventanas y otros accesos del restaurante Eten cerrados.

IV – Perfil del Puesto

Formación Básica

8. Colegio, Secundaria completa

Experiencia Requerida

Mínima: 1 año trabajando como seguridad en otros establecimientos.

Carta de recomendación de su anterior trabajo, indicando su desempeño.

Competencias requeridas

| COMPETENCIAS TRANSVERSALES | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|----------------------------|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Puntualidad | | | x |
| 2. Orden | | X | |
| 3. Responsabilidad | | | x |
| 4. Seriedad | | X | |
| 5. Honestidad | | | x |

| COMPETENCIAS TÉCNICAS | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|---|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Mantener horarios rotativos de vigilancia en todas las áreas del restaurante | | x | |
| 2. Mantener un estado de responsabilidad continuo | | X | |
| 3. Utilizar adecuadamente los dispositivos de seguridad | | X | |
| 4. Tener pensamiento crítico al momento de realizar alguna acción | | X | |

| COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD | NIVEL DE RELEVANCIA | | |
|--|---------------------|------|----------|
| | MEDIANO | ALTO | MUY ALTO |
| 1. Realizar rondas de vigilancia prácticas, abarcando más espacios al observar | | x | |