



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

COTTAGE JOCKEY PLAZA

Cristian Carruitero-Rojas, Elí Cortegana-
Medina y Jorge Vásquez-Encalada

Lima, 17 de julio de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Carruitero, C., Cortegana, E. y Vásquez, J. (2016). *Cottage Jockey Plaza* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PART TIME**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

COTTAGE JOCKEY PLAZA

Cristian Omar, Carruitero Rojas

Elí Fabio, Cortegana Medina

Jorge Luis, Vásquez Encalada

Lima, 2016

Agradecimientos:

A nuestras familias quienes nos acompañaron en este largo viaje, a nuestros profesores quienes nos motivaron en todo momento y a nuestros compañeros por su apertura en el aprendizaje en conjunto.

Resumen Ejecutivo

El presente caso describe la problemática actual de Cottage Jockey Plaza, una franquicia que produce y comercializa comida saludable en los patios de comidas de los centros comerciales más importantes de Lima y cuyos resultados desde su implementación no están siendo favorables poniendo en riesgo la continuidad de negocio.

El caso se desarrolla describiendo las características del mercado que definen los patios de comida en los centros comerciales. Así mismo, se detalla la propuesta de valor que soporta el modelo de franquicia y como su éxito en el centro comercial Real Plaza Salaverry fue lo que impulsó a Fabio Cortegana en apostar por el licenciamiento. Puesta en marcha la implementación y tras varios meses de no ver resultados positivos, Fabio Cortegana ya Gerente General de Cottage Jockey Plaza se soporta por dos consultores en operaciones y finanzas para diagnosticar en conjunto los problemas que enfrenta su negocio.

Finalmente, la solución presenta un análisis de las consideraciones del mercado que toda implementación debe presentar, se realiza un análisis de la actual propuesta de valor y como está interactúa con las características del mercado que no fueron consideradas. Como parte de la solución se propone un ajuste estratégico de la propuesta de valor, soportado por un plan de acción en las áreas de comercial, operaciones y finanzas.

Índice General

Introducción	6
Capítulo 1: Caso	7
Antecedentes	8
Sector	8
Mercado.....	9
Centro comercial Jockey Plaza.....	9
Segmentación.....	10
Competidores	10
Estacionalidad de las ventas	11
Perfil del consumidor	11
Alimentación saludable	12
Propuesta de valor Cottage	12
Prestaciones	12
Productos	12
Precio.....	13
Esfuerzo	13
Diseño	13
Marca	13
Promociones.....	13
Elección del local Jockey Plaza	13
Diagnóstico operacional y financiero de Cottage Jockey Plaza	14
Reunión de franquiciados	14
Anexos Caso.....	16
Anexo 1: Ubicación de locales Cottage Fast Food en Lima - Perú.....	16
Anexo 2: Lineamientos corporativos.....	17
Anexo 3: Competidores Jockey Plaza.....	18
Anexo 4: Localización Jockey Plaza.....	20
Anexo 5: Carta	21
Anexo 6: Características de los locales Cottage.....	22
Anexo 7: Logo Cottage.....	26
Anexo 8: Comunicación y Promociones Cottage.....	27
Anexo 9: Informe y desempeño operacional.....	28
Anexo 10: Estados financieros real y proyectado 2016	36

Anexo 11: Resultado de encuesta a los visitantes al Jockey Plaza	38
Anexo 12: Resultado de encuesta Real Plaza Salaverry.....	41
Anexo 13: Opiniones del servicio y producto Cottage	44
Anexo 14: Extractos del contrato, franquicia Cottage	46
Capítulo 2: Teaching Note.....	48
Objetivos Pedagógicos.....	49
Preguntas Propuestas	51
Plan de Acción	56
Comercial y Marketing.....	56
Operaciones.....	58
Finanzas	62
Conclusiones.....	63
Anexos Teaching Note	64
Anexo 15: Estudio de Ipsos “Perfil del adolescente y el joven 13 a 20 años en Lima Metropolitana 2015”	64
Anexo 16: Estudio de Ipsos “Perfil del adulto joven de 21 a 35 años en Lima Metropolitana 2016 Generación “Y” o Millennials”	65
Anexo 17: Modelos de elaboración de pronósticos.....	66
Anexo 18: Presupuesto de venta y costo de producción.....	67
Anexo 19: Perfil requerido del gerente del local	68
Anexo 20: Estado de resultados proyectados a junio del 2017.....	69
Capítulo 3.....	70
Bibliografía.....	71

Introducción

El caso Cottage Jockey Plaza, hace referencia a la adquisición de una franquicia de comida saludable, la cual está teniendo éxito en su primer local Real Plaza Salaverry. Su protagonista es Fabio Cortegana, quien asume que dicho éxito podrá ser replicado de la misma forma en uno de los centros comerciales más grandes de Lima, el centro comercial Jockey Plaza; es así que Fabio adquiere la franquicia Cottage Jockey Plaza y espera que los resultados sean similares al primer local; sin embargo, los resultados económicos no están siendo los esperados, a raíz de esto, Fabio se preguntaba ¿en que se había equivocado?

Motivos que nos llevó a elegir el presente caso:

- La problemática del caso te permite ver temas del área comercial, operaciones y finanzas, destacan aspectos de propuesta de valor, desempeño operacional e importancia de los estados financieros, respectivamente.
- Resolver, por qué el éxito del primer local de la franquicia Cottage no puede ser replicado a otro mercado, aparentemente similar, ¿qué acciones se deberán tomar?
- Resuelto el punto anterior, tendremos las herramientas necesarias para la implementación de futuras franquicias en distintos mercados, para ello nos soportaremos de los siguientes aspectos:
 - Lineamientos a considerar para franquiciados.
 - Riesgos en el nivel de madurez de la franquicia.
 - Capacidad de reacción del franquiciante y franquiciado.

El presente caso destaca que el éxito de una franquicia con una determinada propuesta de valor no necesariamente puede ser replicada a otro mercado, mientras estas características no sean analizadas debidamente no se podrá concluir que el éxito de un negocio esté garantizado.

Capítulo 1: Caso

COTTAGE JOCKEY PLAZA

El 30 de septiembre del 2016, Fabio Cortegana, Gerente General de la franquicia Cottage en el Jockey Plaza, revisaba preocupado los reportes de ventas de su primer trimestre y analizaba como lo que parecía una excelente oportunidad de negocio, en un mercado en crecimiento y con una marca de propuesta de valor innovadora no lograba los resultados esperados.

Las ventas de Cottage del Jockey Plaza estaban en un 36% por debajo de lo previsto y la tendencia aparentemente era hacia la baja. Mientras leía las cláusulas de resolución del contrato de franquicia, Fabio se preguntaba ¿en que se había equivocado?, ¿era un problema de la implementación de la estrategia en el Jockey Plaza?; se esperaba además el diagnóstico de dos importantes consultores en las áreas de operaciones y finanzas respecto a la sostenibilidad del negocio.

El 05 de noviembre se llevará a cabo la reunión de franquiciadores en donde se revisarán la evolución de los resultados obtenidos por franquicia, propuestas de mejora por local y planes para el 2017.

Antecedentes

Cottage Fast Good® es una cadena de restaurantes de comida rápida que lanzó con éxito su primer local en el centro comercial Real Plaza Salaverry el 15 de noviembre del 2014. En la actualidad cuenta con 4 locales y con expectativas de abrir nuevos locales en Lima y el interior del país. Ver Anexo 1: Ubicación de locales Cottage Fast Food en Lima - Perú y Anexo 2: Lineamientos corporativos.

La marca Cottage fue condecorada por el Congreso de la República por ser el primer Fast Good del Perú, homenajeada como la marca más innovadora y responsable del 2015. Este galardón contribuyó a que otros centros comerciales quisieran contar con su participación en sus patios de comidas.

El rotundo éxito de esta primera operación convenció a Fabio Cortegana de comprar la licencia de la franquicia y abrir Cottage en el centro comercial más importante de Lima. Es así que el 15 de mayo del 2016, se inauguró Cottage Jockey Plaza.

En la fecha de lanzamiento, no existían competidores especializados de comida saludable en los patios de comida de los centros comerciales, ya que estos estaban copados por franquicias internacionales como Kentucky Fried Chicken, Burger King, Pizza Hut y marcas peruanas como Bambos, China Wok entre otras marcas.

Sector

El sector gastronómico en centros comerciales está dividido por restaurantes y locales de comida rápida. Este sector está dominado por grandes cadenas con operación en Lima y todo el Perú. Los líderes del mercado son KFC con una oferta de pollo crocante y Bambos con hamburguesas.

La presencia de grupos corporativos que gestionan más de una marca y cada una de ellas con operaciones a nivel nacional, les permite poder tener un mejor rendimiento de sus costos, mayor poder de negociación con proveedores y centros comerciales.

El grupo más importante es Delosi, quienes operan 8 marcas, muchas de ellas de renombre internacional como Starbucks, Pinkberry, Chili's, KFC, Pizza Hut, Burger King, Madam

Tusan y Doggis. El segundo grupo más importante es Nexus Group Restaurantes, fondo de inversión de Intercorp¹, que maneja Bambos, China Wok, Popeye's, Don Belisario, Dunkin' Donuts y Papa John's.

Mercado

Los líderes del mercado en los patios de comida son Bambos y KFC, ambos tienen una estrategia de liderazgo en costos, en este sentido sus precios mínimos varían de S/ 5.90 para una hamburguesa en el caso de Bambos a S/ 6.90 para el caso de KFC. Esto obliga al resto de operadores a ofertar productos y promociones que sacrifican margen con tal de ser competitivos.

Sin embargo, según el estudio de Invera Research sobre una muestra de 400 personas, el comportamiento del consumidor en Lima Metropolitana se orienta a un mayor reconocimiento de la importancia por la alimentación saludable, en este sentido, según los encuestados el 59% reconoce que su alimentación es medianamente saludable, el 28% percibe que es saludable y solo el 1% totalmente saludable. Por lo tanto, hay reconocimiento del consumidor por adoptar una alimentación saludable, eso le da a Cottage una oportunidad de mercado².

Centro comercial Jockey Plaza

El Jockey Plaza es el centro comercial más concurrido de la capital, soportado en primer lugar por contener la mayor cantidad de tiendas anclas³ en comparación a otros centros comerciales. Además, según la estadística de la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú, registra el gasto promedio por persona más elevado del país.

Cuenta con más de 230 locales comerciales y 6 tiendas ancla, acogiendo importantes cadenas peruanas e internacionales como Plaza Vea del grupo Interbank, Tottus del grupo Falabella y las tiendas por departamentos Saga Falabella, Ripley y Oechsle. Además, se cuenta con más de 180 tiendas menores de diferentes rubros comerciales. Se encuentran también marcas como H&M, Zara, Sfera, Forever 21, etc. En la línea de restaurantes que operan fuera del patio de comidas, participan cadenas internacionales como Tony Romas, TGI Friday's, Chili's, Longhorn, Hard Rock Café con propuestas de menús cuyo precio está alrededor de los S/ 15 a S/20.

Las marcas con un posicionamiento parecido a Cottage en el Jockey Plaza son Disfruta y Design Your Salad; estas marcas están orientadas a tener una propuesta de valor para las personas con un estilo de vida saludable; sin embargo, ambas marcas se diferencian de Cottage por la variedad reducida de sus platos ofertados, Disfruta se especializa en jugos naturales y Design Your Salad en ensaladas. Las alternativas de comida saludable o vegetariana están presentes en menor medida en el portafolio de las franquicias tradicionales, por ejemplo: Bambos, a pesar de ser una marca especializada en hamburguesas, tiene en su exhibición hamburguesas vegetarianas y ensaladas.

¹ Intercorp hace referencias al holding de empresas del Grupo Interbank.

² Fuente Gestion.pe: <http://gestion.pe/tendencias/que-tan-interesados-estan-limenos-alimentacion-saludable-2154212/8>

³ Tiendas anclas hace referencia a las marcas con capacidad de atraer clientes a un centro comercial. Por ejemplo, supermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejora del hogar.

Segmentación

Los hábitos de consumo y capacidad de desembolso por almuerzo de los consumidores del patio de comidas del centro comercial Jockey Plaza son diversos según el día de la semana. Un estudio realizado por la marca revelaba que en un 70% de los comensales en el patio de comidas de lunes a viernes son personas menores a 25 años, en su mayoría estudiantes y practicantes de la zona. En ese sentido, su capacidad de desembolso promedio es de S/ 12. El 30% restante eran de más de 25 años, en su mayoría oficinistas, que tienen una capacidad de gasto superior y con una expectativa mayor de servicio y producto. Mientras que los comensales de fines de semana, entiéndase, sábados y domingos, son en su mayoría familias con una capacidad de desembolso promedio por persona superior a S/ 20.

Competidores

La mayoría de competidores que se encuentran presentes en los patios de comida de los distintos centros comerciales son en su gran mayoría los mismos. Para el centro comercial Jockey Plaza, el tamaño del mercado es de más de 2 millones de soles mensuales, repartidos entre más 14 marcas; entre ellas destacan:

- a. KFC: Líder mundial entre las cadenas de comida rápida, especializada en pollo. Facturación promedio mensual de S/ 400,000.
- b. Burger King: Cadena de restaurantes de comida rápida estadounidense, reconocida por sus hamburguesas a la parrilla. Facturación promedio mensual de S/ 200,000.
- c. Bembo: Empresa peruana de comida rápida, dedicada principalmente al mercado del consumo de hamburguesas. Facturación promedio mensual de S/ 300,000.
- d. China Wok: En sus locales se encuentra gran variedad de platos de comida oriental con influencia peruana. Facturación promedio mensual de S/ 250,000.
- e. Pizza Hut: Cadena de restaurantes americana, conocido por su italoamericano menú de cocina que incluye pizza y pasta, así como guarniciones y postres. Facturación promedio mensual de S/ 200,000.
- f. Design Your Salad: Cadena internacional de comida saludable que tiene entre sus especialidades la gran variedad de ensaladas occidentales. Facturación promedio mensual de S/ 80,000.
- g. Disfruta: Cadena nacional de jugos, ensaladas y sanguches. Facturación mensual de S/ 80,000.
- h. Mama Pasta: Cadena nacional de pastas de fusión italo peruana. Facturación mensual de S/ 150,000.
- i. Carnibar: Cadena nacional de sanguches, platos compuestos por carnes a la parrilla. Facturación mensual de S/ 80,000.

Además, operaban también restaurantes como Chillis, Fridays, Hard Rock Café, Tanta, La Bodega, Paseo Colón; todos ellos se presentaban como competidores a Cottage, puesto que manejaban ofertas de almuerzo desde S/ 14.90.

Fabio explicaba acerca de los competidores de Cottage: “Todas las marcas del patio de comidas compiten entre sí, a pesar que solo la propuesta de valor de Cottage es muy similar a la de Design Your Salad y Disfruta, sin embargo, considera que para el grueso de consumidores y visitantes al patio de comidas todas las marcas compiten por ser la opción elegida. Por lo tanto, los competidores no similares a Cottage no deben de ser considerados como sustitutos sino como competidores directos”. Ver Anexo 3: Competidores Jockey Plaza.

Estacionalidad de las ventas

La variación mensual de las ventas en los patios de comida tiene 3 picos sobresalientes: mayo por el día de la Madre, julio por Fiestas Patrias y diciembre por Navidad.

En el Perú la campaña por el día de la madre es una de las festividades más dinámicas; todos los establecimientos comerciales, incluido los centros comerciales publicitan ofertas y promociones potentes. En julio por ser Fiestas Patrias como Navidad en diciembre, los peruanos tienen incentivos extras por gratificaciones de sus centros laborales.

Perfil del consumidor

El centro comercial Jockey Plaza está ubicado en el distrito de Santiago de Surco y limita con La Molina, frente a él se encuentra la Universidad de Lima y edificios corporativos de oficinas. Ver Anexo 4: Localización Jockey Plaza. Al igual que el centro comercial Real Plaza Salaverry, se encuentra rodeado por zonas residenciales, poblado por familias de nivel socioeconómico A y B.

Según la información proporcionada por el centro comercial, la segmentación por nivel socio económico es la siguiente:

a. Nivel Socio Económico:

- A 34%
- B 36%
- C 30%

b. Edad

- 18–25 36%
- 26–35 27%
- 36–45 20%
- 45–65 15%
- 66–más 3%

c. Género

- Masculino 51%
- Femenino 49%

El público objetivo de la marca son personas en busca de una alternativa saludable. Los clientes actuales que responden a la oferta de Cottage son aquellos oficinistas y familias que visitan el centro comercial frecuentemente con capacidad de desembolso por persona de un

monto superior a S/ 15 y con un rango de edad superior a los 25 años. Por lo tanto Cottage compete con restaurantes con un servicio tradicional a la mesa, es decir los comensales pagando lo mismo pueden encontrar en restaurantes el servicio a la mesa y una atención personalizada.

Alimentación saludable

Según la FAO⁴ la alimentación saludable consiste en ingerir una variedad equilibrada de alimentos que brinden los nutrientes necesarios para mantenerse sano, sentirse bien y tener energía. Estos nutrientes incluyen proteínas, carbohidratos, grasas, agua, vitaminas y minerales sin excesos.

Propuesta de valor Cottage

Prestaciones

Bajo la premisa de brindar alimentación saludable y deliciosa, las recetas son caseras y con baja cantidad de condimentos. La propuesta de valor de Cottage fomenta el estilo de vida y alimentación saludable, brindando información nutricional de cada uno de sus productos.⁵

A diferencia del resto de competidores, se sirven los productos en platos de loza, para mayor comodidad de los comensales. Complementa los pedidos con bebidas saludables y frutas. Es decir, en lugar de vender papas fritas y gaseosas opta por una alternativa saludable.

Productos

La carta de Cottage presenta alternativas variadas de comida al plato, brinda opciones distintas a lo usualmente encontrado en un patio de comida. Ver Anexo 5: Carta.

La marca divide su portafolio en diez tipos de productos:

- a. Bebidas: Emolientes, chicha morada y maracuyá.
- b. Jugos: Papaya, naranja, sandía y fresa.
- c. Los Ligeros: Compuesto por ensaladas, sopas y platos de un peso calórico ligero.
- d. Los Infaltables: Compuesto por platos con contenido de carbohidratos como, por ejemplo: pollo Cordon Bleu, compuesto por un enrollado de pollo, arroz con verduras y ensalada.
- e. Los Fuertes: Incluye platos con pastas y en su mayoría carnes rojas como por ejemplo ravioles a la huancáína con lomo fino de carne, entre otros. También se incluye fettuccini con albóndigas de champiñones y Queen, que es una hamburguesa artesanal con arroz y ensalada.
- f. Quinuas: Incluye quinua a la jardinera, quinua con Carne y quinua vegetariana.
- g. Para Compartir: Incluye alternativas en donde los clientes reciben más de un plato de fondo, acompañado de bebidas y ensaladas. Aparecen en la carta como “Entre Dos” y “Entre Tres”.
- h. Endulza tu día: Esta línea incluye postre y medias porciones de postres. Alternativas como pyes, strudel de Manzana, Crema Volteada, entre otros.
- i. Date un Gustito: Compuesto por piqueos de pollo, carne, brochetas, entre otros.

⁴ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

⁵ La carta de Cottage Fast Good® fue diseñada con la asesoría del nutricionista Gian Luigi Patroni.

- j. Adicionales: Son complementos como ensaladas pequeñas, papas asadas, huevos etc.

Precio

Los precios de Cottage están en un rango desde S/ 9.90 hasta S/ 26.90 en platos individuales. Las combinaciones o comúnmente llamados combos familiares tienen un rango de precio entre los S/ 38 hasta S/ 54.

En relación a lo anterior Fabio Cortegana reflexionaba: “Este centro comercial es muy competitivo, algunos competidores como Bembos y Burger King presentan promociones incluso de hasta S/ 5.90. Los jóvenes, en su mayoría estudiantes, son quienes prefieren estas alternativas en las horas de almuerzo a pesar de que pueden ser nocivas para su salud”.

Esfuerzo

Los comensales de Cottage en el Jockey Plaza sacrifican el servicio a la mesa que restaurantes tradicionales pueden brindar. Se suma al pago por adelantado, la espera del pedido de 10 minutos, y la búsqueda de una mesa que el mismo comensal realiza en el patio de comidas.

Diseño

El diseño es fundamental en la propuesta de valor de Cottage: la arquitectura del local y las pantallas con las fotografías de los productos. El diseño en conjunto busca transmitir un concepto natural y fresco, para ello los tonos marrones de la madera en las paredes, el mármol blanco en la fachada del local y el color verde del letrero comunican los atributos centrales de la marca: Delicioso y Saludable. Ver Anexo 6: Características de los locales.

Marca

El emblema circular de la marca, tono verde, los tres pétalos refuerzan el mensaje de propuesta natural. Se complementa con los tonos naranjas que le aportan notoriedad y calidez; complementado por el slogan “Delicioso y Saludable”. Ver Anexo 7: Logo Cottage.

Promociones

Las promociones habituales son descuentos del precio y ofertas familiares. Además, Cottage emite promociones de lanzamiento de nuevos productos a través de volantes y su fan page de Facebook. Ver Anexo 8: Comunicación y promociones Cottage.

Elección del local Jockey Plaza

Revisando los proyectados de ventas elaborados para el análisis financiero de evaluación del proyecto, Fabio se cuestionaba si el no cumplir las metas mensuales respondía a la propuesta de valor de Cottage en el Jockey Plaza. En la etapa de negociación de Cottage Jockey Plaza, recordaba que antes de elegir al centro comercial, evaluó otras alternativas como los centros comerciales Mega Plaza y Plaza Norte, centros comerciales ubicados en la zona norte de Lima; sin embargo, descartó estas alternativas porque según un estudio realizado por APEIM⁶ identificaba que esos dos centros comerciales estaban en distritos donde el nivel

⁶ APEIM, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Estudio realizado: Niveles Socioeconómicos 2016, página 10.

socio económico era mayoritariamente B (23.1%), C (51.5%) y D (21%) y que por lo tanto la marca iba requerir adaptarse a tal punto que podría tener que cambiar toda la propuesta de valor. El centro comercial más parecido por características del consumidor era el Jockey Plaza, esto les permitiría utilizar la misma propuesta de valor del centro comercial Real Plaza Salaverry.

Diagnóstico operacional y financiero de Cottage Jockey Plaza

El 15 de octubre, sentado en la oficina, buscando más respuestas revisaba el informe del desempeño operacional. Ver Anexo 9: Informe del desempeño operacional. Se cuestionaba el impacto de la eficiencia operacional actual en las ventas. ¿Cómo la eficiencia actual afecta las ventas y el servicio hacia el cliente? Suena el teléfono y era Cristian Carruitero, consultor externo responsable del Informe del Desempeño Operacional y propuesta de planes de mejora.

“Cristian, revisé el informe que nos enviaste y estoy muy preocupado, ¿Cómo podemos mejorar la eficiencia?”.

“Fabio, la meta de ventas está estimada en soles y la operación necesita traducirlo en cantidades a producir y comercializar; hoy la decisión de producción la toma el gerente del local, sin un análisis completo de la demanda y la rentabilidad que se genera, se tienen productos ofertados que no agregan valor al negocio, estos son los principales problemas que afectan la eficiencia”.

En un tono sorprendido Fabio le responde:

“Me cuesta creer que el problema sea la operación, se implementó el mismo modelo exitoso de Cottage Salaverry, inclusive hasta las ventas las proyectamos iguales, estos mercados son lo mismo, el Jockey Plaza y Salaverry atienden a un segmento premium. Por favor, el día de mañana me reuniré con Jorge Vásquez, consultor financiero, para evaluar desde su perspectiva la situación y alternativas de solución, sería importante tu participación para lograr un diagnóstico integral”.

Al día siguiente, en las oficinas de Fabio Cortegana, Jorge Vásquez explicaba los puntos más resaltantes de los estados financieros de Cottage Jockey Plaza.

“Fabio me llamó la atención el balance general, para ser preciso me preguntaba como una caja tan escasa puede estar soportando la operación, revisando el estado de resultados del 2016 veo que los ingresos no están cubriendo los costos y gastos fijos. He realizado una proyección de los estados financieros al cierre del ejercicio 2016 y mientras las ventas no se incrementen, las pérdidas acumuladas seguirán creciendo”. Ver Anexo 10: Estados financieros real y proyectado 2016.

“Jorge, Cristian ¿Hasta qué punto puede ser esto sostenible? ¿Cómo podemos revertir esta situación?”

Reunión de franquiciados

El 02 de noviembre, días antes de la reunión de franquiciadores, Fabio revisaba el estudio de mercado de los hábitos y preferencias de los visitantes del Jockey Plaza y Salaverry. Ver Anexo 11: Resultado de encuesta a los visitantes al Jockey Plaza, Anexo 12: Resultado de encuesta Real Plaza Salaverry y Anexo 13: Decisiones de servicio y producto Cottage. Estudio que indicaba que el principal reto de Cottage es mejorar el servicio para el cliente e

incrementar la cantidad de promociones para ser más competitivo. Sin embargo, Fabio, aún dudaba si este era la verdadera solución para el problema central de Cottage Jockey Plaza o habría que considerar un aspecto más estratégico: adaptar o cambiar la propuesta de valor. Otro aspecto que le preocupaba a Fabio eran las limitaciones que podrían presentarse por las cláusulas del contrato de franquicia. Ver Anexo 14: Contrato suscrito, franquicia Cottage.

Anexos Caso

Anexo 1: Ubicación de locales Cottage Fast Food en Lima - Perú

Distrito	Centro Comercial	Apertura
Jesús María	Real Plaza Salaverry	Nov-14
Surco	Jockey Plaza	May-14
Santa Anita	Mall Plaza	Jun-14
Callao	Mall Aventura	Jul-16
Trujillo	Real Plaza Trujillo	2017
Ate	Real Plaza Puruchuco	2017
Cercado de Lima	Real Plaza Centro Cívico	2017

Anexo 2: Lineamientos corporativos

Quienes somos

Somos la primera marca peruana en patios de comida deliciosa y saludable. Nacemos con el propósito de brindarles a nuestros clientes una experiencia diferente, buscando que disfruten de un nuevo estilo de vida en donde lo delicioso es también saludable.

Nuestra misión

Brindar a los peruanos la más deliciosa experiencia de comida saludable.

Nuestra visión

Ser la marca más exitosa de alimentación saludable en formato de comida rápida en el Perú al 2021.

Nuestro compromiso

Nos sentimos comprometidos con tu bienestar y por lo tanto nos esforzamos por brindarte una experiencia diaria agradable y nutritiva.

Nuestra carta

En Cottage se ofrece una carta, desarrollada por nuestro equipo de especialistas en nutrición y gastronomía, pensada para que disfrutes la comida con total libertad.

Objetivos

- Ser líderes en el mercado nacional de alimentación saludable, generando altos índices de rentabilidad y volumen de ventas por cada restaurante.
- Aportar al crecimiento personal de cada uno de los colaboradores, fomentando valores tan importantes como el trabajo en equipo, la responsabilidad y la pasión por el servicio.
- Contribuir al bienestar saludable de nuestros clientes, brindándoles una experiencia deliciosa, nutritiva y satisfactoria.

Valores Cottage

Pasión por el servicio, reconocer que servir a nuestros clientes y colaboradores de la empresa es fundamental para lograr nuestros objetivos.

Responsabilidad y compromiso, el cumplimiento de nuestras obligaciones con esfuerzo y perseverancia reflejan el compromiso de la marca.

Trabajo en equipo, trabajar cooperativamente y con respeto es la clave del éxito.

Alegría, el buen humor es clave para afrontar el día a día con fortaleza.

Anexo 3: Competidores Jockey Plaza



Anexo 3: Competidores Jockey Plaza (continuación)

TRÍO DEL SABOR
ELIGE EL QUE MÁS TE GUSTA

DESDE **S/ 5.90**

KFC
buen com

TWISTER TEJANO

BIG CRUNCH

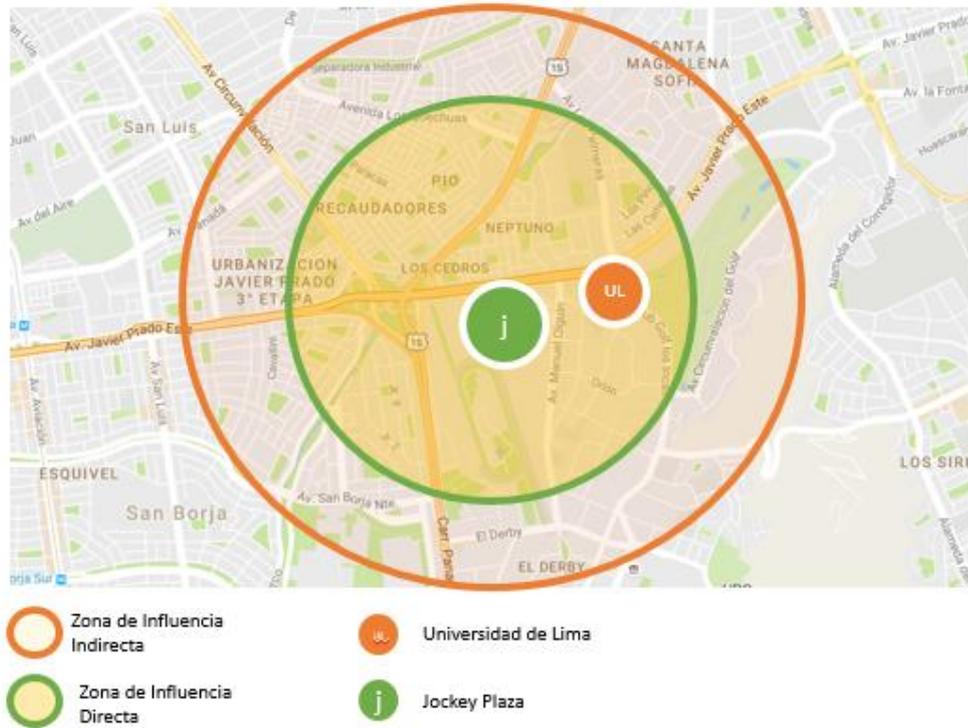
SANDWICH DE PECHUGA

Promoción válida del 27/12/2015 al 28/02/2016 o hasta agotar stock. Stock mínimo disponible: 1000 unidades. No acumulable con otras promociones y descuentos. Imágenes referenciales. Válido a nivel nacional. Por delivery aplica recargo de S/ 3.9 y monto mínimo de pedido de S/ 17.00. Para mayor información ingresa a www.kfc.com.pe

CELEBREMOS EL
DÍA DE LA
HAMBURGUESA
PERUANA

LLÉVATE LA 2DA A LO POBRE
GRATIS

Anexo 4: Localización Jockey Plaza



Anexo 5: Carta

Los LIGEROS



Ensalada de la Casa
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
13.00



Ensalada de Atún
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
18.00



Ensalada de Carne
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
15.00



Ensalada Crujiente
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
16.00



Sopa de Pollo
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
9.00



Pollo al Gril
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
14.00



Lasaña de Verduras
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
12.00

Los INFALTA BLES



Cardon Bleu
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
16.00



Pollo Campesino
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
15.00



Pollo Granjero
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
16.00



Milanesa de Pollo
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
10.00



Enrollado de Pollo
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
14.00



Lasaña Mixta
CASA, CARNE, POLLO, PASTA
12.00

Pídelo en COMBO
 Regular \$ 3.00, Mediano \$ 5.00, Grande \$ 7.00
 ¡Gratis! Fruta de Estación
 Emoliente, Chicha y Maracujá

Date un Gustito



Toqueños **6.00**

Quinoa

o la Jardinera **17.00**

con Carne **18.00**

Con Champiñones **17.00**

Los FUERTES

Ravioles a la Huancaina **24.00**

Queen **16.00**

Feltracini con Albóndigas **18.00**

Lomo Bicolor **19.00**

Lomo Granjero **18.00**

Para Compartir

Entre 2



\$ 38.90

Lomo Bicolor, Enrollado de Pollo, 1 ensalada clásica, 2 frutas de estación y 1 bebida regular.

Entre 3



\$ 54.90

Lomo Bicolor, Pollo Campesino, Hamburguesas con queso, Queso, 3 frutas de estación y 3 bebidas regulares.



Piquito de Pollo **10.00**



Brochetas de Pollo **14.00**



Mido de Papa **4.90**



Aragu Compostre **4.90**



Purí de papas



Enrollado Clásico

Endulza Tu día



Strudel de Mangana



Pye de Maracujá



Crema Volteada



Pye de Durazno



Pye de Fresa

8

\$ 8.90

Anexo 6: Características de los locales Cottage

Cottage Jockey Plaza

Fue el segundo local de Cottage, inició operaciones el 15 de mayo del 2016. Cuenta con 60 m², además, de 6 metros lineales de frontis que funcionan como área de atención. A diferencia del local de Real Plaza Salaverry no cuenta con zona y mesas exclusivas.



Cottage Salaverry

Primer local de Cottage, inició operaciones el 15 de noviembre del 2016. Cuenta con 170 m², además, de 20 metros lineales de frontis. Su modalidad de atención es de autoservicio y servicio a la mesa porque cuenta con mesas privadas, esta es una de las principales diferencias con el resto de locales, que solo cuentan con el modelo de autoservicio.



Cottage Bellavista

Fue el tercer local de Cottage, inició operaciones en agosto del 2016. Cuenta con 70 m², además, de 8 metros lineales de frontis que funcionan como área de atención. A diferencia del local de Real Plaza Salaverry no cuenta con zona y mesas exclusivas de servicio.



Cottage Santa Anita

Fue el tercer local de Cottage, inició operaciones en junio del 2016. Cuenta con 70 m², además, de 5 metros lineales de frontis que funcionan como área de atención. A diferencia del local de Real Plaza Salaverry no cuenta con zona y mesas exclusivas de servicio.



Anexo 7: Logo Cottage



Anexo 8: Comunicación y Promociones Cottage

Promo LONCHE
De 12:00 a 2:00 pm
S/8.90
EMOLIENTE para + POSTRE

Tómate un Break
De 4:00 a 7:00 pm
S/8.90
EMOLIENTE para + WRAP DE POLLO

JUGOS
S/8.90
La 2da 4.00
Naranja, Sandía, Piña, Papaya

ESPECIAL Ejecutivo
Lunes a Viernes 12:00 a 4 pm
S/18.90
Válido Sólo para Mall Plaza Bellavista y Santa Anita

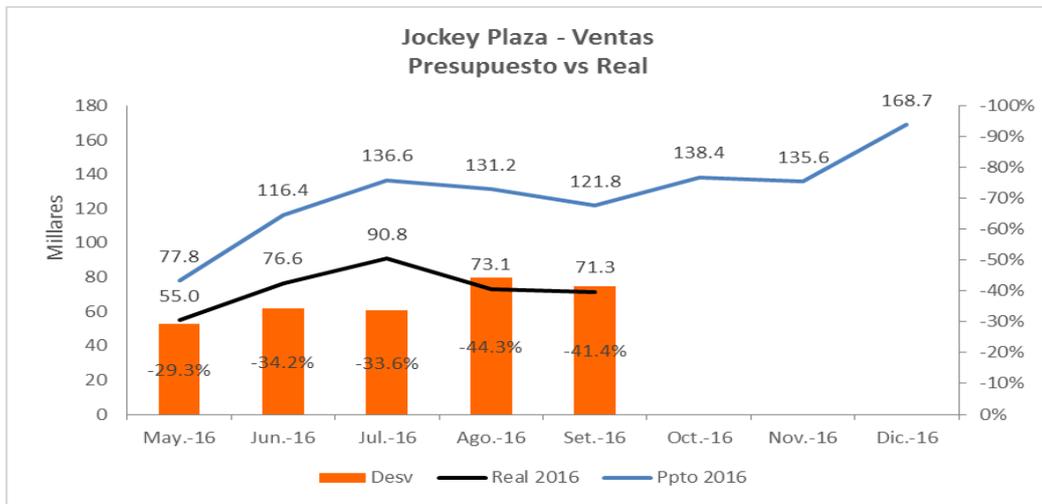
Menú Ejecutivo
Lunes a Viernes de 12pm a 4pm
S/16.90

Anexo 9: Informe y desempeño operacional

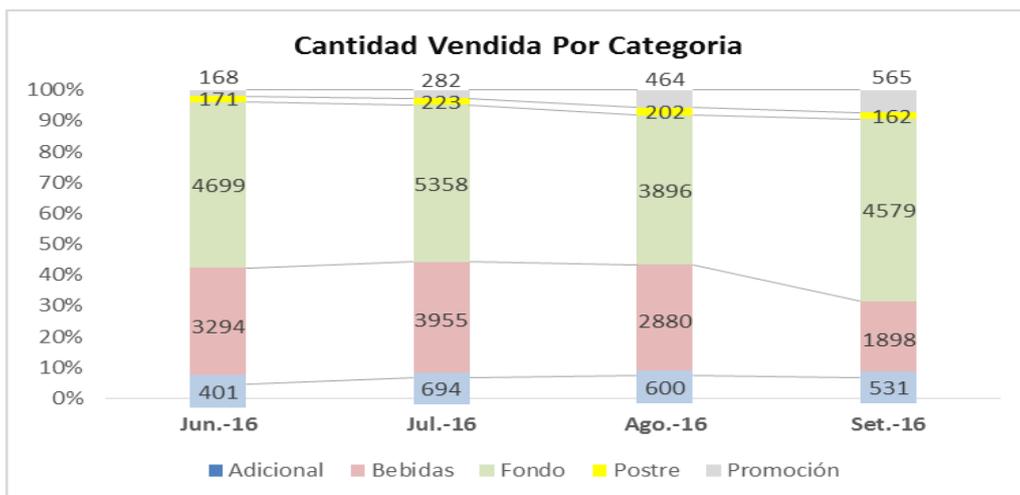
Ventas

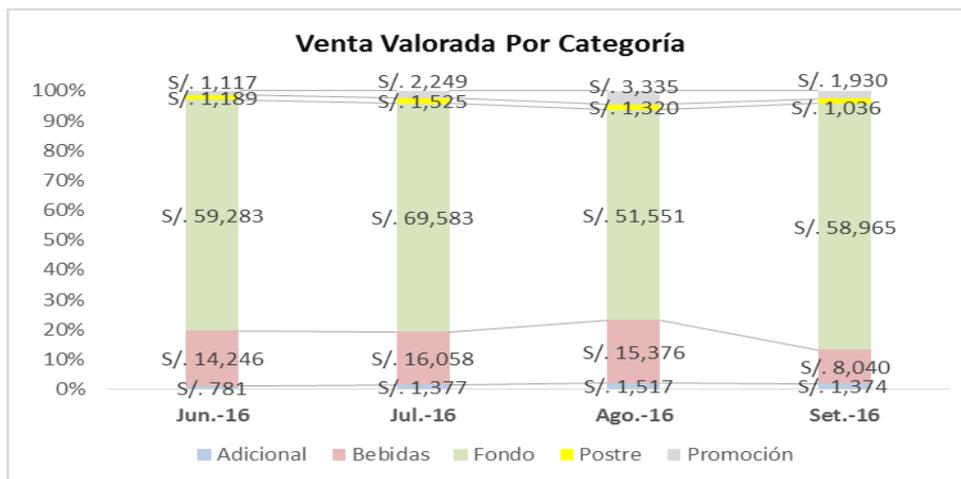
Cottage Jockey Plaza presenta un presupuesto de ventas el cual se encuentra sobrevalorado. La característica de este presupuesto es su elaboración a nivel general, solo se presenta el valor en soles de la venta total proyectada, no se cuenta con el detalle de la cantidad a producir y comercializar por categoría ni por producto.

Desde su lanzamiento en mayo hasta julio 2016 se presenta una desviación promedio del presupuesto por encima de la venta real del 32.4%, para los meses de agosto y setiembre la desviación promedio aumentó a 42.9%, el promedio de desviación de mayo a setiembre corresponde al 36%.



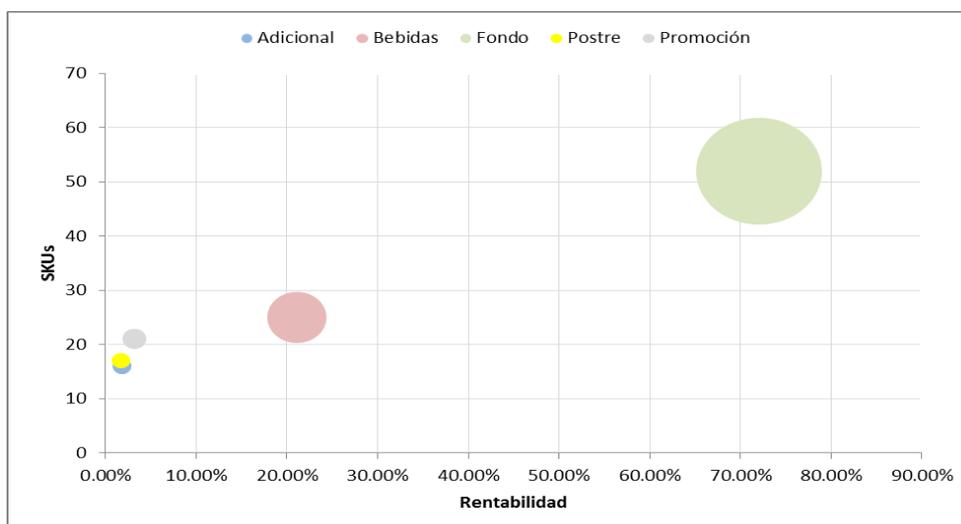
La evolución de las ventas reales en cantidad y valor en soles de junio a setiembre 2016 se presentan a continuación:





Se observa de junio a setiembre que las ventas han decrecido, la variación ha sido -11% en cantidad y -7% en valor. Son solo dos las categorías que presentan crecimiento: adicional con un 32% en cantidad y 76% en valor soles y la categoría promoción con un 236% en cantidad y 73% en valor soles. Las categorías que han decrecido son: fondos -3% en cantidad y -1% en valor soles, bebidas -42% en cantidad y -44% en valor soles, y postres -5% en cantidad y -13% en valor.

Adicionalmente se realizó un análisis de rentabilidad, volumen de venta por categoría para el periodo de junio a setiembre 2016, esto con el objetivo de entender la contribución de cada categoría frente a la cantidad de productos ofertados.



La categoría de fondos es la que ocupa el 1er lugar con una rentabilidad de 72.1 %, volumen de ventas de S/ 239,382 y una variedad de 51 platos. El 2do lugar lo ocupa bebidas con una rentabilidad del 21.1%, volumen de ventas de S/ 53,721 y una variedad de 25 bebidas. El 3er lugar promoción con una rentabilidad de 3.2%, volumen de ventas de S/ 8,630 y una variedad de 18 promociones. El 4to lugar lo ocupa adicional con una rentabilidad de 1.8%, volumen de ventas de S/ 5,049 y una variedad de 16 productos y en 5to lugar postres con una rentabilidad de 1.7%, volumen de venta de S/ 5,070 y una variedad de 17 productos.

Con respecto a la venta ejecutada la experiencia del gerente del local se convierte en el único impulsor de compra hacia el cliente final.

Evaluación de Portafolio

Se realizó el análisis de Pareto⁷ para identificar los productos de mayor rotación y rentabilidad que agregan valor al negocio (% utilidad bruta por producto). El periodo utilizado para el análisis corresponde al consolidado de los meses de junio a setiembre 2016; se presentan un total de 127 productos, los cuales han sido clasificados en 3 grupos: 25 productos del tipo A que representan el 71% de rentabilidad del negocio, 41 productos del tipo B que representa el 26% de rentabilidad y 61 productos del tipo C que representan el 3% de rentabilidad.

ABC	SKUs	Rent
A	25	71%
B	41	26%
C	61	3%
Total	127	100%

A continuación, se detalla la relación de productos.

Productos Tipo A:

Tipo	Descripción del Producto	ABC	% U. Bruta
Fondo	LOMO BICOLOR	A	7.14%
Fondo	SOPA DE POLLO	A	6.10%
Fondo	POLLO CORDON BLEU	A	5.50%
Fondo	MILANESA DE POLLO	A	3.99%
Bebidas	EMOLIENTE REG	A	3.44%
Fondo	LASAÑA DE VERDURAS	A	3.02%
Bebidas	CHICHA REG	A	3.00%
Fondo	FETUCCINIS ALBONDONDIGAS CHAMP-POLLO	A	2.94%
Fondo	ENSALADA CRUJIENTE	A	2.91%
Fondo	RAVIOLES HUANCAINA C/LOMO	A	2.66%
Bebidas	EMOLIENTE MED	A	2.58%
Fondo	ENTRE DOS - 2 (lom bic y poll campest)	A	2.58%
Bebidas	CHICHA MED	A	2.32%
Fondo	ENSALADA DE CASA	A	2.31%
Fondo	POLLO CORDON BLUE	A	2.23%
Fondo	ENTRE 2 (Bicol, Enrolla)	A	2.19%
Fondo	QUINUA JARDINERA	A	2.14%
Fondo	POLLO CAMPESTRE	A	2.00%
Bebidas	MARACUYA REG	A	1.89%
Fondo	WRAP POLLO	A	1.85%
Fondo	LOMO GRANJERO	A	1.79%
Bebidas	MARACUYA MED	A	1.68%
Fondo	PLATO DEL DIA - ENROLLADO DE POLLO	A	1.67%
Fondo	RAVIOLES HUANCAINA	A	1.34%
Fondo	PLATO DEL DIA - POLLO CAMPESTRE	A	1.28%

⁷ Análisis de Pareto: es un método de clasificación que permite identificar los artículos de mayor a menor impacto para un determinado valor: ventas, rentabilidad, costos, etc.

Productos Tipo B:

Tipo	Descripción del Producto	ABC	% U. Bruta
Fondo	PLATO DEL DIA - MILANESA DE POLLO	B	1.26%
Fondo	POLLO GRANJERO	B	1.25%
Fondo	POLLO AL GRILL	B	1.22%
Fondo	FETUCCINI ALBOND CHAMPIÑONES	B	1.15%
Fondo	LASAÑA DE CARNE	B	1.14%
Bebidas	JUGO DE NARANJA	B	1.11%
Fondo	LASAÑA MIXTA	B	1.00%
Promoción	PROMO COMBO REG - Jul16	B	0.96%
Fondo	ENTRE 3 (bicol,pollo camp,queen)	B	0.92%
Bebidas	JUGO DE PIÑA	B	0.91%
Bebidas	JUGO DE SANDIA	B	0.78%
Fondo	QUINUA CON POLLO	B	0.78%
Bebidas	EMOLIENTE GRD	B	0.76%
Fondo	QUINUA CON CHAMPIÑONES	B	0.73%
Fondo	ENSALADA / CASA	B	0.72%
Fondo	WRAP VEGETARIANO	B	0.72%
Fondo	QUINUA CON CARNE	B	0.71%
Fondo	QUEEN (hamb+arroz+ens)	B	0.70%
Fondo	RAVIOLES SALSA ROJA	B	0.69%
Bebidas	CHICHA GRD	B	0.66%
Fondo	PLATO DEL DIA - LASAÑA	B	0.61%
Bebidas	JUGO DE PAPAYA	B	0.60%
Fondo	PLATO DEL DIA - FETUCCINI C/ ALBONDIGAS	B	0.57%
Fondo	WRAP CARNE	B	0.57%
Bebidas	MARACUYA GRD	B	0.55%
Promoción	LOMO BICOLOR - Jul16	B	0.47%
Adicional	ADICIONAL HUEVO	B	0.45%
Fondo	ENSALADA DE ATUN	B	0.43%
Bebidas	AGUA S/GAS	B	0.43%
Adicional	ARROZ CAMPESTRE	B	0.39%
Fondo	ENROLLADO DE POLLO	B	0.37%
Fondo	ENTRE TRES (bicolor,pollo camp,queen)	B	0.36%
Fondo	TEQUEÑOS DE QUESO	B	0.35%
Postre	PYE DE FRESA	B	0.32%
Promoción	COMBO BEB+FRUTA - Mayo16	B	0.30%
Postre	PYE DE MARACUYA	B	0.29%
Adicional	PURE DE PAPAS	B	0.27%
Adicional	ADIC. PALTA	B	0.24%
Postre	CREMA VOLTEADA	B	0.23%
Adicional	ENSALADA CLASICA	B	0.22%
Postre	TORTA DE CHOCOLATE	B	0.22%

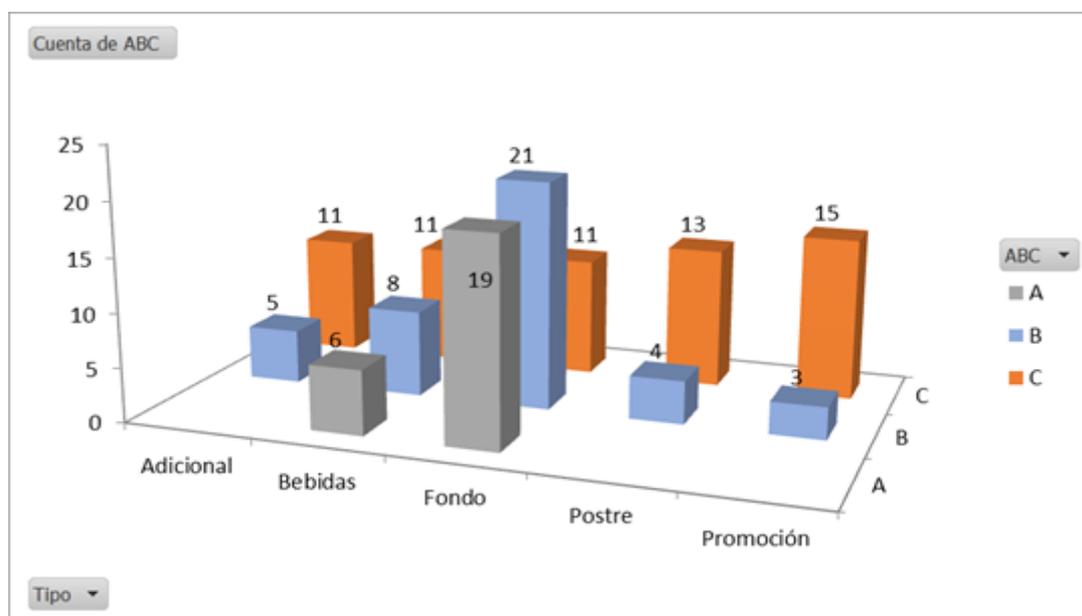
Productos Tipo C:

Tipo	Descripción del Producto	ABC	% U. Bruta
Promoción	SOPA POLLO - Jul16	C	0.19%
Promoción	QUINUA JARDINERA POLLO - Mayo 16	C	0.19%
Postre	STRUDEL DE MANZANA	C	0.17%
Promoción	CORDON BLEU - Jul16	C	0.17%
Adicional	NIDO DE PAPAS	C	0.15%
Postre	PYE DE DURAZNO	C	0.15%
Fondo	PIQUEO DE POLLO	C	0.14%
Promoción	QUINUA JARDINERA - Jul16	C	0.13%
Promoción	LASAÑA MIXTA - Jul16	C	0.11%
Bebidas	JUGO SURTIDO	C	0.10%
Postre	PIE DE FRESA	C	0.10%
Promoción	ENSALADA CRUJIENTE - Jul16	C	0.09%
Fondo	ENSALADA DE CARNE	C	0.08%
Bebidas	AGUA C/GAS	C	0.08%
Promoción	QUEEN COTTAGE	C	0.07%
Promoción	raviolos ala huancaína	C	0.07%
Fondo	BROCHETAS DE POLLO	C	0.07%
Fondo	INVERNADOS - SOPA + LASAGNA	C	0.07%
Promoción	CORDON BLEU - Mayo16	C	0.06%
Postre	PIE DE MARACUYA	C	0.06%
Postre	1/2 PYE	C	0.06%
Fondo	QUEEN (hamb+nido papa+ens)	C	0.06%
Bebidas	AGRANDA A GRANDE	C	0.06%
Bebidas	AGRANDA JUGOS GRD.	C	0.06%
Postre	PIE DE DURAZNO	C	0.05%
Bebidas	COMBO BEBIDA REGULAR	C	0.05%
Fondo	PLATO DEL DIA - UNI. DE LIMA	C	0.03%
Bebidas	JUGO DE FRESA	C	0.03%
Promoción	AGRANDA REG. A MEDIANO	C	0.03%
Adicional	ADIC. MILANESA	C	0.03%
Adicional	ADIC. LOMO SALTADO	C	0.03%
Fondo	PECHUGA AL GRILL	C	0.02%
Bebidas	BEBIDA COMBO MEDIANO	C	0.02%
Adicional	FRUTAS ADIC.	C	0.02%
Promoción	AGRADA REG. A GRANDE	C	0.02%
Adicional	ADC. FILETE POLLO	C	0.02%
Bebidas	COMBO BEBIDA MEDIANO	C	0.02%
Postre	CHEESECAKE DE MARACUYA	C	0.02%
Promoción	WRAP POLLO - Mayo16	C	0.02%
Bebidas	LIMONADA	C	0.02%

Productos Tipo C (continuación):

Tipo	Descripción del Producto	ABC	% U. Bruta
Postre	1/2 CREMA VOLT.	C	0.01%
Fondo	PLATO DEL DIA - QUEEN DE CARNE	C	0.01%
Promoción	LASAÑA VERDURAS - Mayo16	C	0.01%
Adicional	ADICIONAL ALBONDIGAS	C	0.01%
Promoción	RAVIOLES HUANCAINA - Mayo16	C	0.01%
Postre	PYE DE AGUAYMANTO	C	0.01%
Postre	TRES LECHES	C	0.01%
Adicional	ARROZ BLANCO	C	0.01%
Adicional	ADIC. CORDON BLUE	C	0.01%
Postre	1/2 TORTA CHOCOL	C	0.01%
Postre	1/2 STRUDEL	C	0.00%
Fondo	BROCHETAS DE LOMO	C	0.00%
Fondo	PLATO DIA - MILANESA	C	0.00%
Adicional	adicional huevo batido	C	0.00%
Promoción	SOPA POLLO - Mayo16	C	0.00%
Bebidas	FROZEN FRUTA	C	0.00%
Bebidas	JUGO GRANADILLA	C	0.00%
Postre	PYE MANZANA	C	0.00%
Adicional	ARROZ CON CHOCLO	C	0.00%
Fondo	POSTRE DEL MENU	C	0.00%
Adicional	LECHE	C	0.00%

A partir del análisis de Pareto se analizó también la contribución de cada categoría con respecto a los productos de mayor importancia para el negocio.



La categoría que mayor número de productos tipo A aporta es fondos con 19 productos, seguida por bebidas con 6 productos; para los productos del tipo B fondos y bebidas son las categorías que mayor aportación realizan 21 y 8 productos respectivamente. Los productos del tipo C están presentes en todas las categorías con un promedio de 12 productos para

cada una de ellas.

Compras y Almacenamiento

El nivel de atención de los proveedores no es evaluado actualmente, no existe una gestión de proveedores. Algunas veces las roturas de stock responden a insumos por incumplimiento en la fecha de pago perjudicando así algunos productos de mayor venta.

Con respecto al almacenamiento del local, este no cuenta con una infraestructura de soporte adecuada. Así mismo, el conocimiento del personal sobre la manipulación del flujo de insumos es deficiente; se cuenta con insumos y productos que por su naturaleza responden a ser tratados como un FIFO⁸ y FEFO⁹, esto no se cumple en su totalidad.

Producción

El proceso de producción contempla 2 etapas: la elaboración de productos semielaborados, los cuales son fabricados de manera anticipada y la producción final que se realiza al momento de la toma del pedido cliente. Entre los productos semielaborados se tienen: lasañas, empanizados, hamburguesas, rabioles, sopas, postres, jugos, otros.

En los productos semielaborados el cocinero es el responsable en definir las cantidades a ser fabricadas, el estimado se realiza de manera subjetiva, no se realiza un análisis de las ventas pasadas. Se tiene contabilizado del exceso de inventario de algunos de los productos semielaborados que se fabricaron durante el periodo junio setiembre.

Plato	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16
Milanesa	7	5	4	6
Cordon Blue	10	7	6	7
Total	17	12	10	13

Al ser un local con pocos meses de operación, los equipos de producción se encuentran en buen estado, sin embargo, no se cuenta con un programa mantenimiento preventivo. El tiempo promedio de atención del pedido por cliente, se presenta en función de la complejidad de preparación y varía entre 3 y 10 minutos. La capacidad utilizada de producción se encuentra alrededor del 50%.

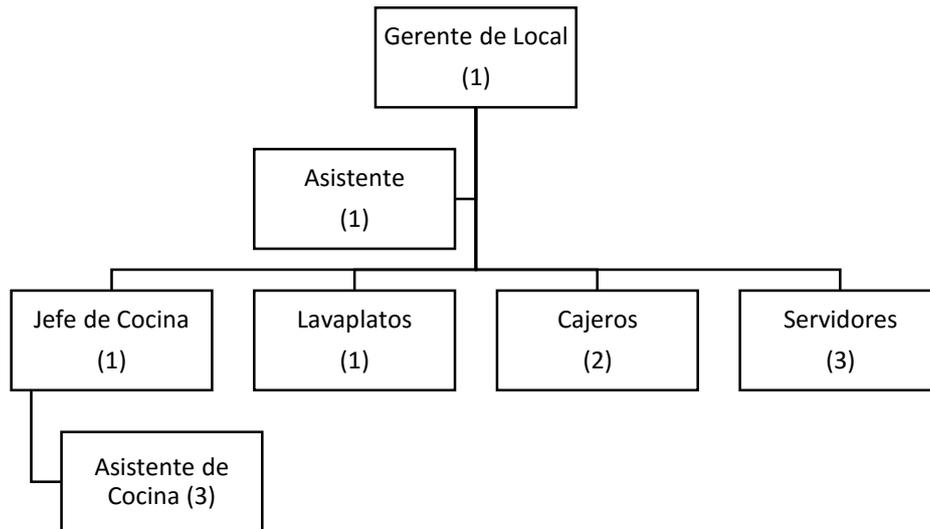
El costo de producción varía en función a cada categoría: para platos de fondos equivale a un 38%, adicional 25%, postres 30%, bebidas 19% y promoción 23%.

Personal

Las actividades desarrolladas en Cottage Jockey Plaza se encuentran soportadas por 12 personas.

⁸ FIFO: el 1er producto en entrar al almacén es el 1er producto en salir. Se utiliza en productos perecibles.

⁹ FEFO, el 1er producto en vencer es el 1er producto en salir. Se utiliza en productos con fechas de vencimiento.



Con respecto al desempeño del gerente de local se evidencia: no se impulsan las ventas, no hay orientación al cliente, las actividades que realiza en son más operativas; su experiencia laboral pasada lo ubica como operador y no como gestor. El personal nuevo no se siente totalmente capacitado.

Anexo 10: Estados financieros real y proyectado 2016

COTTAGE JOCKEY PLAZA

BALANCE GENERAL REAL Y PROYECTADO 2016

(Expresado en soles)

	REAL	PROYECTADO			
	MAY-AGO	Set	Oct	Nov	Dic
<u>ACTIVO</u>					
<u>CORRIENTE</u>					
Exigible					
Efectivo y Equivalente de Efectivo	17,569	17,846	17,367	17,454	19,846
Cuentas por cobrar comerciales	1,010	1,010	1,000	1,000	1,000
Total Exigible	18,579	18,856	18,367	18,454	20,846
Otras Cuentas del Activo	149,146	96,261	65,471	33,721	6,137
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	167,725	115,118	83,838	52,175	26,982
<u>NO CORRIENTE</u>					
Inmuebles Maq. y Eq. Netos	249,669	248,800	247,930	247,061	246,191
Intangible	356,544	354,219	351,893	349,568	347,242
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	606,213	603,018	599,823	596,629	593,434
TOTAL ACTIVO	773,938	718,136	683,661	648,803	620,416
<u>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</u>					
<u>PASIVO</u>					
<u>CORRIENTE</u>					
Tributos Contraprestaciones y Aportes	3,027	3,000	3,000	3,000	3,000
Remuneraciones por pagar	9,033	9,033	10,000	10,000	10,000
Cuentas Por Pagar Comerciales	98,679	74,009	49,339	24,670	-
Cuentas por pagar Diversas	139,356	118,471	118,471	118,471	118,471
TOTAL PASIVO CORRIENTE	250,095	204,513	180,811	156,141	131,471
TOTAL PASIVO	250,095	204,513	180,811	156,141	131,471
<u>PATRIMONIO</u>					
Capital	595,873	595,873	595,873	595,873	595,873
PERDIDA DEL EJERCICIO	-72,030	-82,250.10	-95,022	-107,211	-112,928
TOTAL PATRIMONIO	523,843	513,623	500,851	488,662	482,945
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	773,938	718,136	681,661	644,803	614,416

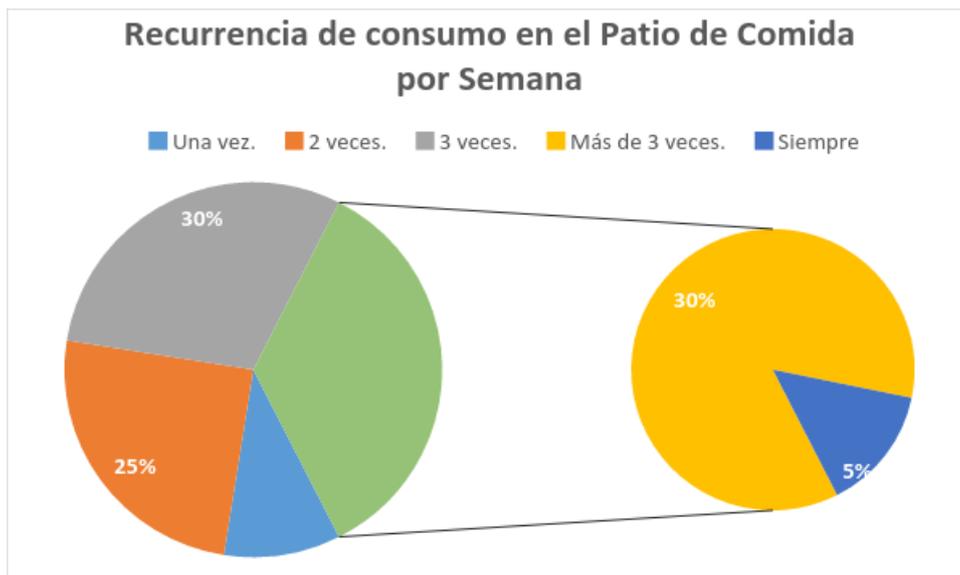
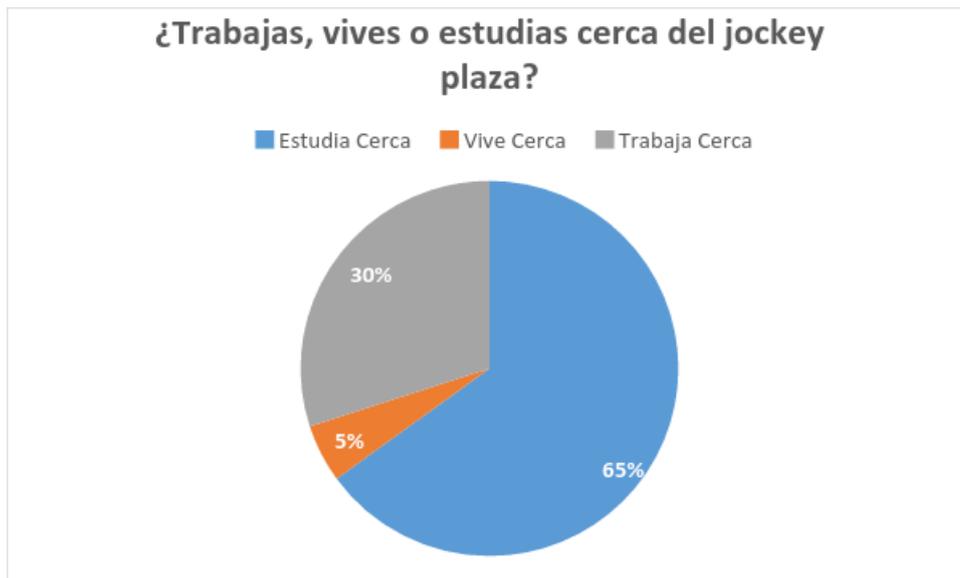
Anexo 10 (continuación)

COTTAGE JOCKEY PLAZA
ESTADO DE RESULTADOS REAL Y PROYECTADO 2016
 (Expresado en soles)

	REAL	PROYECTADO				ACUMULADO
	MAY-AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
VENTAS NETAS	300,193	80,508	79,199	79,921	90,168	629,990
MENOS COSTO DE VENTAS	105,423	28,178	27,421	27,559	31,335	219,916
UTILIDAD BRUTA	194,770	52,331	51,778	52,362	58,833	410,074
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS						
Cargas Sociales	50,270	17,070	17,070	17,070	17,070	118,549
Asesorías de terceros	20,294	2,950	2,950	2,950	2,950	32,094
Marketing			2,000	2,000	2,000	6,000
Alquiler y Derechos Local Jockey Plaza	146,017	33,555	33,555	33,555	33,555	280,238
Servicios y Gastos Diversos	33,586	5,000	5,000	5,000	5,000	53,586
Depreciación y Amortización Acumulada	13,225	3,480	3,480	3,480	3,480	27,144
UTILIDAD OPERATIVA	-68,621	-9,724	-12,277	-11,693	-5,222	-107,537
OTROS INGRESOS Y/O EGRESOS						
Gastos de Financiamiento Doc. Letras	3,409	496	496	496	496	5,391
PERDIDA DEL EJERCICIO	-72,030	-10,220	-12,772	-12,188	-5,718	-112,928

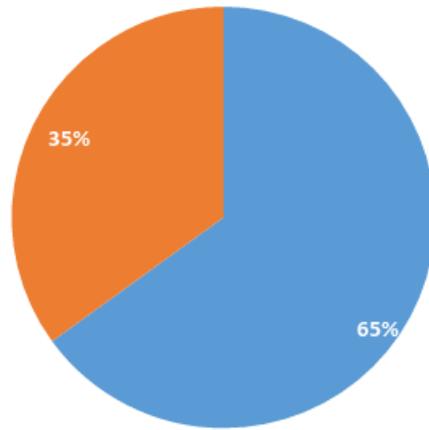
Anexo 11: Resultado de encuesta a los visitantes al Jockey Plaza

Los visitantes del patio de comida del Jockey Plaza están segmentados por tres grupos: los adolescentes y jóvenes universitarios, de bajo nivel de concientización de los efectos negativos de las comidas rápidas tradicionales y afines a las promociones de precio. Un segundo segmento, compuesto por adultos oficinistas y empleados que trabajan en los edificios corporativos cercanos al centro comercial, más conscientes de la necesidad de tener una alimentación saludable con una capacidad de gasto mayor. El tercer grupo compuesto por familias que prefieren elegir alternativas de alimentación saludable”.



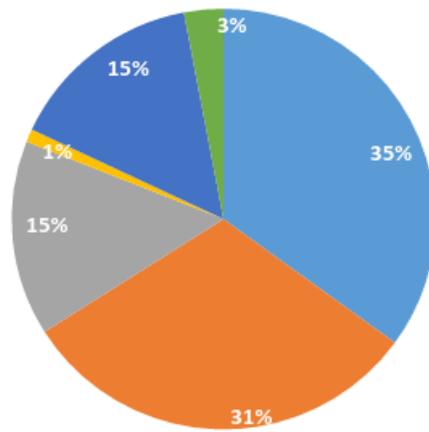
¿Qué días suele venir al JOCKEY PLAZA?

■ De Lunes a viernes. ■ Fines de Semana.

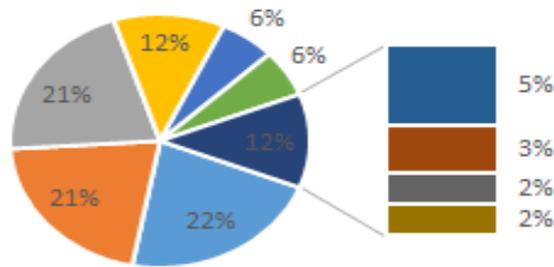


¿Qué es lo que más valoras de un Fast Food?

■ Rapidez ■ Promoción – Precios Bajos ■ Sabor ■ Cercanía ■ Cantidad ■ Servicio

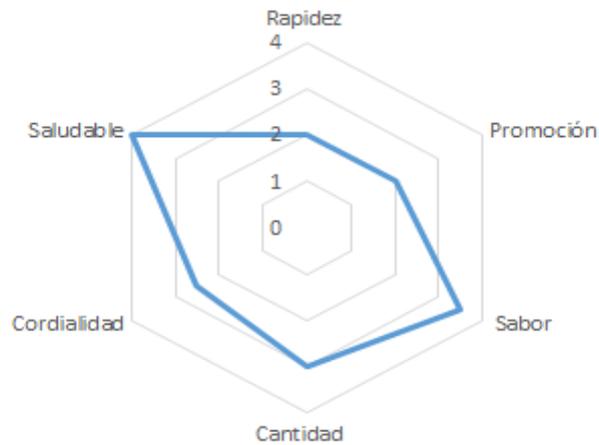


¿Qué marca es tu primera opción?



- KFC
- Bembos
- Chinawok
- Burguer King
- Pizza Hut
- Cottage
- Mama Pasta
- Disfruta
- Mr. Sushi
- Carnibar

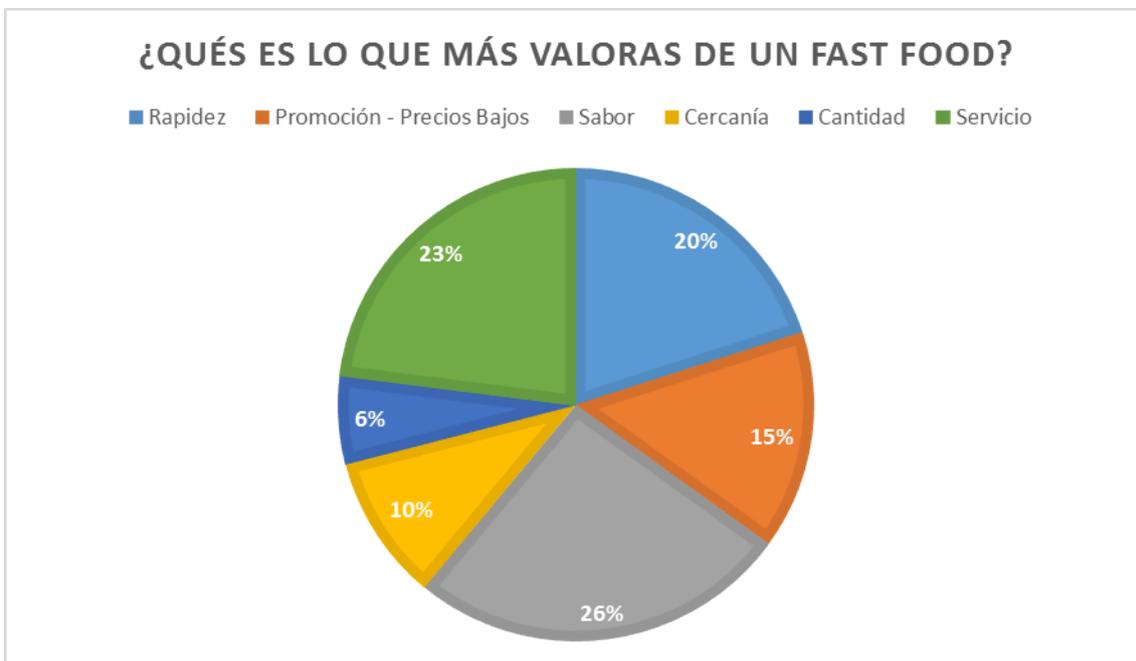
Valoración de Atributos Jockey Plaza



Frecuencia de Visitantes al Patio de Comidas

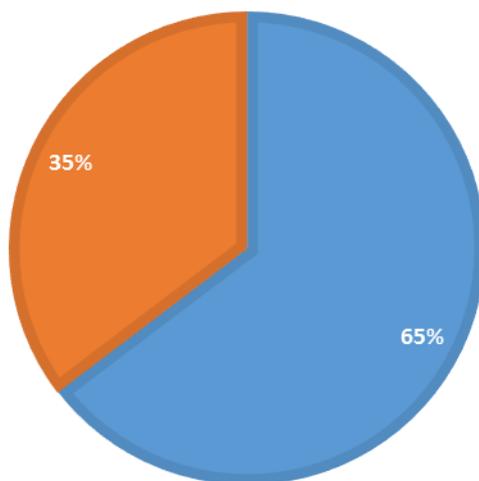
	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Prom.
18 - 25	42%	42%	42%	42%	42%	20%	20%	36%
26 - 35	22%	22%	18%	19%	20%	42%	43%	27%
36 - 45	16%	16%	18%	17%	19%	25%	27%	20%
46 - 65	16%	17%	18%	19%	17%	10%	8%	15%
66 - Más	4%	3%	4%	3%	2%	3%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Anexo 12: Resultado de encuesta Real Plaza Salaverry



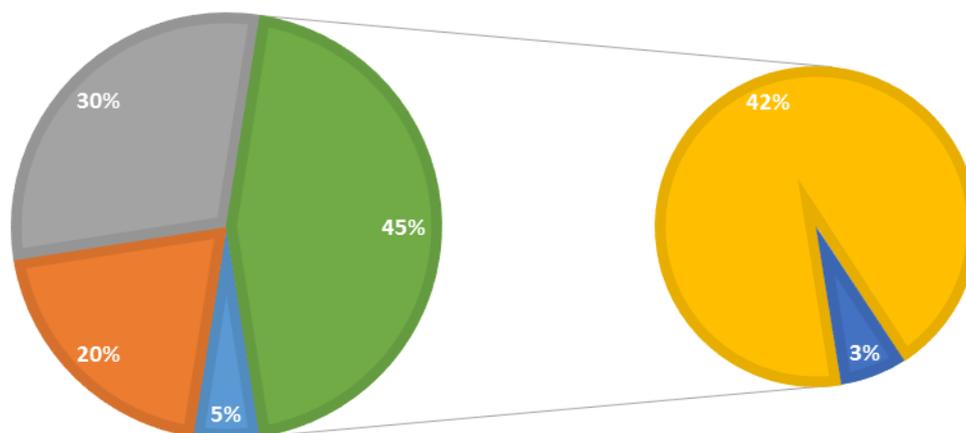
¿QUÉ DÍAS SUELE VENIR A REAL PLAZA SALAVERRY?

■ De Lunes a Viernes ■ Fines de Semana



RECURRENCIA DE CONSUMO EN EL PATIO DE COMIDA POR SEMANA

■ Una Vez ■ 2 Veces ■ 3 Veces ■ Más de 3 veces ■ Siempre





Frecuencia de Visitantes al Patio de Comidas								
	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Prom.
18 - 25	15%	17%	18%	17%	16%	21%	21%	18%
26 - 35	44%	42%	41%	42%	43%	40%	40%	42%
36 - 45	25%	23%	27%	24%	25%	22%	22%	24%
46 - 65	11%	12%	10%	12%	12%	14%	14%	12%
66 - Más	5%	6%	4%	5%	4%	3%	3%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Anexo 13: Opiniones del servicio y producto Cottage



OPINIONES DE 5 ESTRELLAS



Jacquelin PB opinó sobre Cottage: 5★

27 de agosto · 🌐

Me gustó mucho, es bueno ver que ya se está apostando por la comida saludable, en los centros de comida rápida, probé el pollo enrollado y me gustó, y sobre todo que dan fruta, lo recomiendo

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

👍 Cottage, Jaqueline R. NM y Joanie Rivera Fernández



Jorge Luis opinó sobre Cottage: 5★

4 de octubre · 🌐

Es bajo en calorías y bajo en condimentos, no pretendan que les salga el plato como si lo hiciera Gaston. Buena alternativa y sana.

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

👍 Jaqueline R. NM, Alexia Ga y Mayra Cr



Karincita Tirado Rivas Plata opinó sobre Cottage: 5★

26 de septiembre · 🌐

Me encantó, el servicio super rapido....Cottage Jockey Plaza...lo recomiendo

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

OPINIONES DE 4 ESTRELLAS



Juan Carlos Cuzcano Soriano opinó sobre Cottage: 4★

30 de octubre · 🌐

Una buena opción para comer sano. Me gusto el cordon blue y los tallarines a dos colores con lomo.

👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



Angelica Purizaca opinó sobre Cottage: 4★

1 de octubre · 🌐

Es la primera vez que los visito y me dio buena impresión, es una gran alternativa de comida saludable; seria bueno incluyera comida vegana. En el Mall Aventura Bellavista la mayoría de restaurant son frituras, que vengan las novedades saludables❤️.

👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



👍 Alexia Ga



Fernanda Jose Balboa Gibson opinó sobre Cottage: 3★

4 de octubre · 🌐

Creo que la idea es buena, la comida también mi único hincapié sería en la cordialidad de los trabajadores, la atención no es mala pero los trabajadores se ven tristes y no son joviales, no te regalan una sonrisa y eso desmerece todo lo demás solo 2 personas fueron amables, y corteses los demás parecían robots tristes.

👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



Anexo 14: Extractos del contrato, franquicia Cottage

PRIMERA. - EL FRANQUICIANTE es una persona jurídica de derecho privado constituida bajo el régimen societario de la sociedad anónima, cuyo objeto social es la explotación de restaurantes, los cuales se especializan en la preparación de platos saludables preparados por EL FRANQUICIANTE en base a recetas especiales desarrolladas por éste. En ese sentido, EL FRANQUICIANTE declara haber desarrollado un plan y sistema empresarial que incluye elementos de propiedad industrial para suministrar al público un alto estándar de servicio, eficiencia, cortesía y limpieza; utilizando una identificación distintiva por medio de estándares, métodos, conocimientos, habilidades e información relativa al desarrollo y operación de una determinada actividad económica. Este conjunto de conocimientos e información especializada han contribuido a lograr el éxito empresarial de EL FRANQUICIANTE, lo que ha permitido expandir su sistema a diversos lugares.

SEGUNDA. - EL FRANQUICIANTE declara tener el derecho exclusivo y excluyente del uso de los nombres comerciales, marcas y todas las combinaciones, variaciones y adiciones a éstos, ya sea independiente o en combinación con otros signos distintivos, utilizados para designar los productos referidos en la cláusula anterior. Dichos signos distintivos se detallan en anexo que se adjunta al presente documento.

TERCERA. - EL FRANQUICIANTE es una persona de derecho privado constituida bajo el régimen societario de la sociedad anónima, cuyo objeto social principal es el de brindar servicios alimentarios, que se encuentra interesado en ser autorizado por EL FRANQUICIANTE para operar este servicio conforme al sistema desarrollado por éste, lo que involucra también la licencia de sus signos distintivos.

CUARTA. - Siempre que sean usados en este documento, cada uno de los términos establecidos en esta sección tendrán el significado indicado a continuación: “Marcas Registradas” (3), son las marcas, nombres comerciales, lemas, secretos industriales y comerciales, patentes de propiedad de EL FRANQUICIANTE. Asimismo, el término “Marcas” también incluye los derechos de autor y todos los derechos de propiedad intelectual provenientes de los signos distintivos descritos. “Marcas en Licencia”, término referido a la o las marcas de propiedad de EL FRANQUICIANTE y el logo asociado a ellas descrito en las Reglas y Regulaciones u otra marca o logo que pueda designar cada cierto tiempo. “Manual de Operaciones”, es el manual escrito en idioma español, que contiene todas las directivas que norman la administración y manejo del sistema, así como secretos comerciales y otra información confidencial de propiedad de EL FRANQUICIANTE, relevante para la operatividad del negocio, la que podrá ser revisada y modificada por él mismo cada cierto tiempo. Este manual se adjunta como anexo al presente documento. “Reglas y regulaciones”, son las normas, especificaciones y estándares, entregados por escrito a EL FRANQUICIANTE, en idioma español y de las cuales EL FRANQUICIANTE es propietario absoluto.

OBJETO DEL CONTRATO

QUINTA. - Por el presente contrato, EL FRANQUICIANTE se obliga a autorizar a EL FRANQUICIANTE el uso del sistema empresarial referido en la cláusula primera en el centro comercial Jockey Plaza, lo que implica la licencia de los signos distintivos del negocio, la licencia del “know how” contenido en los manuales operativos, y la entrega de toda la información necesaria, así como capacitación permanente, que coadyuven la satisfactoria instalación y operación del negocio licenciado. En contraprestación, EL FRANQUICIANTE se obliga a pagar a EL FRANQUICIANTE las regalías previstas en el presente contrato.

SEXTA. - Las partes convienen fijar un plazo de duración determinada para el presente contrato, el cual será de cinco años, los mismos que se computarán a partir de la fecha de suscripción de este documento.

CARACTERES DEL CONTRATO

SÉTIMA. - EL FRANQUICIANTE deja constancia que no le une ninguna relación laboral o de dependencia con EL FRANQUICIADO. En consecuencia, EL FRANQUICIADO actuará en nombre propio en las relaciones comerciales que se originen a propósito del presente contrato.

OCTAVA. - Queda convenido que la gestión y administración del negocio materia del presente contrato corresponderá única y exclusivamente a EL FRANQUICIADO, sin perjuicio del respectivo control y fiscalización que tiene derecho EL FRANQUICIANTE.

NOVENA. - Las partes convienen que el territorio o zona geográfica referida en la cláusula quinta comprende a todo el centro comercial Jockey Plaza ubicado en el distrito de Santiago de Surco, en el departamento y provincia de Lima.

FISCALIZACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL

DÉCIMO PRIMERA. - EL FRANQUICIANTE controlará la calidad de los productos y servicios a través de una supervisión regular que realizará dos veces al año, en los meses de junio y noviembre; sin perjuicio, de realizar inspecciones imprevistas en las que podrá asistirse por técnicos expertos en la materia.

DÉCIMO TERCERA. - Queda expresamente establecido que EL FRANQUICIANTE determinará las condiciones de la comercialización o actividad empresarial, horarios, directivas de promoción, realización de campañas promocionales y de difusión. Asimismo, EL FRANQUICIANTE seleccionará o aprobará la ubicación y dimensiones del establecimiento franquiciado, así como comprobará sus condiciones y aptitudes para los fines propios del sistema. Asimismo, verificará que esté conforme con el plan estratégico de expansión del sistema, y en este orden, controlará y autorizará los traslados y nuevas aperturas de establecimientos.

CAUSALES DE RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

VIGÉSIMO SÉTIMA. - Constituirá causal de resolución del presente contrato, al amparo del artículo 1430° del Código Civil, si EL FRANQUICIADO:

1. Solicita ante la autoridad competente su declaración de insolvencia.
2. No cumple con pagar los montos exigidos en el presente contrato en la oportunidad convenida.
3. Intenta realizar cualquier transferencia a terceras personas sin el consentimiento y autorización de EL FRANQUICIANTE.
4. Revela o divulga cualquier información confidencial que le haya sido entregada por el FRANQUICIANTE.
5. Incumple con alguno de los estándares de calidad, administración, presentación, establecidos en el Manual de Operaciones y en las Reglas/Regulaciones licenciadas.
6. Por cambios y malos usos de comunicación promocional y publicitaria de la marca.
7. Comercializa productos no contemplados en la carta original de la marca.

TRIGÉSIMA. - EL FRANQUICIADO no podrá iniciar ningún negocio dedicado a la misma actividad en el territorio materia de licencia hasta el transcurso de un año.

Capítulo 2: Teaching Note

Teaching Note

El presente caso está diseñado para ser utilizado en los cursos donde se revisen temas de franquicias. Es un caso real de una nueva franquicia gastronómica peruana, una empresa que produce y comercializa comida saludable en los patios de comidas de los centros comerciales más importantes de Lima.

El caso permite que los alumnos asuman el rol del Gerente General de la franquicia Cottage Jockey Plaza, para lo cual deberán considerar las limitaciones contractuales, el diagnóstico elaborado por dos consultores en operaciones y finanzas, y conseguir una propuesta atractiva que permita poder incrementar las ventas y generar una mayor rentabilidad.

Los alumnos deberán considerar que la solución al problema planteado tendrá un impacto en el modelo de implementación en nuevos locales en otros mercados.

Objetivos Pedagógicos

Los siguientes objetivos pedagógicos se han definido en función de la **Nota Técnica 411 - S11: Nota Sobre la Compra de Franquicias. Harvard Business School.**

El caso deberá permitir que los alumnos aprendan los siguientes aspectos:

Lineamientos a considerar para franquiciados

Un modelo de negocio o una franquicia exitosa para un determinado mercado no garantiza que sea replicable para cualquier otro. Si bien la función del franquiciante es proporcionar un sistema completo de proceder, incluyendo un nombre comercial o marca, secretos comerciales, un plan operativo claramente definido y un entrenamiento para operar; se debe proporcionar al franquiciado incluso con el mismo nivel de importancia cuales son las características y variables que definen el mercado que piensa operar. El franquiciante y franquiciado deberán entender cómo se desarrollará el modelo de negocio, si este funcionará de manera íntegra o identificar cuáles serán los posibles problemas que ponga en riesgo su continuidad.

A continuación, se referencian la mayoría de los servicios y beneficios de apoyo que un franquiciante debe proporcionar a sus franquiciados:

- Asistencia en la elección de un sitio, diseño de la tienda y disposición del equipo.
- Marca registrada o logotipo reconocido.
- Reputación establecida.
- Entrenamiento y manuales operativos detallados.
- Sistema de información directiva y sistemas de control.
- Poder de compra en adquisiciones y publicidad.
- Gasto de publicidad compartidos.
- Asesoría directiva, investigación y desarrollo, introducción de nuevos productos.
- Asistencia en la obtención de financiamiento.
- Reuniones para intercambiar y experiencias.

El caso, nos permite analizar si la estrategia aplicada por Cottage Fast Good, de replicar un modelo de negocio exitoso de un determinado mercado - Real Plaza Salaverry, hacia otro mercado - Jockey Plaza, fue lo correcto; nos permite identificar cuáles fueron los

lineamientos que se consideraron y cuáles no en su implementación. Finalmente, nos permite resaltar como la importancia de un análisis previo en cuanto a las similitudes y diferencias de dos mercados (características del consumidor, gustos, preferencias y hábitos) facilitarán desde un inicio el ajuste, la puesta en marcha y sostenibilidad de un modelo de negocio hacia un mercado objetivo.

Riesgo en el nivel de madurez de la franquicia

El atractivo principal de optar por una franquicia es la seguridad de comprar un sistema probado, lo cual ayuda a reducir el riesgo comercial. Un aspecto clave a considerar para garantizar esta afirmación, es el nivel de madurez que presenta la franquicia.

El nivel de madurez que tenga la franquicia determinará el éxito o el riesgo que presente el modelo de negocio. En el caso, Cottage Fast Good es una franquicia joven, que sumada a la inexperiencia del franquiciante y franquiciado del local Jockey Plaza originó que se dejen de lado algunos lineamientos claves en la implementación del modelo de negocio. La consecuencia, una demanda de productos muy por debajo de lo esperado.

Se recomienda que, dentro de la etapa de evaluación de la franquicia, se revise los siguientes puntos para determinar el nivel de madurez de la franquicia:

- Facturación mensual por local.
- Facilidad de implementación del sistema de franquicia.
- Referencias de otros franquiciados.
- Tiempo de retorno de inversión de otros franquiciados.

Capacidad de reacción

El éxito de una franquicia depende de los esfuerzos y capacidades conjuntas del franquiciante y franquiciado, deben poseer habilidades complementarias, ambos se necesitan mutuamente, lo que le suceda a uno tendrá repercusiones en otro, por tal motivo la comunicación y la colaboración entre ambos será imprescindible para la sostenibilidad del negocio, un nuevo franquiciante sin una operación bien desarrollada requiere que el franquiciado posea competencias claves necesarias para que el negocio tenga éxito; por otra parte, un franquiciante bien establecido, que funciona sin problemas, puede obtener muy buenos resultados con un franquiciado que trabaje duro y este motivado, aunque posea poco conocimiento específico del negocio.

Una competencia que debe presentar el franquiciante y franquiciado como capacidad de reacción es la proactividad, esta debe orientarlo a tener una lectura rápida de la situación, de las variables y de los riesgos que puedan conllevar a un problema. Para lograrlo, ambos de ser necesario deberán soportarse por personas que cuenten con un conocimiento y experiencia mayor en sus áreas que reconozcan como débiles; esto respalda el objetivo de identificar y replantear en el menor tiempo posible aquellas variables que no respondan a un resultado esperado y proponer desde un punto de vista estratégico la solución en conjunto del problema. En el caso, el franquiciado se soporta de dos consultores externos en las áreas de operaciones y finanzas para diagnosticar y formular un plan acción.

La flexibilidad es otra competencia que deben presentar el franquiciante y franquiciado como capacidad de reacción. Si bien un sistema de franquicia puede obligar a adoptar al franquiciado un enfoque que no es el óptimo para las condiciones locales de mercado, la inflexibilidad que se le imponga puede restar y mermar el enfoque al cliente. Tal condición podría dificultar la innovación, la adaptación a preferencias locales y la calidad del servicio.

Como práctica en franquicias jóvenes, se hacen esfuerzos por reducir la estandarización a un mínimo esencial y promover un estilo más participativo y un espíritu de sociedad más fuerte con los franquiciados y sus empleados. En este contexto, las condiciones y limitaciones que impone el contrato al franquiciado podrán ser debatidas y cambiadas en la medida que el franquiciante, es decir Cottage Jockey Plaza pueda argumentar que los cambios propuestos son en beneficio de la marca en su capacidad de adaptación a nuevos mercados.

Finalmente, se hará referencia a la investigación de campo como una actividad constante que deberá soportar la capacidad de reacción. El franquiciante deberá promover reuniones periódicas con sus franquiciados, en la cual se deben considerar los siguientes temas:

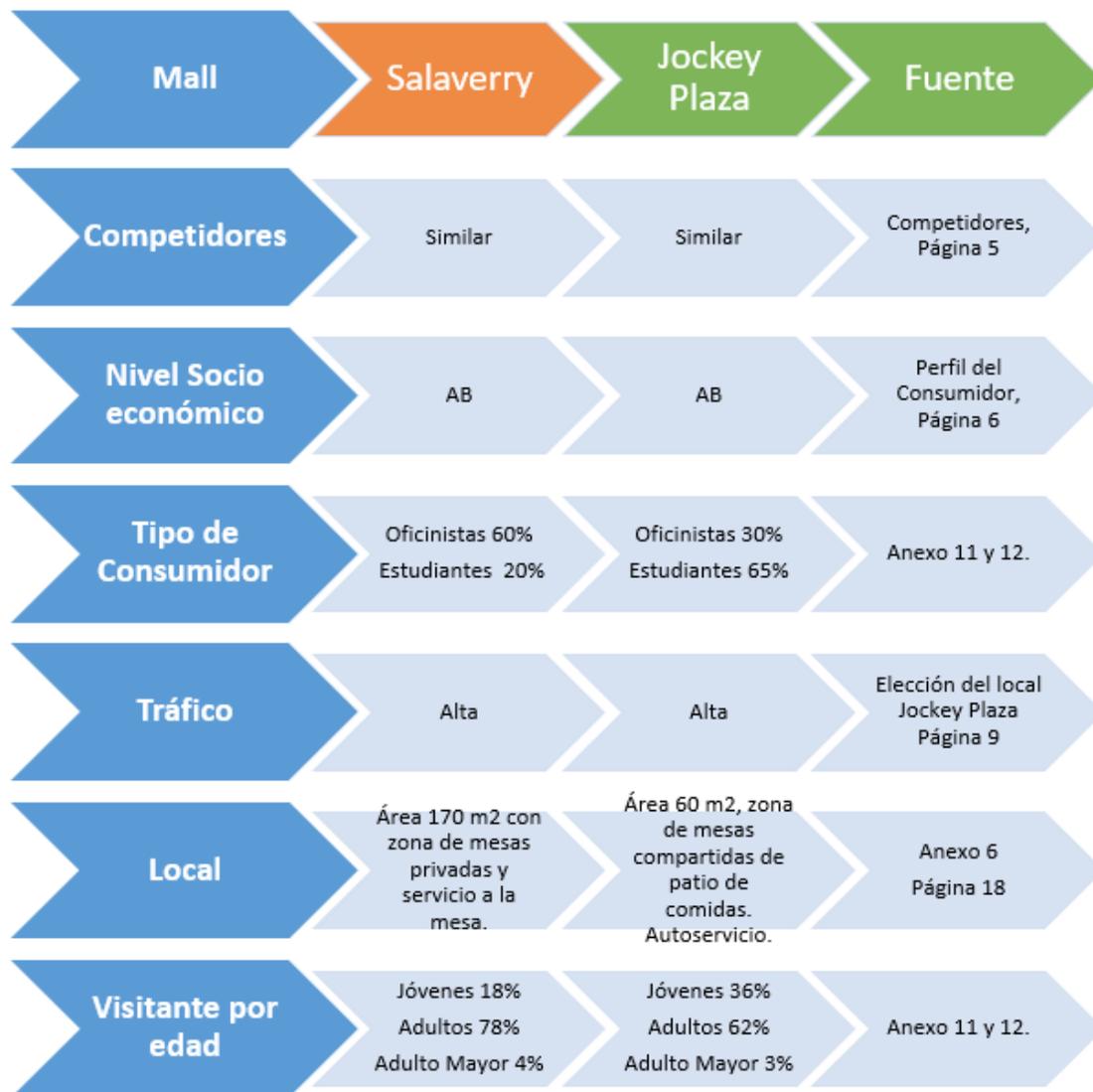
- Apoyo del franquiciante: Evolución de la franquicia, entrenamiento, publicidad, desarrollo de nuevos productos.
- Ventas de local: Ingresos por ventas.
- Costos: Pago por la franquicia, retorno de la inversión.
- Prácticas y controles operativos: Evaluación de proveedores, reportes y políticas.
- Propuestas de cambio y mejora continua.

Preguntas Propuestas

Las siguientes preguntas tienen como objetivo orientar el desarrollo y solución del caso:

¿Cuál debió ser el análisis de Fabio Cortegana para evaluar la situación previa y la actual?

A pesar de que en muchas características los centros comerciales del Jockey Plaza y Salaverry son muy parecidos, esta conclusión es superficial. El cuadro a continuación ayudará a evaluar y clarificar las diferencias. Las diferencias principales son las características de los visitantes, a nivel de rango de edad y perfil del visitante.



Los competidores en ambos centros comerciales son muy similares, tanto en el patio de comidas como en los restaurantes ubicados fuera del patio de comidas. Así mismo la variedad de marcas y nivel socioeconómico es similar. Con respecto al tráfico o cantidad de visitantes al mall y patio de comidas es en ambos casos alto en comparación a la media de visitantes de centros comerciales en Lima.

Sin embargo, las características en que difieren ambos mercados son: el perfil de los visitantes, que a pesar de que presentan los mismos perfiles, es decir: estudiantes y oficinistas su participación es opuesta. Por ejemplo, mientras que en Salaverry los estudiantes tienen una participación del 20%, en el Jockey Plaza este mismo perfil es del 65 %. En el caso de los oficinistas en Salaverry 60% y en el Jockey Plaza 30%.

A partir del cuadro comparativo de los locales en Salaverry y el Jockey Plaza, se asumió que los mercados objetivos eran idénticos, sin considerar las diferencias en su composición de niveles socioeconómicos, perfil del consumidor, estilos de vida y hábitos de consumo. A pesar de que los mercados son muy parecidos en cuanto a mayor presencia de una clase media y alta, la propuesta de valor de Cottage es una propuesta de valor orientada a un público objetivo de oficinistas y mujeres mayores a 25 años. Se debió evaluar y estimar el

mercado potencial del público objetivo referido.

Al analizar la frecuencia de visita del público meta de Cottage en el Jockey Plaza y compararlo con el de Salaverry, se descubrirá que en el Jockey Plaza la frecuencia de visita de los oficinistas y mujeres de 25 a 35 años de lunes a viernes es del 27%, participación reducida si se compara con la participación en Salaverry que alcance un 42%. Se deduce estos resultados que el público meta de Cottage en Salaverry es reducido de lunes a viernes y que se debe evaluar ampliar las prestaciones de la propuesta de valor para un segmento más joven, puesto que tiene una participación en horarios de almuerzo del 36 % en el Jockey Plaza.

La razón principal es mayoritaria presencia de jóvenes menores a 25 años de lunes a viernes en el Jockey Plaza. En su mayoría estos jóvenes son estudiantes universitarios con una capacidad límite de gasto diario de S/ 15 y que por lo tanto son más sensibles a las promociones atractivas de los competidores con precios más bajos. En el caso de Real Plaza Salaverry la participación por edad de comensales es más equilibrada, en este sentido la cantidad de oficinistas o trabajadores que almuerzan en el centro comercial y similar a la de jóvenes.

La propuesta de valor de las marcas como Burguer King, KFC y Bombos está orientado a un consumidor joven y poco consciente del impacto de estos productos en su salud venidera. Por sus altos márgenes y operación comparativamente más sencilla, son capaces de brindar un producto con alto valor para el comensal a muy bajo precio.

¿Un presupuesto de ventas mejor estructurado; es decir, generado desde la demanda del producto y que facilita eficiencias en la operación, garantizará un incremento sustancial en los ingresos?

La solución de generar un mayor volumen de ingresos no solo está en la elaboración correcta del presupuesto de venta. Si bien, el beneficio se verá reflejado en la eficiencia de la operación y en la asertividad al momento de vender, esto no garantiza que los ingresos crecerán sustancialmente y que los problemas de liquidez desaparecerán.

En el caso, el presupuesto de venta de Cottage Jockey Plaza se presenta solo a nivel monetario global, no se traduce en un objetivo de venta considerando la unidad de manejo de la operación; el no conocer los productos y sus cantidades respectivas por comercializar, trae como consecuencia problemas de eficiencias en compras, producción y ventas. Frente a esto, la solución que se plantea al caso considera una visión integral del negocio.

La solución presentada inicia con un desglose y análisis de los lineamientos del mercado que toda implementación de un nuevo local debe presentar, luego se realiza un análisis de la propuesta de valor, como esta soporta los lineamientos del mercado que no fueron considerados y cuál fue el impacto en el desempeño del negocio. Finalmente, la solución propone el ajuste estratégico de la propuesta de valor, soportada por un plan de acción combinando actividades y mejoras en las áreas de comercial, operaciones y finanzas. El objetivo a cumplir: un incremento en el nivel de ventas, rentabilidad, liquidez y sostenibilidad en el tiempo del negocio.

¿Qué tan relevante es el impacto del volumen de las ventas sobre la rentabilidad?

Al analizar los gastos de administración y ventas proyectados a junio del 2017, Anexo 10 del caso, se puede apreciar que dichos gastos equivalen al 71% de las ventas acumuladas, estos

gastos vienen a ser fijos durante el ejercicio, siendo el más resaltante el alquiler del local, equivalente al 41%; es decir, los gastos están generando un fuerte impacto en los resultados. Para disminuir dicho impacto en la rentabilidad, no solo deberá poner foco en los ingresos, sino también deberá evaluar los gastos con alguna propuesta en la que la empresa se vea beneficiada.

¿Qué soluciones son factibles frente a las limitaciones del contrato?

El contrato en sus cláusulas Segunda, Décimo Tercera y Vigésimo Séptima son muy claras acerca de las limitaciones del franquiciante para hacer cambios, en tal sentido, según el contrato Fabio Cortegana no podrá hacer cambios en la propuesta de valor del Jockey Plaza

***SEGUNDA.** - EL FRANQUICIANTE declara tener el derecho exclusivo y excluyente del uso de los nombres comerciales, marcas y todas las combinaciones, variaciones y adiciones a éstos, ya sea independiente o en combinación con otros signos distintivos, utilizados para designar los productos referidos en la cláusula anterior. Dichos signos distintivos se detallan en anexo que se adjunta al presente documento.*

***DÉCIMO TERCERA.** - Queda expresamente establecido que EL FRANQUICIANTE determinará las condiciones de la comercialización o actividad empresarial, horarios, directivas de promoción, realización de campañas promocionales y de difusión. Asimismo, EL FRANQUICIANTE seleccionará o aprobará la ubicación y dimensiones del establecimiento franquiciado, así como comprobará sus condiciones y aptitudes para los fines propios del sistema. Asimismo, verificará que esté conforme con el plan estratégico de expansión del sistema, y en este orden, controlará y autorizará los traslados y nuevas aperturas de establecimientos.*

***VIGÉSIMO SÉPTIMA.** - Constituirá causal de resolución del presente contrato, al amparo del artículo 1430° del Código Civil, si EL FRANQUICIADO:*

- *Solicita ante la autoridad competente su declaración de insolvencia.*
- *No cumple con pagar los montos exigidos en el presente contrato en la oportunidad convenida.*
- *Intenta realizar cualquier transferencia a terceras personas sin el consentimiento y autorización de EL FRANQUICIANTE.*
- *Revela o divulga cualquier información confidencial que le haya sido entregada por el FRANQUICIANTE.*
- *Incumple con alguno de los estándares de calidad, administración, presentación, establecidos en el Manual de Operaciones y en las Reglas y Regulaciones licenciadas.*
- *Hace cambios y malos usos de la comunicación promocional y publicitaria de la marca.*
- *Comercializa productos no contemplados en la carta original de la marca.*

Sin embargo, por tratarse de ser una franquicia joven aún en proceso de formación, el participante en la posición del franquiciante podría plantearse acciones para influir en el franquiciado para lograr hacer cambios que enriquezcan la propuesta de valor y le permitan poder tener otras herramientas para revertir los resultados del local del Jockey Plaza.

Desde el punto de vista del franquiciado, buscará evitar hacer cambios en su marca, bajo el sustento que Cottage con todas sus características actuales ha sido exitoso; sin embargo, el participante podrá argumentar que su propuesta de cambios o ajustes a la propuesta de valor

podrá generar mayor capacidad de adaptación a nuevos mercados. El profesor podrá generar discusión y debate en un juego de roles entre los participantes.

¿Qué estrategia o plan de acción se puede implementar para poder incrementar las ventas, rentabilidad y liquidez?

Una alternativa radical y desesperada puede implicar ejecutar un cambio total de la propuesta de valor, sin embargo, esta medida podría estar limitada e incluso sancionada con la pérdida de la licencia de uso de la franquicia. Por otro lado, un cambio como este resultará muy costoso en tiempo y dinero, pues ya se tiene implementado un modelo de negocio, una estrategia de comunicación, un portafolio y una operación alineada a una propuesta de valor, el cual sí está funcionando en otros patios de comida. No obstante, proponer al franquiciante un plan de ajuste a la propuesta de valor puede resultar en la medida más viable.

Ajuste de la propuesta de valor

Si bien la actual propuesta de valor no presenta resultados positivos en el local del patio de comidas del Jockey Plaza, el resto de locales que conforman la cadena obtienen resultados positivos. Esto sumado al análisis que presenta el caso, producto de investigación de mercado, perfil de consumidor, la desviación de presupuesto, la evaluación del portafolio y el análisis financiero, nos dirige a concluir que el problema está presente en alguna de las variables de la propuesta de valor y no en toda.

Por lo tanto, evaluar qué ajustes o cambios deberán ser implementados para fidelizar y no perder clientes en el segmento adulto y a su vez aprovechar las oportunidades del segmento juvenil con mayor afluencia al patio de comidas. En este sentido, los ajustes a realizar en la propuesta de valor son:

Estos ajustes en la propuesta de valor serán soportados por actividades comerciales y operacionales. Las actividades detalladas de los pasos siguientes se describen en el plan de acción.

Marca	Diseño	Prestaciones	Precio	Esfuerzo
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Franquicia prohíbe cambio de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Franquicia prohíbe cambios en el diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos nuevos para segmento juvenil. Con los mismos ingredientes pero en nuevas presentaciones. • El servicio deberá comunicar beneficios saludables. • Mejorar agilidad y amabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios por venta horaria y día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsadora y explicadora de beneficios, facilitará y orientará la compra. • Sistema de base de datos, medición de clientes frecuentes y promociones segmentadas.

Plan de Acción

Comercial y Marketing

En la elaboración de la estrategia, se tienen 2 objetivos:

1. Ampliar la propuesta de valor con la finalidad de ser atractivos al segmento juvenil y universitario. La comunicación será en canales exclusivos al segmento.
2. Hacer énfasis en beneficios saludables para el consumidor adulto en el punto de venta.

Es fundamental manejar la información de rentabilidad y margen de contribución por producto, sobre esta base se direccionará toda la comunicación de productos de mayor rentabilidad y promoción de productos con mayor rentabilidad ventas tipo B. Para ello se ejecutará:

1. Convenios con universidades para brindar promociones especiales para universitarios, con la muestra de carnet, de esta manera orientaremos la venta de los universitarios por comida saludable a bajo precio. Esta medida se orienta solo a generar volumen.
2. Toda la comunicación en el punto de venta estará orientada a reforzar los beneficios saludables de la marca, además de utilizar fotografías y videos sugestivos, presentando los platos desde ángulos en donde el producto sea provocador.
3. Diariamente se comunicarán las promociones para los oficinistas con precios superiores a la competencia, se propone un precio de menú de S/ 15.90
4. Se promocionarán volantes con contenidos distintos según cada hora y día:
 - a. De lunes a viernes de 12pm – 3 pm
 - i. Almuerzos Ejecutivos S/ 15.90 y almuerzos estudiantiles de S/ 12.90 sin bebida.
 - b. De lunes a viernes de 4pm - 7 pm
 - i. Lonches saludables S/ 7.90
 - c. De lunes a viernes de 8 pm – 11 pm
 - i. Cenas saludables, platos ligeros desde S/ 14.90
 - d. Sábados y domingos de 12 pm – 11 pm
 - i. Almuerzos familiares y saludables
5. Medios digitales:
 - i. Medio Facebook:

Para atraer a los consumidores jóvenes se apostará por utilizar publicidad en medios digitales. Según los estudios de Ipsos Apoyo sobre los hábitos de consumo del adolescente y joven el 96% de los usuarios de internet tiene una cuenta en Facebook. Además, el 79% de los adultos jóvenes tiene cuenta en Facebook. En función a estos estudios el medio ideal para comunicar la propuesta de valor de Cottage es Facebook. Ver Anexo 15: Estudio de Ipsos “Perfil del adolescente y el joven 13 a 20 años en Lima Metropolitana 2015” y Anexo 16: Estudio de Ipsos “Perfil del adulto joven de 21 a 35 años en Lima Metropolitana 2016 Generación “Y” o Millennials.

ii. Presupuesto y finalidad:

Según la disponibilidad y capacidad de inversión de Cottage Jockey Plaza el máximo de inversión mensual en publicidad en esta red social será de S/ 2000.00. Este presupuesto planteado será utilizado tanto para la pauta promocional como para el pago de agencia por honorarios de generación de artes y animaciones requeridas.

Medio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Facebook						
Ads	1,000	800	800	800	800	800
Story	2,000	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
E Mailing	-	400	400	400	400	400
	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

Cabe señalar que en este presupuesto no está incluido el pago mensual de la agencia por servicios creativos, gestión digital; así como tampoco está incluido el costo de la impresión de volantes. Estos costos figuran en el estado de resultados como Servicios y Gastos Diversos. Ver Anexo 20.

iii. Modo y contenidos de publicaciones:

Se desarrollará una malla de contenidos que comunique los beneficios funcionales como bienestar por consumir alimentación saludable, el sabor de los productos y la unión al compartir combos familiares.

iv. Estrategia de Conversión y Landing Page:

Todas las publicaciones de Facebook de Cottage incluirá un link que al darle click llevará al usuario al landing page www.promocionescottage.pe, en este sitio el usuario podrá ganar descuentos y promociones personalizadas siempre y cuando deposite sus datos: nombres y apellidos, correo, teléfono y dni. Con esta información Cottage incrementará su base de datos de potenciales clientes, que será utilizada para comunicar lanzamientos de nuevos productos, campañas promocionales personalizadas y segmentadas. Con esta estrategia Cottage podrá obtener indicadores de efectividad de la publicidad a través de promociones exclusivas para Facebook y para su base de datos, de esta manera el análisis de venta por productos contabilizará estas promociones exclusivas como efectos directos de la publicidad.

v. Alcance, interacción y costo por clic en Facebook:

La inversión digital es muy precisa en cuanto al número de clientes o usuarios que lograron ver la publicación, además también permite poder ver la tasa de conversión de cuantos vieron la publicación y cuantos le dieron click. A partir del presupuesto propuesto en el numeral ii, se proyecta según la proyección de Facebook un alcance mensual de 450 mil impactos y el costo por click estimado es de S/ 0.034. Para más detalle revisar el cuadro a continuación:

Mes	Presupuesto en Soles por Mes	Alcance total de la publicación	Tasa de Conversión	Usuarios que interactúan Nivel 1	Tasa de Conversión de Interacción CLS	Usuarios que interactúan Nivel 2
Enero	1000	450,000	6.47%	29,113	4%	17,968
Febrero	1000	450,000	6.47%	29,113	4%	17,968
Marzo	1000	450,000	6.47%	29,113	4%	17,968
Abril	1000	450,000	6.47%	29,113	4%	17,968
Mayo	1000	450,000	6.47%	29,113	4%	17,968
Junio	1000	450,000	6.47%	29,113	4%	17,968
	6,000	2,700,000	6.47%	174,679		



Número total de personas a las que se mostró la publicación de tu página.



Número de personas que hicieron click.



Usuarios que Comentaron, Compartieron y Me gusta

6. Concursos:
 - a. Se realizarán concursos con los cajeros, colocando metas por turno por producto, seleccionado productos de alta rentabilidad y precio. Se beneficiará a los cajeros con bonos de logro por venta individual.
7. Metas:
 - a. Se propondrán metas de venta por día y semana, con el objetivo de monitorear la venta diariamente y beneficiar a todos los vendedores si se logra la meta mensual.
8. Medios centro comercial
 - a. Se utilizarán medios internos del centro comercial como pantallas digitales y vallas para incrementar el reconocimiento de la marca y orientar la venta cuando los comensales lleguen al patio de comida.
9. Lanzamiento de nuevos productos
 - a. Cada 2 meses se lanzarán nuevos productos, que busquen equilibrar productos de precios accesibles y con recetas saludables.

Operaciones

Presupuesto de venta

El presupuesto de venta se convierte en la dirección de la empresa, todas las áreas de la empresa deberán alinearse para su cumplimiento. El presupuesto es la primera actividad a sincerar, no solo deberá presentarse a nivel monetario sino también a nivel de cantidades por

producto y categoría, esto facilitará las actividades realizadas en la operación.

El presupuesto de venta deberá incluir la importancia de los productos según la evaluación del portafolio ofertado, para esto se utilizará como referencia la clasificación ABC realizada a partir del análisis de Pareto por volumen y rentabilidad. El objetivo es identificar cuáles son aquellos productos que agregan mayor valor al negocio y permita orientar el esfuerzo de la operación y comercialización.

La elaboración del presupuesto de venta presenta tres etapas:

- La primera etapa: realizar una proyección inicial mensual en cantidad partiendo de las ventas históricas (junio a septiembre 2016). Se utilizaron 7 modelos de pronósticos para estimar la demanda de la categoría y producto; el beneficio es obtener un mayor grado de asertividad en la venta partiendo de la menor desviación que puede presentar un modelo de pronóstico frente a la venta real. Ver Anexo 17: Modelos de elaboración de pronósticos.
- La segunda etapa: ajustar el pronóstico inicial mensual a nivel de categoría y producto con el responsable de Comercial/Marketing; el objetivo es considerar cualquier ajuste de venta por festividades y/o promociones que se vayan a realizar en los próximos meses. El periodo de proyección corresponde de enero a junio 2017.
- La tercera etapa: valorizar la proyección ajustada, utilizar como referencia el precio de venta de cada producto. En este punto también se debe calcular el costo de producción para cada uno de los productos.

El presupuesto de venta y del costo de la producción por categoría se presenta en el Anexo 18: Presupuesto de venta y costo de producción.

Portafolio

Partiendo del análisis de Pareto, la parte comercial y de operaciones deberán realizar las siguientes acciones:

- Para los 25 productos tipo A se deberá asegurar su disponibilidad para la venta, estos productos nunca deben faltar, el abastecimiento de los insumos que lo conforman deberá ser oportuno. La información de estos productos debe ser de conocimiento del personal que orienta la venta, el esfuerzo de venta debe estar orientando a estos productos.
- Para los 41 productos tipo B, el objetivo es aumentar la rentabilidad y lograr que se conviertan en productos tipo A. Es necesario revisar si los productos han presentado quiebres por falta de inventarios de insumos, si el personal que orienta la venta lo ha considerado en su comunicación al orientar al consumidor.
- Para los 61 productos tipo C, el objetivo es lograr que se conviertan en B. Se deberá revisar cuales son aquellos productos que serán descontinuados y cuales deberán ser reformulados o reemplazados por otros nuevos; la lista de productos del tipo C presentada en el caso muestra el porcentaje de contribución de cada producto, esta información debe ser utilizada de base para descontinuarlos.

Es clave que tanto el presupuesto a nivel cantidad y valor monetario soportado por un análisis de Pareto se comunique al gerente del local, para así poder garantizar su entendimiento, compromiso y cumplimiento de objetivos a nivel de eficiencia en la operación y comercialización.

Los indicadores a utilizar para el seguimiento y control del presupuesto son:

- Cumplimiento del presupuesto de venta por producto y categoría (cantidad y valor).
- Tasa de crecimiento por categoría.
- Tiempo de atención promedio.

Abastecimiento

1. El abastecimiento de los insumos perecibles, no perecibles deberá ser calculado a partir de las cantidades definidas en el presupuesto de venta. La explosión de los ingredientes de cada plato parte del maestro de recetas y es importante que este se encuentre actualizado para que los cálculos sean confiables.
2. Para la frecuencia de entrega se deberá considerar los días de vencimiento del insumo, la capacidad de almacenamiento disponible por insumo y un stock de seguridad en función a los días de reposición. En este punto se debe identificar el volumen de venta semanal, para el caso la empresa presenta todas las semanas ventas en la misma proporción; por lo tanto, se deberá dividir en 4 el presupuesto. Este proceso permitirá controlar la cantidad adecuada de los insumos perecibles, no perecibles y semielaborados a ser utilizados.
3. El almacenamiento de los insumos deberá respetar el flujo correspondiente que lo caracteriza: FIFO para los insumos perecibles y FEFO para los insumos con fechas de vencimiento. Así mismo se deberá ubicar los productos en anaqueles separados y rotulados para facilitar la identificación y evitar la contaminación cruzada.
4. Las compras deberán responder a entregas descentralizadas (por local) pero gestionadas y negociadas como conjunto por la oficina central. El requerimiento inicial deberá iniciarse por la solicitud del gerente del local, el cual para esto deberá trabajar los puntos 1 y 2 descritos en el plan de mejora del abastecimiento.
5. Los indicadores para medir la gestión de los proveedores son:
 - Nivel de servicio del proveedor, se medirán 3 criterios: tiempo, cantidad y calidad.
 - Mermas generadas del proceso de almacenamiento.
 - Venta perdida por falta de insumos.

Producción

1. La cantidad de productos semielaborados deberá ser calculado a partir de las cantidades definidas en el presupuesto de venta. De igual forma que en la parte del abastecimiento se debe partir del volumen de venta semanal, para el caso la empresa presenta todas las semanas ventas en la misma proporción; por lo tanto, se deberá dividir en 4 el presupuesto. Los beneficios en la operación se traducirán en eliminar mermas y costos de sobreproducción.
2. De cara a la reunión de franquiciados, Fabio Cortegana deberá llevar las siguientes alternativas para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor en toda la cadena:

- La cadena debe contar con una persona responsable de auditar la calidad de los procesos ejecutados en los locales, una de sus funciones será validar el cumplimiento de las recetas en la preparación de los pedidos, la presentación, el estado de los insumos y la limpieza del local; se recomienda establecer un cronograma de visitas por local y deberá realizarse en las horas de mayor tráfico.
 - Se debe recoger la experiencia de los cocineros en los locales con respecto a las recetas utilizadas, se recomienda realizar reuniones trimestrales para recoger las observaciones y recomendaciones que apunten a disminuir merma, incrementar el rendimiento de los insumos y sugerencias para mejorar la receta.
 - La cadena deberá subcontratar los servicios de una empresa de mantenimiento para todos los locales; el objetivo es corregir y prever que no haya fallos en los equipos por un mal uso o ruptura y así garantizar la eficiencia en la operación (por ejemplo, cumplir con el tiempo de atención promedio de 8 minutos por pedido). Se deberá contar con un cronograma de mantenimiento preventivo por local y equipo, la fecha de ejecución deberá ser validada por el gerente de local de tal forma que no perjudique las operaciones, los días de menor movimiento son los recomendables.
3. Los indicadores para medir la gestión de producción son:
- Costo de producción.
 - Tasa del costo con respecto a las ventas.
 - Mermas generadas del proceso.
 - Tiempo de atención promedio.

Personal

1. Se deberá elaborar el perfil por puesto de trabajo, detallando las funciones que se realizarán, las competencias a cubrir en conocimiento, habilidades, comportamiento y aptitudes requeridos para garantizar un máximo desempeño del personal. Los perfiles a desarrollar son:
 - Gerente del local
 - Asistente
 - Jefe de cocina
 - Asistente de cocina
 - Lavaplatos
 - Cajero
 - Servidores
2. Se deberá reemplazar el puesto del gerente de local del Jockey Plaza. Ver Anexo 19: Perfil requerido del gerente del local. El local necesita generar más ingresos de manera eficiente y el rol que cumple el gerente del local es clave para lograrlo; su

gestión no solo incluye liderazgo a nivel de personal, sino de ejecutar la dirección del negocio a partir del presupuesto de ventas.

3. La capacitación del personal es otro punto clave a trabajar. Se deberá desarrollar un programa de capacitación por cada puesto de trabajo; el objetivo es desarrollar un perfil multifuncional el cual soporte de manera eficiente a la operación ante cualquier pico de ventas, abandono o inasistencia de algún trabajador.
4. Los indicadores para medir la gestión del personal son:
 - Rotación del personal.
 - Inasistencias por mes.
 - Clima laboral.

Finanzas

Como comentamos anteriormente el cómo se maneje la propuesta de valor decantara en los resultados, se ha considerado un aumento de 15% de las ventas a partir del mes de enero del 2017, adicionalmente se debe de manejar nuestro principal gasto, el alquiler del local en el Jockey Plaza, la propuesta inicial sería solicitar una reducción del 30% de su valor actual, antes estos supuestos tendremos otro proyectado de resultados económicos. Ver anexo 20: Estado de resultados proyectados a junio del 2017.

Si comparamos el Anexo 10 del caso con el nuevo proyectado del Anexo 20, vemos como un par de cambios impactan directamente en los resultados, si bien la reducción del 30% es una propuesta y hay la posibilidad de que no sea aceptada, otra opción sería diferir el pago por el mismo porcentaje el primer año y el pago se podría dar en los meses de mayores ventas, para solicitar ambas propuestas, nos soportaremos del Anexo 20 para dar fe que se cumplirá con lo prometido, con esto propuesta se mantendrá firme nuestra relación a largo plazo con el centro comercial Jockey Plaza.

¿Qué tan relevante es el impacto del volumen de las ventas sobre la rentabilidad?

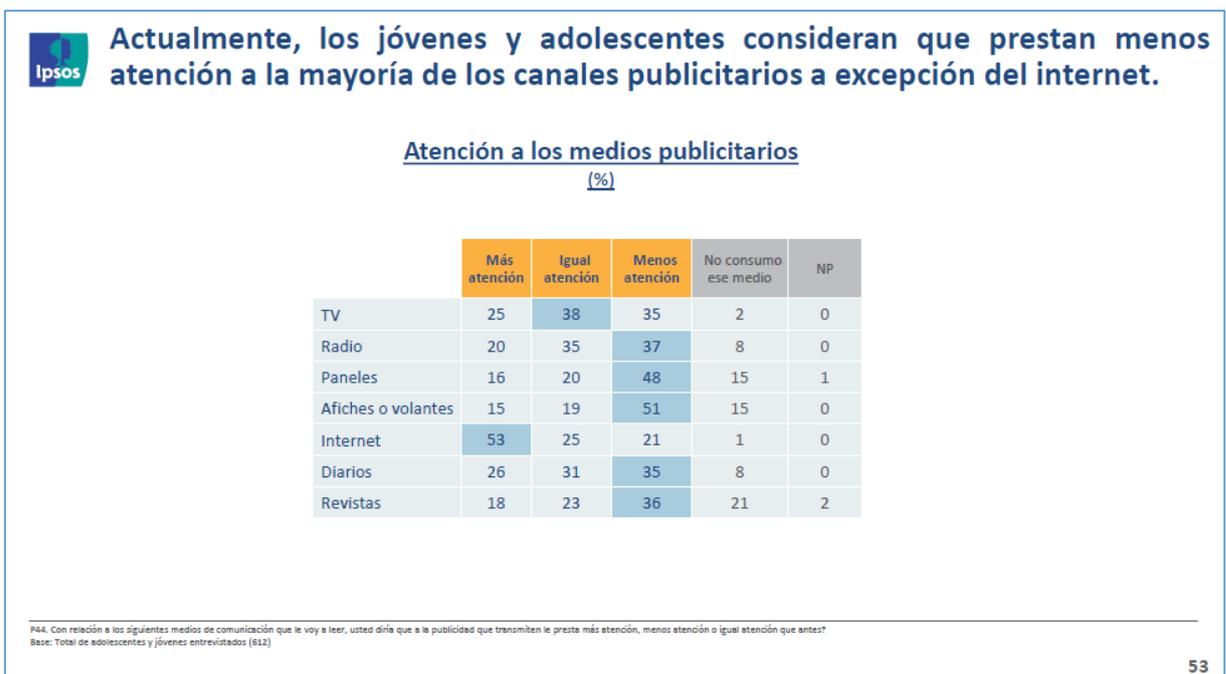
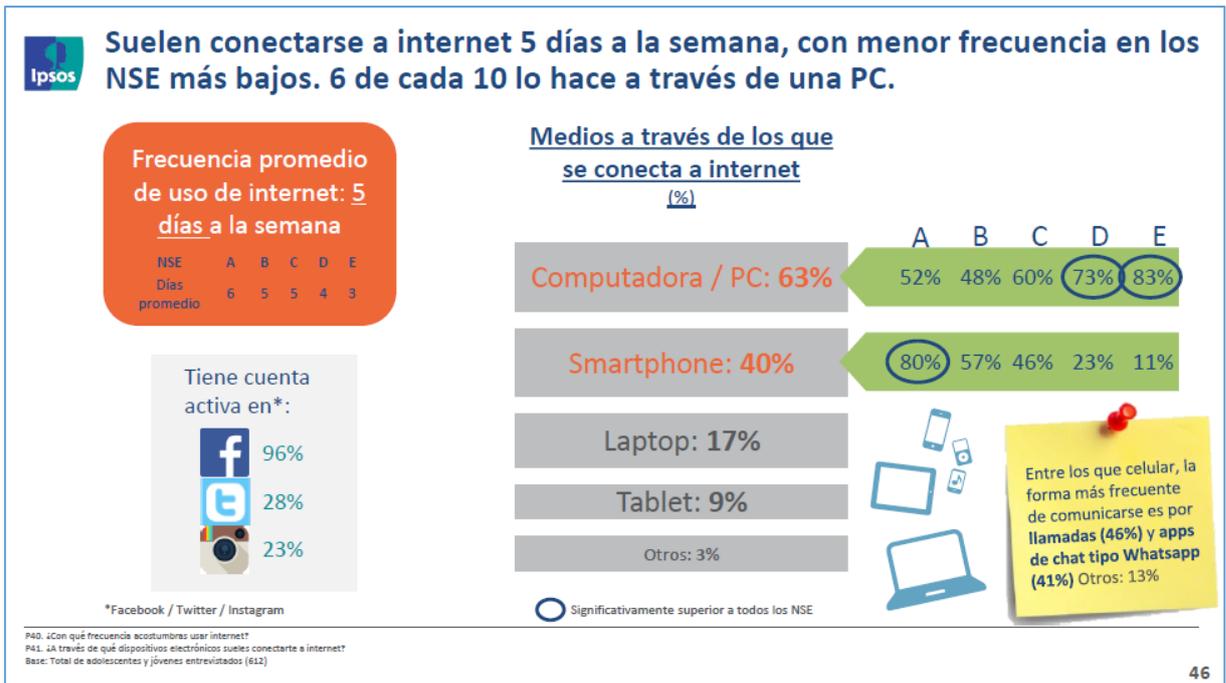
Tener en cuenta que las ventas incrementan la rentabilidad, contrario a los costos y gastos operativos que la disminuyen, dicho esto al analizar lo que equivalen los gastos de administración y ventas proyectados a junio del 2017, Anexo 10 del caso, se puede apreciar que monetariamente equivalen al 71% de las ventas acumuladas, estos gastos vienen a ser fijos todos los meses, siendo el más resaltante el alquiler del local, equivalente al 41%, es decir, los gastos están generando un fuerte impacto en los resultados, para menguar dicho impacto en la rentabilidad se debe de poner foco en los ingresos, con los datos del caso el alumno deberá de evaluar de qué manera obtendrá mejores resultados de rentabilidad.

Conclusiones

- Como aprendizaje para la implementación de futuras franquicias, franquiciante y franquiciado deberán considerar todos lineamientos que configuran el mercado donde se desarrollará el negocio: competidores, nivel socioeconómico, perfil de los visitantes (tipo, rango de edad), nivel de tráfico, características del local. Conjuntamente a los lineamientos del mercado, otro factor clave a considerar es el análisis de la propuesta de valor como soporte al modelo de franquicia. Estos puntos deberán ser considerados para garantizar el éxito en la implementación y sostenibilidad del negocio.
- En franquicias jóvenes, franquiciante y franquiciado deberán presentar como competencias principales pro actividad y flexibilidad. Pro actividad en identificar de manera rápida los problemas que dificulten la continuidad del negocio en un determinado mercado y flexibilidad para ajustar las variables que soportan la estrategia comercial, de operaciones y finanzas. El esfuerzo y capacidades conjuntas que se utilicen serán factores de éxito para la consecución de cualquier cambio que se quiera realizar.
- Con respecto a las obligaciones contractuales, es necesario que el franquiciado desarrolle un planteamiento de mejora, argumentando que su esfuerzo y beneficio no solo impactará al local del franquiciado, sino a toda la marca. Como lección podemos concluir que, si un inversionista toma el riesgo de comprar una franquicia joven, deberá plantear en el contrato las alternativas y mecanismos para poder modificar y adaptar elementos de la propuesta de valor.
- A nivel de operaciones, es clave que el presupuesto de venta se comunique en la unidad de manejo de la operación, esto permitirá generar eficiencias en las actividades realizadas en compras, producción y ventas. Así mismo, la evaluación del portafolio es otra actividad clave que se debe realizar, el identificar los productos de mayor rentabilidad y de menor rentabilidad permitirá ser mucho más asertivos al momento de impulsar la venta.
- El rol que cumple el gerente del local es clave en la ejecución del presupuesto de venta, su perfil deberá contar con las habilidades y capacidades necesarias que garanticen el cumplimiento del presupuesto.
- Las actividades realizadas en operaciones no deberán descuidar por ningún motivo la promesa de la propuesta de valor; por el contrario, deberá buscar mejoras que la beneficien y hacer que estas sean replicables en toda la cadena.
- A nivel de finanzas, la importancia de monitorear los estados financieros es clave para evaluar el desempeño financiero de las decisiones tomadas durante el desarrollo de un ejercicio; por tal motivo la información de los estados financieros servirá de herramienta para que el inversionista pueda tomar decisiones a futuro.

Anexos Teaching Note

Anexo 15: Estudio de Ipsos “Perfil del adolescente y el joven 13 a 20 años en Lima Metropolitana 2015”

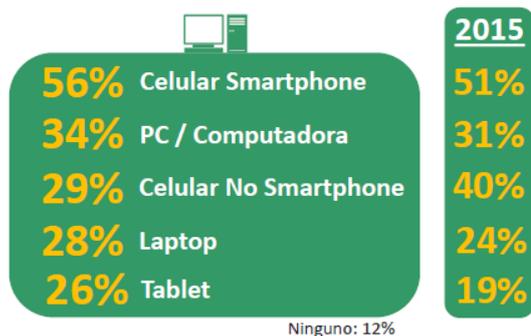


Anexo 16: Estudio de Ipsos “Perfil del adulto joven de 21 a 35 años en Lima Metropolitana 2016 Generación “Y” o Millennials”

El celular Smartphone y la Tablet, son los aparatos que más aumento de tenencia han mostrado, la misma proporción existe con la tenencia de cuentas de Instagram

TENENCIA DE APARATOS ELECTRÓNICOS Y REDES SOCIALES

APARATOS ELECTRÓNICOS



REDES SOCIALES



D4.1. ¿Cudi de los siguientes dispositivos tiene usted?
Base: Total de entrevistados (600)

69 © 2016 Ipsos.

D17. ¿Tiene cuenta en ...?

Base: Total de entrevistados (600)

GAME CHANGERS



PRINCIPALES REDES SOCIALES A LAS QUE PERTENECE

Facebook cuenta con la presencia de prácticamente todos los usuarios de redes, aunque los usuarios de Whatsapp son los que más se conectan todos los días a dicha App.



2016: 99%
2015: 95%

De cada 10 usuarios de Facebook, 5 se conectan todos los días, 4 se conectan de 1 a 3 días por semana y 1 se conecta con menor frecuencia.



2016: 50%*

De cada 10 usuarios de Whatsapp, 7 se conectan todos los días, 2 se conectan de 1 a 3 días por semana y 1 se conecta con menor frecuencia.



2016: 24%
2015: 22%

De cada 10 usuarios de Twitter, 3 se conectan todos los días, 5 se conectan de 1 a 3 días por semana y 2 se conecta con menor frecuencia.



2016: 20%
2015: 13%

De cada 10 usuarios de Instagram, 4 se conectan todos los días, 5 se conectan de 1 a 3 días por semana y 1 se conecta con menor frecuencia.



2016: 19%
2015: 11%

De cada 10 usuarios de Google+, 4 se conectan todos los días, 4 se conectan de 1 a 3 días por semana y 2 se conectan con menor frecuencia.

No existe una diferencia significativa en la tenencia de alguna red social en cuanto a género; sin embargo, existe una mayor conexión a Instagram por parte de las mujeres.

14 Base: Total de usuarios de redes sociales en el Perú Urbano (Facebook: 980, Whatsapp: 505, Twitter: 255, Instagram: 214, Google+: 181)
*No evaluado en la medición anterior.

P26. ¿Podría decirme a cuál o cuáles redes sociales pertenece?
P27. ¿Con qué frecuencia entra a...?

GAME CHANGERS



Anexo 17: Modelos de elaboración de pronósticos

1. Promedio Móviles 2 Periodos:

$$Y_{t+2} = (Y_t + Y_{t+1})/2; \text{ dónde:}$$

Y_t , venta real del periodo t .

2. Promedio Móviles 3 Periodos:

$$Y_{t+3} = (Y_t + Y_{t+1} + Y_{t+2})/3; \text{ dónde:}$$

Y_t , venta real del periodo t .

3. Promedio Móviles 4 Periodos:

$$Y_{t+4} = (Y_t + Y_{t+1} + Y_{t+2} + Y_{t+3})/4; \text{ dónde:}$$

Y_t , venta real del periodo t .

4. Promedio Móviles 5 Periodos:

$$Y_{t+5} = (Y_t + Y_{t+1} + Y_{t+2} + Y_{t+3} + Y_{t+4})/5; \text{ dónde:}$$

Y_t , venta real del periodo t .

5. Suavización Exponencial:

$$Y_{t+1} = \alpha Y_t + (1-\alpha) \hat{Y}_t; \text{ dónde:}$$

$0 < \alpha < 1$ (suavización)

Y_t , venta real del periodo t .

6. Modelo de Holt:

$$Y_{t+p} = A_t + pT_t; \text{ dónde:}$$

$A = \alpha Y_t + (1-\alpha)(A_{t-1} + T_{t-1})$, $0 < \alpha < 1$ (suavización)

$T = \beta(A_t - A_{t-1}) + (1-\beta)T_{t-1}$, $0 < \beta < 1$ (tendencia)

Y_t , venta real del periodo t .

7. Modelo Winter:

$$Y_{t+p} = (A_t - pT_t) S_{t-L+p}; \text{ dónde:}$$

$A_t = \alpha(Y_t/S_{t-L}) + (1-\alpha)(A_{t-1} + T_{t-1})$, $0 < \alpha < 1$ (suavización)

$T_t = \beta(A_t - A_{t-1}) + (1-\beta)T_{t-1}$, $0 < \beta < 1$ (tendencia)

$S_t = \gamma(Y_t/A_t) + (1-\gamma)S_{t-L}$, $0 < \gamma < 1$ (estacionalidad)

Anexo 18: Presupuesto de venta y costo de producción

Enero 2017 – junio 2017

Categorías	Ene-17			Feb-17			Mar-17			Abr-17			May-17			Jun-17		
	Cant	Ingresos	Costo	Cant	Ingresos	Costo	Cant	Ingresos	Costo									
Categorías	10177	S/. 92,673	S/. 31,231	9413	S/. 88,356	S/. 29,975	10182	S/. 92,713	S/. 31,238	10182	S/. 92,713	S/. 31,238	11245	S/. 104,424	S/. 35,463	10182	S/. 92,713	S/. 31,238
Adicional	1340	S/. 2,992	S/. 748	1041	S/. 2,331	S/. 583	1336	S/. 2,982	S/. 746	1336	S/. 2,982	S/. 746	1443	S/. 3,222	S/. 806	1336	S/. 2,982	S/. 746
Bebidas	2780	S/. 14,813	S/. 2,814	2663	S/. 14,184	S/. 2,695	2789	S/. 14,863	S/. 2,824	2789	S/. 14,863	S/. 2,824	2830	S/. 15,078	S/. 2,865	2789	S/. 14,863	S/. 2,824
Fondo	5059	S/. 68,823	S/. 26,153	4933	S/. 67,098	S/. 25,497	5059	S/. 68,823	S/. 26,153	5059	S/. 68,823	S/. 26,153	5811	S/. 79,016	S/. 30,026	5059	S/. 68,823	S/. 26,153
Postre	270	S/. 1,794	S/. 538	236	S/. 1,560	S/. 468	270	S/. 1,794	S/. 538	270	S/. 1,794	S/. 538	282	S/. 1,888	S/. 566	270	S/. 1,794	S/. 538
Promoción	728	S/. 4,251	S/. 978	540	S/. 3,182	S/. 732	728	S/. 4,251	S/. 978	728	S/. 4,251	S/. 978	879	S/. 5,220	S/. 1,201	728	S/. 4,251	S/. 978

Anexo 19: Perfil requerido del gerente del local

Responsabilidades:

- Supervisar la venta de los productos, la adecuada organización de las instalaciones y el cumplimiento de las obligaciones de sus colaboradores, garantizando un excelente servicio al cliente.
- Manejar la relación con los proveedores asegurando la cantidad, calidad y recibo oportuno de los insumos.
- Supervisar la correcta manipulación de la materia prima, controlar los procesos de producción y los procesos de almacenamiento de alimentos.
- Impulsar las ventas y promociones del local.
- Verificar y llevar a cabo el cierre de venta diaria, realizando inventarios, balances y reportes generales que den cuenta de la relación entre costos y el presupuesto de venta.
- Elaboración y presentación de indicadores.

Requisitos del candidato:

- Profesional en Administración de Empresas.
- Con experiencia en cargos similares, mínima de dos años.
- Edad: 30 a 45 años.
- Manejo de Excel y Word intermedio.

Competencias:

- Liderazgo.
- Comunicación efectiva.
- Orientación al cumplimiento de objetivos.
- Orientación al servicio al cliente.
- Planificación y organización.
- Capacidad para tomar decisiones.

Beneficios laborales:

- Contrato renovable a 6 meses.
- Ingreso mensual: S/ 2000, más bonos por cumplimiento de objetivos.
- Alimentación cubierta.
- Horario: de lunes a jueves 10:00 am a 4:00 pm y viernes a sábado de 1:00 p.m. a 10:00p.m.

Anexo 20: Estado de resultados proyectados a junio del 2017

COTTAGE JOCKEY PLAZA
(Expresado en soles)

	PROYECTADO 2017						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	ACUMULADO
VENTAS NETAS	92,673	88,356	92,713	92,713	104,424	92,713	563,591
MENOS COSTO DE VENTAS:	31,231	29,975	31,238	31,238	35,463	31,238	190,384
UTILIDAD BRUTA	61,441	58,381	61,475	61,475	68,961	61,475	373,207
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS							
Cargas Sociales	17,070	17,070	17,070	17,070	17,070	17,070	102,418
Asesorías de terceros	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	2,950	17,700
Publicidad de medios	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
Alquiler y Derechos Local Jockey Plaza	23,489	23,489	23,489	23,489	23,489	23,489	140,932
Servicios y Gastos Diversos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
Depreciación y Amortización Acumulada	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	20,880
UTILIDAD OPERATIVA	6,453	3,393	6,486	6,486	13,972	6,486	43,278
OTROS INGRESOS Y/O EGRESOS							
Gastos de Financiamiento Doc. Letras	500	500	500	500	500	500	3,000
PERDIDAS / GANANCIAS DEL EJERCICIO	5,953	2,893	5,986	5,986	13,472	5,986	40,278

Capítulo 3

Bibliografía

- ✓ Página web: gestion.pe/tendencias/que-tan-interesados-estan-limenos-alimentacion-saludable-2154212/8.
- ✓ APEIM, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Estudio realizado: Niveles Socioeconómicos 2016.
- ✓ Autor: Gerardo Espinoza. Nota Técnica 411 - S11: Nota Sobre la Compra de Franquicias. Harvard Business School.
- ✓ Autor: Sunil Chopra, Peter Meindl. Administración de la cadena de suministro; estrategia, planeación y operación. Tercera edición. Capítulo 7: Pronóstico de la demanda en una cadena de suministro.
- ✓ Autor: Ronald Ballou. Logística; administración de la cadena de suministro. Quinta edición. Capítulo 8: Pronostico de los requerimientos de la cadena de suministros.
- ✓ Ipsos Perú, Estudio sobre “Perfil del adolescente y el joven 13 a 20 años en Lima Metropolitana 2015”
- ✓ Ipsos Perú, Estudio sobre “Perfil del adulto joven de 21 a 35 años en Lima Metropolitana 2016 Generación “Y” o Millennials”.