



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis interno y externo para el diseño de estrategias
comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto
plazo en un restaurante en la ciudad de Piura**

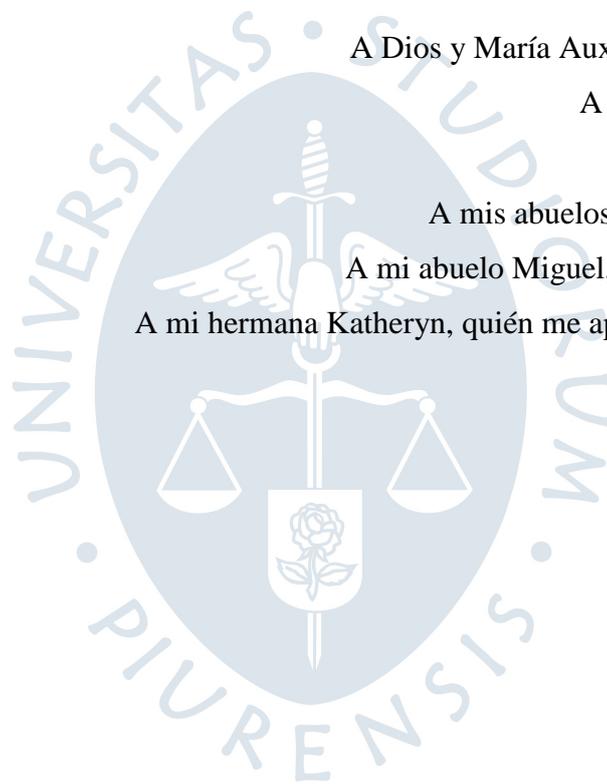
Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Josshep Anthony Arellano Sánchez

Revisor(es):

Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, mayo de 2019



A Dios y María Auxiliadora, mi protectora.

A mi padre José Antonio.

A mi madre Marlene.

A mis abuelos Urbano, Rosa y Nelly.

A mi abuelo Miguel, que lo extraño mucho.

A mi hermana Katheryn, quién me apoya en cada momento.

Prefacio

Un buen diseño de estrategias dentro de las organizaciones permite sobrevivir ante el entorno cambiante, es por eso que el presente trabajo muestra cómo el análisis interno y externo en las empresas ayudan a tener una visión global de ellas y poder hacer frente a las adversidades, con el fin de cumplir las metas a corto o largo plazo.

Un especial agradecimiento a mis padres José Antonio y Marlene que me ayudaron a esforzarme en todo momento de mi etapa profesional; asimismo, a mi hermana Katheryn, que significa todo para mí y la amo mucho, y siempre puedo contar con ella en cualquier momento; al profesor Edwin Lozada quién confió en mí para poder realizar diferentes roles como egresado y poder capacitarme en finanzas; a la Universidad de Piura que me regaló a los mejores profesores y amigos; y sobre todo a mi asesor Mg. José Antonio Arámbulo, que siempre me supo enseñar y orientar en mi etapa profesional.

Resumen Analítico-Informativo

Análisis interno y externo para el Diseño de Estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura.

Josshep Anthony Arellano Sánchez

Revisor(es): Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega.

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, Mayo de 2019

Palabras claves: Análisis / Dirección estratégica / Marketing / Ventas / Costos / Margen de Contribución.

Introducción: Diseño de estrategias comerciales con el fin de incrementar las ventas en un 30% a corto plazo.

Metodología: Se realizó un análisis interno para comprender el funcionamiento de la empresa en toda la cadena de valor, un análisis externo para saber el posicionamiento frente a la competencia y un análisis de costos en base al margen de contribución para obtener mejores resultados en las unidades de negocio.

Resultados: Con los análisis se determina que la empresa no tiene un posicionamiento claro, no tiene un buen manejo de sus costos, no tiene un manual de operaciones y funciones MOF y no invierten en publicidad.

Conclusiones: Se realiza un informe para que el administrador tome las acciones y así poder incrementar las ventas, entre ellas: invertir en publicidad, cambio de imagen, ofrecer descuentos corporativos, degustaciones in-situ, reestructurar costos en base al margen de contribución y mejorar los procesos internos de la cadena de valor del restaurante.

Fecha de elaboración del resumen: 24 de mayo de 2019

Analytical-Informative Summary

Internal and external analysis for the design of commercial strategies in order to increase short-term sales in a restaurant in the city of Piura.

Josshep Anthony Arellano Sánchez.

Advisor: Mgr. José Antonio Arámbulo Vega.

Professional Sufficiency Work

Degree in Business Administration

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, May 2019.

Keywords: Analysis / Strategic Management / Marketing / Sales / Costs / Contribution Margin.

Introduction: Design of commercial strategies in order to increase sales by 30% in the short term.

Methodology: An internal analysis was carried out to understand the operation of the company in the whole value chain, an external analysis to know the positioning in front of the competition and a cost analysis based on the margin of contribution to obtain better results in the business units.

Results: With the analysis it is determined that the company does not have a clear positioning, does not have a good management of its costs, does not have an operations and functions manual (MOF) and does not invest in advertising.

Conclusions: A report is made for the administrator to take the actions and thus be able to increase sales, including: invest in advertising, makeover, offer corporate discounts, in-situ tastings, restructure costs based on contribution margin and improve processes internal of the value chain of the restaurant.

Summary date: May 24, 2019.

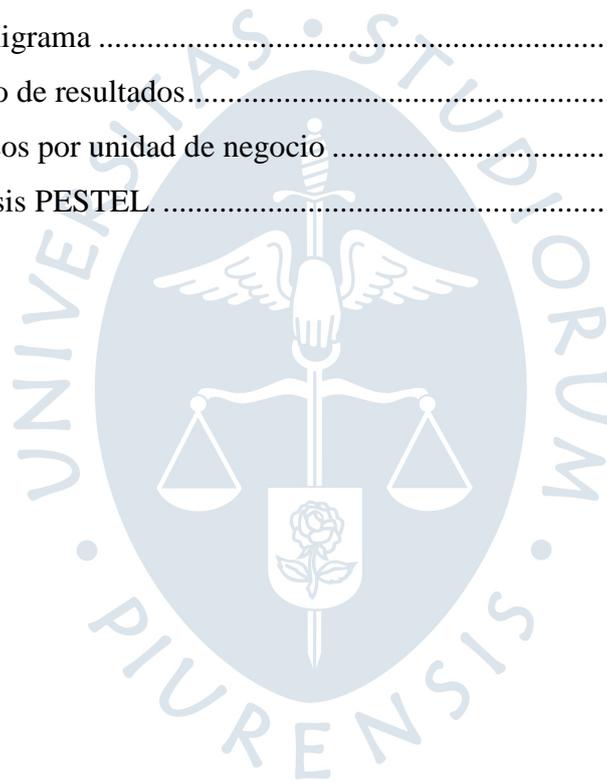
Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad.....	3
1.1.3. Organigrama.....	3
1.2. Descripción general de experiencia profesional	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	4
1.2.2. Propósito del puesto	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	6
1.2.4. Resultados concretos logrados	6
Capítulo 2 Fundamentación	7
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
2.1.1. Dirección estratégica de la empresa	7
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	8
2.2.1. Análisis interno	8
2.2.1.1. Entrevista al administrador	9
2.2.1.2. Observación de procesos	9
2.2.1.3. Encuesta sobre percepción de productos	9
2.2.1.4. Estructura de costos	10
2.2.1.5. Análisis FODA	10
2.2.2. Análisis externo.....	11

2.2.2.1.	Análisis de los clientes	11
2.2.2.2.	Análisis de la competencia	11
2.2.2.3.	Análisis PESTEL.....	12
2.2.2.4.	Análisis PORTER.....	12
Capítulo 3	Aportes y desarrollo de experiencias	13
3.1.	Aportes.....	13
3.1.1.	Objetivo de asesoría.....	13
3.1.2.	Observación de procesos.....	13
3.1.3.	Encuesta sobre percepción de productos	13
3.1.4.	Análisis de los clientes.....	14
3.1.5.	Estructura de costos	15
3.1.6.	Análisis FODA.....	16
3.1.6.1.	Fortalezas.....	17
3.1.6.2.	Oportunidades.....	17
3.1.6.3.	Debilidades	17
3.1.6.4.	Amenazas	18
3.1.7.	Análisis de la competencia.....	18
3.1.8.	Análisis PESTEL	18
3.1.9.	Análisis PORTER	19
3.1.9.1.	Poder de negociación de clientes: Baja	19
3.1.9.2.	Poder de negociación de los proveedores: Media-baja.	20
3.1.9.3.	Competencia actual: Alta	20
3.1.9.4.	Entrada de nuevos competidores: Media.....	20
3.1.9.5.	Amenazas de sustitutos: ALTA.....	20
3.2.	Desarrollo de experiencias.....	21
Conclusiones	23
Recomendaciones	25
Referencias bibliográficas	27

Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama	4
Figura 2.	Estado de resultados.....	16
Figura 3.	Ingresos por unidad de negocio	16
Figura 4.	Análisis PESTEL.....	19



Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo diseñar un informe de estrategias comerciales y financieras para incrementar las ventas en un 30% a corto plazo en un restaurante en la ciudad de Piura.

Para ello se realizó un análisis interno: entrevista al administrador, encuestas y observación de procesos para poder obtener las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio; y un análisis externo: PESTEL y PORTER, para darnos cuenta de las amenazas de la competencia y oportunidades del sector. Además, se identificó la necesidad de realizar un análisis de costos para poder evaluar el margen de contribución y definir los productos con mayor rentabilidad.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Es una pequeña empresa en el rubro de servicios (restaurante) en la ciudad de Piura, que ofrece una variedad de postres y platos ejecutivos a la carta, con una proyección de crecimiento de ventas positiva.

Está dirigido al nivel socioeconómico A-B, por el tipo de afluencia del público, en su mayoría personas entre 30 a 50 años y funcionarios de diferentes empresas de la región.

Cuenta con dos unidades de negocio: Pastelería-Cafetería y Restaurante según el tipo de cliente que consumen los productos en la empresa.

Para el análisis del presente trabajo: incrementar las ventas en un 30% a corto plazo.

1.1.1. Ubicación

Ubicado en el norte del Perú, en la ciudad de Piura.

1.1.2. Actividad

Empresa de servicios, ofreciendo una gran variedad de tortas y postres hasta almuerzos ejecutivos, además de su producto estrella: la panadería.

1.1.3. Organigrama

De la empresa objeto de estudio, se determinó:

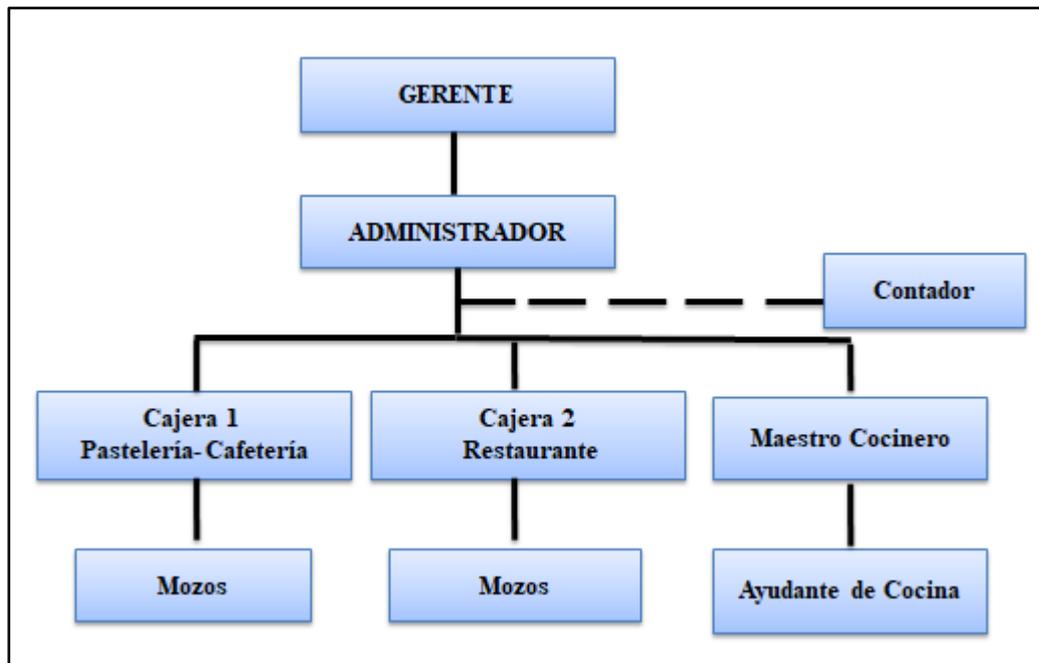


Figura 1. Organigrama
Fuente: Elaboración propia.

1.2. Descripción general de experiencia profesional

Asesoría al restaurante con el propósito de incrementar las ventas en un 30% a corto plazo como meta por parte del administrador. Para ello, se aplicó un análisis interno y externo, así como un análisis de la estructura de costos que maneja la empresa, como base para la toma de decisiones.

Finalmente, se presenta un informe al administrador para que pueda implementar las acciones descritas y así poder cumplir con su objetivo.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

Durante las prácticas profesionales en la Universidad de Piura como Asistente de Tesorería, se lograron desarrollar muchas actividades:

- Registro de operaciones bancarias en el sistema contable O7 utilizado por la Universidad de Piura; asimismo su futuro registro y liquidación.

- Conciliaciones bancarias entre el sistema O7 y los movimientos contables de las diferentes entidades bancarias.
- Generación, registro y liquidación de facturas, boletas y recibos de ingresos, además de planillas de detracciones individuales y masivas de SUNAT, y de pagos masivos de proveedores.
- Apoyo en flujos de caja diario y semanal, poniendo las diversas facturas, boletas y órdenes de pago para tener un estimado de lo que se puede gastar o no en el día.
- Manejo de proveedores vía telefónica o presencial cuando llegaban a preguntar por sus facturas.
- Emisión de cheques en moneda nacional o extranjera según la orden de pago indique.
- Manejo de las diferentes plataformas virtuales de los bancos para pagos.
- Elaboración de reportes a gerencia como base para poder pagar las facturas y boletas a los proveedores, el proveído se tenía que dar en la mañana.

Es en ese período que el profesor de la Universidad de Piura, Edwin Lozada, se contacta con el egresado para realizar una asesoría a un restaurante en la ciudad de Piura como una consultoría externa.

Las actividades a realizar fueron:

- Análisis externo: de la competencia de restaurantes y pastelerías en Piura.
- Análisis interno: de los procesos, y la percepción de los clientes sobre los diferentes productos que la empresa ofrece.
- Análisis de costos: para poder evaluar los productos estrellas y el margen de contribución.
- Observaciones: de los diversos procesos, asimismo la interacción de los clientes desde que llegan a la empresa.

1.2.2. Propósito del puesto

El objetivo era presentar un informe al administrador, con todas las acciones a tomar en cuenta en la asesoría, para así poder incrementar las ventas en un 30% a corto plazo.

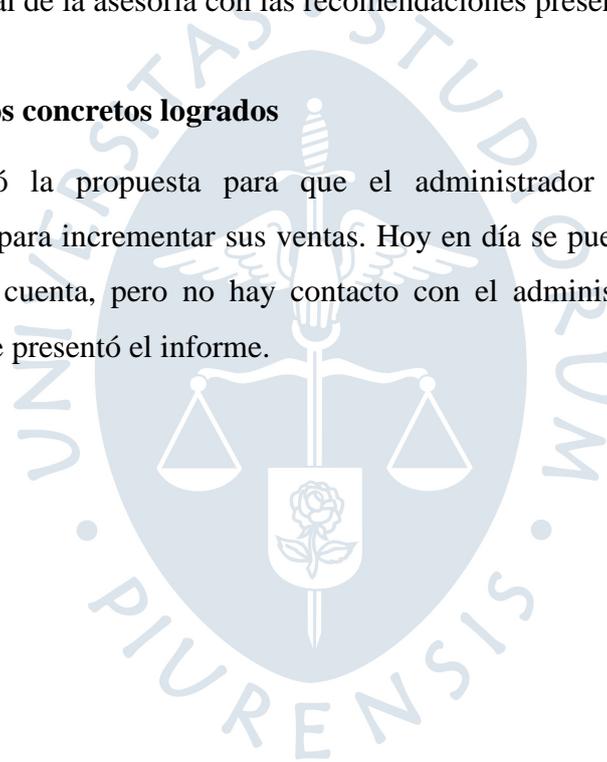
Se tuvo como retos el hacer un análisis tanto interno como externo, así como un análisis de costos para una mejor implementación.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

Informe final de la asesoría con las recomendaciones presentadas.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Se presentó la propuesta para que el administrador tome las acciones correspondientes para incrementar sus ventas. Hoy en día se puede apreciar que han sido tomadas en cuenta, pero no hay contacto con el administrador para evaluar resultados, solo se presentó el informe.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Dirección estratégica de la empresa

Las compañías para Palacios (SF) se enfrentan hoy a muchos cambios, no solo de factores internos, sino también externos tales como económicos, sociales, políticos, ambientales, etc.; todo con el fin de poder tomar las mejores decisiones dentro del ámbito empresarial para la adaptación al mundo cambiante y complejo. El autor a este proceso lo denomina: Dirección Estratégica.

Guerras & Navas (2007) opinan que las decisiones estratégicas que las empresas definen pueden ser: decidir a qué actividades se van a dedicar, fusiones, nuevas oportunidades de negocio o participar en los mercados internacionales.

Según los autores los resultados de una buena decisión llevan a que la empresa sea más rentable, teniendo como principales beneficiarios a los dueños por el aumento de las utilidades e inversiones, pero también a los llamados “grupos de interés” como los trabajadores, directivos y demás grupos de personas que se relacionan con la empresa en la actividad que ella ofrece.

Jhonson, Scholes, & Whittington (2006) indican que la dirección estratégica de las empresas se ocupa de la complejidad de las acciones a tomar porque pueden tener consecuencias dentro de toda la organización y pueden afectar no solo a una determinada área. Por lo tanto opinan que los directivos tienen que adoptar un planeamiento estratégico global, y tener en cuenta a la organización como un todo y no una suma de sus partes.

Los autores agregan que las decisiones estratégicas se basan en cómo las empresas quieren competir, ya sea con nuevas unidades de negocios, amplitud de mercado, decisiones sobre los productos, fusiones, adquisiciones o alianzas. En resumen, se debe analizar todas estas estrategias, pues algunas son mejores que otras para alcanzar el éxito.

Para el presente trabajo, se tuvo por objetivo presentar un informe explicando las direcciones estratégicas que el administrador del restaurante debe tomar para poder aumentar sus ventas en un 30% a corto plazo.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

El profesor de la Universidad de Piura, Edwin Lozada, se pone en contacto con el egresado, quién se desempeñaba como asistente de tesorería en la misma universidad, para realizar una asesoría a un restaurante. Luego de organizada la reunión con el administrador del se llega a un objetivo: incrementar las ventas en un 30% a corto plazo. Para eso se tiene que hacer un análisis global de la empresa, no solo las acciones internas que toma, sino como le afecta el entorno externo.

Jhonson, Scholes, & Whittington (2006) precisan que los objetivos pueden ser cuantificables, direccionados con la meta. Dentro de este marco para Guerras & Navas (2007) la misión y los objetivos de la empresa tienen que tener coherencia con el proceso empresarial y con las directrices en la toma de decisiones.

2.2.1. Análisis interno

Según Guerras & Navas (2007) el análisis interno define los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir; asimismo poder desarrollar su actuación frente a la competencia y cumplir con los objetivos.

De igual modo para Jhonson, Scholes y Whittington (2006), el desarrollo interno de las empresas se produce cuando se fomentan las estrategias desde las propias capacidades y limitaciones que tienen, el cual es el principal método para el desarrollo estratégico.

Como apoyo para el informe de la asesoría, se realizaron los siguientes métodos del análisis interno

2.2.1.1. Entrevista al administrador

Las técnicas son “los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (Rodríguez, 2010, pág. 10)

El egresado realizó una entrevista al gerente del restaurante para poder definir los objetivos que se propone para poder así evaluar las estrategias, además pudo tener información sobre cómo está constituida la organización, desde los trabajadores hasta los procesos internos en el servicio.

2.2.1.2. Observación de procesos

La observación directa es “cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores” (Torres, Paz, & Salazar, 2014, pág. 3)

El egresado hizo una observación de los procesos que están incluidos en el servicio de restaurante, desde la preparación de los productos, hasta la atención de los mozos, además del proceso de pago por parte de los clientes.

2.2.1.3. Encuesta sobre percepción de productos

La encuesta para Torres, Paz y Salazar (2014):

Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. (pág. 4)

El egresado tomó en cuenta en la encuesta preguntas sobre la percepción que tienen los clientes sobre los productos que la empresa ofrece, para así poder tener referencias en sus fortalezas o debilidades.

2.2.1.4. Estructura de costos

Para Vásquez (1992), la mayoría de los autores consideran que al tomar solo los costos variables como toma de decisión y eliminar los costos fijos, es un error, pues se deben analizar los costos unitarios desglosándolos en variables y fijos, para así utilizarlos en el análisis a realizar.

Según el experto, el margen de contribución no es la utilidad en general de la empresa, pero se debe utilizar adecuadamente en la toma de decisiones, ya que un buen manejo de éste ayuda al negocio a sobrevivir y desarrollarse.

Cuevas (2001) opina que la contabilidad financiera proporciona información de la organización sobre estados financieros, resultados de las operaciones, posición financiera y los flujos de caja; a diferencia de la contabilidad gerencial que proporciona información a la gerencia sobre el control y la planificación.

El egresado realizó un análisis sobre la estructura de costos en el restaurante, ya que el objetivo era incrementar las ventas a corto plazo.

2.2.1.5. Análisis FODA

Para Jhonson, Scholes, & Whittington (2006), el análisis DAFO o FODA, es útil como punto de partida para las decisiones estratégicas, pues resume cuestiones claves del entorno interno y externo y la capacidad de las organizaciones para enfrentar oportunidades y amenazas.

De igual manera Guerras & Navas (2007), opinan que es un resumen del análisis de estrategias, en toda la organización, en factores internos y externos; donde se consigue una visión global de la situación en que se encuentra la empresa para poder así diseñar la estrategia.

El egresado hace un análisis FODA encontrando las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en el momento del análisis para la toma de decisiones. Cabe resaltar, que la mayoría de características fueron descritas en la encuesta sobre la percepción de productos y clientes; así como la observación de los procesos, tanto administrativos como de producción en la cadena de valor.

2.2.2. Análisis externo

La empresa no es una organización aislada, sino que interactúa permanentemente con su entorno, el cual le plantea una serie de retos a los que hay que responder como consecuencia de las oportunidades y amenazas. Además se trata de investigar el marco conceptual en donde la empresa tendrá su actividad empresarial (Guerras & Navas, 2007)

Para los autores se distinguen dos tipos de análisis del entorno: entorno general (lo que afecta a la empresa en forma genérica) y específico (del sector de la actividad económica donde la empresa pertenece).

Por otra parte Jhonson, Scholes, & Whittington (2006) dicen que el entorno externo afecta a la posición estratégica de una organización, pero depende de que ésta tenga la capacidad estratégica interna para poder hacer frente al entorno externo, tanto en amenazas y oportunidades.

Asimismo Martínez & Milla (2012), opinan que las oportunidades y amenazas son una tendencia al futuro, pues condicionan cuán viable es el negocio frente a la actuación del entorno.

El egresado hizo los siguientes métodos para el análisis externo

2.2.2.1. Análisis de los clientes

Los clientes reciben valor de las organizaciones en cuanto ellas se ocupen de los recursos y competencias, así logran la ventaja estratégica frente a los competidores (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2006)

El egresado realizó una encuesta para obtener las percepciones que los clientes tienen de los productos que ofrece el restaurante.

2.2.2.2. Análisis de la competencia

El benchmarking para Boxwell (1995) busca no solo comprender el mundo interno de la compañía, sino evaluar y comparar las características que tenemos con el mundo externo (competencia) para la toma de decisiones.

El egresado realizó un estudio de las empresas de restaurantes que afectan a la organización en la ciudad de Piura.

2.2.2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar las variables que afectan a la empresa y generan un impacto negativo o positivo para la toma de decisiones; a dichas variables se les denomina dimensiones y pueden ser: políticas, económicas, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal. Además se les deben poner valores representativos, los cuales son de forma subjetiva referido a cómo se perciben del entorno (Guerras & Navas, 2007)

De la misma forma para Jhonson, Scholes, & Whittington (2006), estas variables no son independientes entre sí, sino muchas deben estar relacionadas. Por lo tanto opinan que los directivos deben entender cuáles son los motores claves de cambio y también el impacto diferencial que tendrían sobre las demás organizaciones, vistas en el impacto futuro que tendrán.

El egresado realiza un análisis PESTEL a partir del entorno general.

2.2.2.4. Análisis PORTER

Según Porter (2008) las 5 fuerzas competitivas definen cuan rentable es un sector mediante un valor económico que puede ser medido entre la rivalidad de la competencia existente, al poder de los proveedores y de los compradores, o delimitarse por la amenaza de nuevos entrantes o sustitutos. Las estrategias que las empresas deben definir son: crear barreras contra estas fuerzas competitivas o encontrar una posición donde estas sean débiles.

Asimismo agrega que las empresas pueden influir dentro del sector para crear ventajas competitivas para ellas mismas o expandirlas para todos.

El egresado realiza un análisis PORTER gracias a la información del entorno específico.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

3.1.1. Objetivo de asesoría

En la reunión con el gerente, se captaron las mejores ideas que serían de uso para el presente informe, además se pudo lograr a sintetizar el objetivo de estudio: incrementar las ventas en un 30% a corto plazo.

3.1.2. Observación de procesos

El egresado pudo darse cuenta de las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en todos los procesos de la cadena de valor del restaurante.

3.1.3. Encuesta sobre percepción de productos

El egresado realiza una encuesta donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- La percepción del cliente respecto al servicio de atención es muy baja, mencionan que deben esperar mucho tiempo para que su pedido sea atendido en el restaurante.
- Consideran que el precio es adecuado, no son sensibles ante ello.
- Califican el sabor de los postres como muy buenos, pero no el de los jugos.

- Respecto al servicio de atención en la panadería-pastelería lo consideran malo, para los clientes que acuden por primera vez les es difícil entender el proceso del servicio.
- Mencionan que algunos mozos no conocen del todo los productos que allí se ofrecen.
- Evalúan al servicio de la siguiente manera:
 - Sabor-precio.
 - Infraestructura.
 - Tiempo de espera.
 - Higiene.
 - Conocimiento de la carta.
 - Presentación del plato.
 - Rapidez en la caja.
 - Alternativas de pago.

3.1.4. Análisis de los clientes

El egresado gracias a la encuesta y a la observación que se realizó, pudo tener los siguientes resultados acerca del comportamiento de los clientes:

- El grupo de interés son del sector A-B y un pequeño grupo del sector C. Se pudo detectar que en su mayoría son funcionarios de empresas del centro comercial.
- La gran mayoría de clientes que acudieron al restaurante están en el rango de edad de 30-50 años a más.
- No son sensibles al precio, ya que lo consideran adecuado para la calidad del producto.
- Son personas direccionas al cambio, requieren de publicidad para poder entender los productos o servicios del restaurante. Algunos clientes mencionan haber visto publicidad en Facebook.
- Los clientes que llegan a consumir café, jugos, sándwich son en grupos de 2 a 6 personas.

- La mayoría de clientes que acuden al restaurante, van después de realizar sus compras en el centro comercial.

3.1.5. Estructura de costos

El egresado realizó un análisis de la estructura de costos, ingresos, y ventas. Además hizo un análisis sobre el margen de contribución de los productos “estrella” del restaurante. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Para poder establecer que productos son más rentables o a cuáles se les necesita hacer más hincapié, se debe analizar el margen de contribución.
- El restaurante sólo incluía el costo de los insumos (materia prima) para hallar el margen de contribución; más no también los costos directos que influyen en la fabricación de los productos, como el gas, la electricidad y el agua; inclusive la mano de obra directa (MOD).
- El egresado pudo notar que los productos “estrellas” que el contador ponía como fuente mayor de ingresos no iban en proporciones reales con la estructura de costos, ya que marginaban solo el 14% cuando se estimaba 70%.
- Las expectativas precio-producto no se cubren para el área de restaurante-cafetería en el producto de los jugos, pues los clientes lo califican como bajo.
- No hay detalle del uso de los insumos de cada unidad de negocio por separado.
- Los productos más vendidos son los del área de la panadería-pastelería.
- Abastecimiento de Insumos: con la mayoría de proveedores se trabajan líneas de crédito entre 5-30 días y con otros se trabaja contra-entrega.
- En la **figura 2** se puede apreciar el estado de resultados, donde se puede notar que el costo y/o gasto en salarios es elevado, pues representan el 24.74% de las ventas.

ESTADO DE RESULTADOS EN NUEVOS SOLES DEL 01 AL 31 DE MAYO DEL 2016	
VENTAS	246,504.36
COSTO DE VENTAS	-100,366.23
	<u>146,138.13</u>
RESULTADO BRUTO	
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>	
SUELDOS Y SALARIOS	60,981.00
ESSALUD	5,553.00
VACACIONES	57.52
CTS	9,631.30
VACACIONES TRUNCAS	116.26
GRATIFICACIONES TRUNCAS	691.02
HONORARIOS PROFESIONALES	1,269.66
ASESORAMIENTO CONTABLE	1,086.96
GASTOS COMUNES	2,839.57
FONDO DE PROMOCION	175.43
RENTA MINIMA	14,679.86
ARBITRIOS OPEN	32.90
ENERGIA ELECTRICA	5,948.73
GAS	5,041.69
AGUA	1,325.00
TELEFONO-COMUNICACIONES	122.18
PUBLICIDAD	4,383.04
MATERIAL DE LIMPIEZA	1,112.85

Figura 2. Estado de resultados
Fuente: Contabilidad del restaurante

- Como se puede ver en la **figura 3**, los ingresos de la panadería-pastelería superan al de la cafetería-restaurante. Por lo tanto se debe impulsar esta área para así aumentar las ventas. Vemos que en Mayo el área de la cafetería-restaurante tuvo un crecimiento importante debido a que se desarrollan actividades por el día de la madre.

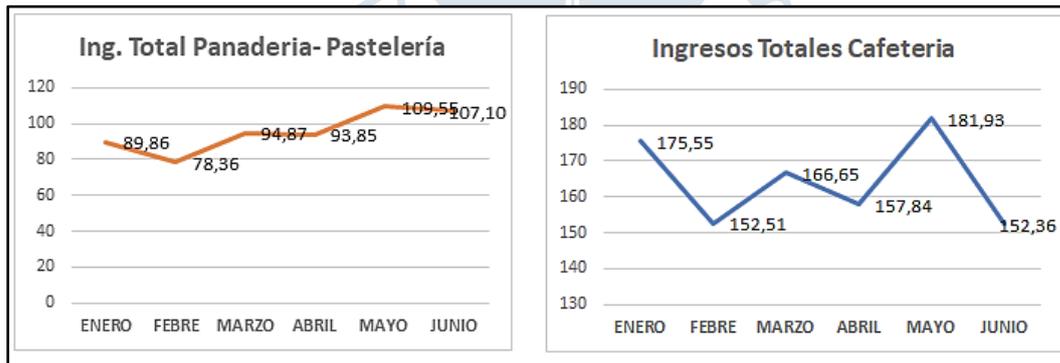


Figura 3. Ingresos por unidad de negocio
Fuente: elaboración propia.

3.1.6. Análisis FODA

Se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.6.1. Fortalezas

- El sabor de los postres es bueno.
- El público objetivo son del sector A-B.
- Tienen una buena infraestructura.
- Siempre hay una constante inversión en insumos y materiales.

3.1.6.2. Oportunidades

- Cada vez hay más personas que tienen poco tiempo de preparar comida en casa y optan por ir a un restaurante.
- Se pueden ofrecer platos típicos por temporadas.
- El local de Santa Isabel, tienen un horno que puede ser ocupado para preparar los productos de la panadería-pastelería y sólo serían llevados al local. Esto podría ser una oportunidad para disminuir costos.

3.1.6.3. Debilidades

- El sabor de los jugos es malo.
- Algunos mozos no conocen la carta.
- Los clientes se enteran del servicio de menú cuando van al restaurante.
- El servicio de atención en la panadería-pastelería para los clientes nuevos es un poco difícil de comprender.
- Tienen un horno que no es abastecido al 100%.
- Tienen 5 cajeras, que por largos tiempos tienen mano de obra ociosa.
- El nombre del restaurante no está en el dominio de la red como los más buscados.
- No hay publicidad, la mayoría de clientes se enteran del servicio de restaurante en el mismo local.

3.1.6.4. Amenazas

- La competencia es alta.
- Los productos sustitutos son altos.
- El servicio delivery está en crecimiento.
- La gran expansión de los centros comerciales en la ciudad de Piura, que tienen varios puestos de comida rápida.

3.1.7. Análisis de la competencia

- En la ciudad de Piura hay 4 centros comerciales, en los cuales tienen todo tipo de restaurantes y ofrecen servicios desde comida rápida hasta pastelerías.
- Los productos sustitutos de los restaurantes están en aumento.
- El dominio en internet no sale el nombre del restaurante como el más buscado, se necesita dar énfasis en la publicidad.

3.1.8. Análisis PESTEL

El egresado realizó un análisis PESTEL, y obtuvo los siguientes resultados: se puede ver en la **figura 4**:

- Las personas cada vez tienen menos tiempo de preparar comida en casa, por lo que la necesidad es satisfecha saliendo a comer a un restaurante.
- Las empresas de servicios en Perú están en crecimiento, encontramos un restaurante en cualquier esquina (Inga, 2015).
- Las personas tienen un mayor poder adquisitivo, más si son ejecutivos del sector económico A-B.
- El Perú está cambiando (visto del año 2016), tenemos una estabilidad política buena después de las elecciones lo que hace que se estime un crecimiento económico del 3.7% para ese año (2016), recuperando la desaceleración económica que se venía pasando (El comercio, 2015)

- En Piura, se encuentra una alta competencia de restaurantes para todo tipo de nivel socioeconómico, además de pastelerías, heladerías y panaderías. Encontramos 4 centros comerciales que tienen patio de comidas donde se pueden encontrar todo tipos de comidas, postres, etc.
- En Piura se está dando valor al servicio delivery, desde hamburgueserías hasta comida vegetariana; esto se debe ver como una oportunidad al servicio de restaurantes, cafeterías, panaderías y pastelerías.

	MN	N	I	P	M P
Alta competencia de restaurantes.	X				
Cultura: las personas cada vez tienen menos tiempo de preparar comida en casa.				X	
Oportunidad de crecimiento del sector servicios en el Perú para el 2016.					X
En el 2016, el PBI del Perú se expandirá 4 %				X	
Crecimiento del poder adquisitivo de las personas del sector A,B				X	
4 centros comerciales en Piura.		X			
Mayor opción de elección de restaurantes (encontramos patios de comida).		X			
Crecimiento del servicio delivery.				X	
6 pastelerías y/o heladerías conocidas.		X			
Alta competencia de panaderías.		X			
Estabilidad política del país, después de las elecciones			X		
Proyección de 3,7% del crecimiento económico del país al 2016, para el 2017 sería de 4,1%.				X	

Figura 4. Análisis PESTEL.
Fuente: Elaboración propia.

3.1.9. Análisis PORTER

El egresado pudo llegar a las siguientes conclusiones del análisis PORTER:

3.1.9.1. Poder de negociación de clientes: Baja

No son sensibles al precio, están pagando por el valor del producto ofrecido, si este bajara de calidad dejarían de comprar. No relacionan al

precio como factor de decisión en la compra de los productos en las cafeterías del sector A-B.

3.1.9.2. Poder de negociación de los proveedores: Media-baja.

Si bien es cierto las cafeterías y restaurantes para este sector buscan a los proveedores que ofrezcan los insumos de calidad, si no cumplen los estándares dejarían de comprarles; pero son muy pocas las empresas que puedan cumplir con todos los estándares de calidad. El poder en este caso lo podrían tener tanto los proveedores como las cafeterías y restaurantes.

3.1.9.3. Competencia actual: Alta

En el sector encontramos muchos restaurantes, está fragmentado. Cada vez más en Piura están llegando restaurantes y cafeterías que ofrecen sus productos ejecutivos para satisfacer al sector A y B.

3.1.9.4. Entrada de nuevos competidores: Media

Barreras de entradas:

- Inversión: infraestructura y tecnología.
- I+D: en marketing, para definir el mercado al cuál entrar.
- Publicidad: en este sector es lo más importante.

3.1.9.5. Amenazas de sustitutos: ALTA

- Comida hecha en casa: este sustituto es el más importante porque a las personas les supone un ahorro en costos.
- Restaurantes de comida rápida: en todos los centros comerciales encontramos puntos de venta de comida rápida, para los ejecutivos representa un ahorro de tiempo.
- Delivery: El servicio de restaurantes, pastelerías y panaderías está cambiando, encontramos el servicio delivery para no salir de casa o del trabajo.

- Heladerías: representan una gran amenaza sustituta porque en ellas encontramos que el giro de negocio como heladerías quedó aparte, y ahora también son cafeterías o restaurantes, como por ejemplo El Chalán.

3.2. Desarrollo de experiencias

Hacer este informe significó un gran reto, pues se aplicó los conocimientos durante toda la carrera universitaria, buscando solución en beneficio de la empresa. Se ejerció en el rol de asesor financiero y se logró encontrar las posibles soluciones para que el administrador pueda dirigir bien la dirección estratégica de su empresa y generar valor.

Esta asesoría se realizó con una compañera de la misma universidad, por lo que ambos tuvieron la misma meta: poder demostrar lo capaces que son como egresados.

Organizar el tiempo es un objetivo que se logró, pues en ese momento se desempeñaba como Asistente de Tesorería de la Universidad de Piura.

Se pudo aprender la realidad que tiene un administrador sobre su empresa y es muy distinta con lo que realmente está pasando internamente y con la competencia, llegando inclusive dar más énfasis a productos que consideraban “estrellas” por no tener un adecuado control de sus costos. Pero sobretodo, se logró trabajar en equipo con todos los miembros de la cadena de valor de esta empresa.

Conclusiones

- Es importante conocer a tu empresa, y saber qué factores internos y externos la afectan.
- La empresa no tiene un posicionamiento claro: no sabe a dónde dirigirse, si hacer énfasis a la panadería-pastelería o al restaurante.
- No se maneja bien la estructura de costos: error en marginar productos sobrevalorados.
- No tiene un manual de operaciones y funciones MOF: Los trabajadores no saben más que por la inducción cual es el reglamento de trabajo.
- Hay capacidad en el horno del local de Santa Isabel para poder ser usada y disminuir costos: se trabaja a media capacidad.
- La percepción de los clientes sobre los postres es buena, sin embargo los jugos tiene deficiencia: falla acorde a la percepción que tienen los clientes sobre los productos.
- La fachada del restaurante da a entender solo es una cafetería (Marketing).
- No hay publicidad extensiva en medios.
- Hay tiempo ocioso de los trabajadores.
- No hay motivación de los mozos en ofrecer los menús.
- El proceso de la venta de pan es difícil para los nuevos clientes.
- Como es tipo “autoservicio” la mayoría de clientes dejan sus carros de compras fuera del local.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se le dieron al administrador de este restaurante. Hoy en día, la mayoría han sido tomadas y se nota que han podido incrementar ventas, ya que, han abierto una nueva sucursal en otro centro comercial.

1. Marketing

- Inversión en Publicidad: más empuje en canales electrónicos como el Facebook.
- Cines: tienen en el mismo centro comercial una cadena de cines representativas en Perú, por lo tanto invertir en post publicitarios para generar entrada de nuevos clientes, presentando los menús ejecutivos o los postres.
- Talonarios de descuentos: como la mayoría de clientes son ejecutivos, una idea de atracción de nuevos clientes con el objetivo de incrementar las ventas es ofrecer talonarios de descuentos; gran parte de los restaurantes les ofrecen a las empresas este sistema.
- Cambio de imagen: en la fachada del restaurante aún conservaban un letrero que solo hacía entender al cliente que son pastelerías-cafeterías más no restaurante.
- Ofrecer degustaciones in-tu: para promover los platos de carta que ofrece el restaurante.
- Hacer campañas por estaciones: es decir, día de pizzas, o comida gourmet, etc. Esto fue lo primero que empezaron a desarrollar.

2. Finanzas-Costos

- Reestructurar sus costos, en base al margen de contribución para poder así determinar los verdaderos productos “estrella”, para darles más importancia.
- Incluir al costo variable la MOD y los CIF necesarios en el proceso de los productos, en caso aumente el precio final, ofrecer al cliente una mejor atención, o un beneficio adicional que lo compense.
- Para reducir costos: utilizar al 100% el horno en el local de Santa Isabel y solo invertir en una moto-furgón que traslade los productos al Open Plaza.
- Tener un proceso de incremento de las ventas consiguiendo más público, reduciendo costos, para así el margen de contribución sea positivo.

3. Procesos

- Capacitaciones constantes de los mozos para ofrecer con toda la información todos los productos.
- Recalcar el servicio de menús como una nueva opción de comida.
- Cambiar totalmente la preparación de los jugos, pues todos los clientes en la encuesta no aceptaron los jugos.
- Utilizar el tiempo ocioso de las 5 cajeras que tiene el local, pues hay demasiado tiempo que pueden utilizar en otros procesos del restaurante.
- Ayudar de la mejor forma a los nuevos clientes de la pastelería-panadería para que puedan elegir de la mejor forma sus productos.

Referencias bibliográficas

- Boxwell, R. (1995). *Beanchmarking para competir con ventaja*. Editorial McGraw-Hill.
- Clauso, A. (s.f.). *Ánalisis documental: el análisis formal*.
- Cuevas, C. (2001). *Contabilidad de Costos: enfoque gerencial y de gestión*. Segunda edición.
- El comercio. (12 de Diciembre de 2015). *Seis proyecciones sobre le economía peruana para el 2016*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-economia-peruana-2016-206818>
- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teorías y aplicaciones*. cuarta edición.
- Inga, C. (21 de diciembre de 2015). *¿Qué sectores tienen mayor oportunidad de crecimiento el 2016?* Recuperado el 1 de marzo de 2017, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sectores-mayor-oportunidad-crecimiento-2016-255473>
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: setima edición.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Diaz de Santos.
- Palacios, L. (s.f.). *Dirección Estratégica*. segunda edición.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Rodriguez, M. (2010). *Método de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Universidad de Sinaloa.

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2014). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Guatemala: Facultad de ingeniería, Universidad Rafael Landívar.

Vasquez, J. (1992). *Costos*. Editorial Aguilar.

