

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE MEJORA – RESTAURANTE PUNTA SAL

MISIÓN EMPRESARIAL

Jhoan Sebastián Restrepo Herrera

Daniela Orjuela Castro

Bogotá

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PLAN DE MEJORA – RESTAURANTE PUNTA SAL

MISIÓN EMPRESARIAL

Jhoan Sebastián Restrepo Herrera

Daniela Orjuela Castro

Fernando Ortega Hurtado

Administración De Negocios Internacionales

Bogotá

2017

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	11
1. INTRODUCCIÓN .....	13
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN.....	15
2.1. Empresa.....	15
2.2. Motivaciones .....	16
2.3. Campo de dominio .....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. Objetivo General.....	17
3.2. Objetivos específicos .....	17
4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DEL ESTUDIO.....	18
4.1. Diagnóstico Externo.....	18
4.1.1. Generalidades económicas de Perú.....	18
4.1.2. Franquicias .....	19
4.2. Diagnostico Interno.....	20
4.2.1. Situación actual del restaurante .....	22
4.2.2. Competitividad .....	23
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	24
5.1. Definición de Plan de Negocios .....	24
5.2. Elementos del Plan de Negocios.....	26
5.3. Clases de planes de negocios.....	31

5.4.	Utilidad del Plan de Negocios .....	32
5.5.	Implementación del plan de negocios .....	32
6.	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	33
6.1.	Enfoque metodológico .....	34
6.1.1.	Actores clave .....	34
6.2.	Técnicas De Recolección De Información .....	37
6.3.	Técnicas De Análisis De Información .....	38
6.4.	Instrumentos .....	39
6.5.	Construcción de informe .....	39
7.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS.....	40
7.1.	Encuesta de percepción a la población peruana .....	40
7.2.	Resumen Ejecutivo .....	47
8.	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	49
8.1.	Desarrollo de Marketing Mix .....	49
8.2.	Análisis DOFA .....	50
8.3.	Estrategias de promoción .....	52
8.3.1.	Fidelización .....	53
8.3.2.	Clientes Potenciales .....	54
9.	POLÍTICA DE CALIDAD.....	55
9.1.	Planificación .....	56
9.2.	Identificación.....	56
9.3.	Solución.....	57
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Exportaciones de Perú .....	19
Gráfico 2 Resumen Ejecutivo .....	26
Gráfico 3 Descripción del negocio .....	27
Gráfico 4 Análisis del mercado .....	28
Gráfico 5 Estructura del negocio .....	28
Gráfico 6 Operaciones.....	29
Gráfico 7 Riesgos Críticos.....	30
Gráfico 8 Proyecciones Financieras.....	31
Gráfico 9 Población censada por género .....	41
Gráfico 10 Rango edad de los consumidores .....	41
Gráfico 11 Estrato Socioeconómico .....	42
Gráfico 12 Preferencia de los alimentos .....	42
Gráfico 13 Frecuencia tipos de restaurante .....	43
Gráfico 14 Sector restaurantes de pescados .....	43
Gráfico 15 Sector restaurante de pescados.....	44
Gráfico 16 Calidad de los productos.....	44
Gráfico 17 Calidad del servicio .....	45
Gráfico 18 Proporcionalidad del precio y los productos.....	45
Gráfico 19 Recomendaciones del restaurante .....	46

Gráfico 20 Viabilidad de exportación .....	46
Gráfico 21 Planificación.....	56

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz DOFA Restaurante Punta y Sal.....	51
--	----

## GLOSARIO

**Catering:** Servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.

**Chef:** Es aquella persona cuya profesión u oficio consiste en cocinar, además de ser el jefe de cocina.

**Comensal:** Persona que come con otras en el mismo lugar, especialmente en la misma mesa.

**Franquicia:** Sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas.

**Gastronomía:** Conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la culinaria así como con su evolución histórica.

**Intangible:** Que no puede ser percibido físicamente.

**Sucursales:** Que depende de otro principal y desempeña las mismas funciones que este en otro lugar.

**Tangible:** Que puede ser tocado o probado de alguna forma.



## RESUMEN

La gastronomía peruana ha sido caracterizada en los últimos años por su boom gastronómico, puesto que ha generado un reconocimiento internacional y que adicionalmente ha logrado incrementar el nacionalismo y el amor por la patria en cada uno los peruanos. Este boom gastronómico se ha caracterizado por ser un orgullo nacional, el cual se adquirió mediante la generación de empleo en el mercado como consecuencia de la expansión internacional gastronómica. Es así como la trayectoria de la gastronomía peruana se ha destacado por sus exóticos sabores, permitiendo la apertura de nuevos mercado dada la calidad de los insumos y el componente diferenciador que es atractivo para los clientes internacionales.

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un estudio o análisis del mercado que permita a la empresa conocer las fortalezas y las debilidades, al momento de querer incursionar en nuevos mercados. Adicional a esto, dicho estudio servirá para analizar la viabilidad que tiene la empresa, para generar un proceso de expansión.

Además, el enfoque metodológico que permitirá alcanzar los objetivos del plan de negocios para el restaurante Punta Sal, se compone de 2 escenarios, tales como: primero, el enfoque cualitativo, que permitirá identificar: el diagnóstico y situación actual del sector y del restaurante, y el objeto de estudio, el análisis de mercado; y el análisis de la organización y dirección; y segundo el enfoque cuantitativo, que permitirá identificar: el análisis financiero del restaurante, las variaciones del crecimiento y decrecimiento de la empresa y el análisis de la rentabilidad a futuro con la implementación del Plan de negocios.

Los instrumentos que serán utilizados para la recolección y análisis de la información para la elaboración del plan de negocios son: las entrevistas, el diario de campo y la encuesta. En conclusión en el mercado peruano se encuentran las condiciones necesarias para el desarrollo de

este tipo de negocios, ya que como se ha señalado antes existen todavía sectores que están poco saturados y en el que habría mayores oportunidades comerciales.

**Palabras claves:** Gastronomía, Perú, franquicias.

## ABSTRACT

Peruvian gastronomy has been characterized in the last years by its gastronomic boom, since it has generated an international recognition and that additionally has managed to increase the nationalism and the love for the homeland in each the Peruvians. This gastronomic boom has been characterized by being a national pride, which was acquired through the generation of employment in the market as a consequence of the international gastronomic expansion. This is how the trajectory of Peruvian gastronomy has been highlighted by its exotic flavors, allowing the opening of new markets given the quality of the inputs and the differentiating component that is attractive to international clients.

The objective of the present work is to elaborate a study or analysis of the market that allows the company to know the strengths and weaknesses, at the moment of wanting to enter new markets. In addition to this, this study will serve to analyze the viability that the company has, to generate an expansion process.

In addition, the methodological approach that will achieve the objectives of the business plan for the restaurant Punta Sal, is composed of 2 scenarios, such as: first, the qualitative approach, which will identify: diagnosis and current situation of the sector and restaurant, And the object of study, the market analysis; And analysis of organization and direction; And second, the quantitative approach, which will allow us to identify: the financial analysis of the restaurant, variations in growth and decrease of the company and analysis of future profitability with the implementation of the Business Plan.

The instruments that will be used for the collection and analysis of the information for the elaboration of the business plan are: the interviews, the field diary and the survey. In conclusion in the Peruvian market are the necessary conditions for the development of this type of business,

since as previously mentioned there are still sectors that are little saturated and in which there would be greater commercial opportunities.

**Keywords:** Gastronomy, Perú, franchises.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas la gastronomía peruana se ha caracterizado por ser “una de las más variadas de todo el mundo gracias a la herencia pre incaica, incaica y a la inmigración española, africana, chino-cantonesa, japonesa e italiana principalmente hasta el siglo XIX, que la ha hecho conocida y valorada mundialmente” (Mukhuna, 2011), dado que es una de las más diversas del mundo con alrededor de 500 platos típicos e infinidad de materias primas, la gastronomía peruana puede ser el reflejo de las costumbres de las culturas previamente mencionadas.

Por consiguiente, la cocina peruana ha vivido en los últimos veinte años un boom gastronómico que ha generado un reconocimiento internacional y que adicionalmente ha logrado incrementar el nacionalismo y el amor por la patria en cada uno de los peruanos. El factor principal que ha surgido de este boom gastronómico es el orgullo nacional, el cual se adquirió mediante la generación de empleo en el mercado como consecuencia de la expansión internacional gastronómica. Adicionalmente se abren las puertas a nuevas oportunidades de negocios en donde se obtiene dinamizando en las cadenas de producción agropecuarias e hidrobiológicas, mejorando la producción gastronómica impulsando así mismo el turismo en el país.

Es así como la trayectoria de la gastronomía peruana se ha destacado por sus exóticos sabores, permitiendo la apertura de nuevos mercados dada la calidad de los insumos y el componente diferenciador que es atractivo para los clientes internacionales. Todo esto se ve evidenciado en la política de promoción de la Gastronomía peruana realizada por APEGA (Asociación Peruana de Gastronomía) con una apuesta al 2021, “la cual le permite a las empresas nativas expandir la gastronomía peruana a espacios internacionales con el fin de promover el intercambio comercial, el desarrollo de las pequeñas empresas y resaltar los valores y la cultura peruana” (APEGA, 2015).

Todo lo mencionado anteriormente han sido razones por las cuales el restaurante Punta Sal ha abarcado un mercado amplio, pero a la vez competitivo, en el que la tradición gastronómica posee mayor relevancia dada su especialización en pescados y mariscos. El restaurante Punta Sal con una trayectoria de más de 20 años en el mercado peruano, está calificado como uno de los restaurantes más importantes en el Perú, teniendo en cuenta que “en el sector peruano de restaurantes, lo difícil no es el ingreso si no la permanencia: sólo el 12% de los restaurantes superan el periodo de 5 años de existencia en el mercado” (PuntaSal, 2017).

Por consiguiente, se busca desarrollar un plan estratégico de negocios para el restaurante Punta Sal con el fin de realizar una participación e incursión exitosa de la gastronomía peruana a nivel internacional, mediante la promoción de la cultura peruana a través de franquicias<sup>1</sup>, con el fin de promover la gastronomía, la cultura y la biodiversidad del país. Dadas las cualidades del restaurante en mención y la posibilidad de hacer parte de la política de promoción de la gastronomía peruana<sup>2</sup> presentada por APEGA, en el que “se propone la conformación de un acuerdo público-privado por la promoción de la gastronomía con miras al bicentenario de la independencia” (APEGA, 2015), por lo que se sugiere un plan de expansión en el exterior con el fin de dar a conocer la cultura, la gastronomía y en especial el nombre Punta Sal.

---

<sup>1</sup> La franquicia se define como “un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos”. Actualmente el restaurante Punta y Sal cuenta con 6 franquicias ubicadas en Lima, Perú.

<sup>2</sup> La PPG - política de promoción de la gastronomía, no solo fue entregada al Presidente Ollanta Humala el 29 de agosto del 2015, sino que además fue también discutida con un grupo de Ministros y presentada al Acuerdo Nacional en una reunión realizada el 17 de noviembre con un panel integrado por Bernardo Roca Rey, Virgilio Martínez, Gastón Acuario y Mariano Valderrama.

## 2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

### 2.1. Empresa

La empresa que se seleccionó para desarrollar el análisis es el restaurante *Punta Sal*, el cual cuenta con una trayectoria de casi 30 años en el mundo de la gastronomía peruana (PuntaSal, 2017) , lo que hace que el restaurante se posicione como uno de los pioneros de la industria gastronómica del país y adicionalmente sea un referente en el mercado internacional.

Adicionalmente, el restaurante cuenta por su excelente calidad con reconocimientos tales como: TripAdvisor,<sup>3</sup> (quien emitió el certificado de excelencia 2014), seleccionado para el catering de altas autoridades y artistas de la talla de Plácido Domingo y Andrea Bocelli, elegido para la atención de los almuerzos de las altas autoridades a la V Cumbre de América Latina, el Caribe y la Unión Europea – ALCUE y la 40<sup>a</sup> Asamblea General de la OEA, entre otros (PuntaSal, 2017).

Adicional a esto, el restaurante se destaca por la calidad de sus productos, haciendo uso de los mejores insumos nacionales, dándoles a los comensales una atención personalizada y brindándoles un ambiente confortable en sus locales hacen de *Punta Sal* un lugar de referencia para la cultura peruana a los ojos de los turistas. Además de contar con el Chef Ejecutivo Adolfo Perret<sup>4</sup>, quien es considerado un icono de talla internacional debido a su amplia experiencia en la

---

<sup>3</sup> TripAdvisor es “un sitio de internet donde los usuarios de servicios turísticos de todo el mundo comentan sus experiencias sobre las instalaciones, los productos y sobretodo el servicio de cualquier tipo de empresa alrededor del mundo”. (TripAdvisor, 2017) Por este simple hecho y porque es una de las plataformas más importantes a nivel mundial por la preferencia de la gente (más de 50 millones de visitas mensuales según propias cifras) y su presencia multiplataforma (computadora, smartphones, tablets), es una herramienta a la que hay que sacar provecho.

<sup>4</sup> Adolfo Perret nacido en Lima- Perú el 24 de noviembre de 1986, es un chef empresario con más de 28 años de experiencia en cocina peruana, con especialidad en pescados y mariscos. Ha llevado cursos de especialización en Le Cordon Bleu Perú en cocina Francesa e Italiana. Ha representado al Perú en más de 55 festivales gastronómicos en varios países. Ha participado como jurado en concursos mundiales de cocina de La Academie Culinaire de France en USA y Francia así como también en países como Chile y Bolivia (LinkedIn, 2016).

gastronomía peruana e internacional, quien además hace parte del equipo de Punta y Sal desde hace ya veinticinco años. Adicionalmente, es el primer peruano miembro y representante de La Académie Culinaire de France, lo que demuestra la excelencia a lo largo de toda la cadena de producción del restaurante.

## **2.2.Motivaciones**

Lo que ha motivado la selección de esta empresa para la realización de un plan estratégico de negocios ha sido su amplia trayectoria y reconocimiento en la gastronomía peruana, además de que cuenta con una gran participación en el mercado local mediante las alianzas estratégicas con hoteles, proveedores, inversionistas, que las demás empresas del sector no poseen al mismo nivel. Adicionalmente, *Punta y Sal* al ser un restaurante líder en el mercado cuenta con una curva de expansión bastante importante, ya que sus mismas alianzas estratégicas han generado el pensamiento de expansión, lo cual no se evidencia en otros restaurantes, ya que no poseen la visión y los posibles beneficios tangibles e intangibles que recibirían si desearan expandir su industria gastronómica.

## **2.3.Campo de dominio**

Se busca definir un plan estratégico que permita a la empresa continuar con el posicionamiento que ha tenido durante los últimos 30 años mediante la administración eficiente de los recursos, con el fin de abarcar nuevos mercados y posicionar a la industria gastronómica peruana a un nivel internacional. A través del análisis realizado a la información presentada sobre el posicionamiento actual de la compañía, se busca determinar cuáles son los factores claves de éxito que permitirán a la empresa llevar a cabo la implementación de dicho plan de



negocios, con el fin de mantener la tendencia expansionista en el mercado y adicionalmente convertirse en un referente de la industria gastronómica y turística en el país.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.Objetivo General**

Elaborar un estudio o análisis del mercado que permita a la empresa conocer las fortalezas y las debilidades, al momento de querer incursionar en nuevos mercados. Adicional a esto, dicho estudio servirá para analizar la viabilidad que tiene la empresa, para generar un proceso de expansión.

#### **3.2.Objetivos específicos**

- Dar a conocer las actividades gastronómicas de la empresa a un nivel internacional, iniciando en una escala nacional, regional, hasta llegar a un nivel de internacionalización.
- Elaborar un análisis DOFA, que facilite a la empresa conocer las fortalezas y las debilidades con las que cuentan.
- Generar mediante este estudio un análisis que funcionara como bosquejo para conocer la viabilidad al momento que la empresa decida incursionar en un proceso de expansión.
- Definir como estrategia de promoción de la gastronomía peruana, diversas actividades de expansión mediante el modelo de franquicias como resultado oportuno.

- Desarrollar políticas claras de calidad para obtener beneficios al interior de la empresa.

## **4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DEL ESTUDIO**

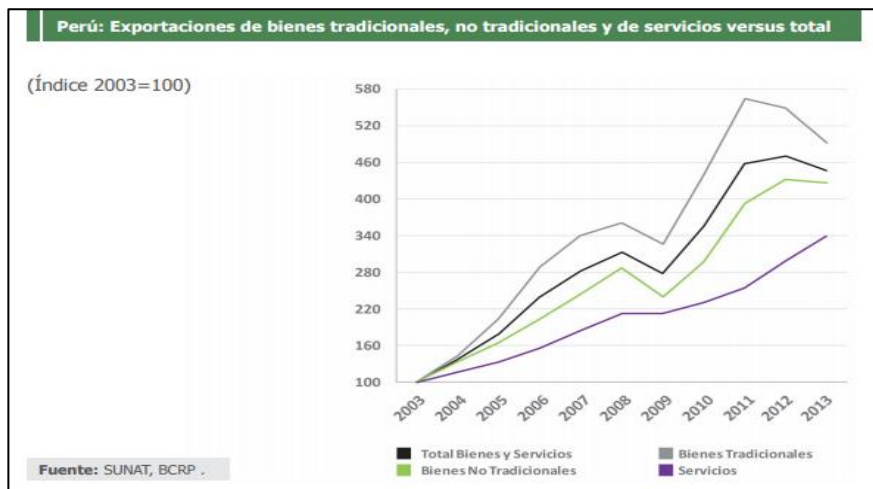
Con el fin de realizar un diagnóstico del objeto de estudio, se analizarán 2 factores primordiales. El primer factor es externo, en donde se analizarán todos los factores demográficos que influyen en el sector gastronómico. El segundo factor a analizar será interno, en donde se evidenciará cada una de las partes de la cadena productiva del restaurante Punta Sal.

### **4.1. Diagnóstico Externo**

#### **4.1.1. Generalidades económicas de Perú**

“El crecimiento económico y la reducción de la pobreza, objetivos últimos de la política económica del Estado, mostraron un desempeño notable durante 2003-2013” (turismo, 2015). En dichos indicadores, Perú mostró un desempeño superior al registrado en la región latinoamericana. En efecto, la tasa promedio anual de crecimiento real del Producto Interno Bruto (PIB) fue 6.4%, mientras que la pobreza como proporción de la población nacional se redujo en 28.6 puntos porcentuales.

Además, las exportaciones tradicionales han tenido un mayor crecimiento anualmente, tal como se puede apreciar en la gráfica:



**Gráfico 1 Exportaciones de Perú**

**Fuente:** Plan estratégico Nacional Exportador Perú. (Turismo, 2015)

Según los datos revelados por el FMI, a partir del año 2015 el total de la economía Peruana asciende aproximadamente a 192.141 millones de Dólares. Lo cual según el total de la población, arroja un PIB Per Cápita de 5.726 dólares (Valor. Nominal) y un PIB Per Cápita de 13.018 dólares (Valor. en PPA) (Turismo, 2015).

#### 4.1.2. Franquicias

Durante los últimos años, la franquicia ha obtenido un crecimiento sólido y sostenido, por ejemplo con relación a las cifras, en el 2007 Brasil facturo más de 16.000 millones de dólares mediante las franquicias, México sobrepasó los 4.500 millones de dólares y países como Venezuela, ya alcanzaron los 1.000 millones de dólares, mediante este medio. (ADEX, 2017).

Con relación a las cifras anteriores, Perú no alcanza los 500 millones de dólares, por lo cual nos estamos enfrentando a un gran reto. En la actualidad el mercado está compuesto un 58% por franquicias extranjeras y un 42% por franquicias nacionales, no obstante, la creatividad de los empresarios nacionales y las grandes posibilidades que tenemos en este campo está haciendo que las franquicias nacionales tomen impulso. Por consiguiente, se evidencia que el Perú se encuentra en un proceso de crecimiento que se manifiesta a través de un 20% de crecimiento anual de franquicias nacionales, lo cual conlleva a que en un mediano plazo se podrá equilibrar o hasta sobrepasar el porcentaje de franquicias extranjeras como ha pasado en países como Brasil (90% conceptos locales), México 70% y Venezuela 65%. Actualmente, las franquicias representan una alternativa de crecimiento empresarial, generando así el crecimiento exponencial de empleo en el país.

#### **4.2.Diagnostico Interno**

El restaurante Punta Sal está especializado en la gastronomía peruana con un enfoque principal en pescados y ceviches. Su primer local se encuentra localizado en el corazón de San Isidro, en la av. Conquistadores donde desde hace más de 24 años sigue operando como sede central. Actualmente el restaurante Punta Sal cuenta con 6 sucursales en Lima y 1 en Santiago de Chile, tales como se evidencian a continuación: **(Ver anexo 1)**.

- CORPAC ubicada en la Av. Canaval y Moreyra N° 611 San Isidro Lima, Perú
- MIRAFLORES ubicada en el Malecón Cisneros Cuadra 3 Lima, Perú
- LA MOLINA Av. El Golf Los Incas N° 376 Camacho Lima, Perú
- ASIA ubicada en la Panam. Sur Km 97.5 Playa Asia Cañete, Perú
- CHACARILLA ubicada Av. Primavera N° 443 Surco Lima, Perú
- CONQUISTADORES ubicado Av. Conquistadores 948 Lima, Perú

- SANTIAGO Maruri 475, Independencia, Santiago, Chile.

El restaurante cuenta con más de 20 años de experiencia en la cocina peruana, especialmente en pescados y ceviches, “dedicada integralmente en el mundo gastronómico: restaurantes y franquicias, catering, organización de eventos, capacitación y productos envasados para la venta al menor y por mayor” (PuntaSal, 2017), además cuenta con uno de los más reconocidos chef de la comida peruana Adolfo Perret, quien hoy en día es el chef principal el cual tiene como objetivo desarrollar toda una experiencia internacional en donde se abarquen y se combinen diferentes culturas gastronómicas como la francesa y la oriental. Adicionalmente, el restaurante es insignia de la cultura peruana debido a su participación constante en ferias, cumbres, festivales y en las políticas gastronómicas del país, además de su relación activa con el concejo consultivo gastronómico PROMPERU<sup>5</sup>.

Su misión se encamina a “Elaborar la mejor comida peruana con una sazón especial, utilizando productos de muy buena calidad, ofrecida a través de un excelente servicio, logrado mediante una capacitación continua de nuestros colaboradores que se identifican plenamente con la esencia del negocio” (PuntaSal, 2017) y su visión plantea una propuesta de “Una sólida corporación especializada en la gastronomía peruana con una proyección nacional e internacional” (PuntaSal, 2017), todo ello, con el fin de abrir nuevos espacios en donde se dé a conocer la cultura peruana mediante la inmersión en el mercado de la gastronomía internacional.

El menú del restaurante se caracteriza por contar con: **Ver anexo 2.**

- Piqueo cuatro puertos
- Piqueo 200 millas

---

<sup>5</sup> La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) es un Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen. (PROMPERÚ, 2016)

- Piqueo turístico individual
- Piqueo Punta Sal
- Entradas frías tales como:
- Flor de Papa amarilla
- Pulpo al Olivo
- Pulpo al limón y olivo
- Cóctel de Camarones
- Cinco (5) diferentes variedades de ceviches
- Cuatro (4) diferentes y exquisitos tiraditos<sup>6</sup>
- Dos (2) tipos de causas<sup>7</sup> diferentes, en las que se presenta no solo la tradición gastronómica peruana sino que desarrolla una innovadora propuesta en la pescadería.
- Tacú tacú y sudados o más conocida como la paella.
- Tres (3) tipos diferentes de preparación de Arroz.
- Dos (2) tipos de preparaciones de carnes o salteados.
- Pastas
- Tres (3) tipos de especialidades de la casa, receta exclusiva del Chef en Jefe.
- Sopas y Bebidas.

#### **4.2.1. Situación actual del restaurante**

En la actualidad el restaurante se encuentra en un nivel de madurez, el cual ha llevado a que en el transcurso de los años el restaurante se mantenga en el mercado y que se posicione cada vez mejor. Por otro lado, se evidencia que debido al buen prestigio del restaurante, este ha tenido la

---

<sup>6</sup> Se conoce como tiraditos en Perú unas finas lamias de pescado de mar y salmón o atún preparados con una salsa de la casa y acompañado con diferentes ingredientes como crema de ají amarillo y limón. (PuntaSal, 2017)

<sup>7</sup> La Causa, es un plato típico de Perú caracterizado por hacer parte de la gastronomía tradicional de los aborígenes y toma un papel importante en la independencia del país. Su nombre hace referencia a la resistencia nacional y se considera uno de los platos más consumidos en la gastronomía peruana, dado que los ingredientes son nativos del país, como lo es la papa, el maíz, entre otros (Gonzalez, 2015)

posibilidad de expandirse a la ciudad de Santiago de Chile desde el 2016, lo cual ha logrado que se abran las puertas del mercado internacional.

Sin embargo el restaurante busca la posibilidad de traspasar nuevas fronteras ofreciendo productos tradicionales pero innovadores, a partir de la implementación de una estrategia de mercadeo clara en donde “se otorgue la posibilidad de comprar una franquicia individual o master, el negocio de restaurantes de comida peruana, la cual contará con: Uso de la Marca Punta Sal, asesoramiento en la carta menú, abastecimiento de insumos esenciales, supervisión técnica y administrativa, capacitación del personal y supervisión técnica y administrativa” (PuntaSal, 2017).

El restaurante ha sido uno de los pocos que se ha mantenido en el mercado, debido a que es uno de los pioneros en los que las alianzas estratégicas son fundamentales para la atracción de potenciales mercados y clientes y el sostenimiento del negocio. Adicionalmente, la trayectoria le ha dado toda la experiencia para realizar el análisis de su mercado enfocándose así en sus verdaderos clientes potenciales.

Actualmente el negocio es considerado rentable y sostenible, ya que ha mantenido su posicionamiento en el mercado en el largo plazo, a su vez que atrae día a día más consumidores debido a su sazón, la calidad en sus insumos, la atención personalizada y la constante innovación gastronómica en términos de la variedad del menú.

#### **4.2.2. Competitividad**

El restaurante se ha mantenido competitivo en el mercado debido a que este siempre se ha enfocado en brindar el mejor servicio y calidad en sus productos, a pesar de que en las diferentes

zonas donde se encuentra han surgido nuevos restaurantes que buscan abarcar el mismo mercado.

Adicionalmente y debido a que el chef Adolfo Perret tiene una trayectoria inmensa en el mercado, él ha enfocado cada detalle de sus platos a tener innovación a tal punto que son considerados por el consumidor final como un obra de arte. La vanguardia y la excelencia son los factores claves por los que el restaurante *Punta Sal* es considerado como uno de los más exitosos en el país.

Por otro lado, el incremento del turismo en el país ha generado que se creen nuevos restaurantes en las zonas donde se encuentran actualmente las diferentes sucursales de *Punta Sal*, donde el principal factor que poseen estos nuevos negocios es la novedad para atraer clientes. A diferencia que el restaurante *Punta Sal* tiene como core de negocio la calidad y excelencia para mantener sus clientes actuales e incursionar en nuevos potenciales, generando así que no pierda ventas sino que además incremente el número de consumidores y por ende obtenga cada vez más beneficios tangibles e intangibles.

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 5.1. Definición de Plan de Negocios

El plan de negocios “Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa” (Sahnya, 2009). En este sentido, el plan de negocios es el resultado de la serie de estudios, como la evaluación de la factibilidad de una iniciativa, sus componentes técnicos, organizacionales, factores legales, medioambientales, etc.



Sin embargo, hay que tener claro que un plan de negocios es un fin por el cual se deben realizar todas las actividades mencionadas.

Desde otro punto de vista, para Jack Fletmain el plan de negocios se define como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual sostiene una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa, así como una guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa” (Fleitman, 2000), dado que identifica, describe y analiza la oportunidad del negocio a partir de un análisis minucioso de los componentes anteriormente mencionados.

La importancia de un plan de negocios según el profesor Ignacio de la Vega García es que “Ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto” (García, 2005), ya que brinda información del escenario y situación actual en la que se presenta la empresa bajo unos lineamientos claros, la cual puede ser utilizada por usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras. Puesto que el proceso de planificación, asociado a una actividad de control se constituye en el fundamento de una sólida concepción gerencial que reacciona a los estímulos del entorno circundante de toda actividad.

Sin embargo, según el Ministerio de Comercio lo más importante de examinar una oportunidad de negocio se da bajo 2 elementos: “Por un lado, definir claramente lo que se pretende lograr y en segundo lugar, que el mérito de la propuesta se articule a una viabilidad económica, factibilidad tecnológica, una capacidad de satisfacer las necesidades del mercado y el grado de innovación y diferenciación” (Ministerio de Comercio, 2010)

## 5.2.Elementos del Plan de Negocios

Un plan de negocios contiene ocho secciones, cada una sirve para un propósito especial, a continuación se define cada uno de los elementos:

### Resumen ejecutivo:

Es la introducción al documento, pero debe ser lo suficientemente amplio para sostenerse y explicarse por sí mismo y debe ofrecer un buen aspecto general del plan de negocios en su conjunto, además de enfocarse en captar el interés del receptor.

Según Sahnya, un resumen ejecutivo debe contener los siguientes puntos:

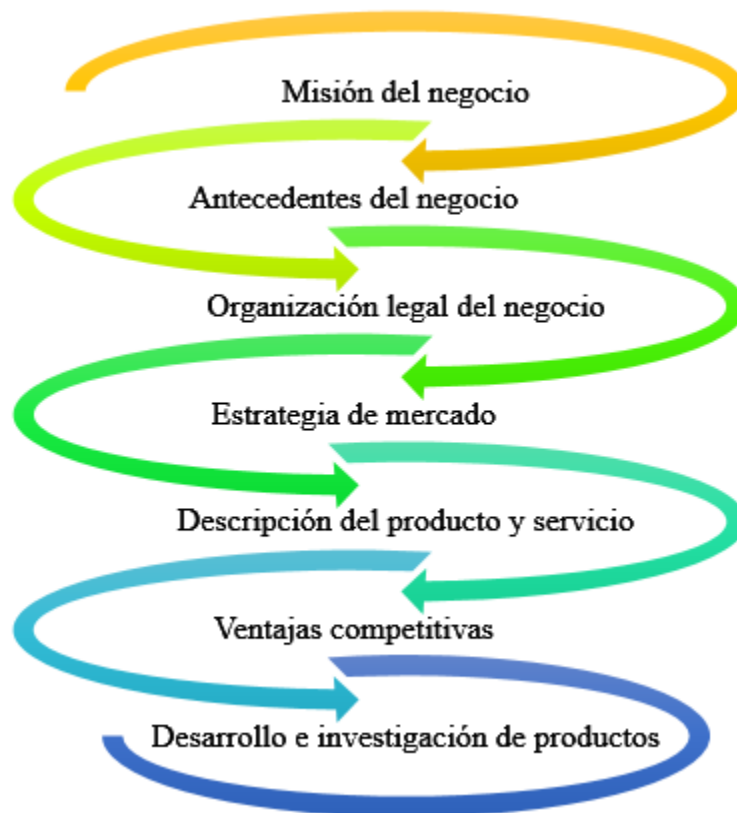


*Gráfico 2 Resumen Ejecutivo*

**Fuente:** Elaboración propia.

### Descripción del negocio:

El objetivo de esta sección, es proporcionar un panorama detallado de la empresa y de los productos o servicios que se planean ofrecer. Se debe definir lo siguiente:



*Gráfico 3 Descripción del negocio*

**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis del mercado

El análisis de mercado “describe el tamaño de crecimiento potencial del mercado meta en que el negocio va a competir” (García, 2005). Así mismo, el empresario debe demostrar que la empresa tiene una idea clara de las condiciones del mercado y que el concepto de negocio es

viables y lucrativo para justificar la inversión e las condiciones actuales y futuras. Para ello se requiere lo siguiente:



*Gráfico 4 Análisis del mercado*

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Estructura del negocio:**

Para la estructura del negocio “es esencial que los miembros del cuerpo directivo cuenten con experiencia y competencia de las mismas las cuales deben ser demostradas y pretender convencer al inversionista” (García, 2005) Para lograr de esta credibilidad se requiere de:



*Gráfico 5 Estructura del negocio*

**Fuente:** Elaboración propia.

Asimismo se debe considerar que exista la oferta y demanda de todo tipo de mano de obra para emprender el proyecto.

## Operaciones

Esta es la parte más larga y detallada, esta sección “describe las estrategias del empresario para penetrar en el mercado meta seleccionado”. (García, 2005) Dado que, mostrara un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado, su objetivo “Es formular la implementación de un plan cohesivo y viable” (Sahnya, 2009).

Esta sección también ayudara al empresario a enfocarse en los costos más relevantes asociados a la implementación de un plan de negocios, y deberá tener en cuenta los siguientes temas:



*Gráfico 6 Operaciones*

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Riesgos críticos:**

La identificación de los riesgos críticos “Es un análisis completo de los riesgos del negocio, demuestra al futuro socio, que el empresario ha considerado todas las posibilidades y que incluso ha considerado soluciones a los posibles riesgos” (Almoguera, 2006). Se deberá identificar los problemas potenciales que pudieran tener efectos negativos en una empresa que está intentando incursionar en el mercado.

Esto quiere decir, que existen riesgos asociados a la persecución de oportunidades de negocio. Para ellos se debe analizar lo siguiente:



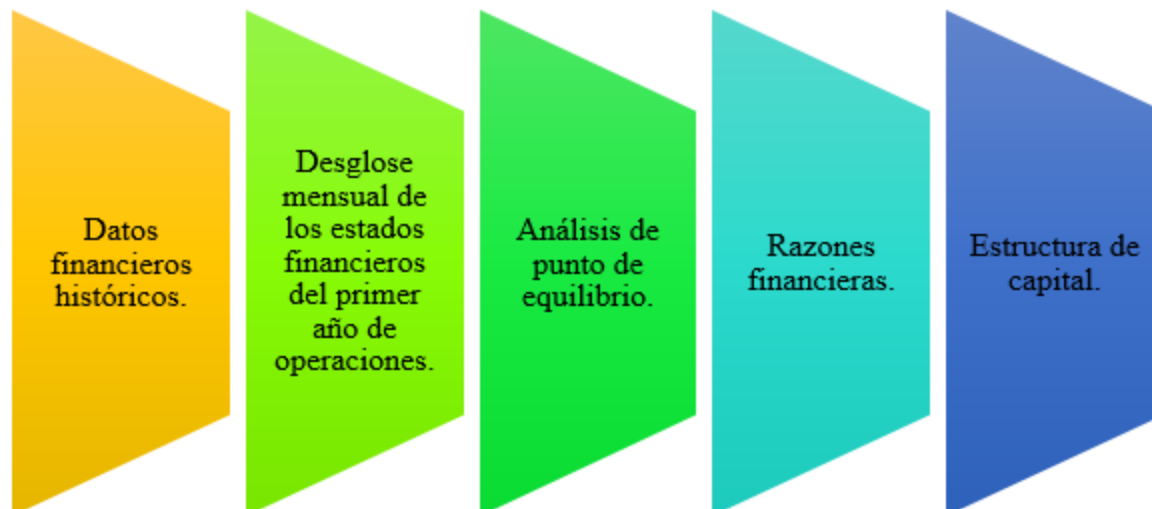
*Gráfico 7 Riesgos Críticos*

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Proyecciones financieras**

El objetivo de las proyecciones financieras “es convencer al empresario que el concepto del negocio es financieramente factible y lucrativo” (Almoguera, 2006). Aquí se establecen los egresos, ingresos, utilidades a corto y largo plazo. Es decir se deberá ser capaz de expresar en términos cuantitativos las proyecciones financieras claves del plan de negocio.

Las proyecciones financieras deben contemplar los aspectos de requerimientos de recursos y asignación de recursos. Esta sección deberá incluir lo siguiente:



*Gráfico 8 Proyecciones Financieras*

**Fuente:** Elaboración propia.

Los indicadores más utilizados son: valor actual neto, tasa interna de retorno, coeficiente beneficio costo, y periodo de recuperación.

### 5.3. Clases de planes de negocios

Según, Almoguera “existen una variedad de tipos de planes de negocios, sin embargo hay 3 tipos de planes que se utilizan más frecuentemente y cumplen con los objetivos de manera integral” (Almoguera, 2006), como por ejemplo:

- Plan Resumido: Menos de 20 páginas, corresponde a empresas jóvenes o Star Ups, solicitudes de crédito, etc. Algunos dicen que cuanto más breve, más rentable.
- Plan Standard: De 20 a 40 páginas generalmente está destinado a buscar fondos para ampliar proyectos o líneas ya en curso. Es ortodoxo y debe ser evaluado por similares, también es el que se presenta a otras empresas.

- Plan Estratégico: También se les llama manuales y generalmente presentan sistemas

#### **5.4.Utilidad del Plan de Negocios**

Se ha dicho insistentemente que un plan de negocios es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa operando en la actual economía de mercado globalizada para:

- Entender mejor su producto o servicio.
- Determinar cuáles son sus metas y objetivos.
- Anticipar posibles problemas y fallas.
- Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.
- Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.

El plan es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, asociados en los objetivos de la empresa.

#### **5.5.Implementación del plan de negocios**

La implementación de un Plan de Negocio requiere de ciertas destrezas y conocimientos, lo cual es clave para proporcionar viabilidad y sostenibilidad al mismo tiempo, para Fletmain “en muchas ocasiones emprendedores, empresarios y o gestores de organizaciones sociales se ven en apuros cuando deciden incursionar en una nueva actividad económica e iniciar y desarrollar diferentes proyectos, sobre todo en lo referente a la implementación, acompañamiento y seguimiento de los mismos” (Fleitman, 2000) debido a que no cuentan con el tiempo y o la



experiencia en algunos casos en la coordinación y ejecución para garantizar buenos resultados. Es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiación reales.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

En cuanto a la metodología de trabajo, se va a tratar de clarificar y enfocar el objetivo de la empresa para utilizar y coordinar los recursos con los que cuenta y lograr el éxito; para ello, se van a abordar seis temas fundamentales que ayudarán, sin duda, a conocer si la estrategia planteada serviría para alcanzar el objetivo marcado (incrementar los beneficios a través de un mayor posicionamiento). Así pues, se tratarán por orden los siguientes aspectos:

- Resumen ejecutivo
- Análisis DOFA
- Descripción del restaurante
- Análisis del Mercado
- Organización y dirección

Una vez abordados estos puntos, se estará en condiciones de dar respuesta a la viabilidad económica del proyecto y se dará respuesta a los cuatro pilares en los que se fundamente cualquier estrategia empresarial: Personal, Equipamiento, Proceso de ventas y servicios y ubicación.

## **6.1.Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que permitirá alcanzar los objetivos del plan de negocios para el restaurante Punta Sal, se compone de 2 escenarios:

1. Enfoque cualitativo, que permitirá identificar:

- Diagnóstico y situación actual del sector y del restaurante, objeto de estudio
- Análisis de mercado
- Análisis de la organización y dirección

2. El enfoque cuantitativo, permitirá identificar:

- El análisis financiero del restaurante
- Variaciones del crecimiento y decrecimiento de la empresa
- Análisis de la rentabilidad a futuro con la implementación del Plan de negocios.

### **6.1.1. Actores clave**

Los actores claves para el éxito de la implementación del Plan de negocios y el cumplimiento de los objetivos planteados en el documento son:

#### **Restaurante Punta Sal**

Dado que son el objeto de estudio y son los beneficiarios de la propuesta y del plan de negocios, además porque son ellos quienes proveerán toda la información necesaria para la construcción del mismo.

### **Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA)**

Es la asociación encargada de “fomentar la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural de la Nación y Promueve el reconocimiento internacional de la cocina peruana y la apertura de mercados extranjeros” (APEGA, 2015) si importancia radica en que es “una institución sin fines de lucro que convoca cocineros, gastrónomos, nutricionistas, restaurantes, investigadores, cronistas gastronómicos, centros de formación en cocina y universidades” (APEGA, 2015) y trabaja en alianza con diversas asociaciones de productores así como con gremios empresariales y entidades públicas.

### **Asociación de Exportadores (ADEX)**

ADEX “es una institución empresarial fundada en 1973 para representar y prestar servicios a sus asociados: Exportadores, Importadores y prestadores de Servicios al Comercio” (ADEX, 2017), sus servicios se orientan a cubrir los aspectos de la gestión de comercio exterior de una compañía, lo que aunado a nuestra vocación de servicio, profesionalismo y dedicación asegura la mejor orientación para el éxito de sus negocios.

### **Comisión de Promoción de Perú (PROMPERÚ)**

Promperú “es un Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen” (PROMPERÚ, 2016), es la entidad competente en la formulación, aprobación, ejecución y evaluación de las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables.

## **Cámara peruana de franquicias**

La cámara peruana de franquicias “Es una institución gremial que represente al sector, lo proteja y con el objetivo social de difundir, promover y desarrollar la franquicia en el Perú” (Franquicias, 2017), además de velar por los intereses del sector de Franquicias en el Perú, ofreciendo a nuestros Asociados servicios y beneficios que eleven sus estándares de calidad y reduzcan costos, mediante la participación en diversos foros gubernamentales y privados.

## **Asociados**

Serán la población receptora, es decir a los que va dirigido el plan de negocios, dado que el restaurante Punta Sal, les ofrece una gama de beneficios para la adquisición de una franquicia, dentro o fuera del país, (PuntaSal, 2017) tales como:

- Uso de la Marca Punta Sal
- Asesoramiento en la carta menú
- Abastecimiento de insumos esenciales
- Supervisión técnica y administrativa
- Capacitación del personal
- Supervisión técnica y administrativa

## 6.2. Técnicas De Recolección De Información

Las técnicas de recolección de la información son:

**1. Primarias:** Se trata de aquellas que contienen información original o inédita, que no ha sido interpretada. Por tanto, se tiene:

- Vídeos
- Publicaciones
- Entrevistas
- Encuestas
- Informes de organizaciones aliadas como APEGA, PROMPERU, entre otras
- Normatividad Nacional

**2. Secundarias:** Son fuentes utilizadas con el propósito de ampliar el contenido de la información proveniente de las fuentes primarias:

- Libros
- Publicaciones

**3. Terciarias:** Con el propósito de tener referencias físicas y virtuales que contengan información sobre las fuentes secundarias, se usarán:

- Obras de referencia.
- Bibliografías de fuentes secundarias

### **6.3.Técnicas De Análisis De Información**

Las técnicas para el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, las fuentes primarias, secundarias y terciarias serán:

#### **Análisis Cuantitativo de la información.**

Dentro de las técnicas de análisis de la información cuantitativa se tomará en cuenta:

Análisis de datos de encuestas, a partir del análisis de correlación que permitirán identificar y analizar los conceptos, variables e indicadores y con ello, realizar un análisis causal de la situación y del objeto de estudio.

#### **Análisis Cualitativo de la información.**

Dentro de las técnicas de análisis de la información cualitativa se tomará en cuenta:

- Análisis a partir de la observación, realizada previamente.
- Análisis a partir de entrevistas.
- Análisis bibliográfico

#### **6.4.Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la recolección y análisis de la información para la elaboración del plan de negocios son:

**Entrevistas:** En ella se puede evidenciar los antecedentes históricos, el valor e innovación que el restaurante ofrece en el mercado y la apuesta que tiene de trascender las fronteras a partir de la adquisición de franquicias.

**Diario de campo:** Las relaciones que existente entre entidades u organismos promotores de las relaciones comerciales con los demás países, además de los procesos productivos del restaurante Punta Sal.

**Encuesta:** se tomó una muestra de 21 personas para identificar estrato socioeconómico, preferencias en el consumo de alimentos, competencia, entre otros.

#### **6.5.Construcción de informe**

A partir del trabajo de campo realizado en Perú especialmente en Lima, se toman las fuentes primarias para realizar el análisis previo y diagnóstico de las oportunidades que tiene el restaurante, posteriormente se realiza un análisis de la información encontrada y las fuentes secundarias para identificar como atender el problema (objeto de estudio), posteriormente realizar las conclusiones emergentes de los hallazgos y las recomendaciones necesarias para el éxito del restaurante.

## 7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

En el diario de campo ver anexo 3, se identificaron 3 escenarios:

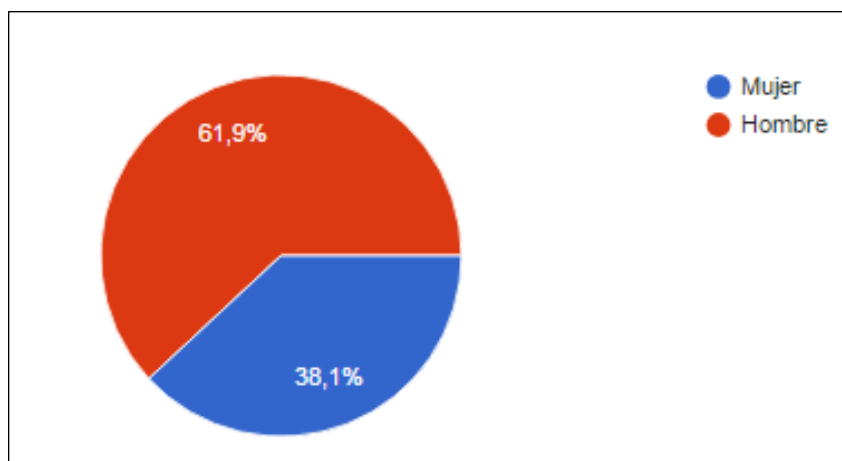
- La trayectoria y calidad de los productos y servicios ofrecidos por el restaurante Punta Sal.
- La competitividad del restaurante frente a la creciente oferta de del sector de restaurantes.
- Las relaciones y ventajas que ofrecen entidades, instituciones y asociaciones promotoras de la gastronomía en Perú, tales como: APEGA, PROMPERU, ADEX, entre otras.

### 7.1. Encuesta de percepción a la población peruana

En la encuesta se plantearon 10 preguntas que permitían evidenciar la población objetivo, el sector de restaurantes, la percepción y conocimiento del restaurante Punta Sal y la viabilidad de exportar la gastronomía peruana en otros países, tal como se puede apreciar en el **anexo 4**. De la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

La mayor población censada fueron los hombres, tal como se evidencia en el cuadro N°1.

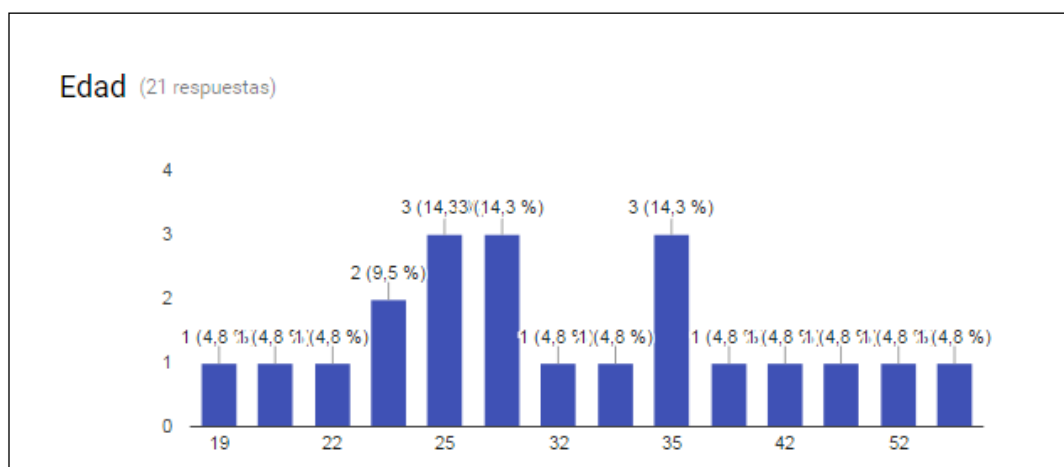




**Gráfico 9** Población censada por género

**Fuente:** Elaboración propia.

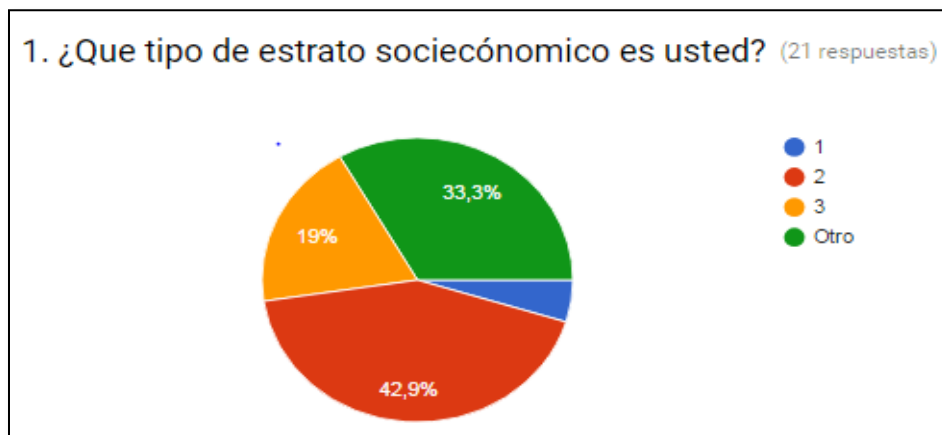
El mayor rango de consumidores se encuentra entre los 22 a los 35 años, como se aprecia en el cuadro N° 2.



**Gráfico 10** Rango edad de los consumidores

**Fuente:** Elaboración propia.

El estrato socioeconómico 2 es proporcionalmente mayor al estrato 1 y 3, sin embargo otro estrato socioeconómico tiene una diferencia de 8,7 % del estrato 2.



*Gráfico 11 Estrato Socioeconómico*

**Fuente:** Elaboración propia.

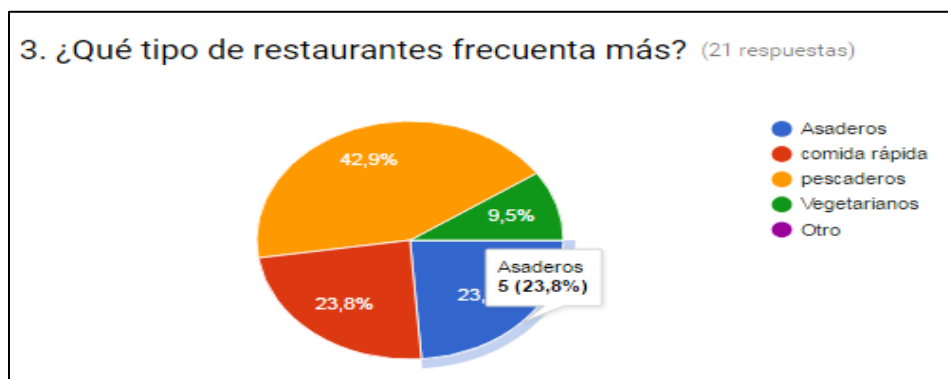
La preferencia de alimentos en su mayoría son los pescados y asociados, la comida rápida y las verduras, carnes y procesados cuenta con un porcentaje de 14.3% de 100%



*Gráfico 12 Preferencia de los alimentos*

**Fuente:** Elaboración propia.

Las personas encuestadas prefieren en su mayoría los restaurantes de pescadería con un 42.9% y luego los de comida rápida y asaderos con un porcentaje de 23.8% respectivamente.



**Gráfico 13** Frecuencia tipos de restaurante

**Fuente:** Elaboración propia.

El 66.7% de la muestra encuestada conoce restaurantes de pescados ya sea en la ciudad de Lima o en cualquier lugar del país peruana, es decir, que existe un buen conocimiento del sector, sus servicios y productos.



**Gráfico 14** Sector restaurantes de pescados

**Fuente:** Elaboración propia.

El 81% de la población encuestada conoce el restaurante Punta Sal, es decir, el restaurante cuenta con un excelente reconocimiento en la gastronomía peruana, y eso se debe a que el restaurante tiene una experiencia de más de 20 años en el sector pesquero.



*Gráfico 15 Sector restaurante de pescados*

**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que los productos y servicios del restaurante Punta Sal son de buena y excelente calidad.



*Gráfico 16 Calidad de los productos*

**Fuente:** Elaboración propia.

Al igual que los productos, los servicios del restaurante son considerados de Buena y excelente calidad, respectivamente.



*Gráfico 17 Calidad del servicio*

**Fuente:** Elaboración propia.

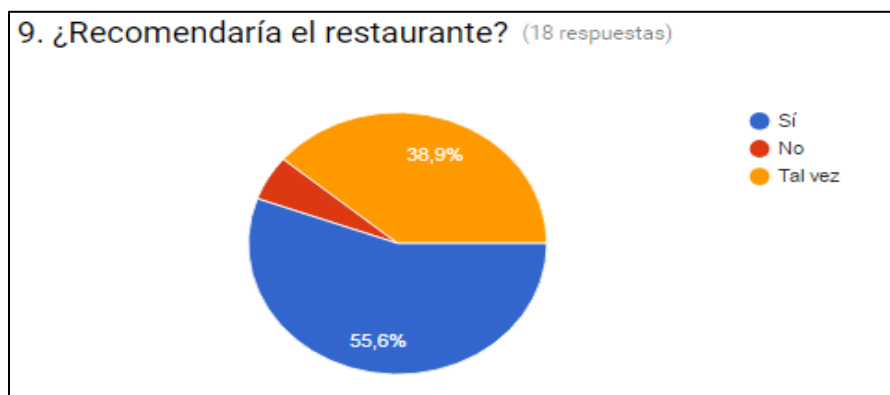
Para el 61.1% de los encuestados los productos son equivalentes al precio que se presenta en el menú del restaurante, todo ello, dado a la calidad de los productos, la integridad de la prestación del servicio, entre otros.



*Gráfico 18 Proporcionalidad del precio y los productos*

**Fuente:** Elaboración propia.

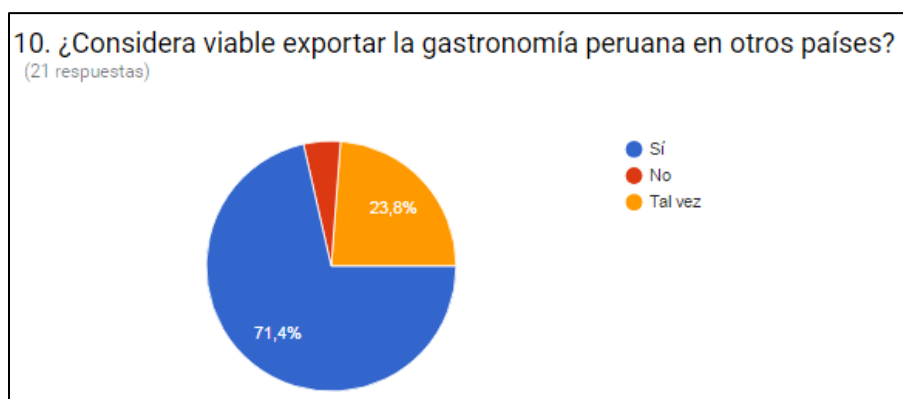
Una proporción de 55.6% afirma recomendar el restaurante a sus conocidos, familiares y demás, además de que el 38.9% afirma que de pronto lo recomendaría.



**Gráfico 19** Recomendaciones del restaurante

**Fuente:** Elaboración propia

Finalmente, la mayoría de la población censada afirmó que la gastronomía peruana debería cruzar fronteras y posicionarse en nuevos países con el fin de conocer su cultura y tradición culinaria.



**Gráfico 20** Viabilidad de exportación

**Fuente:** Elaboración propia

Como resultado de la entrevista y de la charla con el Chef Adolfo Perret, dentro de los hallazgos se puede observar como la amplia trayectoria y el vasto conocimiento del mercado, le genera una gran ventaja para lograr el posicionamiento en el mercado Peruano. El tema de las alianzas estratégicas, y la forma en la cual Adolfo genera una ventaja competitiva eficaz a través del cliente es algo a destacar. Es bastante interesante analizar como el Chef, mediante el “Customer Relation Management”, logra ganar parte de su posicionamiento en el mercado, logrando satisfacer al menor tiempo, las necesidades que pueda tener el cliente y su mercado. Parte importante de los hallazgos observados durante la visita empresarial al mercado gastronómico del Perú, es el gran potencial que tiene el restaurante Punta y Sal, para poder expandirse cada vez más a los diferentes países a los cuales no ha incursionado.

## **7.2.Resumen Ejecutivo**

Como se mencionó en la parte anterior, el gran potencial que tiene el restaurante para generar una mayor expansión, resulta un tema bastante interesante. Al ser así, resulta muy positivo y viable pensar en la promoción y expansión del mismo, mediante el tema de franquicias. Analizando la posibilidad de ingresar al mercado Colombiano, resulta optimo presentar en breves palabras como, se llevaría a cabo dicho proyecto.

Como es de conocer, la gastronomía Peruana ha obtenido una gran acogida en diferentes países, incluyendo Colombia. Por lo cual sería bastante interesante incursionar en este mercado, para generar un proceso de expansión para el restaurante. De poder llevar a cabo dicho plan, lo que se esperaría sería una alta rentabilidad, unos buenos márgenes de utilidad y como no brindar una alta calidad en cuanto al servicio y a la satisfacción del cliente, logrando así que el restaurante logre posicionarse al interior del mercado Colombiano. Dentro de este proyecto, tendríamos que apoyarnos en entidades como, Colfranquicias y Procolombia, entidades que pueden llegar a ser de gran ayuda, para facilitar el proceso de entrada al mercado Colombiano.

De ponerse en marcha dicho plan, se tendría una gran ventaja al contar con el apoyo del dueño y chef del restaurante Adolfo Perret, dado que mediante él se podría generar una alianza estratégica entre “Apega” entidad de la cual el señor Perret es director y “Colfranquicias”, entidad encargada de la promoción y desarrollo de franquicias en Colombia. Se debe tener en cuenta, que el desarrollo del plan y la puesta en marcha del mismo, no será una tarea fácil, al buscar incursionar en un entorno o mercado turbulento, donde muchas de las empresas que se crean no logran mantenerse.

A lo anterior, lo hace interesante, el tema de las estrategias que el restaurante Punta y Sal, en compañía de su dueño Adolfo Perret, puedan desarrollar con el fin de lograr subsistir y mantener en dichos entornos turbulentos, buscando así generar ventajas competitivas o estrategias eficaces, capaces de adaptarse al entorno y al problema que pueda ocurrir en el mismo.

“PromPuySal” es un proyecto orientado a la promoción del restaurante Punta Y Sal e implementación de estrategias para poder aumentar el posicionamiento de la marca y ampliar el mercado, generando sentido de pertenencia en los clientes y consumidores, así como de todo su grupo de trabajadores.

Actualmente, el restaurante cuenta con un posicionamiento obtenido en el mercado Peruano, es un mercado abierto sin segmentación, dado que lo que ha buscado es generar una mejor experiencia a los consumidores, satisfaciendo todas sus necesidades y expectativas. Lo anterior con el fin de poder obtener una expansión dentro del mercado local y en pro de la obtención de una expansión internacional.

Las estrategias implementadas serán puestas en prácticas a través de ciertos planes que serán explicados más adelante, estos cuentan con unos recursos igualmente desarrollados en el trabajo.



El impacto que se piensa tener se verá reflejado en el aumento de las utilidades y satisfacción del cliente reflejado en calidad y servicio, en pro de la obtención del objetivo “Expansión y posicionamiento en el mercado internacional”. Generando un impacto global sobre la promoción del restaurante Punta y Sal, que generara pertenencia, reconocimiento y satisfacción en los consumidores.

Por medio de este proyecto, adicional a la expansión, se espera que la marca aumente el posicionamiento y sus canales de comunicación con el cliente, para que mediante el “voz a voz” se cumpla el objetivo de la expansión, generando mayor satisfacción y reconocimiento por parte de este y cautivando a futuros clientes, que en este momento no hacen parte del mercado de Punta y Sal.

## 8. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 8.1.Desarrollo de Marketing Mix

Determinamos que el restaurante Punta y Sal por ser una marca reconocida cuenta con un mercado y una clientela bastante grande, también identificamos como la compañía se enfoca en dar la importancia necesaria que requiere su consumidor, lo cual se logra mediante la calidad del servicio que brindan.

**Producto:** Platos de la gastronomía Peruana, que sirvan como reconocimiento, para posicionar el restaurante y su comida en nuevos países mediante la expansión.

**Precio:** Se aplicará una estrategia de precios mediante la cual se busca dar un estatus a los productos ofertados en el mercado dando a conocer la gastronomía Peruana.

**Promoción:** Para la promoción del restaurante, se podrían generar descuentos especiales, brindando múltiples experiencias a los clientes, donde pueda a su vez generarse la satisfacción para los mismos. El restaurante y su Chef Adolfo Perret saben que parte del proceso de fidelización depende en gran parte del servicio y la calidad que se preste.

**Plaza:** Se daría a conocer mediante la apertura de locales alrededor de los puntos importantes en las ciudades del país donde se incursione. Parte importante, serían los festivales gastronómicos que se puedan realizar, para así dar a conocer el restaurante y el tipo de producto que se estaría ofertando añadido a la calidad que brindaría el restaurante.

## 8.2. Análisis DOFA<sup>8</sup>

A continuación se presenta el análisis situacional del restaurante Punta Sal a partir de la matriz DOFA en donde se analizarán las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el restaurante posee frente a los competidores directos y al plan de expansión que se desea desarrollar.

---

<sup>8</sup> El análisis DOFA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en el mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cuál se compete. (Telescopio, 2014)

**Tabla 1 Matriz DOFA Restaurante Punta y Sal**

<b>MATRIZ DOFA DEL RESTAURANTE PUNTA SAL</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Su mercado meta es específico	La sociedad peruana tiende a ser novedosa y exclusiva
Gran dificultad para captar nuevos clientes	Debido a la gran variedad de insumos utilizados en la gastronomía peruana, este tiene gran oportunidad de tener éxito en el mercado internacional
El producto que se adquiere es caro y la empresa debe seguir una estrategia de rotación para obtener beneficios	El sector de restaurantes está en crecimiento en principalmente en Lima - Perú
Debido a los altos estándares de calidad se minimizan los posibles proveedores de insumos	El gobierno peruano está incentivando una nueva política gastronómica para el milenio
	En la actualidad la comida peruana está innovando en la gastronomía mundial
	Apertura de mercados debido a las alianzas estratégicas con PROMPERÚ y APEGA, con el fin de conformar franquicias en el campo internacional
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Excelente calidad del servicio	El crecimiento de la competencia es altamente continuo
Calidad certificada de los platillos a nivel nacional e internacional	Alza en el precio de los insumos debido a los altos estándares de calidad
Cuenta con recursos propios (Infraestructura, inmobiliario, patentes, licencias de vinos y licores)	Cierre de las sucursales y franquicias que están operando en este momento debido a la inestabilidad de los consumidores
Ambiente seguro y familiar para los clientes	
Experiencia en diferentes tipos de gastronomía internacional	Los factores tiempo y distancia entre la casa matriz puede ser un factor clave para que se disminuya la calidad de los productos
Reconocimiento Nacional e Internacional	
Reconocimiento de la marca	
Posibilidad de aumentar la cartera de productos debido al conocimiento del chef Adolfo Perret	

**Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

Después de un análisis de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades se ha decidido acudir a un plan de mejoramiento, donde se aprovecharan las fortalezas y oportunidades para convertirlas en ventajas competitivas en el mercado.

Con la implementación de estas estrategias desarrolladas, el restaurante Punta Sal estará listo para enfrentarse al entorno y cualquier tipo de turbulencia que se pueda presentar, pues estará altamente posicionada y cubrirá gran parte del mercado gastronómico.

En general se desarrollaran productos bien elaborados y servicios de calidad, para así generar un mayor nivel de satisfacción en el cliente; aunque el enfoque principal buscará la promoción del restaurante mediante todos los medios de comunicación y el voz a voz de los clientes, para así generar un alto impacto y nivel de reconocimiento en los futuros clientes, incentivándolos a sentirse parte del restaurante y de la marca.

### **8.3.Estrategias de promoción**

Dado al buen reconocimiento que caracteriza al restaurante Punta Sal, este debe crear diversas estrategias de promoción con el fin de obtener éxito a la hora de expandirse internacionalmente. Por consiguiente, es claro que la elección de las estrategias del restaurante deberá basarse en el análisis interno y externo que se realizó para así poder tener una mayor efectividad en los consumidores.

Por tanto, es necesario establecer dos estrategias de promoción, la primera deberá estar enfocada a los clientes actuales, en donde el objetivo principal es la fidelización de los mismos, y la segunda deberá estar encaminada a la atracción de clientes potenciales en donde se debe trabajar en crear la necesidad en las mentes de los consumidores, a su vez que se genera el reconocimiento del restaurante. Estos dos manejos en cuanto a la estrategia de promoción son demasiado importantes para lograr un posicionamiento en el mercado internacional debido a que van a llevar a que se incrementen las ganancias tangibles e intangibles.

### **8.3.1. Fidelización**

Debido a que los clientes ya conocen el funcionamiento del restaurante, se debe trabajar en mantener y aumentar cada vez más el reconocimiento que posee el restaurante Punta Sal en cuanto a la innovación de los productos y servicios que se ofrecen. Para ello, se sugiere que se realicen diferentes actividades que motiven a los clientes a mantener su consumo habitual con el fin de que no les genere la necesidad de buscar otros sustitutos.

Entre las actividades a realizar se sugiere la creación de ambientes especiales tales como encuentros, eventos de reconocimiento y catas en donde el restaurante presente y haga una exposición de sus platos en donde los clientes puedan participar abiertamente realizando preguntas y probando cada uno de los platos que presentan en el evento. Este tipo de eventos se pueden manejar de forma práctica o teórica, en donde se cree un ambiente agradable a la vez que se logra aprender de los diferentes insumos, de la historia peruana y de los platos típicos de la región.

Por otro lado, una forma acertada de fidelización de clientes es mediante el manejo adecuado de la información. Este aspecto es sumamente importante debido a que parte del reconocimiento que poseen los restaurantes no se encuentra únicamente enfocado en la comida que ofrecen, sino en las labores sociales, planes de compensación y manejo ecológico que se tiene dentro de su estrategia de negocio.

Por consiguiente, el restaurante Punta Sal debe buscar una manera inteligente de informar los aportes sociales que realiza el restaurante, tales como contratar los insumos directamente con los agricultores y los piscicultores con el fin de beneficiar al sector y a las personas que trabajan en ellos. De esta manera el restaurante va a conseguir una aprobación social por parte de sus

consumidores ya que muestra de una manera transparente y oportuna las colaboraciones que se realizan en cada nivel de la cadena productiva del restaurante.

### **8.3.2. Clientes Potenciales**

La segunda parte importante en toda estrategia de promoción es la forma en la cual se va a manejar toda la publicidad dirigida a la atracción de nuevos clientes mediante la comunicación asertiva. Para esto, hay que tener clave ciertos criterios esenciales de la publicidad como el manejo de redes sociales, los patrocinios en eventos especializados y los mensajes que emiten las diferentes alianzas estratégicas que posee el restaurante.

En cuanto a las redes sociales, se pueden crear anuncios publicitarios de gran impacto debido a que ya se ha realizado un análisis demográfico en donde se puede segmentar la población y llegar únicamente a los clientes potenciales. Adicionalmente, este tipo de publicidad ofrece una gran variedad de formatos para interactuar con los usuarios ya sean videos, GIFS, textos, imágenes entre muchos otros. Por ende y debido a que todas estas redes sociales son monitoreadas, se puede conocer cuántas personas visualizan la publicidad, cuantas se dirigen a la página del restaurante desde la misma red social, entre muchos otros beneficios que facilitan la penetración de la marca y ayudan a mejorar cada vez más las estrategias de comunicación del restaurante.

En cuanto a los patrocinios es clave dar a mostrar la variedad de la gastronomía peruana a través de la asistencia a eventos internacionales, tales como colaboraciones en marcas de licores que se puedan maridar de manera adecuada con la comida peruana. Adicionalmente la participación activa en los eventos de las empresas aliadas como Promperú y Adex es de suma importancia debido a que estas son las entidades que tienen como objetivo dar a conocer el mercado peruano a los diferentes países.

## **9. POLÍTICA DE CALIDAD**

Con el fin de tener una política de calidad adecuada, se deben tener diversos factores en cuenta los cuales deben estar direccionados al desarrollo y cumplimiento de cada uno de los objetivos que tiene el restaurante Punta Sal. Para esto, se debe integrar cada uno de los eslabones de la cadena productiva con el fin de dar cumplimiento adecuado a la estrategia a la vez que se mitigan los riesgos operativos y de producción que se pueda presentar.

El restaurante Punta Sal debe trabajar en tener un sistema de gestión claro en donde se tenga documentado cada uno de los procesos de elaboración de los platos, los lineamientos de seguridad y salubridad, la matriz de riesgo del restaurante y la manera en que el restaurante cumple con la normatividad vigente a las normas vigentes.

Por otro lado, el restaurante Punta Sal cuenta con una misión y visión establecida la cual es conocida por toda la entidad y es trabajada desde cada punta del negocio para así tener sinergias y evitar inconsistencias dentro de la organización.

En la política de calidad del Restaurante Punta Sal se debe trabajar en tener los valores corporativos alineados con sus objetivos, es decir se debe demostrar tanto en la organización como a los agentes externos que el negocio se maneja de manera transparente, confiable, eficaz y oportuna. Por consiguiente, se debe tener claro unos ciertos parámetros esenciales para tener una política de calidad clara y confiable.

## 9.1. Planificación

En cuanto a la planificación de la política de calidad, se debe tener en cuenta el sistema de administración de riesgos está enfocado a identificar los riesgos potenciales que tiene el restaurante y que puedan afectar su funcionamiento. Para la administración de los riesgos se debe seguir un proceso establecido en las normas de calidad ISO que tienen como fundamento las tareas esenciales de monitoreo y comunicación de los riesgos como es el siguiente:



*Gráfico 21 Planificación*

**Fuente:** Elaboración propia.

## 9.2. Identificación

Por otro lado, se deben identificar cada una de las directrices, objetivos de calidad y sus respectivos indicadores sobre los cuales se encuentran documentados los objetivos del restaurante. Para ello se deben hacer reportes y evaluaciones puntuales a cada una de las áreas



del restaurante en donde se debe identificar el cumplimiento o el incumplimiento de los objetivos.

Adicionalmente, se debe trabajar de la mano con las entidades de vigilancia y control con el fin de estar en constante seguimiento de los procesos para mitigar los riesgos operativos. Si se identifica un riesgo, se debe realizar una evaluación de pérdidas en donde se identifica si el riesgo que se materializó afecto de manera monetaria al restaurante o si únicamente se materializó pero afecto de manera reputacional.

### **9.3.Solución**

En cuanto a la solución de los riesgos que se materializan en el restaurante, este debe moldear sus procesos para que no se vuelva a repetir el riesgo. Adicionalmente se deben establecer correctivos de diferente nivel (bajo, medio y alto) conforme a las repercusiones que obtenga el restaurante con la materialización del restaurante.

Debido a que el restaurante Punta Sal es considerada una empresa mixta en donde se presta un servicio y se ofrecen productos, se deben establecer controles más rigurosos desde el inicio y fin de cada proceso, para así fomentar dentro de los trabajadores la atención al detalle para mitigar algún error.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de toda la investigación realizada, no sólo en el trabajo de campo, sino en la investigación posterior de la visita en el restaurante Punta Sal, se puede apreciar que el negocio cuenta con una experiencia de más de 20 años en el sector de restaurantes, haciendo que su reconocimiento le permita incursionar en nuevos escenarios, nacionales e internacionales. Por otro lado, teniendo en cuenta que la gastronomía peruana ha tenido una gran acogida al nivel internacional debido a su participación en ferias, festivales y concursos gastronómicos, este puede ser un factor decisivo a la hora de querer abrir nuevas sucursales del restaurante Punta Sal.

Debido a que el Perú se destaca por tener en cada una de sus preparaciones un componente tradicional y cultural mucho más fuerte que cualquier otro país de América latina, este puede tener un porcentaje mayor de éxito a la hora de expandir su cocina. Cabe aclarar que para esto, se debe hacer un análisis completo del público objetivo, ya que este debe ser un consumidor regular de comida de mar, por lo que países como Colombia, Argentina, Chile y Ecuador se convierten en los principales mercados objetivos a exportar este tipo de franquicias.

Con relación a todo lo desarrollado y expuesto anteriormente, resulta bastante atractivo para el restaurante, explorar mercados “Manchas Blancas”, los cuales, aún no han sido explotados. Lo anterior, buscando incursionar en nuevas alternativas y a su vez poder así generar ventajas competitivas frente a los competidores, que se puedan llegar a desarrollar en el mercado. De tomar la delantera y lograr obtener el posicionamiento y el resultado esperado mediante la expansión, estaríamos reduciendo la morbilidad estratégica que se puede presentar en el mercado de la gastronomía Peruana.

Dado que, el mercado de la franquicia en el Perú supone una facturación de aproximadamente unos 320 millones de dólares y la creación de unos 3.000 puestos de trabajo. La mayor parte de

estas cifras proviene de las cadenas de comida rápida que ha alcanzado un gran desarrollo en los últimos años. El desarrollo de este mercado en el país responde a patrones típicos de la evolución de este sector en cualquier mercado internacional ya que es normal que en un país las cadenas internacionales sean las primeras en ingresar con un modelo determinado de franquicia.

Es importante destacar que este mercado está dirigido principalmente a un consumidor urbano de nivel socioeconómico alto y medio alto, ya que en este país todavía no existe una clase media numerosa comparable en tamaño y recursos económicos a la europea. Muy pocas franquicias han instalado sus tiendas en las provincias, casi todas están concentradas en la capital, Lima.

Esto obedece a varias razones, quizás la principal sea la económica, ya que como se ha mencionado antes el público con mayor nivel adquisitivo se encuentra en esta ciudad. Además las costumbres en la capital y las ciudades de provincias todavía son distintas, cabe mencionar que el consumidor en provincias aún no está habituado a consumir la llamada comida rápida y es más conservador para aceptar nuevos conceptos del mercado.

Como resumen a estas conclusiones se puede afirmar que en el mercado peruano se encuentran las condiciones necesarias para el desarrollo de este tipo de negocios, ya que como se ha señalado antes existen todavía sectores que están poco saturados y en el que habría mayores oportunidades comerciales.

Dentro de las recomendaciones, se tiene en cuenta que el restaurante busca la posibilidad de traspasar nuevas fronteras y caracterizarse por ofrecer una gastronomía exquisita y tradicional de la cultura peruana, a partir de las franquicias “otorgando la posibilidad de comprar una franquicia individual o master, el negocio de restaurantes de comida peruana, la cual contará con: Uso de la Marca Punta Sal, asesoramiento en la carta menú, abastecimiento de insumos esenciales, supervisión técnica y administrativa, capacitación del personal y supervisión técnica y administrativa” (PuntaSal, 2017).

Y es evidente que con las políticas nacionales de comercio exterior de la gastronomía peruana, con el apoyo de instituciones u organismos como ADEX, PROMPERU y APEGA, se puede construir un plan estratégico y la implementación del plan de negocios que permita la consolidación de franquicias en otros países que quieran acoger la tradición y cultura peruana como alternativa de consumo de alimentos con todas las calidades establecidas por el gobierno Nacional de Perú.

Además, porque el chef ejecutivo tiene una amplia experiencia en otros países y sus relaciones sociales y políticas tanto dentro como fuera del país le contribuirán a la expansión del negocio en un mediano y largo plazo.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 2025, P. E. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. (M. d. Turismo, Productor) Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FIN\\_AL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FIN_AL_101215.pdf)
- Adex. (3 de Abril de 2017). *Asociación de Exportadores en Perú*. Obtenido de [http://www.adexperu.org.pe/Web\\_Adex/Identidad/Identidad.html](http://www.adexperu.org.pe/Web_Adex/Identidad/Identidad.html)
- Almoguera, J. (2006). *Introducción al plan de negocios*. Madrid : Centro de Estudios Tecnicos empresariales -ESINE-.
- Apega. (2015). *Informe anual de actividades de APEGA*. Lima.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. New York : Graw Hill.
- Franquicias, C. P. (1 de Abril de 2017). *CPF - Origen, misión, objetivos estratégicos*. Obtenido de <http://www.cpfranquicias.com/acerca-de-la-cpf/>
- García, I. d. (2005). *Plan de negocio*. Obtenido de Desarrollo estartegico y Centro internacional de Creación de empresas : <http://www.ie.edu/>
- Gonzalez, M. A. (2015). La causa, un plato con sabor a independencia y resistencia nacional. *El comercio*, 3-5.
- LinkedIn. (24 de enero de 2016). *Adolfo Perret Bermúdez*. Obtenido de <https://pe.linkedin.com/in/adolfo-perret-berm%25C3%25BAdez-84471252>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2010). *Manual para la elaboración de los planes de negocio*. Obtenido de TIC de ámericas: <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>

Mukhuna, M. (13 de diciembre de 2011). *Gastronomía Peruana*. Obtenido de <https://gastronomiaperuana.wikispaces.com/capitulo+2,+CARACTERISTICAS+DE+LA+GASTRONOMIA+PERUANA>

Promperú. (31 de Marzo de 2016). *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*. Obtenido de <http://www.promperu.gob.pe/ppInstitucional.aspx>

PuntaSal. (17 de Marzo de 2017). *PuntaSal*. Obtenido de PuntaSal: <http://www.puntasal.com/nosotros/>

Sahnya, S. (2009). Plan de negocios . *Revitsa Interforum* , 7-11.

Telescopio. (6 de Octubre de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicion-caractersticas-y-ejemplos>

TripAdvisor, B. (03 de Abril de 2017). *La mayor comunidad de viajeros del mundo*. Obtenido de <https://elblogdetripadvisor.wordpress.com/%C2%BFque-es-tripadvisor/>

Turismo, M. d. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. (MINCETUR, Productor) Recuperado el 29 de 08 de 2017, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

turismo, M. d. (2015). *Plan Estrategico Nacional Exportador* . Lima.

Venturo, G. R. (2007). *357 listas para entender cómo somos los peruanos*. Lima : Santillana .