

**UNIVERSIDAD ESAN**



**Plan de Negocios para la implementación de un Restaurante-Show  
Turístico en la ciudad de Arequipa**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Maestro en Administración por:**

Neyra Zapana, Elizabeth Nohelia

Oviedo Venero, Excio Giancarlo

Ramos Mostacero, Jorge Eduardo

Tapia Chávez, John Albert

**Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial**

**Arequipa 14-1**

**Lima, 25 de febrero del 2019**

Esta tesis

**“Plan de Negocios para la Implementación de un Restaurante – Show Turístico  
en la ciudad de Arequipa”**

ha sido aprobada.

.....

Otto Regalado Pezúa, Ph.D (Jurado)

.....

César Fuentes Cruz, Ph.D (Jurado)

.....

Cecilia Esteves Dejo, Magister (Asesora)

**Universidad ESAN**

**2019**

## **DEDICATORIAS**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi esposa Diliany, por su infinito e incondicional apoyo, consejos, paciencia y sobre todo mucho amor, este proyecto no fue fácil, pero sus palabras de motivación ayudaron a que pueda culminarlo. A mis padres y hermanos, por confiar en mí, siendo siempre un pilar en mi formación y ayuda continúa en mis proyectos.

John Tapia

Dedico el éxito que genera en mi vida esta tesis a mis amados padres Elena y Benito, quienes con su ejemplo me dieron las alas para seguir creciendo. A mi abuelita Nina, quien es también mi madre y quien me cuidó gran parte de mi vida. Y a todas aquellas personas que de alguna forma me apoyaron en este camino.

Jorge Ramos

A Dios porque me bendice día a día, a María porque guía mis pasos; a mis padres Alejandrino y Nancy que con su ejemplo y confianza me hacen seguir adelante; a Dixi, mi hermana y mejor amiga. A mi novio Frank que me apoyó siempre y a mis amigos que siempre estuvieron allí para mí.

Elizbeth Neyra

Quiero dedicar esta tesis primero a mi esposa, Dery, la persona más importante en mi vida, la que me motiva y empuja a cumplir mis retos y mis sueños, luego a mis padres Excio y Gladys quienes con mucho amor y sacrificio pudieron darme la educación y valores necesarios para ser una gran persona y por ultimo a mis abuelos Rubén y Charo quienes fueron mis segundos padres.

Excio Oviedo

## **Elizabeth Nohelia Neyra Zapana**

Profesional con sólida experiencia en gestión de venta, manejo de campañas de marketing, atención al cliente, reclutamiento, selección y desarrollo de colaboradores. Mejora de procesos y manejo logístico. Con experiencia en ejecución de estrategias para el logro de resultados y mejora continua en productividad y rentabilidad. Con altos valores éticos y alta orientación a resultados y al cliente, trabajo en equipo y comunicación efectiva a todo nivel.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **DELOSI S.A.**

Empresa líder en franquicia a nivel nacional, opera 11 marcas y cuenta con más de 400 residente

#### **Gerente de tienda en Starbucks**

**enero 2017-marzo 2018**

Liderar un equipo de 15 personas, responsable de la gestión comercial, indicadores de gestión, elaboración de reportes financieros, ejecución de estrategias, desarrollo de planes y campañas internas orientadas a cumplir metas, responsable de los pedidos logísticos de mercadería según la venta a los diferentes proveedores. Reportaba al Gerente de Área.

- Se logró disminuir el sobre stock un 67% y generar un inventario correcto de sólo 10 días
- Se implementaron acciones de Marketing con el Centro Comercial para elevar las ventas un 5%
- Se realizó convenios con empresas cercanas para cubrir sus eventos y desayunos.
- Se obtuvo la aprobación de ARCIGEA entidad externa que revisa la buena manipulación de alimentos
- Se obtuvo en promedio de 93% en visita de cliente misterioso y 91% en Evaluación de operaciones realizado por la Gerente de área.

#### **Gerente de tienda en Pinkberry**

**noviembre 2012- enero 2017**

Liderar un equipo de 15 personas, responsable de la gestión comercial, indicadores de gestión, elaboración de reportes financieros, ejecución de estrategias, desarrollo de planes y campañas internas orientados a cumplir metas, responsable de los pedidos logísticos de mercadería según la venta a los diferentes proveedores. Reportaba al Gerente de Área.

- Se obtuvo el premio de Tienda del año en el 2016
- Rotación anual del 12%
- Se obtuvo la más alta puntuación en cuanto a clima laboral (The best place to work)
- Se obtuvo en promedio de 95% en visita de cliente misterioso
- Se implementaron acciones de Marketing con el Centro Comercial para

elevar las ventas un 15% (Convenios con empresas cercanas para cubrir sus eventos y desayunos, convenios universitarios)

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA PONTIFICIA

2016

Curso de Gerencia de Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015

Diplomado en Fundamentos Financieros

UNIVERSIDAD CATÓLICA PONTIFICIA

2015

Curso Comportamiento Organizacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA (5TO SUPERIOR)

2006 - 2012

Licenciada en Turismo y Hotelería

UNIVERSIDAD CAROLINA DEL NORTE- ESTADOS UNIDOS

2012

Cursos de actualización profesional: “Recursos Humanos

### **OTROS ESTUDIOS**

SEVEN – INGLES AVANZADO – *Certificación Cambridge*

#### **Experiencia de Voluntariado**

- Cuenta Conmigo Arequipa – Voluntaria

2018 - actualidad

## **Excio Giancarlo Oviedo Venero**

Profesional con más de 15 años de experiencia en áreas de Supply Chain e Industriales en el sector de Consumo Masivo dentro del Sistema Coca Cola, sólida experiencia en Gestión y Planeamiento de la Cadena de Suministros, implementación y mejora de procesos, gestión y desarrollo de colaboradores generando valor en el negocio. Amplia experiencia liderando equipos multidisciplinarios, ejecución de estrategias, desarrollando e implementando planes para el logro de los resultados y mejoras continuas en productividad, rentabilidad y eficiencia.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ARCA CONTINENTAL - LINDLEY**

Embotellador y distribuidor exclusivo de las marcas de The Coca-Cola Company en Perú, desde el año 2015, integró sus operaciones con Arca Continental, el segundo embotellador más grande en América Latina y el tercero a nivel mundial de Coca-Cola.

##### **Jefe de Planta – Sede Cusco**

**junio 2017 – Actualidad**

Responsable de administrar, supervisar y controlar la gestión productiva de la Planta asignada, asegurando el logro de los resultados de producción, distribución y calidad esperados en rentabilidad y servicios, elaborar y asegurar la ejecución del presupuesto de gastos gerenciales e inversiones (CAPEX), liderar proyectos de mejora continua, liderar reuniones con el sindicato local, representante legal de la sede, posición de nivel Gerencial, reporte directo al Director Industrial.

- Incremente la Utilización de Planta en 8% respecto al año 2017 (de 62% a 70%), estableciendo un nuevo modelo de Planeamiento de Producción en la Planta.
- Redujo el ratio de consumo de agua de 2.02 LA/LB en el 2017 a 1.82 LA/LB en el 2018 implementando proyectos de mejora, generando un ahorro de 120 mil soles en el costo fijo.
- Redujo el ratio de consumo de energía de 0.248 MJ/LB en el 2017 a 0.236 MJ/LB en el 2018 implementando proyectos de mejora, generando un ahorro de 70 mil soles en el costo fijo.
- Implemente un proyecto de recuperación de agua generando un ahorro de 150 mil soles en un año con una inversión de 30 mil soles.
- Implemente con éxito el proyecto de ahorro en consumo de preformas, generando un ahorro anual de 400 mil soles.
- Redujo el costo de producción de 5.85 soles/CU a 5.49 soles/CU respecto al año pasado optimizando el uso de recursos y reduciendo mermas, generando una reducción acumulada en el 2018 de 1.9 millones de soles en el costo total de Operación de Planta.

##### **Jefe de Supply Chain Región SUR**

**febrero 2010 – mayo 2017**

Responsable de gestionar, controlar y liderar las Operaciones de Planificación de Producción, Demanda Operativa, Distribución Primaria e Insumos y Materiales en la Región Sur, gestionar los procesos de Almacenamiento, Transporte y Abastecimiento de

Productos Terminados y Logística de Materiales en la Región Sur, Liderar el proceso de S&OP para la Región Sur, desarrollo de proyectos de mejora para la cadena de abastecimiento, reporte funcional a la Gerencia de Planta Arequipa y reporte matricial a la Gerencia Corporativa de Supply Chain.

- Implemente el área de Supply Chain en la Región Sur, estableciendo los procesos de Planeamiento y modelos de trabajo.
- Mejore la exactitud de inventarios de Producto Terminado y Activos fijos, con un incremento de 83% a 99.99% y de 56% a 99.90% respectivamente en un periodo de 03 años, logrando mantener este resultado de manera constante.
- Implemente el modelo de abastecimiento de Producto Terminado por coberturas en la Región Sur reduciendo los pedidos sin stock (PSS) a niveles por debajo de 2% e incrementando la utilización de Planta de 60% a 65%.
- Logre un ahorro en almacenamiento (Proyecto Racks para Bidones y B&B) de 320 mil soles en el 2013.
- Logre un ahorro en fletes (Proyecto envíos directos Lima-CDA´s) de 79 mil soles en el 2014 y 96 mil soles en el 2015.
- Logre un ahorro en fletes (Proyecto Maquilas en Planta Arequipa) de 370 mil soles en el 2016 (enero a noviembre).

#### **Analista de Planeamiento y Control de Producción**

**mayo 2004 - enero 2010**

Responsable de Planificar la Producción de la Planta de Embotellado y Soplado de envases PET de Planta Arequipa, análisis de cobertura de producto terminado y materiales, análisis de capacidad instalada y operativa, análisis de stock operativo de envases, análisis de Indicadores de Gestión (porcentaje de cumplimiento plan de producción, mermas, productividad, eficiencias, utilizaciones) coordinar con las áreas de Comercial, Distribución, Abastecimiento, Producción y Mantenimiento para la elaboración de los Planes de Producción.

- Reduje las paradas programas de 18% a 12% en 03 años.
- Reduje de los niveles de inventarios de materia prima de 35 a 20 días sin poner en riesgo la productividad de Planta.

#### **Supervisor Planta de Soplado Envases PET**

**noviembre 2003 - abril 2004**

Responsable del planeamiento y control de la producción de las Plantas de soplado de botellas PET de la Región Sur (Arequipa y Cusco), coordinar el abastecimiento de insumos y materiales para las Plantas de soplado de botellas PET de la Región Sur (Arequipa y Cusco), verificar y asegurar la calidad de la producción cumpliendo con los estándares y procedimientos del sistema de calidad, planificar y verificar el correcto mantenimiento de los equipos de Soplado.

- Reduje las paradas programas de 12% a 8% en 06 meses.
- Implemente un sistema de paletizado semi automático, eliminando la operación de paletizado manual, reduciendo riesgos ergonómicos en el personal.

## **Supervisor Mantenimiento de Flota**

**febrero 2001 –octubre 2003**

Responsable de Planificar y Controlar los trabajos de mantenimiento y reparación de la flota de vehículos livianos (08 camionetas y 16 montacargas) y vehículos pesados (06 camiones T1 de 30 TN y 62 camiones T2 de 08 TN) de los territorios de Arequipa, Moquegua y Tacna.

- Incremente el uso de neumáticos de camión de 03 a 05 reencauches, reduciendo el costo de mantenimiento.
- Reduce en 25% el gasto de combustible de las unidades gasolineras cambiando al sistema GLP,
- Reduce el costo de Mantenimiento en 20%, tercerizando el área de Mantenimiento de Flota.

## **FORMACIÓN ACADEMICA**

- **Master of Business Administration MBA** **2016 – 2018**  
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Arequipa, Perú
- **Bachiller en Ingeniería Industrial** **2012 - 2015**  
Universidad Antonio Ruiz de Montoya  
Arequipa, Perú
- **Profesional Técnico en Mantenimiento de Maquinaria de Planta**  
**1996 - 1999**  
Instituto Superior Tecnológico TECSUP  
Arequipa, Perú

## **OTROS ESTUDIOS**

- **Diplomado en Habilidades Directivas**  
**2016**  
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Arequipa, Perú
- **Diplomado en Fundamentos de la Gestión de la Cadena de Suministros**  
**2012**  
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Arequipa, Perú
- **Diplomado en Gestión de Abastecimiento y Transformación**  
**2011**  
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Arequipa, Perú
- **Diplomado en Liderazgo y Gestión de Equipos**  
**2010**



Universidad Católica San Pablo  
Arequipa, Perú

- **Programa de Especialización en Gestión Logística  
2010**

Universidad Católica San Pablo  
Arequipa, Perú

- **Programa de Especialización en Gestión Industrial  
2009**

Universidad Católica San Pablo  
Arequipa, Perú

**MERITOS PERSONALES**

- Expositor en el IV Simposio Internacional de Gestión de la Producción 2012 organizado por TECSUP - Arequipa con la ponencia “Planeamiento de Operaciones en la Cadena de Suministros: Modelo y Aplicación”.
- Tercer Puesto en el Diplomado de “Fundamentos de la Gestión de la Cadena de Suministros” organizado por ESAN.

## **Jorge Eduardo Ramos Mostacero**

Excelente profesional con consistentes conocimientos y habilidades en Administración, Banca y Finanzas. Experiencia por más de 08 años en posiciones ejecutivas en el área Comercial, Análisis y Operaciones; reconocidos logros en evaluación y análisis de la situación económica-financiera de empresas para una correcta toma de decisiones. Experiencia trabajando con empresas del sector minería, construcción, servicios, etc. Conocimiento en análisis estados financieros, indicadores económicos, productos bancarios, mercado de capitales, habilidades comerciales, enfocado al cumplimiento de objetivos, la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial. Capacidad de liderazgo, empoderamiento, delegación con la finalidad de formar un equipo de alto rendimiento.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **BANCO PICHINCHA SA.**

Empresa del sector de banca y finanzas dedicada colocar créditos en los distintos sectores de nuestra economía, captar fondos, estructurar operaciones, entre otros. Es de capital ecuatoriano y en el 2018 hicieron una importante inversión para mejorar su marca a nivel nacional, aprovechando su importante presencia internacional.

#### **Funcionario de Banca Empresa**

**octubre 2017 - actualidad**

- En cargo de generar una cartera de clientes desde un inicio, mismas que deben ser Personas Jurídicas y Personas Naturales con Negocio, cuya facturación sea desde S/1MM hasta S/300MM. Hablamos de empresas que recién ingresan al segmento de banca empresa hasta empresas corporativas de la Región Arequipa, Puno, Tacna y Moquegua. La contribución con los mismos será de dar financiamientos de corto y mediano plazo, además de rentabilizar sus excedentes.
- Responsable diseñar líneas de crédito en función a las necesidades del negocio.
- Realizar gestión financiera con todas las áreas de la empresa para recopilar información necesaria que permitan tomar decisiones sobre las líneas de crédito
- Proponer fuentes de rentabilidad para la empresa como depósitos a plazo, overnight, operaciones de cambio, forwards y derivados.
- Mantener líneas de créditos vigentes.
- Interpretar ratio de liquidez, endeudamientos, solvencia y de gestión.
- Hacer seguimiento de las obligaciones financieras de los clientes con la finalidad de no incurrir en mora.
- Realizar la consolidación de información para la gestión eficaz de la cuenta.
- Gestión y administración de información (base de datos, gestión y análisis de indicadores)
- Experiencia trabajando con empresas clientes del sector minería, construcción, servicios, entre otros.

#### **Banco Internacional del Perú**

Empresa del sector de banca y finanzas dedicada colocar créditos en los distintos sectores de nuestra economía, captar fondos, estructurar operaciones, entre otros. Es uno de los principales bancos de nuestra economía, además de pertenecer al Grupo Intercorp. Se caracteriza entre varios méritos por obtener el 1er puesto en el GPTW.

**Ejecutivo de Negocios Banca Empresa  
2017**

**marzo 2015 – julio**

Gestioné una cartera de clientes (empresas) de las ciudades de Puno y Arequipa, cuyo volumen anual de ventas es entre S/3 millones hasta S/30 millones, cumpliendo con meta en colocaciones directas e indirectas, así como el volumen de fondos captados con la finalidad de obtener el mayor INOF posible con cada uno de los productos.

- Cumplimiento del 103% sobre la meta impuesta desde enero 2017 hasta julio 2017.
- Se incrementó volumen de colocaciones directas e indirectas de S/5 millones hasta S/18 millones en 02 años.
- Se incrementó las captaciones de S/9 millones hasta S/22 millones en casi 02 años.
- Se incrementó nuestra participación de mercado en Juliaca del 1% hasta el 5.5%.
- Incrementó del número de clientes hasta 50, donde el 44% de estos representaban el 80% del INOF.
- Se empoderó a un Analista de Negocios a mi cargo para responder con los requerimientos de los clientes.
- Se hizo gestión exitosa con los clientes oreros en la ciudad de Juliaca, previa evaluación con nuestra área de cumplimiento.

**Analista de Negocios Senior Banca Empresa**

**julio 2014 – marzo 2015**

“Hunter” a cargo de prospectar clientes con la finalidad de incrementar la cartera con clientes nuevos.

Actividades en campo 70% y en oficina (análisis) 30%. Contacto frecuente con proveedores de unidades, equipos, maquinarias e inmuebles para obtener clientes referidos. Sustentar la viabilidad de las operaciones con nuevos clientes ante los comités de riesgos.

- Cumplimiento del 170% sobre la meta impuesta.
- En 01 año la cartera se incrementó de S/5 millones hasta S/13 millones en colocaciones directas e indirectas.
- En 01 años los depósitos se incrementaron de S/9 millones hasta S/15 millones.
- Se recuperó el 75% de los clientes “desertores”, con los cuales no teníamos relaciones comerciales hace más de 02 años.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Master Business Administration (MBA)

2016 - 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA “SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO”  
Licenciado en Administración de Empresas (tercio superior)

2006 - 2012

**OTROS ESTUDIOS**

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
Especialización en Finanzas Corporativas

2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Especialización en Finanzas UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	2010 – 2011
Especialización en Microfinanzas (Fundación BBVA)	2009 – 2010
EXTREME: INGLÉS AVANZADO	2016 – 2018

### **Experiencia de Voluntariado y/o Skills**

- UNIVERSIDAD CORPORATIVA INTERCORP: Taller de presentaciones efectivas 2016
- CAMBRIDGE INTERNATIONAL CONSULTING: Taller de Negociación I y II 2015
- UNIVERSIDAD CORPORATIVA INTERCORP: Taller de Comunicación Asertiva 2011

## **John Albert Tapia Chávez**

Profesional en ingeniería de Sistemas, capaz de generar valor en cualquier entorno de negocio, dinámico, orientado hacia la innovación y gestión de procesos, proporcionando soluciones creativas alineadas a las estrategias de las organizaciones, que permitan dar soporte a las diversas áreas de negocio para así mejorar la integración y productividad de las mismas. Creatividad, eficiencia, agilidad y comunicación a todo nivel son los pilares fundamentales de mi trabajo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **DEY VARGAS VILLANUEVA E.I.R.L.**

Clínica Odontológica, dedicada a la salud oral por especialidades.

##### **Administrador**

**mayo 2016 – actualidad**

Implementación de procesos de atención a pacientes, diseño de historias clínicas, soy encargado en realizar alianzas con instituciones educativas sobre prevención de salud oral y encargado de realizar campañas de marketing y publicidad.

#### **CENZACONT S.R.L.**

Contratista minero dedicado a la explotación y proceso de recuperación de oro de manera artesanal.

##### **Administrador de Planta Concentradora de Minerales**

**octubre 2013 – marzo 2016**

Realicé la implementación del IGAC (Instrumento de Gestión Ambiental Correctivo) con el objetivo de formalización la planta para operaciones mineras y procesos de recuperación de minerales, estuve a cargo de la dirección e implementación de pozas de decantación de relaves. Logré la Aprobación del documento IGAC por la Dirección Regional de Energía y Minas – Puno y asumí funciones de logística en procesos de operación mina con 20 personas a mi cargo.

#### **TATA CONSULTANCY SERVICES SUCURSAL DEL PERÚ**

Servicios de Tecnologías de información y soluciones de negocios, consultoría de informática y gestión de instalaciones informáticas.

##### **Developer**

**mayo 2013 – setiembre 2013**

Estuve en el equipo de mantenimiento y soporte al sistema de tarjetas de crédito del cliente BCP, tuve capacitación en lenguaje de programación COBOL

#### **AQP GROUP S.A.C.**

Empresa dedicada a fabricación de estructuras metálicas para proyectos de gran magnitud.

##### **Analista programador**

**enero 2013 - abril 2013**

Documente las especificaciones técnicas de los procesos de fabricación, a través de herramientas de modelamiento. Se implementó el área de PCP (Planeamiento, Control y

Producción), el cual se desarrolló en plataforma java. Realice pruebas unitarias de los módulos asignados a fin identificar oportunamente errores para asegurar la calidad de los productos.

### **INCA TOPS S.A.**

Fábrica de hilos y tops de alpaca, lana y algodón, así como mezclas especiales que incorporan otras fibras nobles de inigualable belleza y fina calidad, dirigido al mercado para tejido industrial, tejido plano y de hilos para tejer a mano.

#### **Analista programador**

**abril 2009 - diciembre 2012**

Implemente el sistema de importaciones, utilizando instrumentos que facilitan el comercio exterior, tales como arancel, cuotas de exportación e importación, barreras no arancelarias y las condiciones y términos del mismo, reguladas por los incoterms, desarrollé aplicaciones java con conexión al lenguaje RPG creando archivos PDF de documentos tales como facturas y órdenes de compra, facilitando el trámite documentario electrónico, realicé un módulo de impresión de fotocheck en lenguaje java sobre Lotus Notes, realice mantenimiento e implementación del sistema de producción (PCP Planeamiento-Control-Producción), se logró automatizar los procesos manuales existentes aumentando el número de transacciones diarias de planta, como código de barras, brinde apoyo técnico a miembros junior del equipo.

### **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA**

#### **Analista programador**

**abril 2008 - marzo 2009**

Participo del Proyecto: SIAT “Sistema integrado de Administración Tributario”, desarrolle los módulos de registros prediales y administrados. Cabe mencionar que los mismos fueron entregados en menor tiempo al establecido en el cronograma de trabajo, se logró automatizar los procesos manuales existentes aumentando el número de transacciones diarias, brinde apoyo técnico a miembros junior del equipo.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Master Business Administration (MBA)

2016 - 2018

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Seminario de Escenarios Estratégicos

2016

AM Business  
Seminario Avanzado “IMPLANTACION DEL MODELO  
RESTRICCIONES TOC EN LA GESTION DE PRODUCCION”

2010  
TEORIA DE

Universidad Católica de Santa María  
Seminario “Valores en el Liderazgo Profesional”

2006

### **OTROS ESTUDIOS**

- Inglés: Nivel intermedio hablado y escrito, ICPNA.
- Office: Nivel alto Microsoft Word, Excel y Access.
- Brevete A-1 y vehículo propio.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>xxvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I CONTEXTO Y NEGOCIO PROPUESTO</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Enunciado del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Objetivos de la tesis</b> .....	<b>3</b>
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
<b>1.3. Justificación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Alcance</b> .....	<b>4</b>
<b>1.5. Restricciones</b> .....	<b>4</b>
<b>1.6. Metodología de la investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.7. Contexto</b> .....	<b>5</b>
1.7.1. Gastronomía peruana.....	5
1.7.2. Cultura peruana.....	9
1.7.3. Sector turismo.....	14
1.7.3.1. Perfil del turista nacional y extranjero.....	17
<b>2. CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Público objetivo</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2. Limitaciones del estudio</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3. Herramientas a utilizar</b> .....	<b>21</b>
2.3.1. Entrevista a actores del sector.....	21
2.3.2. Encuestas a potenciales clientes.....	24
2.3.3. Diseño muestral.....	25



<b>2.4. Resultados de la investigación.....</b>	<b>34</b>
2.4.1. Encuestas a residentes.....	34
2.4.2. Encuestas turistas extranjeros .....	35
2.4.3. Encuestas turistas nacionales.....	36
<b>2.5. Principales resultados de las entrevistas.....</b>	<b>37</b>
2.5.1. Resultados entrevistas agencia de turismo .....	39
2.5.2. Resultados entrevistas restaurantes y picanterías arequipeñas .....	41
2.5.3. Resultados de entrevistas a hoteles turísticos.....	45
<b>2.6. Demanda objetivo .....</b>	<b>48</b>
<b>2.7. Estudio de la oferta.....</b>	<b>55</b>
2.7.1. Chicha .....	55
2.7.2. El Montonero .....	56
2.7.3. La Benita de los Claustros de la Compañía .....	56
2.7.4. La Nueva Palomino.....	56
2.7.5. Sol de Mayo .....	57
2.7.6. Típika.....	57
2.7.7. Wayrana .....	57
2.7.8. La Capitana .....	57
<b>2.8. Factores claves.....</b>	<b>58</b>
<b>2.9. Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
<b>3. CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>63</b>
<b>3.1. Análisis PESTEL.....</b>	<b>63</b>
3.1.1. Factor político.....	63
3.1.2. Factor económico.....	64
3.1.3. Factor socio-cultural .....	65

3.1.4.	Factor tecnológico .....	66
3.1.5.	Factor ecológico.....	67
3.1.6.	Factor legal .....	68
<b>3.2.</b>	<b>Fuerzas competitivas de Porter .....</b>	<b>70</b>
3.2.1.	Rivalidad entre compañías existentes.....	70
3.2.2.	Proveedores.....	71
3.2.3.	Clientes .....	71
3.2.4.	Sustitutos .....	72
3.2.5.	Nuevos competidores.....	74
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV DISEÑO Y ESTRATEGIA .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.</b>	<b>Visión.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.</b>	<b>Misión.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4.</b>	<b>Desarrollo de servicio .....</b>	<b>77</b>
4.4.1.	Variedad de platos .....	77
4.4.2.	Show de danzas típicas .....	77
4.4.3.	Cocina participativa.....	78
4.4.4.	Redes sociales.....	78
4.4.5.	Infraestructura.....	78
<b>4.5.</b>	<b>Matriz FODA .....</b>	<b>79</b>
<b>4.6.</b>	<b>Análisis de evaluación de factores internos .....</b>	<b>81</b>
<b>4.7.</b>	<b>Análisis de evaluación de factores externos.....</b>	<b>81</b>
<b>4.8.</b>	<b>Análisis de evaluación interna – externa.....</b>	<b>82</b>
<b>4.9.</b>	<b>Análisis de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) .....</b>	<b>82</b>
<b>4.10.</b>	<b>Planificación estratégica .....</b>	<b>83</b>

<b>4.11. Conclusiones .....</b>	<b>86</b>
<b>5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING</b>	<b>87</b>
<b>5.1. Objetivos de corto plazo .....</b>	<b>87</b>
<b>5.2. Objetivos de largo plazo .....</b>	<b>87</b>
<b>5.3. Decisión de valor .....</b>	<b>88</b>
<b>5.4. Factores claves.....</b>	<b>88</b>
<b>5.5. Posicionamiento.....</b>	<b>89</b>
<b>5.6. Segmentación estratégica .....</b>	<b>89</b>
5.6.1. Segmentación geográfica.....	90
5.6.2. Segmentación demográfica.....	90
5.6.3. Segmentación psicográfica .....	90
<b>5.7. Estrategia de mercado .....</b>	<b>90</b>
<b>5.8. Estrategia de marketing mix .....</b>	<b>90</b>
5.8.1. Estrategia de producto .....	91
5.8.2. Estrategia de precio.....	96
5.8.3. Estrategia de plaza .....	100
5.8.4. Estrategia de promoción .....	100
5.8.5. Proceso.....	104
5.8.6. Physical.....	105
5.8.7. Personal.....	106
5.8.8. Productividad.....	106
<b>5.9. Presupuesto de marketing .....</b>	<b>107</b>
<b>5.10. Estrategia de sostenibilidad económica.....</b>	<b>108</b>
5.10.1. Superar expectativas.....	108
5.10.2. Calificación de la marca en redes sociales y encuestas internas .....	111

5.10.3.	Aplicar métricas como retroalimentación para mejorar .....	111
<b>5.11.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>112</b>
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>113</b>
<b>6.1.</b>	<b>Localización .....</b>	<b>113</b>
<b>6.2.</b>	<b>Aplicación de filosofía Just in Time .....</b>	<b>115</b>
<b>6.3.</b>	<b>Tipos de procesos .....</b>	<b>116</b>
6.3.1.	Procesos estratégicos .....	116
6.3.2.	Proceso de soporte .....	118
6.3.3.	Proceso operativo.....	119
<b>6.4.</b>	<b>Proceso principal.....</b>	<b>123</b>
<b>6.5.</b>	<b>Cocina participativa.....</b>	<b>126</b>
<b>6.6.</b>	<b>Necesidades y requerimientos .....</b>	<b>126</b>
<b>6.7.</b>	<b>Distribución .....</b>	<b>135</b>
<b>6.8.</b>	<b>Lay out .....</b>	<b>135</b>
<b>6.9.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>136</b>
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VII PLAN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>137</b>
<b>7.1.</b>	<b>Organigrama .....</b>	<b>137</b>
<b>7.2.</b>	<b>Perfil de colaboradores.....</b>	<b>138</b>
7.2.1.	Gerente general.....	139
7.2.2.	Asistente de marketing .....	140
7.2.3.	Asistente administrativo .....	140
7.2.4.	Asistente de compra.....	141
7.2.5.	Chef ejecutivo.....	141
7.2.6.	Cocinero.....	142
7.2.7.	Ayudante de cocina.....	143

7.2.8.	Supervisor de piso.....	143
7.2.9.	Cajero.....	144
7.2.10.	Bartender .....	144
7.2.11.	Mozo.....	144
7.2.12.	Recepcionista .....	145
7.2.13.	Colaborador de limpieza .....	145
<b>7.3.</b>	<b>Gestión de recursos humanos .....</b>	<b>146</b>
<b>7.4.</b>	<b>Plan de remuneraciones .....</b>	<b>147</b>
<b>7.5.</b>	<b>Política de propinas.....</b>	<b>149</b>
<b>7.5.1.</b>	<b>Reglas.....</b>	<b>149</b>
<b>7.6.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>150</b>
<b>8.</b>	<b>CAPÍTULO VIII ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>151</b>
<b>8.1.</b>	<b>Inversión .....</b>	<b>152</b>
8.1.1.	Inversión activos fijos.....	152
8.1.2.	Inversión de activos intangibles.....	156
8.1.3.	Depreciación .....	156
<b>8.2.</b>	<b>Ingresos .....</b>	<b>157</b>
<b>8.3.</b>	<b>Costos de ventas .....</b>	<b>159</b>
<b>8.4.</b>	<b>Otros egresos .....</b>	<b>167</b>
<b>8.5.</b>	<b>Capital de trabajo .....</b>	<b>172</b>
<b>8.6.</b>	<b>Flujo de caja efectivo .....</b>	<b>173</b>
<b>8.7.</b>	<b>Sensibilidad.....</b>	<b>178</b>
<b>8.8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>179</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>180</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>180</b>

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>187</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Puntos foco por distrito para realización de encuestas .....	27
Tabla 2-2 Determinación de la muestra .....	28
Tabla 2-3 Macro Región Sur: Arribo a establecimientos de hospedaje – 2017.....	30
Tabla 2-4 Distribución de encuestas realizadas.....	34
Tabla 2-5 Información general de los principales agentes entrevistados.....	38
Tabla 2-6 Diferencias entre picanterías y restaurantes.....	42
Tabla 2-7 Exigencia respecto a comida.....	43
Tabla 2-8 Diferencias entre turistas extranjeros y nacionales para los restaurantes...	44
Tabla 2-9 Diferencias entre turistas extranjeros y nacionales para los hoteleles.....	45
Tabla 2-10 Sumario de respuestas a entrevistados.....	47
Tabla 2-11 Información mensual de mercado objetivo.....	48
Tabla 2-12 Información mensual del mercado específico (Muy Interesados).....	49
Tabla 2-13 Información mensual del mercado específico (Interesados).....	50
Tabla 2-14 Número de clientes.....	51
Tabla 2-14 Comparación de factores clave.....	60
Tabla 3-1 Cuadro resumen PESTEL.....	69
Tabla 4-1a Matriz FODA.....	79
Tabla 4-1b Matriz FODA.....	80
Tabla 4-2 Tabla de factores externos.....	82
Tabla 4-3 Resumen de estrategia.....	83
Tabla 4-4 Diagrama Gantt.....	85
Tabla 5-1 Amplitud de la mezcla de productos .....	92
Tabla 5-2 Turistas nacionales muy interesados .....	96
Tabla 5-3 Turistas nacionales interesados .....	97
Tabla 5-4 Turistas extranjeros muy interesados .....	97
Tabla 5-5 Turistas extranjeros interesados .....	98
Tabla 5-6 Residentes muy interesados.....	98
Tabla 5-7 Residentes interesados.....	99

Tabla 5-8 Platos promedio de restaurante referentes .....	99
Tabla 5-9 Segmentación de estrategias .....	101
Tabla 5-10 Presupuesto de marketing (en miles de S/)... ..	107
Tabla 5-11 Festividades por mes en Perú .....	109
Tabla 6-1 Opciones para cocina participativa.....	126
Tabla 6-2 Información de mercado objetivo.....	128
Tabla 6-3 Número de clientes .....	128
Tabla 7-1 Presupuesto recursos humanos (en miles de S/)... ..	147
Tabla 7-2 Ingresos de personal Raymi (en miles de S/)	148
Tabla 7-3 Planilla tercerizada (en miles de S/)	149
Tabla 7-4 Total planilla.....	149
Tabla 8-1 Total de la inversión .....	152
Tabla 8-2 Inversión de activos fijos maquinaria y equipo .....	153
Tabla 8-3 Inversión en utilitarios .....	155
Tabla 8-4 Inversión de activos intangibles .....	156
Tabla 8-5 Depreciación del ejercicio .....	157
Tabla 8-6 Ingresos mensuales por clientes .....	157
Tabla 8-7 Clientes por año .....	158
Tabla 8-8 Información cocina participativa.....	159
Tabla 8-9 Ingresos por producto .....	160
Tabla 8-10 Costos por línea de negocio (S/)... ..	161
Tabla 8-11 Costo del ceviche.....	161
Tabla 8-12 Costo del chupe de camarones .....	162
Tabla 8-13 Costo del lomo saltado .....	162
Tabla 8-14 Costo del ají de gallina. ....	163
Tabla 8-15 Costo de los tallarines rojos.....	163
Tabla 8-16 Costo de los tallarines verdes .....	164
Tabla 8-17 Costo del escribano.....	164
Tabla 8-18 Costo de la ocopa arequipeña .....	165
Tabla 8-19 Costo del lechón al horno .....	165
Tabla 8-20 Costo del lechón al horno .....	166



Tabla 8-21 Gastos consolidados .....	167
Tabla 8-22 Gastos administrativos (en miles de S/) .....	168
Tabla 8-23 Gastos de personal del año 01 - 03 .....	169
Tabla 8-24 Gastos Operativos Año (1 – 7) .....	171
Tabla 8-25 Capital de trabajo.....	172
Tabla 8-26 Relación de colaboradores Capital de trabajo .....	172
Tabla 8-27 Estacionalidad.....	174
Tabla 8-28 Flujo Económico Mensual (en miles de S/) .....	174
Tabla 8-29 Flujo Económico Anual.....	175
Tabla 8-30 Datos para el cálculo del tasa de descuento = $K_e$ .....	176
Tabla 8-31 Tasa de Depósitos a Plazo .....	177
Tabla 8-32 Sensibilidad cambiando variable demanda .....	178
Tabla 8-33 Sensibilidad Precio - Demanda .....	179

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Nivel de crecimiento de turistas .....	14
Figura 1-2 Procedencia de turistas a Perú.....	15
Figura 1-3: Gasto por turista según principales países de procedencia 2016 .....	15
Figura 1-4 Intención de viaje durante feriado fiesta patria 2018 .....	19
Figura 2-1 Descripción de los principales agentes entrevistados .....	24
Figura 2-2 Descripción de los segmentos de potenciales clientes encuestados.....	25
Figura 2-3 Plano turístico de Arequipa.....	26
Figura 2-4 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra .....	28
Figura 2-5 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra .....	31
Figura 2-6 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra .....	33
Figura 2-7 Estacionalidad anual (sobre el 100% del total).....	54
Figura 2-8 Estacionalidad trimestral.....	55
Figura 3-1 Fuerzas de Porter.....	70
Figura 5-1 Logo restaurante Raymi .....	92
Figura 5-2 Niveles de producto/ servicio.....	94
Figura 5-3 Uniforme de personal de servicio .....	95
Figura 6-1 Ubicación del restaurante .....	114
Figura 6-2 Fachada del restaurante .....	115
Figura 6-3 Diagrama de flujo- Proceso de atención al cliente.....	124
Figura 6-4 Diagrama de actividades y procesos de atención al cliente .....	125
Figura 6-5 Distribución del restaurante .....	136
Figura 7-1 Organigrama.....	138

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Perú ha sido elegido como el mejor destino culinario del mundo desde el año 2012 en adelante en la edición mundial de los World Travel Awards (WTA), por la gran variedad y originalidad de su comida (MINCETUR, 2015).

La ciudad de Arequipa también es reconocida por su gastronomía como una de las mejores de Sudamérica (Cadena CNN en español, 2018) y cuenta con varios restaurantes de comida típica. Sin embargo estos restaurantes no ofrecen una experiencia adicional, ello genera una buena oportunidad de negocio en el mercado de poder desarrollar un restaurante turístico que además de ofrecer comida típica peruana elaborada con la mejor calidad, ofrecerá también show turístico y con cocina participativa, es por ello que se ha elaborado la presente tesis que tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio para demostrar la viabilidad del restaurante, con el nombre Raymi (nombre quechua que significa fiesta).

Luego de la investigación de mercado se estableció que Raymi se ubicará en el centro de la ciudad en Santa Catalina N°203. El público objetivo al cual atenderá serán turistas extranjeros, nacionales y también de manera preferente a la población local de los distritos del Cercado, Cayma y Yanahuara del nivel socioeconómico A y B. Por lo tanto, se realizaron tres encuestas a las muestras representativas y se ha podido rescatar que de los turistas extranjeros el 64.73% prefieren la comida peruana, el 54.49% está muy interesado en el concepto y 35.37% interesado. También el 85.51% le gustaría que cuente con una experiencia vivencial y de ellos el 43% le gustaría clases de cocina. El 90.16% de los turistas nacionales sí les gustaría realizar actividades y 45.78% de ellos les gustaría que fuera cocina participativa. El 39.43% de la población local dijeron que irían una vez al mes al restaurante y el 52.12% está interesado en este nuevo concepto. De las encuestas se ha determinado que la demanda efectiva asciende a 1,643 comensales.

En el plan estratégico, se desarrolló la matriz de FODA, la misión, visión. En el diseño del plan de marketing para Raymi se han planteado estrategias de marketing mix para los tres segmentos, así como también el diseño del logo y de la carta.

En el plan operativo se desarrolla los procesos necesarios para poder llevar la oferta de valor al cliente, los platos de calidad, el show turístico y la cocina participativa.

En el plan organizacional se detalla el organigrama y los perfiles de los colaboradores que harán posible la correcta operación del restaurante.

Para poner en marcha el restaurante se necesitan S/639,707 de inversiones en activo fijo, intangibles y capital de trabajo. Se considera el 30% de capital social y 70% de préstamo de accionistas, el cual se devolverá en el largo plazo. También se ha llevado a cabo la evaluación económica para determinar si es rentable en los escenarios moderado, optimista y pesimista. Obteniendo una VAN de S/ 890,528 y una TIR de 37.68% en el escenario moderado.

Al poner en marcha el restaurante se tienen riesgos, entre ellos está el riesgo de inversión, que al momento de implementar no nos alcance la inversión estimada, también se tiene el riesgo de no llegar a la demanda que se ha calculado, el riesgo de falta de liquidez también estaría presente, y que lo que se genera en corto plazo alcance para poder cubrir el capital de trabajo. Por ello también se ha ideado estrategias que ayuden a mitigar estos riesgos en caso se presenten.

Al analizar toda la propuesta del plan de negocios, se puede observar que se cumple con los objetivos planteados y que sería un proyecto rentable para la ciudad de Arequipa.

## **INTRODUCCIÓN**

El sector gastronómico en el Perú ha sido muy dinámico a través de la expansión de nuevos residente, franquicias, innovación y mejora en la calidad de servicio; lo cual se traduce en el incremento del número de extranjeros que llegan.

El comportamiento del sector restaurantes en el Perú alcanzó los S/13.660 millones en el 2018, lo cual representa un crecimiento del 3% sobre el año 2017 en el PBI. Estos restaurantes son solo aquello que en los que se preparan, comercializan y consumen alimentos dentro del local, mismos que en el 2017 creció 3,35%. Estos resultados se explican principalmente por la mayor promoción de la cocina a través de ferias gastronómicas y festividades tradicionales.

En el 2018, a octubre, el sector restaurantes incrementó su tendencia con un crecimiento del 4.89% respecto al año anterior.

La cocina peruana ha estado vigente en las cartas de los restaurantes más importantes y sofisticados del mundo desde 2012, año en el que, según la revista Forbes (2016), es una de las 10 tendencias de la gastronomía a nivel mundial. Dos restaurantes peruanos figuran entre los 20 mejores del mundo, y cuatro entre los 20 mejores de América Latina.

En el ámbito nacional, la actividad de restaurantes se ve beneficiada no solo por innovación en recetas por parte de jóvenes talentos de la gastronomía, sino también por el dinamismo de la actividad turística. El Estado, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), mantiene una política de promoción de la gastronomía nacional y del patrimonio cultural.

De acuerdo a una publicación en el Diario Gestión (2019), el señor Irzio Pinasco (Presidente del Comité Económico de la Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA) indicó que la gastronomía en Perú generará este año 320 mil puestos de trabajo, cifra que ha venido creciendo en los últimos años como parte del desarrollo que está cobrando este sector que se proyecta como uno de los dinámicos en el país.

## **1. CAPÍTULO I CONTEXTO Y NEGOCIO PROPUESTO**

En este capítulo se profundizan los conceptos a emplear para la elaboración del plan de negocio, así como el contexto y la importancia de la gastronomía peruana y el folclore nacional dentro del marco del sector turismo.

### **1.1. Enunciado del problema**

En la actualidad en la ciudad de Arequipa no se cuenta con un servicio de restaurante turístico que ofrezca actividades complementarias como son las danzas típicas y cocina participativa que generen valor para los visitantes dándoles una experiencia integral que los acerque a la cultura.

Para este problema se plantea un plan de negocio sobre implementar un restaurante en la ciudad de Arequipa que ofrezca comida peruana (comida criolla) la más representativa de la gastronomía a nivel nacional, donde se pueda disfrutar de servicios recreativos. En este sentido, se crea el complemento de servicio de comida con danzas típicas del Perú y cocina participativa.

A continuación, se detalla:

**Gastronomía Peruana:** La diversidad de platos típicos en los 24 departamentos de la región, la influencia española, oriental y africana enriquecen la variedad de platos que puede ofrecer un restaurante peruano en distintos puntos del país, el punto es ofrecer los platos criollos más representativos en un solo lugar. Principalmente el turista nacional o extranjero podrá deleitar y tener la oportunidad de en un solo lugar probar una variedad que probablemente no podrá visitar en su estancia de viaje.

**Cocina Participativa:** Es importante que el turista conozca la historia detrás de cada plato y qué ingredientes lo componen, cómo ésta se relaciona con las danzas típicas y sobre todo que tenga una experiencia personal que lo vincule a la gastronomía y quizás cuando regrese a su país pueda preparar también la comida. Durante la experiencia, se le explicará de donde proviene cada ingrediente, las variedades, técnicas de cocción; todo a cargo de un chef especialista. Es importante indicar que este servicio es opcional para los clientes que lo deseen.

Danzas típicas: La diversidad de folclor nacional y la variedad de géneros musicales oriundos del Perú permiten exponer una amplia gama de danzas representativas del Perú. El turista recibe muy poco o casi nada de esta información durante su estancia por el Perú y la que recibe, como en el Colca, es poco elaborada y de un solo tipo.

Es importante señalar que un servicio como el propuesto no existe al momento de la elaboración de este plan de negocios en la ciudad de Arequipa, pero si se aprecia (parcialmente) en otras ciudades tanto nacionales como internacionales.

## **1.2.Objetivos de la tesis**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad comercial, económica y financiera de implementar un restaurante – show turístico en la ciudad de Arequipa enfocado principalmente al turista nacional y extranjero.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar la importancia de la gastronomía peruana en el mundo culinario actual y el valor del folclore nacional.
- Identificar el dinamismo del sector turismo para el país y la ciudad de Arequipa, de tal forma de estimar la afluencia de turistas al servicio propuesto.
- Estimar la demanda del restaurant turístico considerando no solo al turista nacional y extranjero sino también a los residentes.
- Elaborar las estrategias genéricas y de marketing necesarias para posicionar el restaurante como uno de los principales atractivos turísticos de la región.
- Desarrollar el plan organizacional que proporcione la estructura y el sistema de trabajo.
- Proponer el plan operativo que garantice la correcta ejecución de los procesos clave.
- Estimar las inversiones, gastos e ingresos del restaurante y realizar la evaluación económica y financiera del atractivo del servicio.

### **1.3. Justificación**

Según estimaciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el turismo representa cerca del 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos directos e indirectos (IEDEP, Informe Económico, 2018).

El atractivo turístico del Perú es innegable, entre sus destinos destaca Machu Picchu como patrimonio histórico - cultural de la humanidad y es considerado como una de las maravillas del mundo moderno, el país cuenta con una riqueza cultural inmensa por ocupar el territorio principal de la cultura inca y el virreinato después del descubrimiento de América. Posee en sus tres regiones selva, sierra y costa una buena diversidad de atractivos turísticos. Este potencial turístico permite contar con un mercado permanente de personas provenientes de otros países.

Aunque solo el 25% del total de turistas corresponde a los que provienen del extranjero, se estima que su gasto alcanza en promedio \$1,000 por viaje, siete veces más que el gasto realizado por un turista interno, según BBVA Research (IEDEP, Informe Económico, 2018).

Actualmente la ciudad de Arequipa no cuenta con un restaurant que ofrezca, además del servicio de comida, un espectáculo turístico que de un valor agregado a los turistas que diariamente llegan a la ciudad, que es reconocida después del Cuzco como una ciudad importante para visitar y que tiene una posición estratégica que la conecta con las demás ciudades del sur.

### **1.4. Alcance**

El alcance del proyecto considera al segmento de mercado principalmente compuesto por turistas extranjeros y nacionales que arriban diariamente a la ciudad de Arequipa, y que tienen un poder adquisitivo medianamente alto.

### **1.5. Restricciones**

Las restricciones son las siguientes:



- El tiempo, que se tiene para presentar el proyecto de índole académico dentro del plazo especificado por la institución.
- El idioma como la barrera de lenguaje para poder comunicarse realizar el estudio de mercado con los turistas extranjeros y que no necesariamente dominan el idioma inglés.
- La disponibilidad de tiempo que tienen los turistas para responder una encuesta sobre un servicio potencial.

## **1.6. Metodología de la investigación**

El tipo de investigación que se desarrollara en el presente estudio es de tipo descriptiva y exploratoria. En el caso de la descriptiva se analizó los hechos observados en la realidad del sector turismo y en especial de los restaurantes a través de las encuestas y ficha de observación de los principales restaurantes de Arequipa. Así mismo se aplicó una investigación exploratoria a través de las entrevistas a los principales actores del sector turismo y gastronómico.

Naresh Malhotra define como investigación exploratoria a “tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrente el investigador” (Malhotra, Investigación de mercado, 2008: 79)

Naresh Malhotra define investigación descriptiva como “tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Malhotra, Investigación de mercado, 2008: 82)

## **1.7. Contexto**

### **1.7.1. Gastronomía peruana**

La gastronomía peruana se puso en vitrina a nivel mundial a fines del siglo 20 e inicios del siglo 21, esto debido a los logros obtenidos por Chefs que incursionaron en fusiones gastronómicas con ingredientes oriundos de Perú generando una oferta de restaurantes.

Este fenómeno fue denominado el “boom gastronómico” que inició gracias al Chef peruano Gastón Acurio, quien realizó estudios de gastronomía en Madrid, y posteriormente en Francia en la prestigiosa Escuela Le Cordon Bleu, una vez ya en Lima inauguró su restaurante “Astrid & Gastón” en donde junto con su esposa revalorizaron los ingredientes autóctonos y platos tradicionales olvidados por la cocina gourmet, esta fusión de sabores fue bien acogida por degustadores residente e internacionales ganando en el año 2000 el premio al mejor restaurante del mundo (Portal virtual del Grupo Educativo Discovery, 2019).

Perú en el 2017 gano por sexta vez consecutiva el World Travel Awards que lo distingue como Principal Destino Culinario a nivel mundial, superando a Francia, Italia y Estados Unidos.

La gastronomía peruana tiene influencia española, africana y asiática lo que dio origen a esta peculiar sazón. Esta fusión de ingredientes se puede apreciar en 3 grandes grupos de comida peruana, que son comida Chifa que es la fusión de la comida china y peruana. La comida criolla, que es la fusión de la comida española y peruana, y la comida Nikkei que es la fusión de comida japonesa y peruana (Portal virtual del Grupo Educativo Discovery, 2016).

Dentro de los platos más representativos se encuentra, Ceviche, Pachamanca, Papa a la Huancaína, Cuy Chatado, Lomo Saltado, Arroz con pato, Rocoto Relleno Ají de Gallina, Anticuchos, Chanco a la Caja China y al Palo.

Cabe resaltar que en vista de este logro obtenido por Gastón Acurio, otros Chefs comenzaron a introducir ingredientes nativos dentro de sus recetas como:

Teresa Izquierdo, limeña de nacimiento fundadora del restaurante El Rincón Que No Conoces, es reconocida por el Ministerio de Educación en Perú como “Maestra del Arte Culinario” en el año 2006. Actualmente hay un premio que lleva su nombre y se le otorga al comedor popular con el plato más tradicional y mejor presentado.

Virgilio Martínez; nació en Lima, Actualmente representa la nueva generación de chefs peruanos reconocido internacionalmente por su particular estilo autodenominado

“Cocina de Autor”. Según La Revista Marie Claire de España, se tiene que: “Virgilio Martínez es la nueva estrella del firmamento gastro limeño”, y según La Tercera de Chile, se tiene que: “Él es un nuevo rey en el país del ceviche” (Revista Marie Claire, 2013, 1995, 15-18).

En el 2017, el restaurante de Virgilio Martínez cuyo nombre es “Central” se posicionó en el puesto 05 entre los 50 mejores restaurantes a nivel mundial, según informó Restaurant Magazine de gran Bretaña, asimismo fue reconocido como el 1ro de Latinoamérica. También fue galardonado con el premio “Chefs' Choice”, un premio que lo considera como el mejor chef del mundo.

El “Boom Gastronómico” dio origen a APEGA (Asociación Peruana de Gastronomía) en el año 2007 con la finalidad de darle identidad, innovación y desarrollo a los productos peruanos. En el 2008 se desarrolló la primera feria gastronómica internacional de Lima con una afluencia de más de 30 mil personas. El 2009 se decide realizar una nueva feria gastronómica bautizada con el nombre “Mistura” en homenaje al mestizaje presente en Perú con este nombre, la feria gastronómica internacional de Lima es un evento esperado por muchos se realiza generalmente la segunda semana de setiembre con una duración de 10 días.

Según Mistura, se tiene que: “La feria comprende de varias secciones en las cuales se encuentra el gran mercado, en el que más de 330 productores y agricultores, traen productos de todo el Perú, alberga 3,335 metros cuadrados. Mistura también ofrece shows cada día del evento invitando a artistas residente reconocidos, dentro de esta feria se aprecia en el Patio gastronómico diversos stands organizados en distintas secciones las cuales son: Brasas, bares- tabernas, los sanguncheros y emprendedores, cerveceros artesanales, fusión, dulceros y chocolateros, bebidas, Carretilla, Los de camioncito, Los del mar, Regionales, Tradicionales, Picanterías, Barras de ceviche, tamales, Sopas y caldos, Anticucho. Se realiza también un congreso internacional cuyos exponentes son chefs nacionales e internacionales que parte del aprendizaje es escuchar a los maestros hablar de su experiencia” (Mistura, 2017)

De acuerdo a la información de – Sociedad Peruana de Gastronomía, se tiene que:

En el año 2010 APEGA lanzó el libro “Boom Gastronómico Peruano”, seguidamente en el año 2012 se impulsó la campaña Lima capital gastronómica de América Latina 2021, este año se entregó el primer premio Teresa Izquierdo.

En el 2014 se lanzó el proyecto Come peruano, el cual busca promover una dieta rica, nutritiva y variada (APEGA – Asociación Peruana de Gastronomía, 2014).

Según el portal web Nina Mikhuna, (portal culinario peruano, 2018) se tiene que: “El Perú es denominado como la fuente de diversidad genética más importante del mundo, debido a lo siguiente: maíz (35 eco tipos), 15 especies de tomate, 4 mil variedades de papas, 2016 variedades de camote (esto es el 65% del total), 650 especies originarias de frutas, gran número de especies de plátanos, 2 mil especies de pescaros de mar y de río” (Nina Mikhuna, 2018).

La gastronomía peruana, se puede clasificar en diferentes grupos dependiendo de su zona geográfica e insumos empleados como, divide en gastronomía de la costa, sierra y selva.

Según el portal web Nina Mikhuna (2018), se tiene que “Para la gastronomía de la Costa, la fuente principal de sus insumos es el océano Pacífico, cuya riqueza en flora y fauna es propicia para la elaboración de diferentes platillos, el plato bandera es el ceviche” (Nina Mikhuna, 2018).

Según el portal web Nina Mikhuna (2018), se tiene que: “En la Gastronomía de la Sierra, ubicada a más de 3,000 metros de altura sobre el nivel del mar, se encuentran platos cuyos ingredientes son la papa, maíz, yuca entre otros tubérculos, la carne empleada es de llama, cuy entre otros animales oriundos de la zona. Se extraen de lagos, ríos, piscigranjas como es el caso de la Trucha, el plato más emblemático es la pachamanca” (Nina Mikhuna, 2018).

Según el portal web Nina Mikhuna (2018), se tiene que: “En la Gastronomía de la Selva, la mayoría de productos provienen del río Amazonas y alrededores. Estos platos se distinguen por la utilización de frutas, como el plátano y el coco, el plato más representativo es el Juane y el Tacacho con cecina” (Nina Mikhuna, 2018).

Según la Resolución Viceministerial del Ministerio de Cultura, 2014, se concluye que:

La gastronomía de la ciudad de Arequipa se diferencia debido a su particular sabor, por ello el 16 de abril del 2014 la picantería arequipeña fue declarada como patrimonio cultural de la nación por constituir un espacio social de interacción entre pobladores de diversas clases sociales cuya principal característica es la venta de comidas y bebidas propias de la región, poseyendo rasgos heredados de la época prehispánica y cuyo afianzamiento se originó en la época de La Colonia y posteriormente en la República (Resolución Viceministerial de Cultura, Ministerio de Cultura, 2014).

Según Fuentes, se tiene que: “Dentro de la gastronomía arequipeña resaltan los picantes que son un conjunto variado de platillos conformados por guisos, zarzas y frituras que se preparan con una armonía entre carnes y verduras, dentro de los platos más representativos se encuentran El escribano que es una entrada, Rocoto relleno, americano, doble de plato de fondo, y queso helado de postre” (Fuentes, 2014: pág. 4.)

Asimismo, Fuentes señala que: “Hernán Cornejo Velásquez, investigador de la comida arequipeña señala que ha registrado 40 entradas, 11 chupes, 70 guisos, 51 postres y 11 bebidas” (Fuentes, 2014: pág. 10).

### **1.7.2. Cultura peruana**

De acuerdo a Eagleton, se afirma que “Cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida en un grupo en específico” (Eagleton, 2001: pág. 58).

De acuerdo a la Ley N° 28296, denominada Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación (Diario Oficial El Peruano, julio de 2010), promulgada por el Congreso de la República del Perú define lo siguiente:

“Se entiende por bien integrante del Patrimonio Cultural de la Nación a toda manifestación del quehacer humano —material o inmaterial— que, por su importancia, valor y significado paleontológico, arqueológico, arquitectónico, histórico, artístico, militar, social, antropológico o intelectual, sea expresamente declarado como tal o sobre el que exista la presunción legal de serlo. Dichos bienes tienen la condición de propiedad

pública o privada con las limitaciones que establece la presente ley” (Congreso de la República Ley N° 28296, denominada Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, 2007: pág. 5).

A lo largo de la historia peruana se desarrollaron culturas pre hispánicas, el Imperio Inca, el Virreinato de España, generando en el pueblo peruano que se desarrolle una diversidad cultural muy amplia reconocida por distintos organismos mundiales. Entre estos organismos se subraya a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación de Ciencia y la Cultura (UNESCO) quien reconoce 12 patrimonios culturales mundiales los cuales son: Ciudad de Cusco, Santuario Histórico de Machu Picchu, Sitio Arqueológico de Chavín, Parque Nacional del Huascarán, Zona Arqueológica de Chanchan, Parque Nacional del Manu, centro histórico de Lima, Parque Nacional Rio Abiseo, Líneas y Geoglifos de Nazca y Palpa, centro histórico de Arequipa, Ciudad Sagrada de Caral-Supe y Qhapaq Ñan (Sistema Vial Andino, Ministerio de Cultura, 2018).

Asimismo, según el portal Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO, reconoce que en Perú hay 11 patrimonios inmateriales. Los cuales son: (1) Sistema tradicional de jueces de agua de Corongo, (2) la Danza del Wititi del Valle del Colca, (3) la fiesta de la Virgen de la Candelaria en Puno, (4) conocimientos, técnicas y rituales a la renovación anual del Puente Q’eswachaka, (5) Eshuva y Harákmbut canto de plegarias del pueblo Huachipaire de Perú, (6) la peregrinación al Señor de Qoyllurí, (7) la danza de las tijeras, (8) la Huaconda (danza ritual del mito), (9) salvaguarda de patrimonio cultural inmaterial de las comunidades Aymaras en Bolivia, Chile y Perú (10) el arte textil de Taquile, (11) el patrimonio oral y las manifestaciones culturales del pueblo Zapara (Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y Cultura, 2018).

Según el Portal Perú Travel, se afirma que: “El español es el idioma oficial y es hablado por el 84% de la población. Además, se hablan 47 lenguas nativas, incluyendo el quechua y el Aymara, habladas por el 13% y 1.7% de la población, respectivamente” (Perú Travel, 2018).

En cada región del Perú se encuentran diferentes muestras culturales, en cada festividad se celebra de una manera muy particular, con bailes, comidas, etc.

Dentro de las principales festividades en Perú según el Portal En Perú, 2018, se puede mencionar:

Festividad de la Virgen de la Candelaria de Puno: “Una de las más grandes e importantes fiestas culturales, en honor a la virgen María, patrona de la Región de Puno. Inicia la primera quincena del mes de febrero, donde participan alrededor de 70 mil personas entre bailarines, músicos y alferados”.

Carnaval de Cajamarca: “Capital del carnaval peruano, es característico los coloridos trajes la música alegre, además de los juegos con agua, los barrios tradicionales de Cajamarca se organizan en patrullas y comparsas”.

Festival de la vendimia: “Se realiza en Ica la segunda y tercera semana de marzo, desde 1958. Consiste en despojar a las parras de sus frutos para utilizar el jugo con el cual se elaboran los vinos y piscos”.

Semana Santa: La celebración de dicha festividad en el Departamento de Ayacucho es considerada la segunda más importante del mundo después de Sevilla en España. Durante 10 días, todas las noches salen procesiones muy iluminadas desde diferentes iglesias de la ciudad. Los días más festivos son el último sábado y domingo. En la tarde del día sábado, salen a las calles los “Morochucos”, quienes son vaqueros andinos acompañando dos toros a través de la multitud. Toda la noche es de fiesta con bailes, fogatas, fuegos artificiales, hasta la 5 de la madrugada (Portal Perú Information, 2018).

Qoyllur Rit'í: La peregrinación Señor del Qoyllorit'i (Señor de la Estrella de Nieve) ha sido declarada como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO en 2011. Las festividades principales se desarrollan durante 9 días seguidas por 100,000 personas. Es una mezcla entre las tradiciones católicas y las costumbres andinas relacionadas con la fertilidad del suelo y los Apus (dioses de las montañas). Los peregrinos deben unirse a uno de los ocho grupos llamados "naciones", cada grupo tiene sus propios trajes. La peregrinación comienza a dentro de la capilla de Mahuayani con canciones incas, luego se debe recorrer 8 km a pie hasta el Santuario Sinakara, en el camino cada nación interpreta sus bailes.

Fiesta de San Juan en la Selva Peruana: En toda la Región Amazónica, los habitantes se purifican en los lagos y ríos como símbolo de la renovación de la fe, para tener felicidad y salud durante todo el año. Cada región organiza festivales de música y danzas típicas, ferias artesanales y gastronómicas con el plato típico el conocido Juane (arroz, carne y verduras cocidos en una hoja gigante).

Fiesta del Inti Raymi: El principio de esta festividad se origina con el Inca Pachacútec. Era la ceremonia más importante del imperio para celebrar al dios Inti (Sol) durante el solsticio de invierno y se llevaba a cabo durante 9 días. Prohibida por los españoles, se restableció en 1944. Hoy en día, el espectáculo es fantástico y trata de recrear la ceremonia original, con 500 actores, bailarines y músicos. La procesión comienza en la Plaza de Armas del Cusco, pasa por el Qoricancha y termina en Sacsaywamán donde se desarrolla el gran espectáculo.

Fiestas Patrias: Se celebra la declaración de independencia el 28 de julio del 1821. La gran parada militar se desarrolla en la mañana del día 29 en la avenida Brasil en Lima. En todo el país se realizan ferias gastronómicas y artesanales. Algunas ciudades y pueblos organizan corridas de toro, peleas de gallos, etc. Durante estos dos días, los peruanos viajan bastante dentro del país y suelen salir en familia a pasear en los parques, restaurantes y centros de diversión.

Además se brinda la siguiente información respecto al Aniversario de la ciudad blanca: A partir del 5 de agosto, se desarrollan en Arequipa diferentes desfiles folclóricos, animaciones culturales, musicales, gastronómicas y artesanales con el concurso del sillar (la piedra de cenizas volcánicas utilizada en las construcciones en Arequipa) en el cual compiten numerosos escultores. El 14 de agosto se puede ver la tradicional entrada de ccapo (un tipo de arbusto) cargado por burros acompañados con agrupaciones de danzas y carros alegóricos hasta la Plaza de Armas. El 15 de agosto, más de 4,000 personas desfilan en el “Curso Internacional de la Amistad”, ofreciendo 50 danzas tradicionales.

Peregrinación del Señor de los Milagros: Es el evento católico más importante del mundo, que se celebra no solo en Lima, pero también en la mayoría de las ciudades del



país y en 70 ciudades en el mundo. El Señor de los Milagros se conoce también como el Cristo de Pachacamilla, el Cristo Morado, el Cristo de las Maravillas, el Cristo Negro o Señor de los Temblores. Se le atribuye numerosos milagros y durante todo el mes de octubre se desarrollan varias procesiones en el centro de Lima (Portal Perú Information, 2018).

Según el portal web Reseñas de Danzas del Perú (2016) y Perú Danzando (2013), en todas estas festividades se presentan diferentes tipos de danzas las cuales las se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Danzas agrícolas y ganaderas:** Esta danza se origina para conmemorar las estaciones y actividad ganadera. Es de carácter mímico a los animales y dentro de estas danzas se encuentran las siguientes: Vicuñas de Collana, Atojtusuy, Llameritos de Orcopampa y Señalakuy de Paccora.

**Danzas carnavalescas:** Son las danzas que se realizan en los días la fiesta de los distintos carnavales y por lo general toman el nombre del lugar en donde se realizan, aunque existen algunas que llevan nombre propio como: Carnaval de Cajamarca, Carnaval de Ayacucho, Carnaval de Arequipa, entre otros.

**Danzas ceremoniales:** Son las danzas relacionadas a rituales que pueden representar actividades colectivas como el riego, la cosecha o la siembra, que celebran a algún hecho de la historia de un pueblo. En ese sentido se tiene la Huaconada de mito, Danza de Tijeras y Danza de los Avelinos.

**Danzas religiosas:** Danzas relacionadas al culto religioso y que se ejecutan durante las fiestas patronales, en su gran mayoría son consecuencia del sincretismo religioso entre la cultura europea y Andina. Se tiene la Danza de los Negritos de Chíncha y la Diablada Puneña.

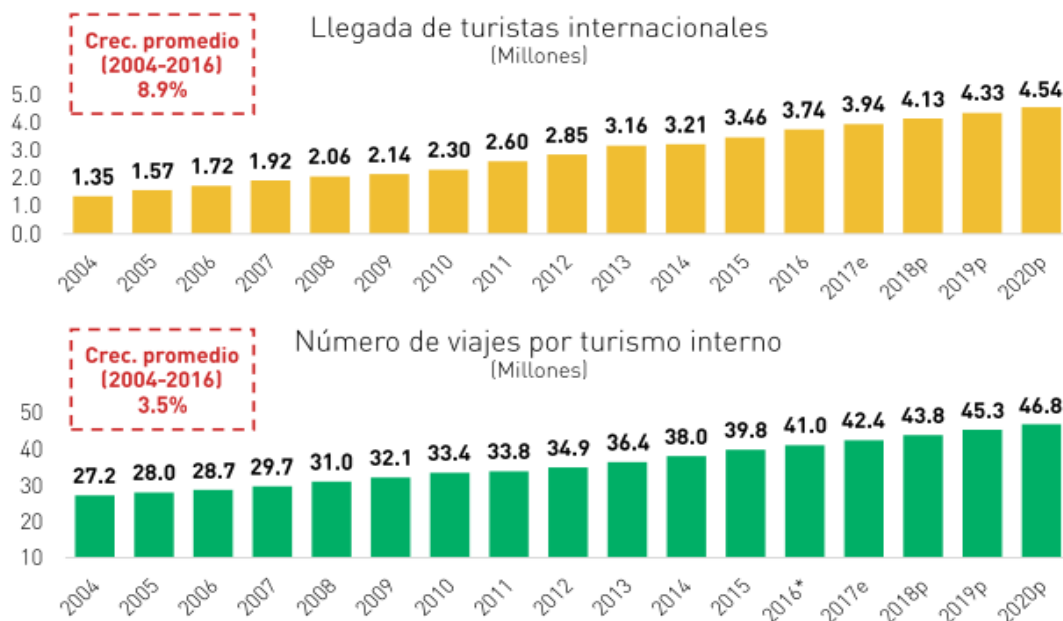
**Danzas de salón:** Son bailes en parejas que realiza de forma coreografiada y sincronizada, y que generalmente se bailan en todo tipo de festividad, y también se puede llegar a practicar profesionalmente debido a su vistosidad. Es así que se tiene el Vals peruano, la Polka peruana y la Marinera.

En el anexo N° 1 se podrá encontrar más detalle de los conceptos turísticos que se mencionarán en el documento.

### 1.7.3. Sector turismo

El arribo nacional de turistas está en crecimiento, como se puede apreciar en la Figura 1.1, los datos comprenden desde el 2004 año donde el “boom gastronómico” comenzó a tomar fuerza, hasta el año 2016, para los años 2017 al 2020 se utilizan estimaciones.

**Figura 1-1 Nivel de crecimiento de turistas**

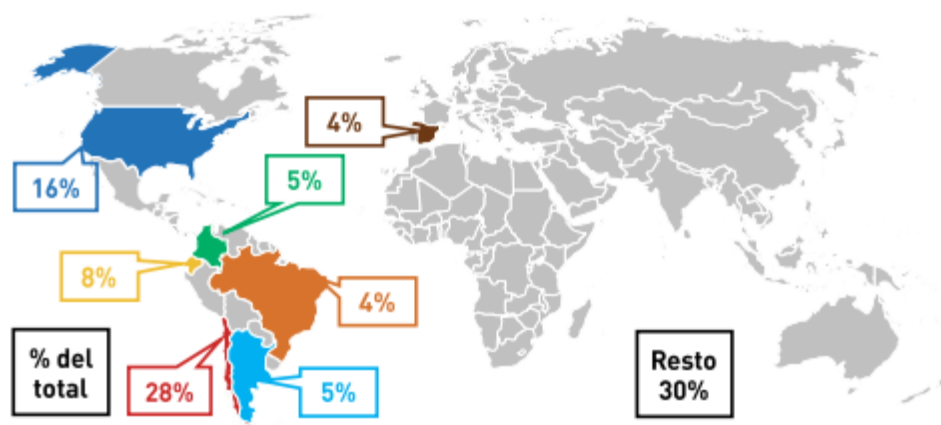


Fuente y elaboración: MINCETUR & PROMPERÚ 2018

La tendencia de crecimiento promedio actual es de 8.9% en turistas internacionales, considerando que este dato aumentara con las fiestas que se realizaran en el bicentenario peruano. Referente al turismo interno el crecimiento es de 3.5% anual.

Dentro de la procedencia internacional, los principales países de procedencia son Chile, Argentina, Brasil, Ecuador, Colombia, Estados Unidos y España como se observa en la figura N° 1.2.

**Figura 1-2 Procedencia de turistas a Perú**

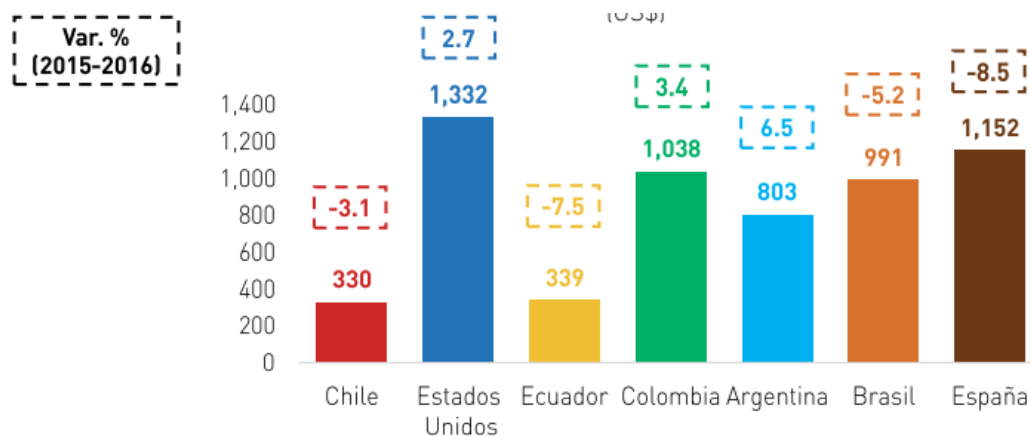


Fuente: PromPerú, 2018d  
Elaboración: Macroconsult.

De acuerdo a la figura anterior, se observa que los principales países de procedencia de turistas son del Continente Americano.

En la figura 1.3 se observa la composición del gasto turístico que comprende todos los pagos realizados por el visitante, entre ellos pasaje, hospedaje, alimentación, recreación, etc.

**Figura 1-3: Gasto por turista según principales países de procedencia 2016**



Fuente: PromPerú, 2018d  
Elaboración: Macroconsult.

El turista con mayor poder adquisitivo es el estadounidense, con un gasto de \$1332, seguido por el español, colombiano, brasileño, entre otros.

El turismo dentro del Producto Bruto Interno (PBI), representa el 3.30%, generando así actividades como el alojamiento, transporte de pasajeros, suministro de alimentos y bebidas, cultura, deporte y recreación. Así como agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, etc. Generando más de un 1.1 millones de puestos de trabajo (Informe Económico La Cámara, 2018: 16).

De acuerdo al portal “World Travel Awards” se tiene que “En el año 2017 el Perú obtuvo el premio de mejor atracción turística, otorgado por Machu Picchu; ciudadela inca ubicada en el departamento de Cusco” (World Travel Awards, 2017).

Arequipa fue elegida a inicios del 2018 entre los 10 destinos top según la revista Forbes de Estados Unidos:

"Con vistas andinas y esplendor colonial, siendo catalogada como una joya de ciudad que ha desempeñado un papel fundamental en el renacimiento gastronómico del Perú", dice Marchant, fundador y director del sitio de viajes Black Tomato, (“The 10 Coolest Cities Around the World to Visit in 2018,” n.d.) "Los platos picantes clásicos como rocoto relleno (pimientos rojos rellenos), chupe de camarones (sopa de pescado) y ocopa (papa hervida en salsa cremosa y picante) provienen de aquí y todavía se disfrutan mejor en los restaurantes de picantería comunal de la ciudad. "Es más pequeño y más navegable que Lima, sin embargo, ofrece lugares notables como la catedral gigantesca, con la imagen etérea del volcán El Misti que se eleva detrás de ella". “El boutique Bolthole Casa Andina es la base perfecta para explorar los sitios de la ciudad, como la momia más antigua del mundo, el Monasterio de Santa Catalina y la Plaza de Armas y la Catedral" (Forbes, 2018).

Con esta mención en tan prestigiosa revista, se espera en Arequipa un incremento considerable de turistas “En el año 2017 la gerencia regional del comercio exterior y turismo precisó la llegada de 95,000 turistas extranjeros y unos 500.000 nacionales entre los meses de enero y julio” (Perú 21, 2017).

### **1.7.3.1. Perfil del turista nacional y extranjero**

Según estudios de PromPerú (2016) en el perfil del turista extranjero, que ingresa al Perú se puede identificar tres categorías.

#### **Turista extranjero de vacaciones**

Comprende los turistas que arriban a Perú con fines de entretenimiento, inclinados a conocer los atractivos turísticos, así como la gastronomía.

Estos turistas pueden ser nacionales e internacionales, se puede apreciar tendencias de arribo. Estas tendencias dependen de distintos factores, en el caso de turistas europeos arriban a Arequipa cuando en su país de origen es verano y por las altas temperaturas viaja.

La mayor de cantidad de turistas se observa del mes de julio a setiembre, debido a las fiestas por aniversario de la región.

Según PromPerú este perfil de turista es conformado en su mayoría por hombres profesionales, dentro de los 25 a 34 años de edad. El 21% de estos turistas visita la región de Arequipa (PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2016, 2018d).

#### **Turista extranjero por negocios**

Los turistas que llegan al Perú con fines empresariales, son en promedio el 15% del total que arriban al Perú según PromPerú, los cuales generalmente permanecen en Lima, mientras que solo el 5% de los mismos, visitan la región de Arequipa.

Con el crecimiento económico de Arequipa, los inversionistas que arriban a la ciudad de Arequipa buscan conocer las instalaciones de las empresas, en donde se realiza el producto. También buscan invertir en la ciudad con la llegada de nuevas empresas a la ciudad.

Según PromPerú este perfil de turista es conformado en su mayoría por hombres profesiones de 35 a 54 años, donde mayormente viajan ingenieros de países latinoamericanos (PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2016, 2018d).

## **Turista nacional**

Para el caso del turista nacional, PromPerú en el 2016 publicó el estudio “Perfil Vacacional Nacional 2016 (VPN)”, donde muestra las características, hábitos e intereses de los peruanos que hacen turismo dentro del país.

Como resultado de este estudio se destaca que la edad promedio del turista nacional es de 38 años, el 57% es de género femenino, el 74% cuenta con educación técnica o universitaria, el descansar o relajarse (40%) es su principal motivación para viajar, seguido de pasar momentos familiares (19%) y conocer nuevos lugares (18%), siendo las principales ciudades que visitan Lima (23%), Ica (12%), Junín (8%), Arequipa (7%), La Libertad (7%) y Piura (7%).

Otros aspectos a resaltar en el estudio de PromPerú es que el gasto promedio de viaje alcanza los S/. 489 soles, superando el gasto de años anteriores donde los principales gastos se dan en alimentación, transporte entre ciudades y alojamiento.

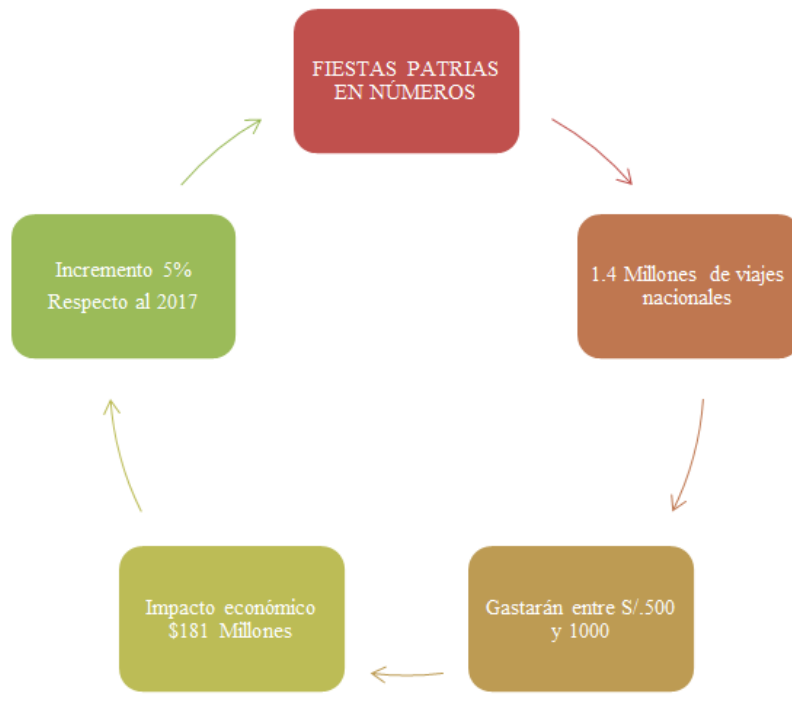
## **Intención de viaje en el feriado de Fiestas Patrias en el año 2018**

Según los resultados del estudio que fue elaborado por el MINCETUR: “Intención de viaje durante el feriado de Fiestas Patrias 2018”. El ministro de Comercio Exterior y Turismo, Roger Valencia, informó que el feriado (del 27 de julio al 29 de julio) movilizó a más de 1,4 millones de turistas a nivel nacional, lo que generó \$181 millones como se ve en la figura 1.4.

Señaló que entre los principales motivos de viaje se tiene la “recreación” (60%), y “visita a familiares y amigos” (37%). Cabe mencionar, que entre los que manifestaron que viajarían por recreación, la mayoría indicó que la razón principal de dicha decisión fue en búsqueda de “salir y compartir tiempo con la familia” (34%), seguido de “conocer los atractivos turísticos” en el caso de los residentes de Lima, “descansar y relajarse” en el caso de los residentes de Arequipa y “conocer nuevos lugares” en el caso de los residentes de Trujillo. En cuanto al grupo de viaje, el 47% viajó con un familiar directo (padres e hijos), un 18% en grupo de familiares/amigos sin niños, un 12% realizó el viaje con pareja, y el 11% en grupo de amigos /familiares.

Cabe mencionar que los turistas nacionales gastaron el equivalente a \$128 en promedio por viaje, monto que es destinado a gastos de transporte, alimentación, alojamiento y actividades recreativas.

**Figura 1-4 Intención de viaje durante feriado fiesta patria 2018**



Fuente: MINCETUR, Estudio “Intención de viaje durante el feriado de Fiestas Patrias, 2018

Elaboración: Autores de la tesis

## **2. CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO**

En el presente capítulo se desarrolla el estudio de mercado el cual está compuesto por dos tipos de investigación, cualitativa y cuantitativa por otro lado se identifica y analiza de forma descriptiva los gustos, necesidades y deseos de los potenciales clientes a partir de la información obtenida a través de encuestas y, por otro lado, se entrevista a actores que componen la oferta del sector como representantes de restaurantes turísticos, agencias de viaje y hoteles.

### **2.1. Público objetivo**

Se realizó un análisis de variables demográficas y psicográficas que ayuden a determinar las mejores condiciones para la el diseño e implementación del restaurante, así como para las correspondientes campañas de marketing.

El público objetivo sobre el que se enfoca este plan de negocio son turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Arequipa, con edades entre 30 y 65 años. La propuesta de valor se estructurará de acuerdo a las necesidades y deseos de los turistas.

Un segundo segmento al cual se está dirigiendo, son los residentes de la ciudad de Arequipa, idealmente del NSE A y B y con edades entre 30 y 65 años.

Para ambos casos se define la edad de los entrevistados entre 30 y 65 años porque son los turistas que están en este rango de edad los que están en capacidad de asistir a un restaurante con un costo mayor al promedio de los restaurantes de la ciudad de Arequipa, adicional a este factor, el turista que esta en este rango de edad aprecia de mejor manera los temas culturales del Perú.

### **2.2. Limitaciones del estudio**

El segmento comprendido por turistas extranjeros proviene de países con idiomas diferentes, siendo la barrera del lenguaje uno de los principales inconvenientes. Algunas de las encuestas serán realizadas en idioma inglés, sin embargo, eso no garantiza que el encuestado domine el idioma, ya que puede proceder de países cuyo idioma nativo es distinto.



El estudio de mercado forma parte de un trabajo académico, por ende, tiene obligaciones de realizarse en un plazo determinado.

Restricciones económicas propias de la investigación.

Estacionalidad del arribo de turistas, incremento del número en los meses de julio y agosto.

### **2.3.Herramientas a utilizar**

Como primera etapa, se recogió información secundaria referida principalmente a la demanda (residentes, turistas nacionales y extranjeros), de la oferta, competidores, reguladores, proveedores, entre otros agentes que intervienen en el modelo de negocio. Esta información se buscará a través de reportes, estadísticas, páginas web, artículos, revistas residente y directorios.

Para complementar la investigación, se recogerá información primaria tanto de la oferta como de la demanda, a través de:

- Entrevistas a actores del sector.
- Encuestas a potenciales clientes (público objetivo).
- Visitas a establecimientos que formen parte de competencia.

#### **2.3.1. Entrevista a actores del sector**

Para estas entrevistas, se seleccionará tres actores por cada perfil. En este caso se buscará entrevistar a personas que estén relacionadas en el negocio gastronómico como: representantes y/o administradores de restaurantes y/o bares, representantes de hoteles turísticos y administradores de agencias de turismo.

Es importante indicar, que la información obtenida de las entrevistas, no necesariamente es representativa a toda la empresa a la que pertenece el entrevistado, sino que solo hace referencia al área que éste lidera (el entrevistado no necesariamente conoce la realidad de toda la empresa, dado su tamaño).

### **2.3.1.1. Perfil específico de los representantes y/o administradores de restaurantes y/o bares**

**Edad:** Mayores de 30 años

**Experiencia:** Mínimo 2 años como administrador o mínimo 3 años como representante de restaurante o bar.

**Local:** Dirige un servicio orientado a turistas en Arequipa

#### **Objetivos:**

- Identificar a los competidores
- Opinión con respecto al sector
- Desempeño y tendencias del sector en los últimos años
- Conocer la oferta competitiva respecto a "Restaurantes turísticos y/o vivenciales" en la ciudad de Arequipa.
- Identificar los diversos modelos de negocio de dichos restaurantes.
- Identificar los atributos de la oferta de restaurantes
- Conocer el tipo de cliente (segmentos) que se diferencian al acudir a dichos servicios.
- Entender el tipo de consumidor (turistas), identificando atributos valorados por el cliente
- Analizar oportunidades y amenazas en el sector.

### **2.3.1.2. Perfil específico de los representantes de hoteles turísticos**

**Edad:** Mayores de 30 años

**Experiencia:** Mínimo 3 años como administrador/gerente del hotel

**Local:** Hotel mayor a 3 estrellas de la ciudad de Arequipa.

#### **Objetivos:**

- Entender la percepción que tienen sobre el turismo.

- Analizar la evolución y tendencias del sector.
- Identificar los diversos modelos de negocio hacia turistas.
- Conocer el tipo de clientes (segmentos) que se diferencian al acudir a dichos servicios
- Entender el tipo de consumidor (turistas)
- Analizar oportunidades y amenazas en el sector.

### **2.3.1.3. Perfil específico de los administradores de agencias de turismo**

**Edad:** Mayores de 30 años

**Experiencia:** Mínimo 4 años como administrador / agencia de turismo

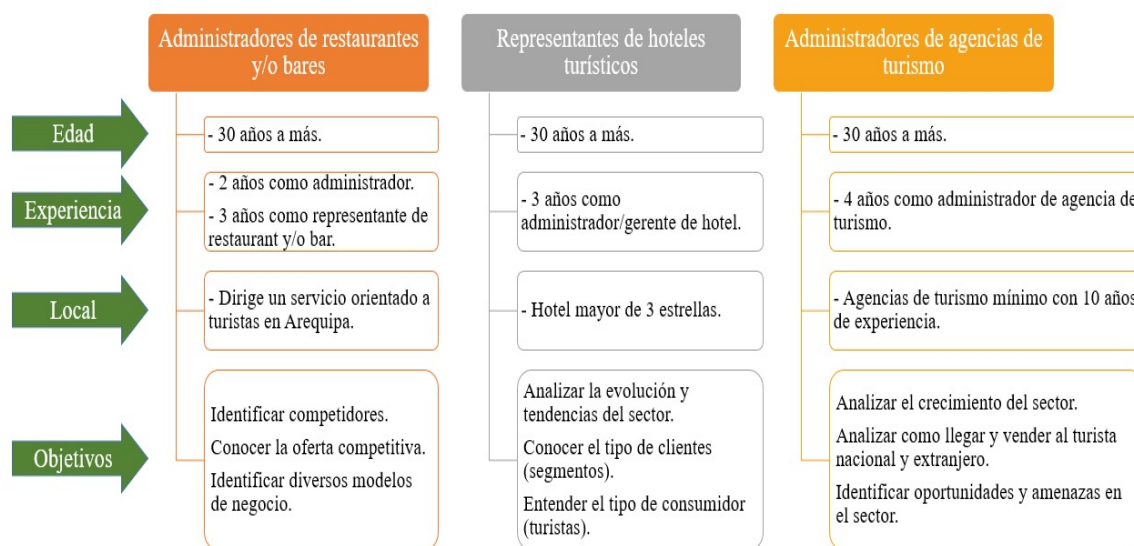
**Local:** Agencia de turismo con por lo menos 10 años de experiencia en el mercado Arequipeño

#### **Objetivos**

- Analizar el crecimiento y marco de referencia del sector en la actualidad.
- Identificar los tipos de turistas y las actividades de los mismos en la ciudad de Arequipa.
- Validar los modelos de negocio para los clientes extranjeros y nacionales.
- Entender los retos y problemas del sector.
- Conocer la disposición de los turistas a realizar actividades en la misma.
- Evaluar la oferta de restaurantes en la ciudad.
- Analizar cómo llegar y vender el producto al turista nacional y extranjero.
- Identificar oportunidades y amenazas en el sector

En la Figura 2.1 se realiza un resumen de las características de los principales actores entrevistados.

**Figura 2-1 Descripción de los principales agentes entrevistados**



Fuente: INEI (2018), MINCETUR (2018).

Elaboración: Autores de la tesis

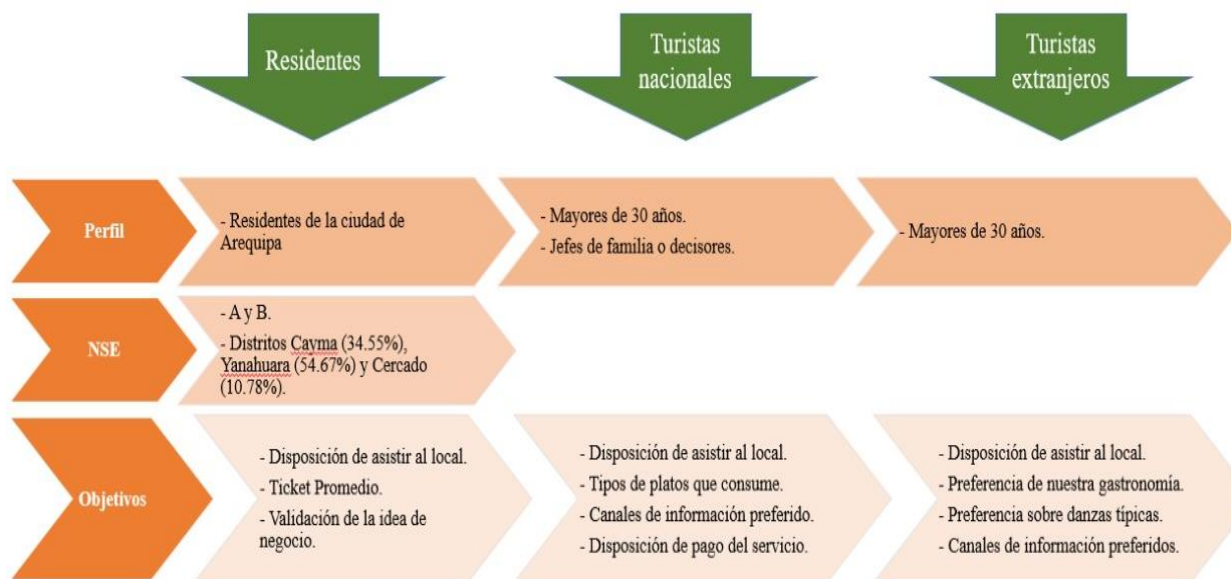
### 2.3.2. Encuestas a potenciales clientes

Para la aplicación de las encuestas, se verificará que el encuestado se encuentre dentro del rango del público objetivo: turistas nacionales y extranjeros, con edades entre 35 y 65 años, así como residentes de la ciudad de Arequipa del NSE A y B con edades entre 35 y 65 años.

Cabe recalcar que se tiene un público primario por el mismo concepto del negocio (restaurante de comidas típicas con show turístico y con cocina participativa) que son los turistas nacionales y en mayor medida los turistas extranjeros por lo que el margen de error disminuirá en estos dos segmentos para tener respuestas con mayor precisión sobre el negocio. Como público secundario es el residente de los distritos de Yanahuara, Cercado y Cayma que también podrían asistir al restaurante.

En la figura 2.2 se realiza un resumen de las características de los segmentos de clientes potenciales a quienes se aplicaron las entrevistas.

**Figura 2-2 Descripción de los segmentos de potenciales clientes encuestados**



Fuente: INEI (2018), MINCETUR (2018).

Elaboración: Autores de la tesis

### 2.3.3. Diseño muestral

La encuesta que recoge la información de los turistas tanto nacionales como extranjeros se aplicará de forma directa en los lugares concurridos por los mismos, que comprende el mercado de la ciudad (Foco 1) y la plaza de Yanahuara (Foco 2), ambos lugares son visitados en el paquete denominado city tour (que ofrecen todos los operadores de la ciudad).

En el mapa turístico como se ve en la figura N° 2.3 de la ciudad destacan: los siguientes lugares: Plaza de Armas de la ciudad, barrio tradicional de San Lázaro, Plaza San Francisco, Monasterio de Santa Catalina, Iglesia y Claustros de la Compañía de Jesús, entre otros. Lugares que están comprendidos en un área de 3 a 4 cuadras a la redonda de la plaza de armas o que se identifica como el centro histórico de la ciudad.

La encuesta a residentes se distribuye proporcionalmente según la población de cada distrito escogido en este caso Cayma (34.55%), Cercado (54.67%) y Yanahuara (10.78%).

Figura 2-3 Plano turístico de Arequipa



Fuente: Portal web de la Municipalidad de Arequipa

Elaboración: Oficina Técnica del centro histórico de Arequipa-  
Municipalidad Provincial de Arequipa

### 2.3.3.1. Residentes

**Perfil:** Residentes de Arequipa

**Nivel socioeconómico:** A y B de los distritos con mayor poder adquisitivo Cayma, Yanahuara y Cercado.

La encuesta a residentes se aplica de forma asistida, un encuestador realizó las preguntas y marca las respuestas del encuestado, se distribuyen proporcionalmente según la población en los distritos de Yanahuara, Cayma y Cercado, debido a que ahí se encuentran agrupadas la mayor parte del público objetivo como se detalla en la Tabla 2-1. La distribución de encuestas por distrito será la siguiente, misma que se detalla en la Tabla 2-2.

- Cayma (34.55%)
- Cercado (54.67%)
- Yanahuara (10.78%)

Se contó con 9 encuestadores mayores de edad, asignados a cada uno de los puntos focos seleccionados, quienes realizaron 12 encuestas diarias por un periodo de 7 días del 19 de mayo del 2018 al 25 de mayo del 2018.

Los puntos foco donde se realizaron las encuestas son los siguientes.

**Tabla 2-1 Puntos foco por distrito para realización de encuestas**

<b>DISTRITO</b>	<b>PUNTO FOCO</b>
<b>Cercado</b>	Monasterio de Santa Catalina
	Centro histórico
	Vallecito
<b>Cayma</b>	Plaza de Cayma
	Mall Plaza
	Real Plaza
<b>Yanahuara</b>	Club Internacional
	Tahuaycani
	Plaza Yanahuara

Fuente: PromPerú, 2018b  
Elaboración: Autores de la tesis

Cada encuestador tendrá asignado una zona ya mencionada, las encuestas se realizan mayormente en la noche, debido a que las personas trabajan de día, horario de oficina.

**Objetivos específicos:**

- Nivel de recordación de la oferta actual
- Características y atributos valorados del sector restaurantes.
- Conocimientos y expectativas de danzas típicas.

- Disposición asistir al local
- Frecuencia de visita a restaurantes
- Fortalezas y debilidades de la oferta actual
- Motivos de elección
- Calificación del servicio actual
- Validación de la idea de negocio
- Ticket promedio
- Recomendaciones para la idea de negocio
- Sugerencias para la idea de negocio.

**Tabla 2-2 Determinación de la muestra**

<b>Población Distritos</b>	<b>35 -65 años</b>
Cayma	23,496 (34.55%)
Cercado	37,181 (54.67%)
Yanahuara	17,108 (10.78%)
% NSE A y B – Arequipa Urbano (19.1%)	14,857

Fuente: INEI, 2017

Elaboración: Autores de la tesis

**Figura 2-4 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Anderson, David R., Estadística para negocios y economía, 1984

Elaboración: Autores de la tesis

En donde:

N= Población 14, 857 residentes

Z=1.96

p=0.5

q=0.5

d=0.074 (margen de error máximo permitido para el estudio)



n, Tamaño de la muestra = 175

Para el caso de los residentes se considera el total de la población en los 03 distritos seleccionados, de este total se considera sólo el porcentaje de población con las siguientes características: NSE AB, que para estos casos representan 19.1% del total, y aquellos cuya edad está entre 30-65 años. Con estos resultados se obtiene la población a considerar de 14,857 residentes, pero debido a que no son el público objetivo se aplica un margen de error de 7.4% lo cual genera una muestra representativa, cuyo resultado es de 175 personas. A esta muestra se le aplica una encuesta diferenciada.

La determinación del error es inversamente proporcional al tamaño de muestra, es decir si el error es alto el número de encuestados será menor y de igual manera si se quiere una muestra mayor el margen de error deberá ser menor, en este caso se ajustó el margen de error antes mencionado para tener una menor muestra y que ésta sea representativa.

#### **2.3.3.2. Turista nacional**

**Perfil:** Mayores de 30 años de nivel adquisitivo medianamente alto, (Jefes de Familia o decisores)

##### **Objetivos específicos:**

- Motivos de la visita
- Percepción sobre la comida arequipeña
- Conocimiento y expectativas sobre las danzas de la comida peruana
- Obtener la percepción general de los clientes sobre la oferta actual.
- Fortalezas identificadas en la oferta actual.
- Debilidades identificadas en la oferta actual.
- Frecuencia de visitas a restaurantes en general y ticket promedio mensual (o periódico).
- Tipo de platos que el cliente consume.
- Conocer los atributos valorados por cliente.
- Canales de información preferidos por los clientes.
- Beneficios deseados por los clientes.

- Disposición de compra de un este tipo de servicio y producto.
- Disposición a pagar por este tipo de producto.
- Lugares en los que desearía encontrar el restaurante “Show Turístico”.

**Calculo de la muestra:**

El total de arribo de turistas nacionales a la ciudad de Arequipa es de 1’439,593 según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del año 2017 como se detalla en la Tabla 2-3.

**Tabla 2.3 Macro Región Sur: Arribo a establecimientos de hospedaje - 2017**

<b>Región</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Total</b>	<b>Par.%</b>	<b>Var.% 2017/2016</b>
<b>Cusco</b>	1,207,649	2,063,154	3,270,803	43.3%	1.0%
<b>Arequipa</b>	1,439,593	341,731	1,781,324	23.6%	-1.0%
<b>Puno</b>	820,814	321,628	1,142,442	15.1%	2.3%
<b>Tacna</b>	423,909	283,009	706,918	9.4%	2.3%
<b>Madre de Dios</b>	349,340	87,354	436,694	5.8%	0.5%
<b>Moquegua</b>	206,280	12,600	218,880	2.9%	6.6%
<b>Total</b>	<b>4,447,585</b>	<b>3,109,476</b>	<b>7,557,061</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.9%</b>

Fuente: MINCETUR, 2017

Elaboración: Autores de la tesis

La fórmula que se utilizó para la estimación de la muestra es la de población finita, siendo la siguiente: (Estadística Inferencial, Teoría de muestreo).

**Figura 2-5 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Anderson, David R., Estadística para negocios y economía, 1984

Elaboración: Autores de la tesis

En donde:

N= Población 1'439,593 turistas nacionales

Z=1.96

p=0.5

q=0.5

d=0.07 (margen de error máximo permitido para el estudio)

n= Tamaño de la muestra

n= 190 turistas nacionales

En el caso del turista nacional se tomó en cuenta el total de arribos a establecimientos de hospedaje que se tuvo en el 2017 (MINCETUR, 2017). Para este segmento se consideró una población de 1'439,539 personas, al ser un tamaño muy grande se considera un margen de error del 7.0% dando como resultado una muestra representativa de 190 personas a encuestar. Debido a que este es el segundo segmento más importante para Raymi, se considera relevante que la muestra obtenida sea mayor a la de los residentes.

### **2.3.3.3. Turista extranjero**

**Perfil:** Mayores de 30 años de nivel adquisitivo medianamente alto, (Jefes de familia o decisores)

#### **Objetivos específicos:**

- Motivos de la visita
- Conocimiento sobre la gastronomía peruana

- Conocimiento y expectativas sobre las danzas de la comida peruana
- Obtener la percepción general de los clientes sobre la oferta actual.
- Fortalezas identificadas en la oferta actual.
- Debilidades identificadas en la oferta actual.
- Frecuencia de visitas a restaurantes en general y ticket promedio mensual (o periódico).
- Tipo de platos que el cliente consume.
- Conocer los atributos valorados por cliente.
- Canales de información preferidos por los clientes.
- Beneficios deseados por los clientes.
- Disposición de compra de un este tipo de servicio y producto.
- Disposición a pagar por este tipo de producto.
- Lugares en los que desearía encontrar el restaurante “Show Turístico”.
- Ideas para el nuevo restaurante “Show Turístico”.

#### **Calculo de la muestra:**

El total de arribo de turistas extranjeros a la ciudad de Arequipa en el periodo 2017 fue de 341,731 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Reporte estadístico de turismo, 2017) como se explica en la Tabla 2-3.

La fórmula que se utilizó para la estimación de la muestra es la de población finita, siendo la siguiente: (Estadística Inferencial, Teoría de muestreo).

### Figura 2-6 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Anderson, David R., Estadística para negocios y economía, 1984

Elaboración: Autores de la tesis

En donde:

N= Población 341,731 turistas extranjeros

Z=1.96

p=0.5

q=0.5

d=0.068 (margen de error máximo permitido para el estudio)

n= Tamaño de la muestra

n= 207 turistas extranjeros

Como se puede observar, el resultado de la muestra toma como población el arribo de turistas extranjeros a la ciudad de Arequipa, cuyo número fue de 341,731 para el año 2017 (MINCETUR, 2017). Para este plan de negocios se considera al turista extranjero como el principal cliente por lo que se necesita una muestra más representativa, razón por la cual se aplica un margen de error de 6.8% (menor al aplicado en los otros segmentos), con lo que se tiene una muestra de 207 personas a encuestar.

#### Resumen de Encuestas

Para este estudio se tiene en total 572 encuestas realizadas, número que para este tipo de negocio es representativo como se explica en la Tabla 2-4.

**Tabla 2-4 Distribución de encuestas realizadas**

<b>Segmento</b>	<b>N° de encuestas</b>
Residentes	175
Turista nacional	190
Turista extranjero	207
<b>Total</b>	<b>572</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

La determinación del error es inversamente proporcional al tamaño de muestra, es decir si el error es alto el número de encuestados será menor y de igual manera si se quiere una muestra mayor el margen de error deberá ser menor, en este caso se ajustó el margen de error para cada segmento para tener una muestra más representativa en función a los principales clientes que en este caso son los turistas extranjeros.

## **2.4.Resultados de la investigación**

### **2.4.1. Encuestas a residentes**

Se realizaron 175 encuestas a residentes, como se puede apreciar en el anexo 5, de acuerdo al total de encuestados, se concluye que, el 90.29% ha visitado un restaurante turístico en Arequipa; asimismo indicaron que el principal atributo que consideran como positivo en un restaurante turístico es la variedad de platos (57.14%), por ende, como atributo negativo consideraron el hecho de ofrecer poca variedad de platos (38.86%).

En su mayoría respondieron que el horario en el que suelen frecuentar más un restaurante es en el almuerzo (95.43%); por otra parte, al ser consultados sobre qué tipo de servicio les gustaría que ofrezca un restaurante turístico el 55.43% respondió que les gustaría disfrutar de un show de danzas en vivo.

Las personas encuestadas aseguraron que el promedio de gasto por persona que invierten a la hora de asistir a un restaurante está en un rango entre S/ 30.00 y S/ 49.00 soles (66.29%).

Cuando se expuso la idea de inaugurar un restaurante turístico con shows musicales, bailes en vivo, comida típica de las 3 regiones del Perú y que ofrezca experiencias vivenciales, la mayoría de encuestados se mostraron interesados en asistir al nuevo restaurante (52.12%). Afirmaron también que asistirían a este nuevo restaurante de forma quincenal el 37.14% y una vez al mes el 39.43%.

Al 53.14% de encuestados les gustaría probar comida típica de Arequipa en el nuevo restaurante turístico y destacaron el rocoto relleno como el plato típico que más les gustaría servirse con 17.14%.

El ticket promedio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un plato en el nuevo restaurante turístico oscila entre S/. 30.00 y S/. 39.00 soles (33.14%).

A la mayoría de personas encuestadas les gustaría enterarse del nuevo restaurante turístico mediante referencias boca a boca (37.12%) y redes sociales (31.90%).

El 71.43% de encuestados afirmaron que asistirían con su familia al nuevo restaurante turístico.

#### **2.4.2. Encuestas turistas extranjeros**

Se realizaron 207 encuestas a turistas extranjeros, como se puede apreciar en el anexo N° 6, del 100% de encuestados el 44.93% dijeron que prefieren viajar más con sus amigos y el 37.68% indico que viajan con su familia.

Asimismo, el 31.95% afirmaron no conocer ningún restaurante turístico en Arequipa, sin embargo, el 13.69% sostuvo que conocen La Nueva Palomino; de este restaurante el 41.86% se enteró mediante la referencia “boca a boca”.

En cuanto a la preferencia de comidas el 64.73% prefiere la comida típica peruana y aseguraron (56.52%), que invierten entre S/. 50.00 y S/. 100.00 soles a la hora de asistir a un restaurante turístico.

Ellos consideran como principal atributo positivo en un restaurante turístico, el hecho de ofrecer una variedad de platos en la carta (58.94%) y consideran como principal atributo negativo una infraestructura inadecuada (24.64%).

Al momento de exponer la idea de inaugurar un restaurante turístico con shows musicales, bailes en vivo, comida típica de las 3 regiones del Perú y que ofrezca cocina participativa, se mostraron muy interesados en asistir al nuevo restaurante (52.59%).

El 62.32% está interesado en ver danzas típicas del Perú y de Arequipa y al 62.80% le gustaría escuchar música de Perú y de Arequipa, en el nuevo restaurante turístico.

Al 43.00% de turistas extranjeros como parte de las demostraciones y/o experiencias vivenciales les gustaría que se incluyan clases participativas. Al 43.96% de encuestados les gustaría enterarse del nuevo restaurante turístico mediante redes sociales.

### **2.4.3. Encuestas turistas nacionales**

Se realizaron 190 encuestas a turistas nacionales, como se puede apreciar en el anexo N°7, de acuerdo a las encuestas realizadas a turistas nacionales, se sostiene que la mayoría de personas prefiere viajar con amigos (44.21%) y en segundo lugar prefieren viajar en compañía de familiares (40.53%).

El 43.48% de encuestados normalmente viajan solos y el 30.43% viaja con su pareja.

Asimismo, el 14.39% de encuestados nombró a La Nueva Palomino como el restaurante turístico más conocido en Arequipa y el 46.30% afirmó conocer este restaurante mediante referencias de boca a boca.

Mediante esta encuesta también se puede concluir que el 79.47% prefiere servirse comida típica peruana a la hora de asistir a un restaurante.

El 73.16% de personas encuestadas afirmaron que, cuando asisten a un restaurante, en promedio invierten entre S/. 50 y S/. 100 soles por persona.

Las personas encuestadas consideran como atributo positivo en un restaurante turístico la variedad de platos (58.42%) y consideran como atributo negativo en un restaurante turístico que este tenga una infraestructura inadecuada (34.21%).



Al momento de preguntar a los encuestados si les parecía atractiva la idea de asistir al nuevo restaurante turístico, el 45.26% resulto estar muy interesado y el 48.95% se encuentra interesado.

A la mayoría de personas encuestadas (65.57%) le gustaría poder disfrutar de danzas típicas de Perú y de Arequipa en el nuevo restaurante turístico.

Al 63.39% de encuestados les gustaría escuchar música de Perú y de Arequipa en el nuevo restaurante turístico.

A la mayoría de encuestados (90.16%), les gustaría que el nuevo restaurante turístico ofrezca experiencias y/o demostraciones vivenciales; asimismo el 45.78% prefieren las clases participativas como parte de las experiencias vivenciales.

Al 37.89% de encuestados les gustaría enterarse del nuevo restaurante a través de redes sociales y el 33.68% prefieren enterarse por referencia boca a boca.

La mayoría de personas (41.58%) respondieron que el promedio de gasto por persona que estarían dispuestos a invertir en el nuevo restaurante turístico, corresponde a un rango entre S/. 40 y S/. 50 soles.

## **2.5.Principales resultados de las entrevistas**

En la tabla 2-5 se presenta el detalle de representantes de las principales agencias de turismo, restaurantes y hoteles y el aporte que cada uno hizo en el presente estudio.

**Tabla 2-5 Información general de los principales agentes entrevistados**

	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Aporte a la investigación</b>
<b>Agencias de Turismo</b>	María Ángela Torres	Gerente	Del Solar Travel	- Fechas de mayor afluencia de turistas (de mayo a setiembre). - Ubicación céntrica.
	Stephanie Rivera Ramos	Administradora	ACAIA Agencia de viajes - Arzobispado de Arequipa	- Tiempo promedio de permanencia (3 días). - Interés de los turistas por espectáculos musicales.
	Brenda Salas Cori	Jefe Comercial	ACUARIUS Travel	- Ubicación céntrica, cerca de la Plaza de Armas. - Énfasis en la calidad y cantidad de la comida.
	Gabriel Vargas Villanueva	Gerente Comercial	Cóndor Travel	- Tiempo promedio de permanencia (3 a 4 días). - Interés en show musicales.
	Lucía Solano Suxo	Jefe Central	Centro de Información Turística de Arequipa	- Ubicación en el centro de la ciudad. - Tiempo promedio de estadía (2 o 3 días).
	Ángela Berrocal Peña	Administradora	Illary Tour	- Precios competitivos. - Contactos directos con agencias de turismo.
<b>Restaurantes Turísticos</b>	Cesar Díaz Portugal	Propietario	Restaurante La Capitana	- Identificar correctamente el perfil del cliente. - Tener un respaldo económico para los primeros años.
	Saida Villanueva Salas	Propietaria	Restaurante La Cau Cau	- Resaltar las tradiciones de Arequipa. - Amabilidad en la atención.
	Dora Pauca Álvarez	Propietaria	Restaurante La Dorita	- Variedad de Platos. - Visualiza un crecimiento del sector en los próximos años.
	Cecilia Vila De Alegría	Propietaria	Restaurante El Labrador	- Buena atención a los clientes. - Reforzar la marca del restaurante.
	Erika Ríos Jove	Coordinador de Eventos	Restaurante Los Robles - Hotel Libertador	- Cocina vivencial. - Mantener las costumbres de Arequipa.
<b>Administradores de Hoteles</b>	Erika Ríos Jove	Coordinador de Eventos	Restaurante Los Robles - Hotel Libertador	- Ubicación céntrica. - Cocina vivencial.
	Rubí Mesas Llerena	Administrador Comercial	Hotel Yanahuara	- Diciembre y enero, los meses de menor demanda. - Ubicación céntrica.
	Renzo Vargas Paredes	Administrador	Hotel El Cardenal de Yanahuara	- Mantener las tradiciones. - Ofrecer show de danzas o actividades típicas de la zona. - Incremento del sector turístico en los próximos años.
	Lourdes Pérez Witch	Gerente	Hostal La casa de mi abuela	- Diferenciarse con show de danzas. - Se espera un crecimiento del sector en los próximos años. - Ubicación céntrica.
	Cecilia Quiroz Carpio	Jefe de Recepción	Hotel Casa Andina	- Estadía promedio de 02 días. - Incremento de la demanda del sector.

Fuente: Anexo N° 4

Elaboración: Autores de la tesis

### **2.5.1. Resultados entrevistas agencia de turismo**

Los resultados del total de entrevistas realizadas a las agencias turísticas del centro de la ciudad de Arequipa (Acaia, Acuaris Travel, Centro de Información Turística de Arequipa, Cóndor Travel, Del Solar Travel e Illary Tour); arrojaron los siguientes resultados, las entrevistas están en el anexo 4.

Los turistas que normalmente llegan a la ciudad de Arequipa en su mayoría son:

El público turista llega en diferentes temporadas a la ciudad blanca, por ejemplo, suelen llegar con mayor frecuencia en los meses de:

- Enero a marzo (Temporada de Verano).
- Marzo a abril (Semana Santa).
- Mayo a setiembre (Temporada de otoño e invierno).

Los turistas suelen quedarse en Arequipa, un promedio de 3 o 4 días, existen casos dónde llegan solo por el día. Se puede determinar los siguientes aspectos:

- La mayoría de agencias turísticas (75%) no tienen convenios con otras empresas (hoteles, restaurantes), a excepción del caso de Acuaris Travel (25%), que SI tienen convenios con hoteles (Pozo del cielo, Colca) y restaurantes (Raíces, Misti Wasi, Wititi) en Chivay; y también están asociados con hoteles en Arequipa (Majestad, Inkari, Conde de Lemos, entre otros).
- Al 67% de agencias turísticas encuestadas, SI les gustaría tener convenios con restaurantes en un futuro (dependiendo del paquete de tours que ofrezcan y la ubicación del restaurante) y al 33% restante NO, puesto que los paquetes que ofrecen a los turistas no comprenden horas de almuerzo y/o cena.
- Al 100% de agencias turísticas entrevistadas, SI les parece atractiva la idea de la tesis, implementación de un restaurante turístico con show musicales y danzas típicas; en algunos casos recomendaron que la ubicación de dicho restaurante sea céntrica y que se evalúe a fondo la viabilidad de esta idea en términos monetarios y de tiempo.

En el caso de tener un grupo extenso de turistas, no contemplado, la mayoría de agencias los atenderían de la siguiente manera:

- Podrían atender a un grupo grande de turistas, puesto que trabajan con varios operadores (agencias y hoteles).
- Se dividiría al grupo en pequeños grupos de 12 personas.
- Se trabajaría con otra agencia de igual o mayor calidad, para poder brindar un buen servicio.

Dentro de la categoría “turista extranjero” se identifican dos tipos:

- Turista “mochilero” que normalmente viene con poco dinero, y sin un plan o viaje programado, viene a experimentar y a buscar opciones aquí (comida, hospedaje, tours).
- En el caso de otros turistas, como por ejemplo europeos (en su mayoría), el escenario es totalmente diferente, pues ellos planifican y reservan con anticipación todo lo relacionado a su viaje (comida, hospedaje, tours, pasajes, entre otros); ellos vienen con un programa ya establecido y costeadado.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes agencias turísticas, las principales preocupaciones y/o inquietudes que presenta el público turista, son las siguientes:

- Los turistas frecuentemente preguntan por las zonas seguras para transitar y/o atajos para llegar más rápido a un determinado punto.
- En su mayoría los turistas jóvenes se preocupan por el factor económico, caso contrario sucede con los turistas adultos ya que estos últimos, prefieren los lujos y están dispuestos a gastar más.
- En el caso de los turistas nacionales, también suelen preocuparse por el factor económico y también por el tema de alimentación, buscan calidad y cantidad de comida a la vez, por eso suelen preferir la comida buffet.

Otra de las preocupaciones que presentan los turistas es que normalmente disponen de poco tiempo para visitar la ciudad.

La mayoría de turistas pregunta continuamente por casas de cambio de confianza; además quieren tener idea de la tarifa de precios, respecto a agencias, tours, hoteles, entre otros; ya que en algunos casos les cobran más del precio estándar.

Muchos turistas suelen preguntar también por sitios donde puedan ir comprar un café y a la vez se les brinde una computadora con wifi gratis; para que puedan descargar sus archivos de celular, entre otros.

### **2.5.2. Resultados entrevistas restaurantes y picanterías arequipeñas**

Se realizaron entrevistas (05) a los locales arequipeños más representativos de comida típica, de la ciudad de Arequipa, estos son: El Labrador, La Cau Cau, La Capitana, La Dorita, Los Robles (Hotel Libertador) y se recabaron los siguientes resultados.

Según las entrevistas realizadas, las principales diferencias entre una picantería y un restaurante, son las que se exponen en la siguiente tabla 2-6.

**Tabla 2-6 Diferencias entre picanterías y restaurantes**

<b>Factores Diferentes</b>	<b>Picantería</b>	<b>Restaurante</b>
<b>Atención</b>	En las picanterías, el cliente puede tener trato directo con el dueño.	En los restaurantes, no se encuentra el dueño, normalmente sólo se encuentran el cajero y los mozos.
<b>Comida</b>	La comida se cocina al día en ollas grandes; se prepara chicha de jora en chombas; cada día se ofrece un almuerzo típico diferente; se elaboran varios tipos de picantes y guisos, en su mayoría.	En los restaurantes, la forma de trabajo es a pedido, es decir, plato por plato, todo está medido.
<b>Local</b>	En las picanterías, el local es campestre, rústico, hay mesas largas y bancos, la gente comparte la mesa y los mozos no tienen una escuela de etiqueta social.	En los restaurantes los locales suelen ser más personalizados, es decir, ahí no se comparten mesas, cada cliente ocupa una, son más sofisticados, elegantes y el personal de atención guarda etiqueta social.

Fuente: Anexo 4

Elaboración: Autores de la tesis.

En las entrevistas realizadas también se habló sobre las costumbres y/o tradiciones arequipeñas que se han ido perdiendo con el tiempo, estas se exponen en lo siguiente:

- De todos los locales entrevistados (05), el 100% confirmo que normalmente SI registran visitas de turistas, tanto extranjeros como nacionales.
- Asimismo, también se afirma que, en los meses de enero a mayo, llegan a la ciudad una mayor cantidad de turistas sudamericanos y nacionales y en los meses de junio a Setiembre, mayor cantidad de turistas europeos.

- También se recopiló información acerca de las nacionalidades de los turistas que visitan con mayor frecuencia los locales entrevistados y estos son: americanos, africanos, franceses, holandeses, italianos y noruegos.

A continuación, en la tabla 2-7, se muestra las diferencias entre turistas extranjeros y nacionales, respecto a la exigencia y/o tolerancia en la comida.

**Tabla 2-7 Exigencia respecto a comida**

<b>Turista Extranjero</b>	<b>Turista Nacional</b>
Más comprensivo y tolerable con la comida. Si el plato no es de su agrado, prueban un poco y lo dejan).	Menos comprensivo y tolerable (Si el plato no es de su agrado tienden a reclamar y/o hacerlo saber).
Buscan probar nuevos platos, en los últimos años el turista extranjero es más atrevido (Por ejemplo: Cuy chactado es nuevo para ellos; por más que no sea de su agrado con probar ya están satisfechos).	Conocen más de la cocina arequipeña y ya saben que pedir y que no, de acuerdo a sus gustos; esperan que el plato sea de su agrado.
En ocasiones prefieren la comida saludable, vegetariana, dietas.	En su mayoría, prefieren la comida más condimentada (picantes, guisos, chicha de jora).

Fuente: Anexo 4

Elaboración: Autores de la tesis.

Otras de las principales diferencias entre el turista extranjero y el turista nacional, en general, se exponen en la siguiente tabla 2-8.

**Tabla 2-8 Diferencias entre turistas extranjeros y nacionales para los restaurantes.**

<b>Turista Extranjero</b>	<b>Turista Nacional</b>
Tiene la costumbre de dejar propina, (europeos en su mayoría). Respecto a Latinoamérica, solo en algunos países se tiene esta costumbre.	El turista nacional no tiene la costumbre de dejar propina.
Le preocupa más la calidad de servicio que recibe y está dispuesto a pagar un poco más, por un servicio de excelente calidad.	Es exigente respecto a la calidad de los servicios que recibe y normalmente pide descuentos en todos los servicios que consume.

Fuente: Anexo 4

Elaboración: Autores de la tesis.

El 100% de los entrevistados piensan y aseguran que tanto el sector gastronómico como el sector turístico, si se han incrementado en los últimos años y continuará su desarrollo. Asimismo, afirman que ambos sectores hoy en día son muy competitivos en el mercado, ya que se ha incrementado la cantidad de restaurantes y hospedajes en la ciudad de Arequipa.

Todos los locales entrevistados (100%), cuentan con 01 solo local, y NO tienen planes de expansión; por otra parte, aseguran haber crecido en la industria gastronómica y afirman que sus márgenes de utilidad se encuentran en un rango entre el 40% y 50%.

Asimismo, en las entrevistas realizadas, se sostuvo que en la ciudad de Arequipa hace falta una mayor cantidad de picanterías para que se mantenga la cultura y las tradiciones arequipeñas; por otro lado, camino a Characato, Yarabamba, Quequeña si hay varias picanterías, aproximadamente 20.



En las entrevistas realizadas al momento de exponer y consultar si la idea de esta tesis, implementación de un restaurante turístico con danzas típicas en vivo, les parecía atractiva o no, se obtuvo las siguientes respuestas.

Actualmente en Arequipa no se ofrecen, shows de danzas típicas ni en restaurantes ni en picantería

### **2.5.3. Resultados de entrevistas a hoteles turísticos.**

Se realizaron entrevistas (05) a los hoteles turísticos arequipeños más representativos de comida típica, de la ciudad de Arequipa, estos son: Casa Andina, Giordano Tour Operador, Hospedaje e Cardenal de Yanahuara, Hotel Libertador, Hotel Yanahuara y se recabaron los siguientes resultados.

También se recopiló información acerca de las nacionalidades de los turistas que visitan con mayor frecuencia los hoteles entrevistados y estos son: alemanes, argentinos, asiáticos, canadienses, españoles, estadounidenses, franceses, italianos, israelitas y nacionales.

Las principales diferencias entre el turista extranjero y el turista nacional, en general, se exponen en la tabla 2-9.

**Tabla 2-9 Diferencias entre turistas extranjeros y nacionales para los hoteles**

<b>Turista Extranjero</b>	<b>Turista Nacional</b>
Tiene la costumbre de dejar propina, (europeos en su mayoría). Respecto a Latinoamérica, solo en algunos países se tiene esta costumbre.	El turista nacional no tiene la costumbre de dejar propina.

Fuente: Anexo 4

Elaboración: Autores de la tesis

Durante la entrevista también se recopiló la siguiente información:

- Acerca de si los hoteles cuentan con convenios; de acuerdo a los resultados se puede afirmar que actualmente el Hotel Libertador, Hotel Yanahuara y el Hospedaje el Cardenal de Yanahuara, no tienen convenios con otros hoteles, restaurantes turísticos, agencias turísticas, ni con otras empresas para atraer más clientela; sin embargo en el caso del Hotel Casa Andina la situación es otra, porque pertenece al Grupo Intercorp, entonces el hotel ofrece descuentos del 30% para las empresas afiliadas a este grupo.
- El 100% de los hoteles entrevistados, afirman que la mayoría de turistas extranjeros ya vienen con un tour planificado, programado y costado, respecto a hospedaje, tours, comida, pasajes, entre otros; es decir, vienen con un paquete ya armado y a través de internet también están actualizados e informados acerca de los locales que pueden visitar

Según las entrevistas realizadas, se obtuvo información respecto a algunos segmentos que se encuentran desatendidos en el sector turístico; por lo tanto, se concluye que debería ponerse más énfasis en estos ámbitos para ofrecer un servicio de calidad a los turistas.

Se logró obtener información acerca estacionalidad como se detalla a continuación:

- El 100% de los entrevistados, coinciden en la idea de que el sector turístico se ha incrementado en los últimos años, debido a que en la ciudad hay más oferta de hospedajes y restaurantes para turistas y consideran que en los próximos años la afluencia de turistas en la ciudad crecerá considerablemente.
- Se precisó que este año se produjo una pequeña recesión en el sector turístico, se supone que fue por el mundial; a pesar de que el sector turístico se encuentra estable no se dio el crecimiento que se esperaba.
- Las temporadas del año donde hay mayor afluencia de turistas en la ciudad de Arequipa son los meses de julio, agosto, setiembre y octubre.
- Las temporadas del año donde hay menor afluencia de turistas en la ciudad de Arequipa son los meses de diciembre, enero y febrero.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el tiempo promedio que los turistas se quedan hospedados, está en un rango de dos a tres días.

La mayoría de los hoteles entrevistados (75%), cuentan con 01 sola sede en la ciudad de Arequipa (Hotel Libertador, Hospedaje El Cardenal de Yanahuara), este también es el caso del Hotel Yanahuara que actualmente cuenta con una sola sede, pero a futuro se piensa abrir otra sede por la Calle Merced.

El único caso que presenta 03 sedes en la ciudad de Arequipa, es el Hotel Casa Andina, dichas sedes están divididas por categorías: Casa Andina Standard Arequipa, Casa Andina Premium Arequipa, Casa Andina Select Arequipa Plaza.

En la tabla 2-10 se da un resumen de las entrevistas a los tres segmentos.

**Tabla 2-10 Sumario de respuestas a entrevistados**

	<b>Agencias de turismo</b>	<b>Restaurantes y picanterías</b>	<b>Hoteles</b>
<b>Número de entrevistados</b>	6	5	5
<b>Temporada alta</b>	Mayo - Septiembre	Junio - septiembre	Julio - octubre
<b>Promedio de días que se quedan</b>	4	-	3
<b>¿Tienen convenio con otras empresas?</b>	No, la mayoría	No	No
<b>Les interesa la idea de la presente Tesis</b>	Si	Si	No
<b>Ubicación del restaurante</b>	Centro de la ciudad	-	

Fuente: Anexo 4

Elaboración: Autores de la tesis

## 2.6.Demanda objetivo

Para definir la demanda objetivo se ha separado en 02 grupos según los resultados de la encuesta, “Muy Interesados” e “Interesados”, los cuales hacen referencia a la demanda efectiva y la demanda potencial correspondientemente, para cada uno de ellos se ha determinado una participación de mercado objetivo como se detalla en la tabla 2-11.

**Tabla 2-11 Información mensual de mercado objetivo**

Cliente	Muy Interesado	Interesado	Total
<b>Residentes</b>	343	135	478
<b>Nacional</b>	679	294	972
<b>Extranjeros</b>	622	402	1,024
<b>Total</b>	1,643	831	2,474

Fuente: Anexos 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando la demanda objetivo para los 02 segmentos “muy Interesados” e “Interesados” son un promedio total mensual de 2,474 clientes.

Para un mejor entendimiento de los conceptos de demanda “efectiva”, “potencial” y “específica” se brinda a continuación una breve descripción:

- Demanda efectiva: Se considera a todos los encuestados que se mostraron “muy interesados” en asistir a nuestra propuesta de restaurante, son aquellos que irán sí o sí.
- Demanda potencial: Se considera a todos los encuestados que se mostraron “interesados” en asistir a nuestra propuesta de restaurante, son aquellos que les gusta la propuesta pero que también evaluarían otras opciones, es un cliente que va basar su decisión en el plus que pueda darle nuestro restaurante frente a la competencia.
- Demanda específica: Es el resultado final de la demanda efectiva más la demanda potencial, es la cantidad de clientes que se espera tener en el

restaurante, es el número con el cual se calcula las proyecciones de capacidades y crecimiento.

### 2.6.1. Demanda Efectiva Muy Interesados

La demanda efectiva estará compuesta por Residentes, turistas nacionales y extranjeros que se consideren muy interesados en el presente proyecto, esta población se determinó en el estudio de mercado, cuyo resultado se muestra en la tabla 2-12, siendo un total de 75,245 personas se considera abarcar un 3.5% del mercado, proponiendo servicios gastronómicos turísticos los cuales aún no se da en otros restaurantes de la Ciudad, con esta participación se espera tener un promedio mensual de 1,643 clientes.

**Tabla 2-12 Información mensual del mercado específico (Muy Interesados)**

	<b>% Muy interesados</b>	<b>Población segmentada</b>	<b>Mercado específico</b>	<b>Participación de mercado</b>	<b>Mercado específico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Mercado objetivo</b>
Residentes	36.36%	14,857	5,402	2.5%	135	3.0	379
Turista nacional	42.26%	119,966	54,297	2.5%	1,357	0.5	679
Turista extranjero	54.59%	28,478	15,546	8.0%	1,244	0.5	622
<b>Total</b>		<b>163,301</b>	<b>75,245</b>		<b>2,736</b>		<b>1,643</b>

Fuente: Anexos 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

Para el caso de residentes y turista nacional se aplica una participación de mercado de 2.5% considerando que las preferencias de este segmento no son las danzas típicas, a diferencia del segmento de turista extranjero cuya preferencia si se orienta a conocer más sobre la cultura.

### 2.6.2. Demanda Potencial Interesados

La demanda potencial estará compuesta por Residentes, turistas nacionales y extranjeros que se consideren interesados en el presente proyecto, esta población se determinó en el estudio de mercado, cuyo resultado se muestra en la tabla 2-13, Para el grupo de Interesados se considera una participación de mercado de 1.0%, considerando que este segmento va más revisar opciones al momento de decidir un lugar para almorzar o cenar, para este segmento se espera tener un promedio mensual de 831 clientes.

**Tabla 2-13 Información mensual del mercado específico (Interesados)**

	% interesados	Población segmentada	Mercado especifico	Participación de mercado	Mercado especifico	Frecuencia	Mercado objetivo
Residentes	52.12%	14,857	7,743	1.0%	77	1.8	135
Turista nacional	48.95%	119,966	58,723	1.0%	587	0.5	294
Turista extranjero	35.27%	28,478	10,044	8.0%	804	0.5	402
<b>Total</b>		<b>163,301</b>	<b>76,511</b>		<b>1,468</b>		<b>831</b>

Fuente: Anexos 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

De igual manera que en el punto anterior se considera una mayor participación de mercado en el segmento de turista extranjero por el tipo de preferencias.

### 2.6.3. Proyección de crecimiento

Se está considerando un crecimiento anual del 5%, según MINCETUR el crecimiento anual del sector gastronómico es del 4%, mientras el crecimiento de la competencia promedia un crecimiento del 8% anual como se detalla en la tabla 2-14.

Es por ello que se considera una afluencia de 41,774 clientes promedio al mes en el año 8, diseñando el restaurante bajo estas especificaciones.

**Tabla 2-14 Número de clientes**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
Residentes	5,737	6,024	6,325	6,641	6,973	7,322	7,688	8,073
Turista nacional	11,668	12,251	12,864	13,507	14,183	14,892	15,636	16,418
Turista extranjero	12,283	12,897	13,542	14,219	14,930	15,677	16,460	17,283
<b>Total</b>	<b>29,688</b>	<b>31,172</b>	<b>32,731</b>	<b>34,367</b>	<b>36,086</b>	<b>37,891</b>	<b>39,784</b>	<b>41,774</b>

Fuente: Anexos 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

#### **2.6.4. Justificación del crecimiento del 5%**

De acuerdo a lo indicado por Carlos Oliva (Ministro de Economía y Finanzas 2018) en el 2018 el PBI del Perú creció un 4%, una tasa que situó por encima del porcentaje esperado, siendo así una de las más altas de la región. Asimismo, este crecimiento desde el 2,5 % del 2017 al 4 % del 2018 es un paso importante y se fundamentó en una demanda interna fortalecida y especialmente por el impulso fiscal mediante la inversión pública y la recuperación de la inversión privada, que incidió de forma positiva en el empleo formal y el consumo de las familias (Diario La Vanguardia, feb 2019).

De acuerdo al Consejo Mundial de Viajes y Turismo – WTTC (abril, 2018) en el 2017 el sector turismo tuvo una participación del 3.8% del PBI; sin embargo, la contribución total del sector (que incluye también el impacto indirecto en otros servicios y actividades comerciales) llegó al 9.8% del PBI, porcentaje superior a lo registrado en el 2016. Siendo Arequipa, Lima y Cusco las que contribuyeron con un mayor porcentaje.

Es así que en el 2018 el sector turismo fue uno de los más importantes motores de la economía peruana y de fuente de puestos de trabajo directo e indirectos a nivel nacional.

De esta manera, el sector turismo se ha convertido en la 3ra fuente que provee de divisas y dada la coyuntura, goza de los mayores crecimientos en los últimos 05 años. Recalcar que el crecimiento en el arribo de turistas extranjeros en este periodo fue del 7.4% y en el caso de nacionales es de 4.22%.

La economía peruana volvería a registrar un crecimiento de 4% este año 2019, de manera similar a lo verificado en el 2018, de acuerdo a lo indicado por el economista y gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE), Diego Macera. Esta misma proyección también la dio el Citibank, el Scotiabank, Banco de Crédito del Perú, Moody's, entre otros.

Miguel Apaza Peña, gerente regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional Arequipa, explicó que esta actividad económica representa el tercer aporte más grande al PBI de la región, aproximadamente un 12% (Diario digital “El Búho”, septiembre, 2018).

Es importante destacar la participación de Arequipa dentro del Índice de Competitividad Regional 2018, misma que es diseñada por el Instituto Peruano de Economía (IPE). En este informe se explica que Arequipa mejoró su ubicación en el ranking y se ubicó en segundo lugar, desplazando a Moquegua y detrás de Lima. Esto ocasionará un impacto importante como foco de atracción de nuevos turistas.

La región Arequipa ha registrado un importante crecimiento de su PBI en el 2018, siendo este del 4.8%, el cual fue mayor al promedio general de 3.3%. Este crecimiento se debe a la participación de la actividad minera y las exportaciones.

Según el reporte de Perspectivas Económicas para la Región Arequipa 2018, cuya autoría es de Aurum Consultoría & Mercado, se explica que de forma general que el 2019 será un buen año para Arequipa debido a la estabilidad del precio de los metales, importantes proyectos como Tía María, repercusiones por parte de Quellaveco, entre otros. Como consecuencia de esto la economía arequipeña crecerá en más del 7%.



Con esta información se quiere sustentar el crecimiento proyectado del Flujo Económico Propuesto, mismo que se calculó en 5%. A continuación, se dará un breve resumen de lo expuesto:

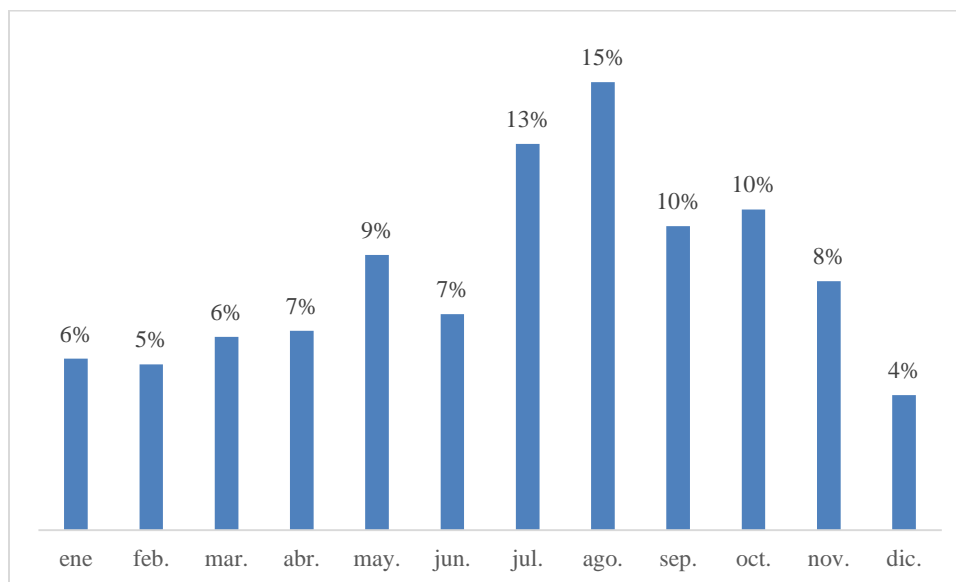
Se estima que la economía peruana crecerá en 4% a nivel nacional, lo cual recoge los límites superiores e inferiores de la participación de cada sector. La ciudad de Arequipa se encuentra entre las ciudades que más contribuyen con el crecimiento, teniendo un crecimiento proyectado para el 2019 del 7%.

El restaurante se enfoca principalmente en el turista extranjero, el cual tiene un crecimiento anual del 7.4%, mismo que tiene como principal destino turístico Lima, Cusco y Arequipa. Se tiene evidencia que en el 2017 los principales restaurantes de Arequipa reportaron crecimientos en sus ventas del 8%.

#### **2.6.4. Estacionalidad**

Al ser este un segmento de negocio que depende mucho del turismo se está considerando la cantidad de arribos de turistas a la ciudad de Arequipa de forma mensual y trimestral para definir las estrategias a plantear, la estacionalidad que se está considerando es la que se tiene de la visita de turistas al Monasterio de Santa Catalina, la cual se ve reflejado la afluencia de turistas nacionales y extranjeros por motivos de fiestas, feriados, etc. como podemos ver en la figura 2.7.

**Figura 2-7 Estacionalidad anual (sobre el 100% del total)**

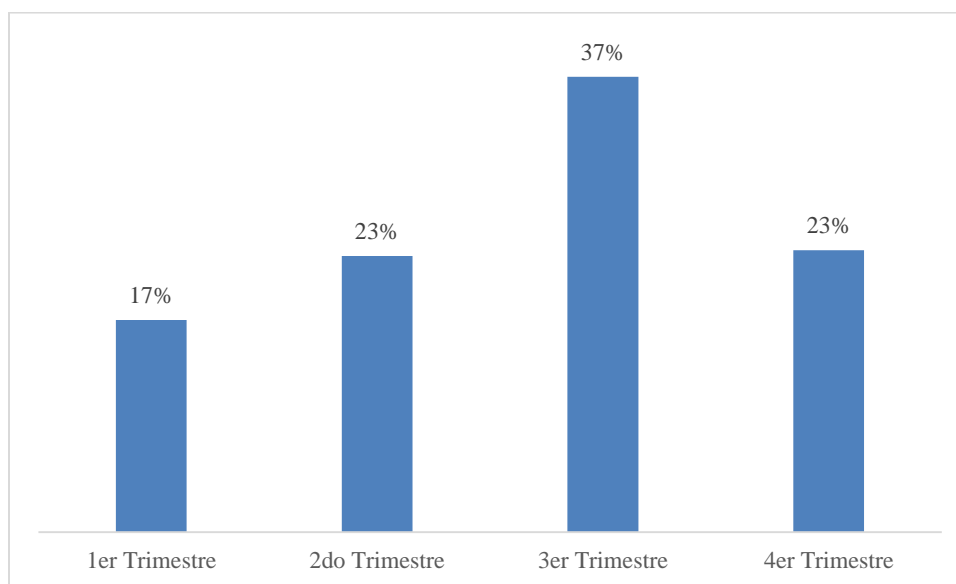


Fuente: MINCETUR 2017  
Elaboración: Autores de la tesis

En el mes de julio se ve un incremento porcentual debido al feriado largo en fiestas patrias y en agosto por aniversario de la ciudad y las diversas actividades que oferta la ciudad. Estos datos también se ven incrementados por el cambio de estación, generalmente en el hemisferio norte con el inicio del verano, en su país de origen el cual motiva a muchos a viajar

Se observa en la figura 2.8 que solo en el tercer trimestre la estacionalidad es mucho más alta respecto a los otros trimestres, esto se debe por los mismos factores mencionados en el cuadro de afluencia mensual de turistas.

**Figura 2-8 Estacionalidad trimestral**



Fuente: MINCETUR 2017  
Elaboración: Autores de la tesis

## **2.7. Estudio de la oferta**

Para el análisis de la oferta se evaluará a los principales restaurantes turísticos en la ciudad de Arequipa

### **2.7.1. Chicha**

Restaurante ubicado en una casona de la Calle Santa Catalina, el cual pertenece al reconocido chef Gastón Acurio. “Chicha” hace un enaltecimiento a los sabores e ingredientes de la comida Arequipeña utilizando técnicas contemporáneas que complementan un servicio de calidad e innovador. “Chicha” ofrece comida regional con un sello personal combinando los platos tradicionales con insumos nativos. La empresa se distingue por su originalidad y creatividad reflejado no solo en la preparación, sino también en la forma de servir. Debido a su gran demanda, se debe realizar reserva de lunes a domingo (incluye feriados) desde las 12m hasta las 11 pm. Está ubicado en Calle Santa Catalina 210, en el Cercado de Arequipa, no ofrece otros servicios como danzas o cocina participativa.

### **2.7.2. El Montonero**

Es una cadena de restaurante en la ciudad de Arequipa, dado que tiene tres locales en la ciudad. Presenta una gran variedad de platos típicos de la región y comida variada. La infraestructura del local es una de sus ventajas, dado que tiene amplios espacios, aunque estos no tienen un diseño tradicional arequipeño, sino es un local moderno. El restaurante ofrece show de guitarra acompañada de un cantante. El horario de atención es de lunes a domingo desde las 12m hasta las 11pm. Está ubicado en Alameda Pardo 123, Cercado en Arequipa, solo en fechas especiales como aniversario de Arequipa o algunos domingos ofrece presentaciones de danzas típicas de la región Arequipa, no ofrece la alternativa de cocina participativa.

### **2.7.3. La Benita de los Claustros de la Compañía**

La Benita es un restaurant tradicional de Arequipa, cuyo local principal se encuentra en el Distrito de Characato. En función a su éxito y aprovechando el éxito de otros restaurantes turístico que están en el centro de Arequipa decidió abrir un local en Los Claustros de La Compañía. Debido su ubicación puede atraer a muchos turistas dado que Los Claustros son uno de los atractivos de la ciudad, mismo que tiene una infraestructura privilegiada por tener un diseño colonial. Presenta una carta variada y bien estructurada, lo cual le permite a sus visitantes de disfrutar diversos platos tradicionales. Está ubicado en Calle General Moran 118, int.27C Claustros de la Compañía. Su horario de atención es de lunes a sábado 12m a 5pm, no ofrece otros servicios como danzas o cocina participativa.

### **2.7.4. La Nueva Palomino**

El restaurante La Nueva Palomino es sino el restaurante más representativo de Arequipa, es referente de la comida arequipeña. A sabido consolidar su marca a través de una estrategia de diferenciación a través de la calidad de servicios, su sazón, presentación de sus platos y porque mantiene algunos platos de Arequipa de antaño. Tiene un amplio local, el mismo que aumento su capacidad hace 02 años al comprar el terreno adjunto. Está ubicado en la Calle Leoncio Prado 122, Yanahuara, Arequipa. El horario de atención es solo de lunes a domingo y feriados de 12pm a 5:30pm, no abre por las noches como se mencionó, tampoco ofrece servicios de danzas o cocina participativa.

### **2.7.5. Sol de Mayo**

Sol de Mayo es otro de los restaurantes que ofrecen carta arequipeña, pero también aquellos platos de mayor demanda de la gastronomía peruana y novoandina, destaca la buena presentación de sus platos. Presenta diversos ambientes para diversas ocasiones, los cuales tiene nombres característicos: Pichupichu, miradores, Misti, bar carajo, salón Celmira y Corilandia. Está ubicado en la Calle Jerusalén 207, Yanahuara, sólo atiende durante los almuerzos, no atiende durante la noche y tampoco ofrece otros servicios como danzas o cocina participativa.

### **2.7.6. Típika**

Típika es distinta a los demás restaurantes tradicionales, ya que presente una propuesta moderna en cuanto a infraestructura, acompañada de la tradicional cocina arequipeña, sus platos tienen una buena presentación y la atención de su personal es de muy buena calidad. La diferenciación está en el estilo de servir los platos no tan abundantes como en las picanterías, pero con un sabor característico. Está ubicado en la Calle Luna Pizarro 407, Vallecito, Arequipa, sólo atiende en los almuerzos y no ofrece otros servicios como danzas o cocina participativa

### **2.7.7. Wayrana**

Se encuentra ubicada en una casona de sillar del siglo XVIII lo cual convierte que la experiencia de sus clientes sea muy agradable. Su dueño es el Sr. Teodoro Rivera Flores y otros socios, los cuales hicieron un trabajo de restauración de la misma para resaltar sus principales atributos. El local es de dos pisos y presenta una carta con platos tradicionales arequipeños destacando la buena presentación de estos, acompañados de una muy buena calidad en la atención de sus clientes. No es parte recurrente del servicio, pero con previa coordinación puede presentar a un grupo de danzas típicas, no ofrece el servicio de cocina participativa.

### **2.7.8. La Capitana**

Es uno de los restaurantes-picanterías más típicos y sencillos de Arequipa, en el cual los clientes escogen sus platos de una lista en una pizarra, misma que se encuentra arriba del área de cocina Esta última no tiene una infraestructura muy elaborada y está a la vista de los comensales lo cual le da un toque especial. La atención es bastante rápida y sencilla,

uno se sienta en grandes mesas a disfrutar sus platos junto con “propios y extraños. El sabor es característico dado que se cocina a la leña. Solo atiende para el almuerzo de lunes a domingo, con excepción de los días jueves. El precio promedio por plato es de 30 soles está ubicado en la Calle Los Arces 209, Cayma, no ofrece otros servicios como danzas típicas o cocina participativa.

## **2.8. Factores claves**

Para poder establecer la ventaja competitiva que tendrá “Raymi” frente a su competencia, se ha realizado un cuadro comparativo que consideran los principales factores/atributos que tienen los restaurantes más representativos a nivel nacional, mismos que se aplican a los restaurantes arequipeños:

- Presentación de los platos de comida: elaboración, diseño del plato, emplatado, busca impresionar de manera visual al comensal.
- Danzas: presentación de bailes típicos por región, el escenario es el salón principal, dirigido a los comensales como entretenimiento y comunicación cultural.
- Cocina participativa: interacción con el comensal, brindando la experiencia de preparar sus propios platos dirigidos por el chef, se prepara primordialmente platos típicos del Perú.
- Precio: se estima en función al precio promedio del mercado y los resultados indican SI está por encima del promedio, NO si están debajo del promedio y MEDIO si esta coincide con el promedio.
- Localización: se estima en función a la cercanía del centro turístico de Arequipa (Monasterio de Santa Catalina), la ubicación es más importante mientras el restaurante este ubicado más cerca a este centro turístico.
- Bar: este factor se mide en función a si el restaurante cuenta o no con un espacio para preparación de aperitivos.
- Estacionamiento: factor que mide si el restaurante cuenta con estacionamiento propio o no.

- Convenios con empresas: medimos las alianzas que el restaurante tiene con otras empresas, tales como hoteles turísticos, paquetes turísticos, descuentos por el uso de ciertas tarjetas de crédito, etc.
- Reservas por teléfono: factor en función si el restaurante cuanta o no con reservas mediante vía telefónica.
- Ambientes: esencialmente se refiere al tipo de ambientación y decoración del local, indicando la comodidad de los ambientes.
- Personal capacitado: se mide en función a si el personal está capacitado en cuanto a la carta, precios y origen de los ingredientes de cada plato, adicionalmente se mide el servicio al cliente por parte del personal.
- Infraestructura: medimos si la infraestructura es buena Si o mala No, tomando en cuenta en número de mesas, decoración, comodidad de las sillas, etc.

En la siguiente tabla 2-15 se realiza una comparación entre los restaurantes turísticos de la ciudad sobre los factores clave.

**Tabla 2-15 Comparación de factores clave**

	<b>Chicha</b>	<b>El Montonero</b>	<b>La Benita</b>	<b>La N. Palomino</b>	<b>Sol de Mayo</b>	<b>Tipika</b>	<b>Wayrana</b>	<b>La Capitana</b>
Presentación de la comida	Alto	Media	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Baja
Precio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo
Localización	Buena	Buena	Buena	Media	Media	Media	Buena	Media
Horario nocturno	Si	Si	No	No	No	No	Si	No
Bar	Si	Si	No	No	No	No	Si	No
Estacionamiento	No	Si	No	No	No	No	No	No
Convenios con empresas	No	Si	No	No	Si	No	Si	No
Reservas por teléfono	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Ambientes	Bueno	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bueno	Bajo
Personal capacitado	Si	No	No	No	No	Si	Si	No
Infraestructura	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
Danzas	No	No	No	No	No	No	No	No
Cocina participativa	No	No	No	No	No	No	No	No

Fuente: Anexo 9

Elaboración: Autores de la tesis



Después de analizar la comparación de atributos con la competencia, se menciona lo siguiente del restaurant “Raymi”:

- Tendrá una presentación de platos de comida innovador, que haga resaltar los principales ingredientes y sea atractivo a los ojos del cliente.
- En Raymi se cuentan con danzas típicas todos los días, además se tiene cocina participativa, estas actividades no se realizan en los demás restaurantes por lo que es una ventaja competitiva.
- Los precios se ajustan a la información recopilada en las encuestas, de tal forma que se establecerá un precio para cada plato y que cumpla las expectativas de los tres segmentos de clientes.
- Se tendrá ambientes tradicionales, limpios, espaciosos y visibles para poder captar gran parte del restaurante y sus servicios adicionales.
- La localización debe ser en un foco importante de los turistas nacionales y extranjeros, además de estar cerca de los residentes del segmento A y B de Arequipa.
- La infraestructura será la más tradicional, mostrando parte de la cultura, sin olvidar el concepto principal de fiesta.
- El personal estará muy capacitado para atender a clientes de distintos lugares, teniendo amplio conocimiento de la cultura, del servicio y la mejor forma de trasladarles esta información. Deberán saber manejar situaciones de conflicto, y tendrán que dominar el idioma inglés.
- La zona de bar es amplia y visible, con gran variedad de bebidas con la flexibilidad de las exigencias de los clientes.
- Aprovechar distintos segmentos de clientes, como son los corporativos. En ese sentido se ofrecerán tarifas corporativas y de grupos grandes.

## **2.9. Conclusiones**

- En términos generales, se aprecia que en promedio el 90% de encuestados, muestran aceptación por el concepto y que la mejor forma de enterarse de este, es a través de boca a boca y las redes sociales.

- Los residentes arequipeños afirman que prefieren una buena variedad de platos en un restaurante, asisten generalmente en la hora de almuerzo gastando un promedio de 30 a 40 soles por persona, e indicaron que asistirían con su familia la cual consiste de 4 personas en promedio. Ellos destacan el rocoto relleno, cuy chactado, la música en vivo, danzas típicas y finalmente 8 de cada 10 estarían dispuestos a asistir al restaurante.
- Los turistas extranjeros afirman que prefieren una buena variedad de platos en un restaurante, gastando un promedio de 50 a 100 soles por persona, e indican que asistirían con sus amigos en promedio 4 personas. Ellos destacan las danzas típicas del Perú y Arequipa también la música de Perú y Arequipa, cocina participativa y finalmente 9 de cada 10 estaría dispuesto a asistir al restaurante.
  - Los turistas nacionales afirman que prefieren una buena variedad de platos en un restaurante, gastando un promedio de 50 a 100 soles por persona, e indican que asistirían con sus amigos en promedio 4 personas. Ellos destacan las danzas típicas y música del Perú y Arequipa así como cocina participativa y finalmente 9 de cada 10 estaría dispuesto a asistir al restaurante.

### **3. CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

En el presente capítulo se identificarán los factores externos más importantes que pueden alterar el desempeño de la empresa entendidos como oportunidades y amenazas, de acuerdo a la estructura PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter que determinan el atractivo del sector.

#### **3.1. Análisis PESTEL**

##### **3.1.1. Factor político**

En el 2021 el Perú celebra su bicentenario de vida republicana, debido a ello en el año 2016 se desarrolló un plan bicentenario, en el cual se encuentran 6 ejes, los cuales son: Derechos fundamentales y dignidad de las personas, Recursos naturales y ambiente, Oportunidades y acceso a los servicios, Economía, competitividad y empleo, Desarrollo regional e infraestructura, Estado y gobernabilidad (Centro de Estudios Latinoamericanos - Noticias Economía Perú, 2018).

Dentro de los ejes planteados por el gobierno peruano, se busca el desarrollo de cada región, fomentando la creación de empresas e industrias en la zona.

De acuerdo al diario peruano en una publicación realizada en el año 2018 afirma que: Las mypes son un soporte de suma importancia para la oferta laboral que realmente se necesita en el Perú. Por eso se va a trabajar juntos entre todos los sectores de la sociedad para impulsar a las microempresas; es la única forma de lograr el progreso y desarrollo del Perú (Diario El Peruano, 2018).

El gobierno peruano enfatiza a las mypes la creación de empleo, dentro de un mercado de oportunidades, dando beneficios, y elaborando leyes como la ley N° 26961, Ley para el desarrollo de la Actividad Turística aprobada por Congreso de la República del Perú, la cual fomenta el desarrollo turístico en el Perú, repercutiendo favorablemente en la ciudad de Arequipa, incrementando el número de empresas del rubro de turismo, como son Agencias turísticas, restaurantes, hoteles, renta de vehículos, etc (Diario Oficial El Peruano, junio del 2009).

### **3.1.2. Factor económico**

El BCRP presenta un pronóstico de crecimiento del PBI desde 4.0% para el 2019, mismo que se mantendrá hasta el 2020, como consecuencia de la continuidad en el dinamismo de la demanda interna y en el caso de la demanda extender en relación al aumento de la producción minera y la positiva evolución del sector agroindustrial. El crecimiento de la demanda interna será por un impulso de la inversión privada y consumo privado, mientras que la pública se acelerará en 5% en el 2019 versus 1.0% (BCRP, Reporte de Inflación, marzo 2019).

De acuerdo al INEI, la Producción Nacional creció a 2.81% en enero del 2019, mostrando una tendencia creciente de la actividad económica nacional, respecto al 1.32% obtenido en diciembre del 2018 debido a una evolución positiva de la mayoría de los sectores económicos del país (Informe Técnico INEI, 2019).

La inversión privada creció 4,4% en 2018, misma que se registra como la más alta desde el 2013. Este resultado se atribuye principalmente a los proyectos mineros de cobre y hierro. Se estima que en el 2019 y 2020 la inversión privada mantenga este crecimiento. En consecuencia, la inversión privada crecerá en 6.5% en el 2019 y 6.0% en el 2020 (Reporte de Inflación BCRP, 2019).

El turismo continúa siendo la tercera fuente generadora de divisas para el Perú y es uno de los sectores de mayor bonanza en los últimos cinco años. En ese sentido ha registrado incrementos anuales de 7.4% en promedio anual en la llegada de turistas internacionales y un 4,22% en el turismo interno. Hoy el sector turismo emplea al 7,4% de la Población Económicamente Activa – PEA (Portal Turismo, Día Mundial del Turismo: impacto del sector en la economía peruana, abril 2019).

Según el Banco Central de Reserva del Perú, la tasa de inflación anual del total de componentes del IPC se ubicó en 2% mes de febrero 2019, en el centro del rango meta del Banco Central (de 1-3%). Por su parte, la tasa de inflación subyacente (IPC que excluye alimentos y energía) fue 2,39% en febrero 2019. Se espera que la inflación interanual continúe ubicándose alrededor de 2,0% entre 2019 y 2020, debido principalmente a una menor inflación importada y a la convergencia de las expectativas

de inflación hacia el valor central del rango meta. Se anticipa que por un efecto base la inflación interanual entre abril y mayo se ubicaría transitoriamente más cerca de 2,5 por ciento para luego retornar a 2,0 por ciento a partir del tercer trimestre (Reporte de Inflación BCRP, 2019).

### **3.1.3. Factor socio-cultural**

Según el Diario Gestión, las regiones están avanzando, aunque lentamente, y aún tienen que superar varios desafíos. Existen brechas importantes en el progreso social entre las regiones, siendo las que se encuentran en la costa las que están en una mejor situación, seguidas por las localizadas en la sierra y, finalmente, la selva, refirió Juan Cristóbal Birbuet Rosazza, Director para América del Sur del Índice de Progreso Social (Diario Gestión, 2018).

En la actualidad, la sociedad se mantiene en constantes cambios debido a la creciente globalización.

En lo que respecta a la identidad cultural, el Perú vive uno de sus mejores momentos debido a la clasificación al mundial de fútbol Rusia 2018, en el cual obtuvo un buen desempeño lo que se vio reflejado en la afición, una de la más numerosa.

Situándolo a nivel de la región Arequipa, se puede decir que es una ciudad del Perú que aún conserva sus tradiciones culturales, siendo una de las de mayor diversidad culinaria por ofrecer. Si bien la ciudad cuenta con una amplia oferta de lugares gastronómicos como sus populares picanterías, no existen restaurantes que más allá de comida ofrezcan otro tipo de servicios de atracción turística.

Respecto a la concentración geográfica, Arequipa es una de los departamentos más poblados; asimismo, es el sexto destino turístico de mayor afluencia de turistas. Sus principales atractivos son: El Monasterio de Santa Catalina, La Catedral, La Mansión del Fundador, Molino de Sabandía, El Valle del Colca (alrededores) y su amplia variedad de platos típicos.

Los aspectos mencionados, presentan un entorno favorable respecto al comportamiento del arequipeño y lo que la ciudad de Arequipa tiene por ofrecer para los visitantes del extranjero, que buscan conocer más de la cultura peruana.

Como se mencionó en el capítulo I, en el punto 1.7.2. Se menciona la cultura peruana, destacando sus atractivos turísticos, así como sus danzas, gastronomía, lo cual resalta la identidad peruana en el punto 1.7.1 hace mención a la gastronomía peruana, su relevancia en el mercado actual y su crecimiento, destacando la cocina Arequipa. Siendo Arequipa una ciudad con potencial para la implementación de un restaurante turístico por la variedad gastronómica y de atractivos turísticos en la ciudad.

#### **3.1.4. Factor tecnológico**

Según el artículo “El Perú encaminado hacia el salto tecnológico” publicado por conexión Esan el 14 de agosto del 2017, se afirma que el Perú está encaminado hacia el salto tecnológico. Esto debido a que las altas direcciones se están apoyando en tecnologías de información para transformar su modelo de negocio. Si seguimos de esta manera, el país dará un gran salto tecnológico, que debe ser acompañado de una estrategia nacional y del impulso gubernamental desde un Ministerio de Tecnologías de Información (Conexión Esan, El Perú encaminado hacia el salto tecnológico, 2017).

Se dice que en el 2020 se tendrá empresas mucho más consolidadas en el uso de las tecnologías de información. Si es que las altas direcciones de las empresas aprueban la transformación digital, las compañías peruanas darán un gran salto. Sin embargo, debe quedar claro que la transformación de las empresas no se limita a la obtención de nueva tecnología. Las empresas peruanas deben: trabajar en una estrategia digital; replantear los canales digitales de relación con los clientes; transformar sus procesos e incorporar talento humano que conozca de tecnología. Se debe contar también con un plan nacional de tecnología de información. Para ello es necesario tener un Ministerio de Ciencia y Tecnologías e Información (Conexión Esan – El Perú encaminado hacia el salto tecnológico, 2017).

Con respecto al rubro del estudio en mención, se encuentran que en la actualidad la ciudad de Arequipa cuenta con la accesibilidad necesaria en cuanto a la tecnología

requerida para la preparación de los platillos y la conservación de los alimentos de la forma más adecuada. Asimismo, para la mejor administración de la logística de la empresa, se requerirán de sistemas que permitan el ingreso, la actualización y la gestión de los recursos.

Por otro lado, para realizar de forma eficiente el proceso de atención al cliente, generalmente se utiliza un sistema mediante el cual se toman los pedidos con toda la información necesaria, agilizando así el trabajando en cocina, así como al momento de realizar el pago, el cual también se puede realizar mediante una maquina P.O.S. inalámbrica.

Con la globalización, el uso de redes sociales y plataformas virtuales no es ajeno a este rubro, debido a que muchas empresas crean sus perfiles con el fin de tener mayor interacción con sus clientes. Es el caso de las plataformas como Facebook, TripAdvisor, etc.

### **3.1.5. Factor ecológico**

De acuerdo a la ley vigente, los residuos se clasifican en: Residuos Comerciales (Ley General de Residuos Sólidos aprobada por el Congreso de la República del Perú - Ley 27314, año 2000) descritos como “aquellos generados en los establecimientos comerciales de bienes y servicios, tales como: centros de abastos de alimentos, restaurantes, supermercados, tiendas, bares, bancos, centros de convenciones o espectáculos, oficinas de trabajo en general, entre otras actividades comerciales y laborales análogas” (Congreso de la República del Perú, Manual de Difusión Técnico N 1 ,2006).

Los residuos comerciales generados son clasificados de la siguiente manera: residuos orgánicos, residuos contaminantes y material reciclable

Asimismo, dentro del factor ecológico cabe resaltar el valor que está adquiriendo en los últimos años el uso de productos orgánicos en la alimentación a nivel mundial. Así, surge el concepto de alimentos orgánicos como productos saludables y que son respetuosos del medio ambiente, ya que al evitar el uso de agroquímicos y fertilizantes se protegen los suelos, el aire y el agua.

El concepto de alimentos orgánicos es muy común y cada vez más utilizado en el lenguaje actual en lo que respecta a alimentación y nutrición saludable. La alimentación orgánica es de suma importancia debido a la gran oferta de alimentos y productos transgénicos que han sido contaminados en su proceso de fertilización y desarrollo con productos agroquímicos que, según numerosos estudios, pueden generar severas problemáticas de salud en una persona. Por condición general, los alimentos para ser considerados orgánicos no deben haber sido plantados ni tratados utilizando ningún tipo de agroquímicos o pesticidas, u otro producto artificial que pueda modificar la composición de los alimentos y de esa manera generar a futuro enfermedades como por ejemplo distintas formas de cáncer, deformaciones, etc (Portal Importancia de los Alimentos Orgánicos, 2017).

### **3.1.6. Factor legal**

Mediante el Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR, fue aprobado el Reglamento de Restaurantes, cuyo objetivo es establecer las disposiciones para categorizar, calificar y supervisar el funcionamiento de los restaurantes entre otras disposiciones. Se encuentran sujetos a las normas todos aquellos establecimientos que presten servicio de restaurante (MINCETUR, Decreto Supremo N° 025, 2004).

De acuerdo a la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, (ambas aprobadas por el Congreso de la República del Perú en el año 2002) el MINCETUR, a nivel nacional es la entidad competente en materia turística, a la cual se le atribuye la elaboración normativa, fiscalizadora, gestión y administración de toda la actividad turística. Por Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI, con fecha 15 de setiembre de 1993, el Congreso del Perú aprobó el Reglamento de Restaurantes. La Ley N° 27867, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, el Decreto Supremo N° 038-2004 – PCM, y el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Residente del año 2004. En cumplimiento a estas disposiciones, se ha revisado el Reglamento de Restaurantes, resultando en la necesidad de actualización y adecuación a la normatividad que se encuentra vigente, con el fin de contar con un marco normativo institucional que esté acorde con las exigencias y retos que plantea el proceso de la



descentralización (MINCETUR, Decreto Supremo N° 025, 2004). Dicho reglamento consta de siete (7) capítulos, veintisiete (27) artículos, nueve (9) disposiciones transitorias, complementarias y finales y cinco (5) anexos, que forman parte integrante del presente Decreto Supremo (MINCETUR, 2004). Ver anexo N°1 las disposiciones transitorias, complementarias y finales. Finalmente en la Tabla 3-1 se realizó un resumen del PESTEL en la que el símbolo (x) significa que no se tiene esa oportunidad o amenaza y el símbolo (✓) significa que sí se tiene esa oportunidad o amenaza.

**Tabla 3-1 Cuadro resumen PESTEL**

Factor	Impacto	Detalle	
Político	Oportunidad	✓	Fomento turístico
	Amenaza	x	Inestabilidad política
Económico	Oportunidad	✓	Incremento constante del PBI
		✓	Baja inflación
	Amenaza	x	No hay amenaza
Social	Oportunidad	✓	Arequipa conserva sus tradiciones y costumbres
		✓	Arequipa es uno de los departamentos más poblados del país
	Amenaza	x	No hay amenaza
Tecnológica	Oportunidad	✓	Accesibilidad a la tecnología requerida.
		✓	Énfasis en mejorar la calidad de la atención
	Amenaza	x	No hay amenaza
Ambiental	Oportunidad	✓	Control de desechos emitido por los establecimientos.
	Amenaza	x	No hay amenaza
Legal	Oportunidad	✓	Ley N° 26961, Ley para el desarrollo de la Actividad Turística
	Amenazas	x	No hay amenaza

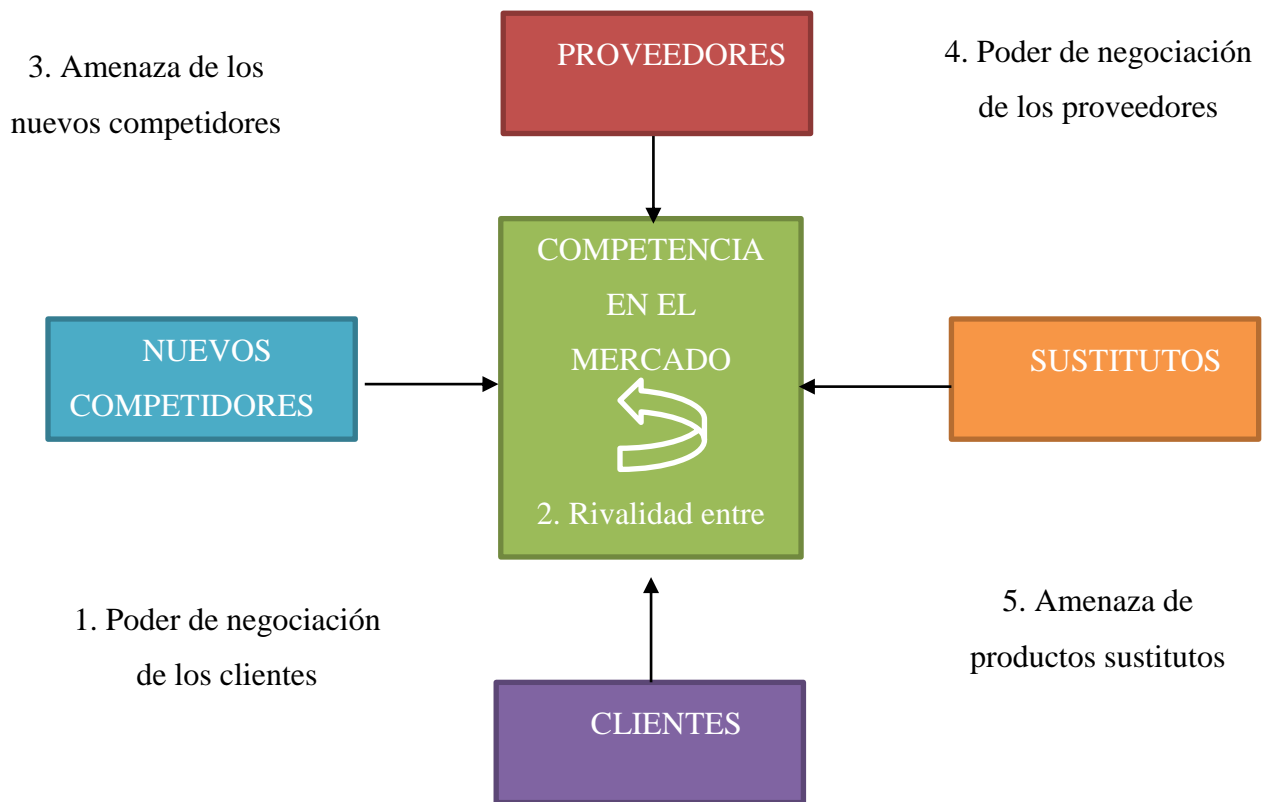
Fuente: PESTEL

Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.2.Fuerzas competitivas de Porter

Se desarrollará el análisis del micro entorno donde se desenvuelve el negocio. Se empleará las 5 fuerzas de Michael Porter, ver figura 3.1. Según lo analizado con la metodología de las 5 fuerzas de Porter se encuentra que la principal debilidad es que el modelo de negocio es fácil de copiar, la competencia puede implementar el mismo servicio de brindar danzas típicas y cocina participativa en un corto tiempo, la estrategia debe estar orientada a innovar de manera permanente el servicio.

**Figura 3-1 Fuerzas de Porter**



Fuente: Fuerzas de Porter

Elaboración: Autores de la tesis

#### 3.2.1. Rivalidad entre compañías existentes

Actualmente en la ciudad de Arequipa no existe una oferta directa relacionada, es decir, un servicio idéntico o muy similar al concepto de ofrecer comida típica y a su vez,

presenciar danzas nacionales, sin embargo, en Lima ya se ofrece este servicio hace más de 10 de años obteniendo buenos resultados.

### **3.2.2. Proveedores**

Al ser una empresa dedicada a prestar el servicio de alimentación se debe tomar en cuenta normativas y condiciones para que la recolección de insumos sea adecuada tomando como referencia la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363-2005/MINSA. En el proceso de negociación se analiza diversos factores como son: Calidad de los suministros, Fiabilidad, Flexibilidad del proveedor, Flexibilidad de la Información y la Competitividad (MINSA, RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363, 2005).

Actualmente como posibles opciones de proveedores, se encuentran los mercados mayoristas (Mercado San Camilo, Feria El Altiplano, El Avelino, El Palomar), así como supermercados (Plaza Veá, Tottus, Metro, Franco Supermercado, El Súper, Supermercado Makro), donde se pueden encontrar productos de calidad para posteriormente usarlos como insumos en la elaboración de los platillos.

### **3.2.3. Clientes**

Para Víctor Lozano (2015), el consumidor arequipeño es educado, exigente y se enorgullece por lo suyo, sin embargo, está dispuesto a probar nuevos productos. Pero si estos no cumplen con las exigencias del mercado, no serán aceptados. Además, este rechazo tiene más capacidad de virilizarse, pues “o te quiere o te odia”.

En el año 2014, según el estudio realizado por Aurum Consultores, se obtuvo que el 73.9% de los arequipeños considera que la calidad y seguridad del bien o servicio es muy importante, seguido del precio con 65.4%, con 24.3% los arequipeños manifiestan la importancia de los canales de distribución, lugares de compra y formas de compra, y por último con 17.8% de importancia para los consumidores arequipeños se encuentra la marca, el prestigio y la tradición del bien o servicio.

Con respecto al comportamiento del mercado meta, luego del estudio realizado se obtuvo las siguientes conclusiones:

El turista extranjero:

- Está dispuesto a pagar más a cambio de un buen servicio.
- Tiene mayor interés en que la calidad de servicio que le ofrecen sea buena.
- Suelen preferir la comida baja en condimentos y/o picantes, a veces, consumen comida vegetariana.

El turista nacional:

- Busca el precio más bajo siempre.
- A veces no suele preocuparle mucho la calidad del servicio, se preocupan más en el factor económico.
- Es más exigente respecto a la comida (calidad, cantidad, condimentada).

El poblador arequipeño

- Es más exigente respecto a la comida.
- Prefiere ir a restaurantes con la familia en el almuerzo.
- Es tradicional, le gusta la comida típica peruana y arequipeña.

#### **3.2.4. Sustitutos**

En Arequipa existen otros restaurantes orientados a turistas, en los cuales también asisten arequipeños de los estratos económicos A y B.

Ofreciendo el servicio gastronómico, con una variedad de platos peruanos.

Estos restaurantes están ubicados en diferentes áreas de la ciudad como son zonas céntricas y zonas campestres en los cuales se realizó Fichas de Observación (Ver anexo 8). Entre los cuales destacan:

- La Nueva Palomino: Donde se puede degustar lo mejor de la comida típica Arequipeña. En la elaboración de cada plato es el resultado de la experiencia de tres generaciones de mujeres que aman su tierra y su exquisita comida. Una de las tantas especialidades de este restaurante es el lechón al estilo arequipeño,

preparado en base a la carne de cerdo; los camarones, el rocoto relleno, la chicha de jora y el queso helado (Portal Atrápalo, 2018).

- Chicha: Es comida regional, con insumos, costumbres y cultura de cada lugar puestas en valor con la mejor técnica culinaria y el trato responsable a productos y productores residente. Ubicado en la imponente Casona de Santa Catalina, a solo unos pasos del convento del mismo nombre y la Plaza de Armas, Chicha reconoce e impulsa el valor de la orgullosa sabiduría gastronómica arequipeña (Portal Atrápalo, 2018).
- El Montonero: Brinda una gran selección de platos típicos; una experiencia que se complementa con hermosos espectáculos de música y danzas. Muy buena cocina y respeto por la tradición en un ambiente de gran belleza colonial y cómodos espacios al aire libre (Portal Atrápalo, 2018).
- La Benita: El Restaurante La Benita de los Claustros se encuentra en el centro histórico de Arequipa y es un espacio novedoso en el que se mantiene el sabor y la camaradería de los clásicos platos arequipeños. Está ubicada muy cerca de la Plaza de Armas de la ciudad y dentro de un ambiente histórico con encanto y belleza (Portal Atrápalo, 2018).
- Wayrana: Es un elegante restaurante con una decoración moderna y algo exótica. Su local cuenta con una cascada de agua en el salón, esculturas en sillar, granito y mármol, así como otras piezas de arte que diferencian a este restaurante de entre los demás. Dentro de la carta del restaurante Wayrana que está dedicada a la comida criolla se destacan los platos preparados en base a camarones, cuy, trucha, avestruz, mariscos, entre otros (Portal Atrápalo, 2018).
- La Capitana: Uno de los últimos restaurantes-picanterías más típicos y sencillos de Arequipa, el sabor es característico dado que se cocina a la leña. Solo atiende para el almuerzo de lunes a domingo, con excepción de los días jueves (Portal Atrápalo, 2018).
- Sol de Mayo: Restaurante tradicional de Arequipa ofrece una variada carta arequipeña, pero también aquellos platos de mayor demanda de la gastronomía peruana y novoandina, destaca la buena presentación de sus platos. Presenta

diversos ambientes para diversas ocasiones, los cuales tiene nombres característicos: pichupichu, miradores, misti, bar carajo, salón celmira y corilandia. Está ubicado en el tradicional distrito de Yanahuara, sólo atiende durante los almuerzos (Portal Atrápalo, 2018).

- Típika: Presenta una propuesta moderna en cuanto a infraestructura, acompañada de la tradicional cocina arequipeña, sus platos tienen una buena presentación y la atención de su personal es de muy buena calidad, sólo atiende en los almuerzos, su especialidad es el chanchito crocante (Portal Atrápalo, 2018).

### **3.2.5. Nuevos competidores**

En los últimos años la oferta gastronómica de la ciudad de Arequipa se ha diversificado, por ejemplo, desde el ingreso de los centros comerciales hay restaurantes como: Embarcadero 41 (franquicia especializada en ceviches, su comida se basa en la evolución de la gastronomía peruana y en la fusión de platos tradicionales), Friday's (ofrece variedad de comidas, desde hamburguesas hasta costillas en un ambiente joven agradable, destacando ser un ambiente divertido "donde siempre es viernes"), Mis Costillitas (restaurante especializado en parrillas, destaca en su oferta más de 12 salsas con sabores originalmente distintos), Mr. Sushi (restaurante de comida japonesa donde destaca la fusión con la comida peruana, ofrece un servicio de delivery propio con el que busca atender a sus clientes con productos frescos y una minuciosa presentación), entre otros. En otras ubicaciones y por ende dirigidos a otro segmento se tiene a: Los Rodríguez (Restaurante Arequipeño especializado en parrillas y comida criolla, destacando los platos bandera de Arequipa como el rocoto relleno, la malaya frita, el chicharrón de chanchito y el soltero de queso), El Abasto (Restaurante Arequipeño de comida criolla tradicional, ofrece los platos más representativos del Perú, como el ají de gallina, el lomo saltado, el ceviche, la carapulcra, sin dejar de lado los platos típicos de Arequipa), Casta Fior (Restaurante Arequipeño especializado en comida internacional y fusión, así como de una gran variedad de postres a base de chocolate y frutas de nuestras amazonia), entre otros.

El mercado gastronómico en la actualidad es muy competitivo, un restaurante nuevo basado en el concepto propuesto en el estudio, tendría que superar las siguientes barreras de entrada:

1. Tener personal capacitado: Es necesario contar con personal administrativo y operativo que conozca sus funciones y las desempeñe de forma eficiente.
2. Inversión: Se debe contar con un local e implementarlo de la mejor manera para deguste de los comensales.
3. Elenco de baile: Para un buen desempeño se debe contar con un escenario y vestimenta para cada baile.
4. Marketing: Se debe tener previsto un plan de marketing para dar mayor alcance de los servicios.

## **4. CAPÍTULO IV DISEÑO Y ESTRATEGIA**

En este capítulo se formula la estrategia de negocio, visión y misión, así como definir los competidores y determinar el posicionamiento en el segmento, todo lo anterior permitirá identificar los factores claves de éxito y la propuesta de valor que será presentada a los clientes para brindarles una experiencia única disfrutando de una buena comida.

### **4.1. Visión**

Ser reconocida como una empresa nacional auténtica que haga resaltar la cultura peruana a través de la demostración de sus tradiciones, festividades, bailes y gastronomía, y como resultado duplique el valor de la marca.

### **4.2. Misión**

Ofrecer al público residente, peruano y extranjero el placer de disfrutar una carta de platos variada y exquisita en un espacio entretenido y divertido apreciando el folclore y que experimenten el placer de ser parte de la gastronomía.

### **4.3. Objetivos**

- Posicionar la marca Raymi como una experiencia festiva para los clientes residente, nacionales y extranjeros que visiten la ciudad de Arequipa.
- Determinar los pilares del éxito económico de la empresa a través de una visión y misión.
- Analizar las diferentes actividades primarias y de soporte y la estrategia que debería continuar a nivel de procesos internos o externos.
- Realizar un análisis interno y externo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Raymi.
- Permite valorizar las fortalezas y debilidades del sector gastronómico y turístico, en general y de la empresa Raymi.



#### **4.4. Desarrollo de servicio**

En esta etapa para diseñar el servicio que se brindara en el restaurante, se toma como base la información del resultado de las encuestas realizadas a los 3 segmentos a los cuales se está orientando, turista extranjero, turista nacional y residentes.

Para los 3 casos se destaca como puntos en común los siguientes aspectos:

- Valoran la variedad de platos a ofrecer y que estos sean típicos.
- Disfrutan el presenciar un show con danzas típicas mientras almuerzan o cenan.
- Les parece atractiva la propuesta de cocina participativa.
- Los 03 segmentos prefieren las redes sociales como medio de comunicación para conocer el nuevo restaurante.
- Consideran que una infraestructura adecuada es importante para atraer más clientes.

A continuación, se desarrolla el servicio para cada uno de estos 05 puntos identificados.

##### **4.4.1. Variedad de platos**

En la carta de comida se están considerando una variedad de los platos típicos más representativos del Perú, teniendo como propuesta 10 entradas, 5 sopas, 15 platos de fondo y 6 postres, la elección de estos platos está en función a las encuestas.

##### **4.4.2. Show de danzas típicas**

Las danzas típicas forman parte de la identidad, transmiten la cultura de cada zona del Perú, se presentaran las danzas más representativas, se consideran solo 03 parejas de baile para que se vea un espectáculo más armonioso y personalizado, la propuesta es despertar en los clientes el interés desde el primer momento y que al terminar el espectáculo se sienta satisfecho y se quede comentando sobre la calidad de este y el mensaje que transmite, generando una recordación que pueda ser transmitida a más clientes ampliando la demanda.

#### **4.4.3. Cocina participativa**

Esta es una tendencia que empieza a tener bastante aceptación en el Perú, es una manera de brindar al cliente una experiencia distinta, en el caso de los turistas extranjeros según las encuestas se mostraron muy interesados en este servicio, para ellos el poder participar en la preparación de un plato típico donde se les explique el origen de este así como de sus ingredientes de una manera amena y divertida genera una experiencia única que será compartida con todos sus conocidos ampliando la demanda efectiva en un futuro, el mismo caso pasa con los turistas nacionales, en el caso de los residentes, este tipo de servicio se puede dar de manera corporativa en las empresas como parte de actividades de integración o como actividades familiares.

#### **4.4.4. Redes sociales**

El manejo de redes sociales en estos tiempos es muy importante, se debe tener una página web atractiva y amigable donde se resalte la infraestructura, los servicios que se brinda y la calidad de los platos, manejar una página de Facebook destacando las recomendaciones y opiniones positivas de los clientes, así como fotos y videos de las experiencias que disfrutaron los clientes en el restaurante.

#### **4.4.5. Infraestructura**

Para los 03 segmentos el tener una infraestructura adecuada, que sea acogedora y atractiva consideran como uno de los atributos más importantes para el éxito de un restaurante, por los servicios que se está proponiendo los ambientes deben ser acondicionados de la mejor manera para que los clientes se sientan cómodos y disfruten su estadía en el restaurante, el local que se está considerando para la implementación es una casona antigua donde predomina el Sillar, material de construcción tradicional de Arequipa donde su color blanco resalta en la arquitectura dándole un aspecto muy acogedor, otro punto importante a considerar son los baños, se va dar bastante énfasis en que estos sean de la mejor calidad y siempre estén limpios, los clientes valoran mucho este aspecto al momento de recomendar un restaurante.

#### 4.5. Matriz FODA

En la tabla 4-1a y 4-1b se ha realizado en análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

**Tabla 4-1a Matriz FODA**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>RAYMI: Restaurante Show Turístico con Cocina Participativa</b>	O1: Perú es un país con un gran atractivo turístico. O2: Incremento en el sector turístico en los últimos años en Arequipa. O3: Poca competencia en Arequipa, respecto a este tipo de restaurantes. O4: Ubicación céntrica y comercial en un local con infraestructura impactante.	A1: Ingreso de nuevos competidores sustitutos debido a bajas barreras de entrada. A2: Aumento de calidad en el servicio y productos. A3: No aceptación por parte de los clientes y en especial por el residente arequipeño que es muy regionalista.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>F1: Adecuada infraestructura. F2: Productos y servicios de buena calidad. F3: Nuevo concepto de comida participativa y show turístico en Arequipa. F4: Personal profesional capacitado.</b>	F2, F3- O1, O2: Aprovechar el posicionamiento del Perú como un importante destino turístico que se traduce en el incremento del sector turístico en el país; para captar clientes mediante una propuesta festiva, artística, novedosa y original como es además la Cocina Participativa y show turístico. F1 – O4, O3: El local será uno de los atractivos más resaltantes que cautiven a los comensales con la finalidad de desarrollar una marca diferenciadora, considerando una ubicación cercana a los principales focos de concentración de clientes potenciales. F4 – O1, O2, O3: Dada la diversidad de nuestro público, la buena atención uno de nuestros pilares y una oportunidad de captar más clientes. El personal aprovechará las falencias de otros restaurantes y marcará la diferencia.	F2, F3 - A2: Incrementar continuamente la calidad en los productos y servicios del restaurante turístico a través de la mejora en nuestra carta, mayor capacidad, expansión de la marca, nuevos conceptos, entre otros. F1 - A1: La oferta de inmuebles con características históricas y/o tradicionales no es mucha y el tener un inmueble con infraestructura resaltante se coloca a Raymi sobre aquellos nuevos competidores. F2, F4 - A3: Es importante ser parte de la comunidad arequipeña y para esto la imagen que brinde la empresa a través de sus productos y servicios. Uno de los puntos resaltantes es la imagen arequipeña del personal (vestimenta de montonero).

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 4-1b Matriz FODA**

<b>RAYMI: Restaurante Show Turístico con Cocina Participativa</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>O1: Perú es un país con un gran atractivo turístico. O2: Incremento en el sector turístico en los últimos años en Arequipa. O3: Poca competencia en Arequipa, respecto a este tipo de restaurantes. O4: Ubicación céntrica y comercial en un local con infraestructura impactante.</p>	<p>A1: Ingreso de nuevos competidores sustitutos debido a bajas barreras de entrada. A2: Aumento de calidad en el servicio y productos. A3: No aceptación por parte de los clientes y en especial por el residente arequipeño que es muy regionalista.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p><b>D1: Inversión inicial.</b> <b>D2: % de ocupabilidad sobre nuestra capacidad instalada menor en los primeros años.</b> <b>D3: No contar con estacionamiento propio.</b> <b>D4: Poca disponibilidad de insumos, debido a la carta nacional.</b></p>	<p>D1 - O1, O2: Existe la presencia y posibilidad de captar capital extranjero y nacional que permita innovar y el crecimiento en el largo plazo.  D2 - O1, O2: Posibilidad de aprovechar nuestra mayor oferta para obtener mayores convenios con empresas proveedoras de nuestro público objetivo. Intensificar estrategias de marketing.  D3 - O4: Dada la ubicación céntrica, lugar donde se encuentran diversas empresas, existen diversos estacionamientos privados a los que pueden ir nuestros potenciales clientes residentes, ya que los nacionales y extranjeros no tiene auto.  D4 - O3: La diferenciación del producto permitirá abastecer de una limitada oferta con pocos demandantes.</p>	<p>D2 – A1, A2: Incrementar las estrategias de marketing y promoción para captar un mayor número de clientes.  D4 - A3: La relación con los proveedores arequipeños y la oportunidad de dar trabajo a mano de obra local permitirá dar una correcta imagen de responsabilidad social.  D1 - A1: La inversión que se haga marcará la diferencia sobre los demás restaurantes con propuestas más simples.  D3 - A2: Concentrar en el “core” del negocio que permita la mejora continua de nuestros productos, servicios y procesos. En el caso no contar con estacionamiento no está significativo para nuestros clientes.</p>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.6. Análisis de evaluación de factores internos**

Dentro de la evaluación de los factores internos se toma en cuenta, las fortalezas y debilidades presentes para el restaurante Raymi, en las cuales se encuentran como fortalezas, una adecuada infraestructura, productos y servicios de buena capacidad, nuevo concepto de comida participativa y personal profesional calificado, dentro de las debilidades se encuentra, inversión inicial, nuevos en el rubro de restaurante turístico, estacionamiento con número de espacio muy limitado en estacionamientos cercano, poco fomento de danzas típicas, estos factores fueron calificados como se aprecia en el anexo N° 10.

#### **4.7. Análisis de evaluación de factores externos**

Dentro de la evaluación de los factores externos se toma en cuenta, las oportunidades y amenazas presentes para el restaurante Raymi, en las cuales esos encuentran como oportunidades, Perú es un país con un atractivo turístico, incremento en el sector turístico en los últimos años en Arequipa, poca competencia en Arequipa respecto a este tipo de restaurantes y ubicación céntrica y comercial. Dentro de las amenazas están ingreso de nuevos competidores, aumento de calidad en el servicio y productos que ofrecen los sustitutos, no aceptación por parte de los clientes. Estos factores fueron evaluados como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Matriz de evaluación de factores externos

En la Tabla 4-2 se calificará cada criterio de 1 a 4, donde 4 corresponde a una respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 respuestas promedio y 1 la respuesta es deficiente.

**Tabla 4-2 Tabla de factores externos**

Oportunidades	Peso	Calificación	Total Ponderado
O1: Perú es un país con un gran atractivo turístico.	0.10	4	0.40
O2: Incremento en el sector turístico en los últimos años en Arequipa.	0.15	4	0.60
O3: Poca competencia en Arequipa, respecto a este tipo de restaurantes.	0.15	3	0.45
O4: Ubicación céntrica y comercial.	0.20	4	0.80
Amenazas			
A1: Ingreso de nuevos competidores.	0.15	3	0.45
A2: Aumento de calidad en el servicio y productos que ofrecen los sustitutos.	0.10	3	0.30
A3: No aceptación por parte de los clientes	0.15	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.45</b>

Fuente: Resultado de entrevistas, anexo 4

Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.8. Análisis de evaluación interna – externa**

Dentro de la matriz interna- externa, se ubican las puntuaciones obtenidas en las matrices EFE y EFI, dentro de los 9 cuadrantes existentes en esta matriz, como se puede apreciar en el anexo N°10 y N° 11 el cruce de ambas matrices se da en el segundo cuadrante el cual pertenece a la zona crecer y edificar. Las estrategias recomendadas para el presente proyecto son intensivas o estrategias de integración.

#### **4.9. Análisis de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)**

Para la presente matriz se presenta 4 variables las cuales son fortaleza financiera, fortaleza de industria, estabilidad ambiental, ventaja competitiva.

En cada variable se evaluará factores relacionados al presente proyecto, generando un promedio por cada variable.

Las variables, fortaleza de industria y ventaja competitiva se suman, y se verán representados en el eje X.

Las variables, fortaleza financiera y estabilidad ambiental, se suman y se verán representadas en el eje Y.

El resultado de esta matriz se encuentra en el segundo cuadrante sugiriendo la implementación de estrategias agresivas esto se puede observar en el anexo 12.

#### 4.10. Planificación estratégica

Para su correcta implementación se elaboró en la tabla 4-3 y 4-4 un plan en el cual se detalla las estrategias, actividades y/o acciones, responsables, plazo e indicadores las cuales se desarrollan a continuación.

**Tabla 4-3 Resumen de estrategia**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador</b>
	Generación de ideas	Directorio	Factibilidad de ideas
	Selección de ideas	Directorio	Viabilidad de ideas
	Prueba en vacío	Directorio	Numero de errores
Desarrollo de producto	Costeo	Contabilidad	TIR , VAN
	Análisis de atractividad hacia el negocio	Directorio	Focus group
	Lanzamiento	Área de marketing	Calendario de actividades
Realizar una buena campaña de marketing para lograr fidelizar a los clientes aumentando así el	Elaboración de una línea grafica (Branding)	Área de marketing	Nivel de imagen del restaurante
	Implementar plan de marketing de interrupción (Activaciones, BTL)	Área de marketing	Nivel de aceptación.
	Implementar plan de	Área de	Medición de Lead

posicionamiento.	marketing de recomendación	marketing	(público objetivo)
	Implementar plan de marketing de fidelización.	Área de marketing	Tasa de respuesta de publicidad
	Creación y manejo de un fanspage en las redes sociales de moda ( Facebook, Instagram)	Área de marketing	Tasa de respuesta de publicidad
	Elaboración de cortometrajes de las presentaciones realizadas en el local (Videomarketing)	Área de marketing	Nivel de aceptación
	Elaborar una línea de merchadising	Área de marketing	Nivel de aceptación
	Elaborar un plan de endomarketing	Área de marketing	Productividad
	Implementar un plan de neuromarketing	Área de marketing	Nivel de aceptación
<b>Incrementar e innovar continuamente la calidad en los productos y servicios del restaurante turístico.</b>	Fortalecer los procesos para la elaboración de los productos y servicios	Directorio	OEE (Eficiencia genera de los equipos)
	Centrar la capacitación del personal en los procesos claves.	Recursos humanos	Capacidad de producción

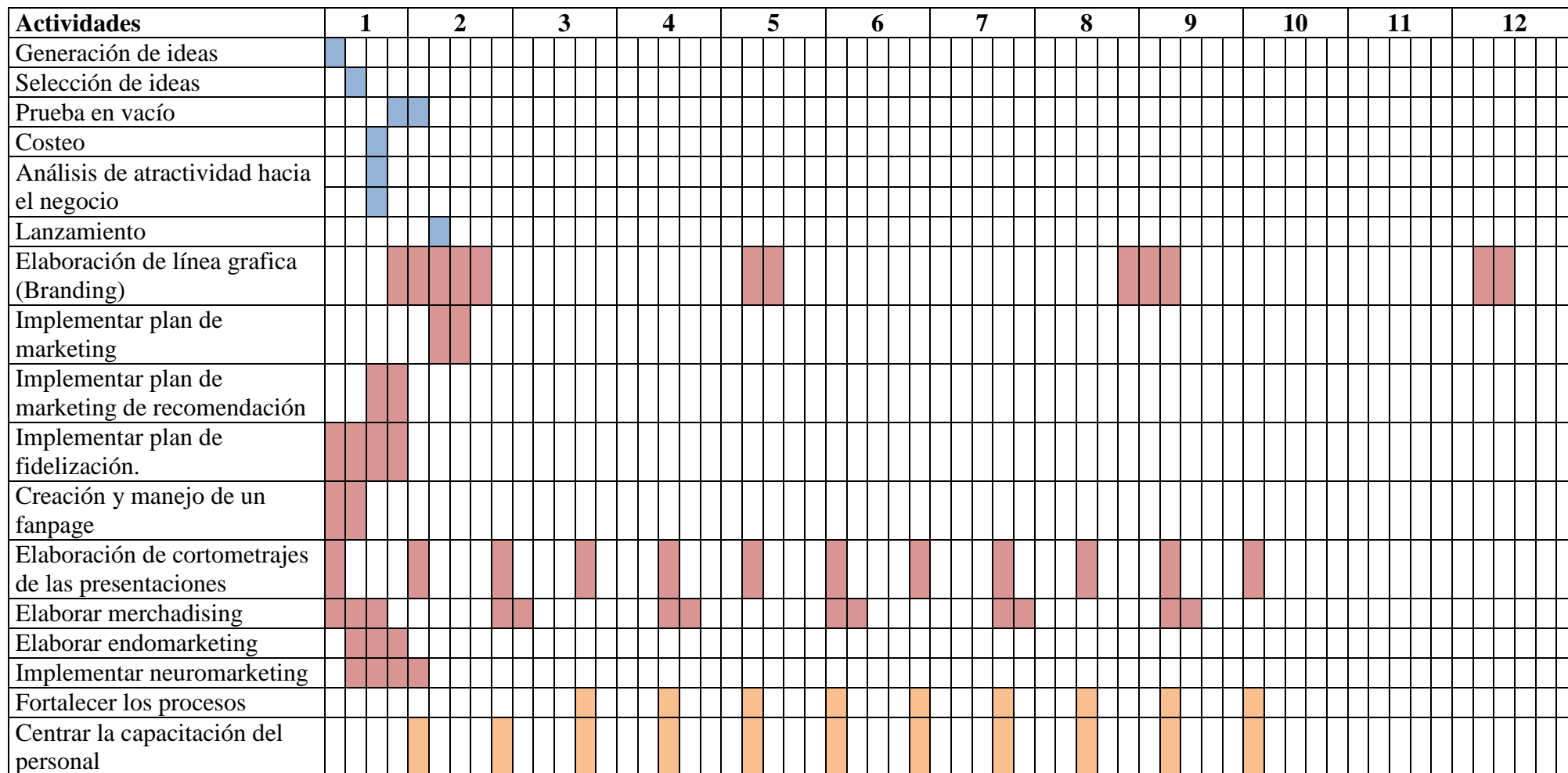
---

Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Autores de la tesis



**Tabla 4-4 Diagrama Gantt**



Fuente : Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

#### **4.11. Conclusiones**

En lo que respecta a la matriz Interna-Externa, se ubicará en el segundo cuadrante; perteneciendo así a la zona Crecer y Edificar donde se recomienda la implementación de estrategias intensivas y/o de integración. En cuanto a las estrategias intensivas hablamos de una mayor penetración de mercado o mejoramiento de producto. En el caso de la estrategia de integración, se busca una integración horizontal de tal forma que los colaboradores puedan tomar sus propias decisiones.

Con relación a la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE), se recomienda manejar un perfil agresivo para un óptimo desempeño del Restaurante Show Turístico. Este perfil utiliza las fortalezas internas para la consecución de las metas. Asimismo, aprovechar las fortalezas externas para atenuar las debilidades y estar preparados para las amenazas.

La Matriz I-R: Mejora de productos y servicios, que permitió determinar las estrategias que presentan una mayor importancia, siendo aquellas que se encuentran ubicadas en la parte superior del gráfico, es decir, las estrategias B, C, E que corresponden al segundo cuadrante; donde la acción a realizar es mantener el buen trabajo dentro del negocio.

Finalmente, teniendo como respaldo a las matrices previamente elaboradas, se obtuvo que las estrategias a implementar en el Restaurante Show son: desarrollo de producto, diseño de una campaña de marketing atractiva para lograr fidelizar a los clientes aumentando así el posicionamiento e innovar continuamente la calidad en los productos y/o servicios del restaurante turístico.

## **5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING**

Plan de Marketing, se desarrolla por un periodo de un año, en el primer año se tiene más acciones de introducción al mercado por lanzamiento, a partir del siguiente año se tiene un plan de mantenimiento. Se busca un mayor beneficio con herramientas de comercialización vigentes abarcando un mayor alcance de potenciales clientes a fin de lograr incrementar los ingresos del restaurant show turístico Raymi.

### **5.1. Objetivos de corto plazo**

- Obtener una facturación mayor al de soles 2 millones en el primer año con un margen de ganancia bruta del 66% y así poder recuperar el 100% de la inversión inicial en el quinto año.
- Lograr un mínimo de comensales de turistas nacionales, extranjeros y residentes de 29,688 quienes disfrutarán de los platos a la carta en el primer año.
- Lograr un mínimo de clientes nacionales, extranjeros y residentes en el primer año de 1440 quienes disfrutarán de la cocina participativa en el primer año.
- Tener una alianza estratégica con operadores turísticos estratégicamente seleccionados como son: hoteles, agencias de viajes, servicios de bus tour, entidades del estado, entre otros.
- Lograr una imagen en la mente del ciudadano Arequipeño de ser una empresa innovadora, pero que mantiene las tradiciones peruanas, con un concepto diferenciado y cautivador, con platos y bebidas novedosas acompañadas de un servicio especializado.

### **5.2. Objetivos de largo plazo**

- Posicionar al Restaurante show turístico con cocina participativa de nombre “Raymi” en la mentalidad del público objetivo como el restaurante turístico con esencia y sabor peruana en la ciudad de Arequipa. Incrementar las ventas de “Raymi” en 5% anual en los primeros 08 años y posteriormente planificar una expansión del mismo local o una nueva sucursal.

### **5.3. Decisión de valor**

Brindar a los comensales una experiencia inolvidable que puedan contar a sus compatriotas, que lleven una parte de la cultura en su corazón y en su mente a través del aprendizaje en la preparación de la comida. Desarrollándose en un ambiente alegre, lleno de baile, de platos de calidad, preparado y servido por personal altamente calificado.

### **5.4. Factores claves**

Para poder establecer la ventaja competitiva que tendrá “Raymi” frente a su competencia, se ha realizado un cuadro comparativo que consideran los principales factores/atributos que tienen los restaurantes más representativos a nivel nacional, mismos que se aplican a los restaurantes arequipeños:

- Presentación de los platos de comida
- Danzas
- Cocina participativa
- Precio
- Localización
- Bar
- Estacionamiento
- Convenios con empresas
- Reservas por teléfono
- Ambientes
- Personal capacitado
- Infraestructura

Razón por la cual se puede mencionar lo siguiente del restaurant “Raymi”:

Tendrá una presentación de platos de comida innovador, que haga resaltar los principales ingredientes y sea atractivo a los ojos del cliente.

En Raymi se contará con danzas típicas todos los días, además que se realizará la cocina participativa, estas actividades no se realizan en los demás restaurantes por lo que es una ventaja competitiva.

Los precios se ajustarán a la información recopilada en las encuestas, de tal forma que se establecerá un precio para cada plato y que cumpla las expectativas de los tres segmentos de clientes.

Se tendrá ambientes tradicionales, limpios, espaciosos y visibles para poder captar gran parte del restaurante y sus servicios adicionales.

La localización debe ser en un foco importante de los turistas nacionales y extranjeros, además de estar cerca de los residentes del segmento AB de Arequipa.

La infraestructura será la más tradicional, mostrando parte de la cultura, sin olvidar el concepto principal de fiesta.

El personal estará adecuadamente capacitado para atender a clientes de distintos lugares, teniendo amplio conocimiento de la cultura, del servicio y la mejor forma de trasladarles esta información. Deberán saber manejar situaciones de conflicto, y tendrán que dominar el idioma inglés.

La zona de bar será amplia y visible, con gran variedad de bebidas con la flexibilidad de las exigencias de los clientes.

Aprovechar distintos segmentos de clientes, como son los corporativos. De esta manera se ofrecerán tarifas corporativas y de grupos grandes.

### **5.5. Posicionamiento**

Para personas residentes, peruanos y extranjeros que deseen disfrutar de la combinación de las danzas y gastronomía peruana, que disfruten de esta combinación convertida en entretenimiento gastronómico cultural, el restaurant show turístico y cocina participativa Raymi ofrece un entretenimiento innovador a la hora de degustar la mejor gastronomía, con una presentación de calidad, una inmejorable ambientación y servicio de excelencia

### **5.6. Segmentación estratégica**

Esta segmentación permite dividir el mercado para poder aplicar una estrategia diferenciada para cada grupo.

### **5.6.1. Segmentación geográfica**

El restaurante Raymi estará ubicado en la Calle Santa Catalina 203- Cercado, a dos cuadras de la plaza de Armas, donde se ubican los principales atractivos turísticos de la ciudad y donde se concentra la mayor cantidad de oferta turística (Hoteles, restaurantes, agencias de viaje). Además, que existe una población arequipeña que vive en el Cercado y los distritos cercanos como Yanahuara, Cayma, por lo que se tiene una población permanente y una población pasajera significativa.

### **5.6.2. Segmentación demográfica**

El restaurante Raymi, apunta a personas residentes y turistas nacionales o extranjeros con una edad entre 30 y 65 años, y en caso de los residentes nivel socioeconómico A y B, quienes son los que más frecuentan a restaurantes turísticos.

### **5.6.3. Segmentación psicográfica**

Los clientes de Raymi, serán turistas que se interesen por la cultura local, que aprecien las danzas y quieran aprender más del lugar que están visitando. Los comensales residente serán los que valoran su cultura, les guste su comida.

## **5.7. Estrategia de mercado**

La estrategia de mercado será Océano Azul, siendo pioneros en restaurant show turístico y cocina participativa en la ciudad de Arequipa, persiguiendo el liderazgo en el mercado de entretenimiento culinario. Por medio de esta estrategia se pretende llegar a clientes con una excelente calidad de servicio y atención, además de él entretenimiento como experiencia única que la marca brindara, gracias a ello se pretende lograr la rentabilidad esperada. El restaurant show turístico y cocina participativa Raymi busca mostrar diferentes danzas del Perú y combinarlas con platos típicos de las regiones más representativas, convirtiendo un almuerzo común en una experiencia entretenida para mostrarla al público residente, peruano y extranjero.

## **5.8. Estrategia de marketing mix**

En el caso de un restaurante incluye bienes y servicios por igual porque para los comensales importa la comida y también el servicio.

A continuación, se pasará a analizar cada una de las estrategias de marketing para cada uno de los segmentos ya antes mencionados.

### **5.8.1. Estrategia de producto**

Raymi es un restaurante show turístico con cocina participativa que brinda el servicio de alimentación y entretenimiento a través de danzas típicas del Perú en vivo. La estrategia de producto debe ser por la diversidad de la oferta tanto en platos como en bebidas, la oferta sería de la costa, sierra, selva.

Por ello se tiene las siguientes estrategias que se aplicaran en los 3 segmentos:

- Creación y diseño de un nombre de marca: Es importante para posicionar el restaurante como uno turístico show. Se eligió el nombre de Raymi porque es una palabra quechua cuyo significado es fiesta, al estar en quechua revaloriza la cultura, así como se revaloriza la comida tradicional y significa fiesta porque el concepto del restaurante es festivo, las danzas típicas, el ambiente, la música, etc. Transportará al comensal a una fiesta gastronómica. Además, que al ser un nombre corto es de fácil recordación.
- Creación de logotipo para uso publicitario digital o impreso: Se eligió el logotipo que se puede ver en la figura 5.1 porque es colorido, animado, pero mantiene una estructura que busca dar la sensación de claridad, limpieza y atención al detalle, cualidades que se esperan en la atención y servicio que caracterizan a la marca. Los colores usados en su paleta están orientados a colores naturales y tierra, elementos importantes dentro de la cultura y lengua quechua, de donde viene el nombre “Raymi” (Fiesta).

**Figura 5-1 Logo restaurante Raymi**



Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Para establecer la amplitud de los productos al inicio de sus operaciones, se muestra la tabla 5-1.

**Tabla 5-1 Amplitud de la mezcla de productos**

<b>Amplitud de la mezcla de productos</b>					
	Entradas	Platos de fondo	Postres	Bebidas	Licores
<b>Longitud de línea de productos</b>	Frías	Carnes	Dulces	Gaseosa	Cerveza
	Calientes	Aves		Agua	Vino
		Cerdo		Refrescos	Cocteles
		Sopas/ Chupes		Infusiones	
			Jugo		

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, se presentará una carta variada con platos de diferentes regiones (Ver anexo 15).



Se considera que también se debe de trabajar en el servicio ya que es lo que aporta diferenciación. Para ello se considera los puntos de la Flor del servicio:

- Información: Los clientes necesitan información relevante:
  - Instrucciones para llegar al local del servicio, acceso y rutas
  - Horarios de atención, de cocina participativa y de danzas.
  - Precios claros
  - Confirmación de reservas
  - Boletas y facturas claras
- Toma de pedidos: El mozo en este momento es clave, por que recomienda los platos y bebidas que satisfagan mejor a cada comensal. Así mismo al dejar la carta el mozo explica sobre la cocina participativa al grupo.
- Facturación: Cuando el cliente pide la cuenta espera que este proceso no tarde, por ende, se tiene el software que haga ese proceso mucho más fácil para el mozo. Se tendrá facturación electrónica por lo que se le pedirá el correo al cliente, lo que ayudará a llenar la base de datos.
- Pago: El cliente realiza el pago en efectivo o tarjeta de crédito o débito. El restaurante tiene la tecnología para que el pago sea fluido sin demora. Como moneda extranjera se acepta dólares por consumos mayores a \$20.00
- Consulta: En un restaurante la consulta principal del cliente es ¿qué me recomienda?, por ello el personal tiene que estar capacitado para responder de la mejor manera y lograr su satisfacción
- Hospitalidad: El personal es el encargado de transmitir esa bienvenida y cordialidad. Por ende, es esencial la selección de personal y la constante capacitación.
- Cuidado: En el caso de restaurantes es importante que los comensales se sientan seguros por ello se dispondrá de cámaras de vigilancia. En el lugar para la cocina participativa, sí se dispondrá de un lugar para poner sus cosas para que puedan disfrutar sin estar pensando en sus pertenencias personales.
- Excepciones: Suele haber pedidos especiales por los comensales como tener un reemplazo de algún insumo, etc. también suele haber problemas de

diferentes tipos en todo el proceso y como la finalidad es la satisfacción del cliente es importante que se maneje esos casos de la mejor manera para que el cliente se vaya del local con la mejor impresión del servicio y de las ganas de ayudar.

#### **5.8.1.1. Niveles de producto**

Para conseguir mejores resultados se considera realizar el siguiente esquema, en el cual el producto básico se refiere al principal servicio que se ofrece, en este caso es la comida, el producto real se enfoca en la presentación de los platillos a los clientes y que otras características lo diferencias de los demás restaurantes, se contará con un elenco de baile el cual desarrolla un show artístico durante la estadía de los clientes, también se contará con el servicio de cocina participativa el cual permitirá a los clientes poder conocer los secretos del chef y ellos mismos cocinar su almuerzo/cena. El producto aumentado consiste en darle prioridad a la atención, en el restaurante se contará con mozos capacitados para dar una adecuada atención a los clientes.

**Figura 5-2 Niveles de producto/ servicio**



Fuente: Javier Revuelta, 2017.

Elaboración: Autores de la tesis

### **5.8.1.2. Satisfacción del cliente**

La experiencia generada en los clientes es el factor más importante para el crecimiento del restaurante, es por ello que esta experiencia se debe proyectar más allá de la satisfacción, se debe buscar la fidelización del cliente es decir la creación de una relación incondicional y convertirlos en los embajadores del restaurante, para que puedan invitar a su círculo de amigos más cercano a los eventos que se vaya a realizar.

Para conseguir una experiencia única se requiere aparte de una buena atención, una presentación distinta de los colaboradores que estarán en contacto con los clientes es por ello que para hacer más placentera la estancia se tendrá el uniforme de montonero que es un baile típico de la ciudad de Arequipa como se puede apreciar en la figura 5.3.

**Figura 5-3 Uniforme de personal de servicio**



Fuente: Danzas tradicionales de Arequipa

### **5.8.1.3. Innovación**

La innovación que presenta el restaurante es la cocina participativa en la cual los que comensales que lo deseen podrán aprender a cocinar platos y bebidas peruanas.

### **5.8.1.4. Proveedores**

Se escogen proveedores locales para el abastecimiento del restaurante, es importante crear impacto económico positivo con el pequeño y mediano productor. Así mismo

también se debe visitar ferias hoteleras para conocer los nuevos proveedores, productos o tecnologías.

### **5.8.2. Estrategia de precio**

La disposición de pago de los consumidores es muy importante al momento de colocar el precio final de un producto e indagar si es posible obtener una buena rentabilidad con cada unidad vendida.

#### **A) Turistas nacionales**

La disposición de pago de los consumidores es muy importante al momento de colocar el precio final de un producto e indagar si es posible obtener una buena rentabilidad con cada unidad vendida, según lo observado en la encuesta la disposición de pago que prevalece es entre S/40.00 y S/ 50.00 soles por un plato de comida

Para tener una mejor estimación de precio se considerada las respuestas de los interesados y muy interesados (Ver anexo 16). Las respuestas se detallan en las tablas 5-2 y 5-3.

**Tabla 5-2 Turistas nacionales muy interesados**

<b>Turistas Nacionales</b>		
<b>Resultado</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Resultado</b>
<b>3.49%</b>	25	1
<b>20.93%</b>	35	7
<b>48.84%</b>	45	22
<b>24.42%</b>	50	12
<b>2.32%</b>	61	1
<b>100.00%</b>	216.00	43.80

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla 5-3 Turistas nacionales interesados**

<b>Resultado</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Resultado</b>
<b>26.88%</b>	49	13
<b>68.82%</b>	75	52
<b>4.30%</b>	101	4
<b>100.00%</b>	<b>225.00</b>	<b>69.13</b>

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

### **B) Turistas Extranjero**

La disposición de pago de los consumidores es muy importante al momento de colocar el precio final de un producto e indagar si es posible obtener una buena rentabilidad con cada unidad vendida, según lo observado en la encuesta la disposición de pago que prevalece es entre S/40.00 y S/50.00 nuevos soles por consumo.

Para tener una mejor estimación de precio se considera las respuestas de los interesados y muy interesados (Ver anexo 16). Las respuestas se detallan en las tablas 5-4 y 5-5.

**Tabla 5-4 Turistas extranjeros muy interesados**

<b>Resultado</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Resultado</b>
<b>6.19%</b>	25	2
<b>7.08%</b>	35	2
<b>38.08%</b>	45	17
<b>27.43%</b>	50	14
<b>14.16%</b>	61	9
<b>6.19%</b>	0	0
<b>0.87%</b>	19	0
<b>100.00%</b>	<b>235.00</b>	<b>43.51</b>

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla 5-5 Turistas extranjeros interesados**

<b>Resultado</b>	Precio Promedio	Resultado
<b>57.38%</b>	49	28
<b>34.43%</b>	75	26
<b>8.20%</b>	101	8
<b>100.01%</b>	<b>225.00</b>	<b>62.22</b>

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

### **C) Residentes**

La disposición de pago de los consumidores es muy importante al momento de colocar el precio final de un producto e indagar si es posible obtener una buena rentabilidad con cada unidad vendida, según lo observado en la encuesta la disposición de pago que prevalece es entre S/. 30.00 a S/. 39.00 nuevos soles por consumo.

Para tener una mejor estimación de precio se considera las respuestas de los interesados y muy interesados (Ver anexo 16). Las respuestas se detallan en las tablas 5-6 y 5-7.

**Tabla 5-6 Residentes muy interesados**

<b>Resultado</b>	Precio Promedio	Resultado S/
<b>13.43%</b>	25	3
<b>25.37%</b>	35	9
<b>23.88%</b>	45	11
<b>22.39%</b>	50	11
<b>14.93%</b>	61	9
<b>100.00%</b>	<b>216.00</b>	<b>43.29</b>

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

**Tabla 5-7 Residentes interesados**

<b>Residentes</b>		
<b>Resultado</b>	<b>Precio Promedio</b>	<b>Resultado S/</b>
<b>1.12%</b>	29	0
<b>40.45%</b>	35	14
<b>40.45%</b>	45	18
<b>7.87%</b>	55	4
<b>10.11%</b>	61	6
<b>100.00%</b>	<b>196.00</b>	<b>42.86</b>

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

También se utiliza la estrategia de precio referente para ello se realizó un benchmarking hacia los restaurantes similares que salieron en la encuesta y entrevista, estos son: La Benita, Chicha, Wayrana, La Nueva Palomino. Los precios promedio de estos restaurantes se detallan en la tabla 5-8.

**Tabla 5-8 Platos promedio de restaurante referentes**

<b>PLATOS</b>	<b>PRECIO EN SOLES</b>
Entradas	15.00
Platos de fondo	43.00
Sopas	30.00
Postres	13.00
Cocteles	20.00
Cervezas	10.00
Bebidas refrescantes	8.00

Fuente: Anexo 9

Elaboración: Autores de la tesis

Los precios como se puede ver en la tabla 27 está dentro del rango de lo que los clientes están dispuestos a pagar.

Cabe mencionar que también se contará con el servicio de comida participativa el cual tiene un precio de S/. 70.00 soles por persona el cual incluye los insumos y la enseñanza de la preparación del plato y de la bebida. Para el precio se está considerando el precio promedio de una entrada, plato de fondo y de una bebida.

### **5.8.3. Estrategia de plaza**

Se realizó entrevistas a los encargados de los principales hoteles y agencias de turismo de la ciudad, lo cual permitió conocer de una mejor manera el mercado arequipeño.

#### **5.8.3.1. Estrategia de localización**

La ubicación de Raymi es estratégica, se encontrará ubicado a unas cuadras de la Plaza de Armas a una cuadra de uno de los atractivos más importantes de la ciudad: Monasterio de Santa Catalina y es de fácil acceso, donde están la mayoría de hoteles turísticos y está cerca de los distritos objetivo.

### **5.8.4. Estrategia de promoción**

El principal objetivo de este plan es dar a conocer a Raymi como el restaurante, que además de ofrecer una amplia gama de platos también ofrece todo un sistema de entretenimiento de danzas en vivo y cocina participativa.

Es por ello que a continuación se detallara una serie de actividades para poder conseguir este objetivo.

Debido a la diferencia que existe entre los clientes potenciales (turistas nacionales, extranjeros y residentes) se segmenta la promoción de acuerdo a lo explicado en la tabla 5-9.



**Tabla 5-9 Segmentación de estrategias**

	Residentes	Turistas Nacionales	Turistas Extranjeros
Estrategia de embajadores	Si	No	No
Alianzas con buses turísticos	No	Si	Si
Red social Facebook	Si	No	No
Red social Instagram	Si	Si	Si
Tripadvisor	No	Si	Si
Página web	Si	Si	Si
Publicidad impresa	No	Si	Si
Publicidad exterior	Si	No	No
Publicidad indirecta	Si	Si	Si

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

#### **5.8.4.1. Estrategia de embajadores**

Un segmento de los clientes objetivos para el restaurante, son los residentes en Arequipa. Es por ello que se contará con embajadores quienes serán personas (influencer), que se les dará vales de consumo para su consumo y sorteo en sus redes sociales.

#### **5.8.4.2. Alianzas con buses turísticos**

En Arequipa se tiene 4 compañías de buses turísticos: Bus tour, Tahuantinsuyo tour, Tranvía tour y Gremy Tour, todas tienen salidas en diferentes horarios que duran 4 horas, las salidas de las 11 am es la más larga puesto que encaja con la hora del almuerzo al medio del recorrido, y visitan un restaurante turístico. Se dará una comisión a los buses turísticos por cada comensal de S/2.50.

#### **5.8.4.3. Marketing digital**

El objetivo de este plan es tener participación en redes sociales, foros y debates de internet. En los últimos años la utilización de redes sociales ha aumentado

considerablemente por el aumento del uso de celulares Smartphone. De las plataformas más populares y que guardan relación al Know How del negocio se encuentra:

- **Facebook.** - Es una de las principales herramientas de la conectividad que brinda el marketing digital, ofrece un sinnúmero de posibilidades en cuanto a la gestión de la comunicación con los clientes y potenciales clientes. Asimismo, es el sitio web que permite fidelizar a los clientes y promocionar el servicio. Se utilizó el video marketing que consiste en la elaboración de cortometrajes de máximo 90 segundos de duración, en los cuales se invita a las personas a asistir al restaurante, mostrando imágenes del local durante las presentaciones, las danzas más representativas. Para ello se cuenta con un community manager que esté pendiente de este canal y asegure respuestas en corto tiempo a los clientes. Así mismo se invertirá en publicidad en esta red social dirigida a los nacionales y extranjeros.
- **Tripadvisor:** Es el portal de viajes con más usuarios a nivel mundial, donde solo con registrarse y llenar el perfil con contenidos como fotos y vídeos, se estará creando una presencia digital en la que se pueda mostrar la experiencia obtenida a los demás usuarios. A su vez, cabe destacar que los usuarios confían en Tripadvisor, ya que son numerosos los estudios que demuestran que las recomendaciones de amigos y familiares es lo que más confianza genera a los viajeros. El community manager se encarga de responder también los comentarios. Se invertirá en publicidad para que pueda aparecer primero cuando se busque restaurantes de Arequipa.
- **Instagram:** Es una red social, permite a sus usuarios compartir fotos con filtros, efectos, marcos, etc. Actualmente es una red social con un crecimiento exponencial, por lo se debe aprovechar el potencial para poder acercar más a los clientes. También se invertirá en publicidad. El community manager estará a cargo de esta red social
- **Página web:** Se desarrollará una página web en 2 idiomas, español e inglés en donde estará una breve descripción del restaurante, también se podrá ver la carta, fotos y videos de la comida del local, y datos de contacto. Ver anexo N° 18

#### **5.8.4.4. Publicidad impresa**

Se contará con una línea grafica la cual permitirá la creación y elaboración de material impreso como son los brochures que contendrán la información del restaurante que serán entregados a hoteles, hostales turísticos y agencias de viaje. Así mismo se dejará esa publicidad en las oficinas turísticas de la ciudad.

También se instala anuncios en revistas turísticas como la de Latam, Travellers, etc.

#### **5.8.4.5. Publicidad exterior**

Se colocarán dos paneles publicitarios de 12 x 3 mts en el aeropuerto y en la avenida Ejército que es una la más frecuentada de la ciudad que se ubica en Cayma y colinda con Yanahuara. Al tercer año se mantendrá sólo la valla del aeropuerto para publicitar con los turistas. Además, se contará permanentemente con 3 paletas publicitarias de 2 x 1 mts que estarán ubicados en la avenida Ejército, ver anexo N° 18

#### **5.8.4.6. Plan de publicidad indirecto**

Para poder lograr una buena sinergia con los clientes, se realizará las siguientes actividades, logrando así satisfacer sus necesidades de una manera más óptima.

- **Endomarketing:** Hace referencia al personal, el cual sostiene que, para poder tener en una buena posición a la empresa y a su vez, proyectar una muy buena imagen, el pilar más importante son los trabajadores. Es por ello que los colaboradores deben estar motivados y capacitados. Asimismo, ellos deben ser escuchados al momento de optar por la implementación de nuevas estrategias debido a que están en contacto directo con los clientes.
- **Neuromarketing:** Consiste en la aplicación de técnicas de neurociencia en el ámbito de la mercadotecnia, logrando así vender emociones. Los colores, sonidos, olores o imágenes que pueden ser determinantes al momento de adquirir o no un producto y/o servicio. Se aplicarán diferentes técnicas de neuromarketing como:
  - Describir de manera detallada cada plato y bebida.

- Elaboración del plato de la casa (Raymi en 4 y 8 momentos) que consiste en varios platos en pequeñas porciones para que el comensal deguste varios platos y pueda probar más de la gastronomía
- El rango de mayor precio generalmente sirve para generar una preferencia por los precios inferiores
- Ofrecer diferentes tamaños de porciones, ofrecer los momentos Raymi.

#### **5.8.4.7. Merchandising**

Consiste en productos publicitarios para promocionar una marca, en el caso Raymi, dará “pasaportes arequipeños” que son representativos de la ciudad, imanes para refrigerador de comida arequipeña, llaveros, etc. para que tengan de recuerdo del restaurante, (ver anexo N° 19) Será entregado por el mozo a criterio suyo a los comensales.

#### **5.8.4.8. Marketing de recomendación**

El Marketing de recomendación es un tipo de estrategia que busca conseguir que un cliente satisfecho pueda actuar como influyente, recomendando el servicio recibido a su círculo de amigos.

Es por ello que se cuenta con internet inalámbrico libre para los usuarios, permitiendo así que puedan indicar su ubicación, realizar transmisiones en vivo y toda aquella actividad que logre un mayor alcance de los servicios.

Así mismo se incentivará a los comensales a que puedan dejar un comentario en Tripadvisor para tener recomendaciones y buena puntuación.

#### **5.8.5. Proceso**

Tener un proceso claro es fundamental para poder brindar un excelente servicio, es por ello, que se desarrollaron diagramas para poder visualizar cada actividad que se debe realizar.

El proceso principal del restaurante es la prestación del servicio alimenticio, este proceso inicia con la llegada de los clientes al restaurante, el primer personal de contacto el recepcionista quien verificará si cuenta con reservación y en caso no tenga se verificará

si aún hay disponibilidad de capacidad en el local. Saliendo de recepción se ingresa al salón principal en donde un mozo destinado por el supervisor, acompaña a los clientes a su mesa en la cual entrega la carta de comida y bebidas, les da un tiempo prudente y les toma el pedido, el cual es enviado a la cocina, en donde realizan en el momento la preparación de los alimentos. Una vez el plato listo, el mozo entrega el pedido, para el disfrute de los clientes. Durante la estadía en el restaurante los clientes podrán observar números artísticos y la opción de cocina participativa. Una vez terminado de degustar los alimentos y el recorrido por el restaurante, el mozo entregara la boleta o factura a los clientes. La cual será cancelada al mozo, por medio de POS inalámbrico o cancelar en la caja. Finalmente, la recepcionista se despedirá invitándolo a volver en futuros eventos del restaurante

En el caso de los turistas extranjeros tendrán un tour por el restaurante incluyendo la cocina para poder observar la elaboración de los platillos.

#### **5.8.6. Physical**

Raymi, se enfoca en la fidelización del cliente, para ello aplica diferentes estrategias para poder lograrlo.

Parte de la estrategia de fidelización, es la recordación de la marca, es por ello que se emplea el neuromarketing, en la vestimenta, decoración y artículos del restaurante.

La aplicación de estas técnicas, logra vender emociones. Los colores, sonidos, olores o imágenes que pueden ser determinantes al momento de adquirir o no un producto y/o servicio.

- Colocar el logo del restaurante en los artículos del restaurante.
- Describir de manera detallada cada plato y bebida.
- El rango de mayor precio generalmente sirve para generar una preferencia por los precios inferiores
- Ofrecer diferentes tamaños de porciones, ofrecer los momentos Raymi.
- Decorar cada ambiente según la planificación mensual

### **5.8.7. Personal**

Para Raymi el talento humano es un factor clave para el éxito del restaurante es por ello que la selección, inducción y capacitación de los colaboradores toma un papel muy importante.

Los colaboradores que trabajaran en el restaurante Raymi tienen que tener las siguientes características.

- Trabajo en equipo.
- Tener habilidades comunicativas.
- Mostrarse comprometido con su trabajo.
- Proactivos.
- Ser educado y respetuoso.
- Ser mayor de edad

### **5.8.8. Productividad**

Raymi, se enfoca en la mejora continua del restaurante es por ello que realiza la medición de los principales indicadores de eficiencia, conocidos como KPI.

Este análisis de indicadores se realiza en reuniones de manera mensual, en los que forma parte todo el personal, siguiendo las políticas que todos tienen derecho a opinar. Siendo necesario su participación ya que los colaboradores, son los que están mayor tiempo en contacto con los clientes, y reconocen las falencias que existen en el servicio. Ahí también se felicita el esfuerzo de cada uno, entregando un reconocimiento al trabajador del mes.

## 5.9. Presupuesto de marketing

En la tabla 5-10 se detalla en miles de S/ los gastos en los que se incurrirá para sostener el plan de marketing.

**Tabla 5-10 Presupuesto de marketing (en miles de S/)**

	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Anual</b>
<b>Community Manager</b>	0.60	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20
<b>Publicidad exterior</b>	12.00	144.05	144.05	72.05	72.05	72.05	72.05	72.05	72.05
<b>Publicidad impresa</b>	0.50	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
<b>Publicidad en Redes Sociales</b>	0.50	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
<b>Página Web</b>	2.20	26.40	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
<b>Merchandising</b>	0.30	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60
<b>Otros</b>	1.50	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
<b>Total</b>	<b>17.00</b>	<b>211.25</b>	<b>185.15</b>	<b>113.15</b>	<b>113.15</b>	<b>113.15</b>	<b>113.15</b>	<b>113.15</b>	<b>113.15</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Se considera considerando un pago mensual a un community manager de S/600.00 que será externo y manejará las redes sociales: Facebook, Instagram y Tripadvisor. En la publicidad exterior (paneles y paletas publicitarias) se está considerando en el primer año 2 paneles por 2 años, al tercer año sólo se contará con el panel del aeropuerto. La publicidad impresa que son los brochures y publicidad en revistas se mantendrán todos los años, al igual que la publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram y Tripadvisor) y merchandising. Se está considerando tener una página web que costará S/2200.00 y un mantenimiento anual de la página web de S/300.00, para el dominio y el hosting. En otros se está considerando las invitaciones a los “influencers” y sus vales de consumo, relaciones públicas

#### **5.10. Estrategia de sostenibilidad económica**

Para lograr la sostenibilidad económica del restaurante, se debe de lograr una eficiente gestión de los recursos, a fin que a nivel económico, social y medioambiental consigan elevar y maximizar los beneficios, en paralelo debe de satisfacer las necesidades presentes y generar futuras oportunidades.

La estrategia de sostenibilidad económica para Raymi se basa fundamentalmente en la Fidelización de Marca, para lograrla se usará las siguientes herramientas

##### **5.10.1. Superar expectativas**

La satisfacción y el deleite de un cliente se fundan en base a sus expectativas. Superar expectativas, es la herramienta más subjetiva cuando se habla de fidelización y donde se debe poner el mayor esfuerzo.

Para conseguir superar las expectativas de los clientes, Raymi se mueve bajo el lema “**Sorprende desde el primer momento**”, en pocas palabras el servicio se desarrolla de la siguiente manera:

- **Un espectáculo de calidad:** convertir la visita de los comensales en una experiencia de fiesta, cada vez mejor presentada, el grupo de danza prepara cada mes un espectáculo adicional y diferente con un tema mensual en función



al calendario de festividades para cada región del Perú, como se detalla en la tabla 5.11.

**Tabla 5-11 Festividades por mes en Perú**

Mes	Fiesta	Danza	Región
<b>Enero</b>	Aniversario de Lima	Tondero	Lima
<b>Febrero</b>	Carnaval, Virgen de la Candelaria	Diablada	Cajamarca, Puno.
<b>Marzo</b>	Festival de la Vendimia	Yunza	Ica
<b>Abril</b>	Virgen de las Mercedes	La danza del caballito	Paita - Piura
<b>Mayo</b>	Danza de las tijeras	Danza de las tijeras	Huancavelica, Ayacucho y Apurímac
<b>Junio</b>	Inti Raymi	Danza del Sol	Cusco
<b>Julio</b>	Fiesta de San Juan	Danza de la Boa	Selva Amazónico
<b>Agosto</b>	Carnaval Arequipeño	Montonero	Arequipa
<b>Setiembre</b>	Marinera Norteña	Marinera	Trujillo
<b>Octubre</b>	Canción Criolla	Festejo	Chincha - Ica
<b>Noviembre</b>	Festival de Camarón	Festival del Camarón	Corire - Arequipa
<b>Diciembre</b>	Canción Andina	Huayno	Ayacucho

Fuente: PromPerú, 2018a

Elaboración: Autores de la tesis

Estas danzas permiten alcanzar un efecto de recordación de marca para Raymi, según el mes que el cliente este en el Perú, relacionara el mes con la festividad peruana y su danza más representativa.

- ***Servicio de atención al cliente:*** La atención al cliente forma un punto fundamental en el restaurante, es de suma importancia para lograr incrementar

la fidelización. El compromiso es establecer una cultura de trabajo que permita avanzar más con los clientes y superar las expectativas por las cual ha elegido.

Se emplearán 5 conceptos para lograr fidelizar a los clientes mediante el Servicio de Atención al Cliente.

- a. Establecer un procedimiento:** así como se cuentan con procedimientos en cocina, logística, etc., también se debe contar con un procedimiento en Atención al Cliente, donde se detallará la manera en que se debe brindar el servicio, este procedimiento debe de ser claro e indicar los pasos a seguir.
- b. Contratar personal con vocación al servicio:** Atender de forma personalizada es un aspecto relacionado íntimamente con vocación de servicio, por ello el personal tiene, vocación, actitud y ganas de brindar la mejor experiencia al cliente.
- c. Formar y capacitar al personal:** la carta de presentación en el tiempo que dure la estancia y experiencia de los clientes, son el personal, para ello el personal está formado de acuerdo a los lineamiento y procedimientos internos en Atención al Cliente, logrando un grato servicio.
- d. Fijar la atención en el cliente:** gracias a la afluencia de los clientes se garantiza la subsistencia, por ello se convierten en parte importante del servicio, se debe valorar la elección que las personas hacen en asistir a las instalaciones a pesar que la oferta es amplia, por ello debe existir un esfuerzo para que el tiempo de permanencia sea una experiencia inolvidable, creando un efecto de recordación y de recomendación.
- e. Trabajo en equipo:** el servicio de atención al cliente definitivamente es un trabajo en equipo desde el recepcionista, pasando por el chef, cocinero, mozo, y caja, la coordinación del personal involucrado juega un papel fundamental a la hora de brindar una experiencia, por ello la buena coordinación de todos dará como resultado un servicio de calidad.

### **5.10.2. Calificación de la marca en redes sociales y encuestas internas**

Existe una buena relación con el cliente con cada interacción, tanto si es personalmente o por medio de un dispositivo móvil, es muy importante cuidar a detalle mínimo la forma y el contenido, por ello se enfocará la relación desde un dispositivo móvil a las redes sociales y como relación personal a encuestas en el restaurante a clientes.

Las redes sociales hoy en día son un buen indicador de calidad de algún servicio, por ello que los enfoques hacia estas herramientas digitales son importantes, se trabajará con 3 redes sociales donde los clientes podrán dar una calificación a los servicios.

Las redes sociales que se usarán son:

Facebook.

Instagram.

TripAdvisor.

Es importante cuidar y llevar a cabo un buen servicio, porque gracias a ello saldrá el puntaje que los clientes colocaran en cada red social, los aspectos más importantes son el show de baile, la calidad, sabor y presentación de los platos y la atención al cliente.

Adicionalmente el servicio cuenta con internet gratuito a la red wifi, se aprovechará esta conexión que hacen los clientes mediante una configuración, para cuando un dispositivo de algún cliente se conecte, el router lo conducirá a una dirección web que contiene un cuestionario, los criterios a evaluar serán: atención al cliente, sabor de los platos, show y comida participativa y una descripción de retro alimentación que el cliente que pueda dejar.

### **5.10.3. Aplicar métricas como retroalimentación para mejorar**

Es importante tener la medición del servicio, porque ayuda a identificar puntos críticos en el desarrollo del servicio y áreas con falta de eficiencia. Encontrar debilidades ayuda programar ajustes en los procesos, mejorar las áreas con deficiencias e impulsar el

trabajo en equipo, estas acciones ayudan a garantizar tener éxito en la estrategia de fidelización.

Esta estrategia de sostenibilidad económica está sujeta a las herramientas mencionadas, el enfoque que se debe seguir es dar una experiencia única, sabor, presentación y calidad en los platos, un espectáculo que a medida que pasen los meses no sea repetitivo y tenga una temática para cada mes, la experiencia debe de ser sorprendente y que cause una muy buena impresión, todo ello en conjunto lograra que la marca Raymi se guarde en los corazones de cada comensal que pase por las instalaciones, creara una recordación de un pedacito de Arequipa y del Perú, así como algún sabor y aroma de cada región del país representada en la carta y la grata experiencia de aprender a preparar un plato típico del querido Perú.

#### **5.11. Conclusiones**

El plan de marketing está orientado a la misión del restaurante, que persigue disfrutar de una carta variada, espectáculo entretenido y divertido, conociendo y apreciando el folclore y gastronomía del Perú.

Se busca el posicionamiento en el mercado meta, por ello se desarrolló el marketing mix, de las 4 áreas (precio, promoción, producto y plaza), siendo de suma importancia el producto que gracias a él se obtendrá una diferenciación frente a los competidores, haciendo que la marca logre quedar en el recuerdo de los clientes.

El plan de marketing contempla diferentes estrategias, como: estrategia de embajadores (influencers), alianzas con buses turísticos, comunicación en redes sociales, aplicativos móviles turísticos como Tripadvisor, plataformas web, publicidad en redes sociales, publicidad impresa y publicidad exterior, con la finalidad aumentar la demanda, de hacer la marca reconocida y fidelizar a los clientes.

El plan de marketing incluye un plan de sostenibilidad económica como plan de contingencia ante futuras amenazas, teniendo como base fundamental incrementar la fidelización de la marca Raymi.

## **6. CAPÍTULO VI PLAN OPERATIVO**

El presente capítulo desarrolla los procesos empleados para el funcionamiento del restaurante, tomando como referencia un mapeo de procesos teniendo énfasis en los procesos claves, que son los procesos operativos, también se analiza todos los requerimientos (maquinaria e instrumentos) necesarios para el restaurante para poder cumplir un óptimo funcionamiento por cada área propuesta. En cuanto a la localización del restaurante citando los resultados de las encuestas realizadas a los perfiles de clientes potenciales, se prefiere un restaurante que este ubicado en una zona céntrica, esta ubicación se debe a la cercanía con agencias de viaje, tours, hoteles, atractivos turísticos, etc.

### **6.1. Localización**

Se analizó los resultados de las encuestas y se extrajo los siguientes datos:

De acuerdo a la pregunta acerca de los atributos que les parecería positivo en un restaurante turístico se tuvo como resultado que entre varias opciones el 6.29% de los residentes valoraron positivamente la ubicación en un lugar céntrico de la ciudad.

En esta misma pregunta, en el caso de los turistas extranjeros y nacionales se obtuvo como resultado que estar ubicados en un lugar céntrico de la ciudad es valorada en un 5.80% y el 4.74%, respectivamente, entre varios atributos positivos. Como atributos negativos, lo desaprueban con un 19.81% y 13.19% la ubicación en las afueras de la ciudad de los turistas extranjeros y nacionales respectivamente.

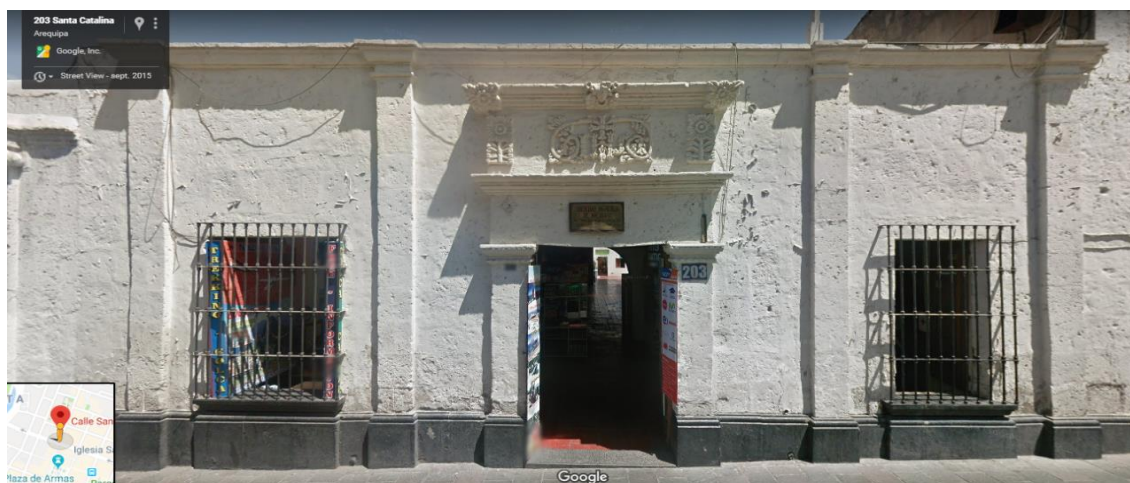
Con estos datos se decidió ubicar el restaurante en el centro histórico de la ciudad de Arequipa.

Dentro de las calles más concurridas por los turistas se encuentra Santa Catalina, San Francisco, Mercaderes, San Agustín y Jerusalén. Por los atractivos turísticos, restaurantes, tiendas que ofrece el centro de la ciudad.

Se eligió la calle Santa Catalina, por su alto tránsito de turistas debido al monasterio de Santa Catalina que se encuentra en esa calle, el cual es uno de los principales



**Figura 6-2 Fachada del restaurante**



Fuente y elaboración: Google Maps, 2019.

## **6.2. Aplicación de filosofía Just in Time**

Es importante que el Restaurant cuente con las cantidades necesarias de inventarios para asegurar el correcto funcionamiento y no detener las actividades, generar sobrecostos o que se sacrifique la calidad.

Para determinar la mejor manera de realizar las compras, almacenar, utilización es necesario hacer un correcto análisis de la cadena de valor donde se conoce los cuellos de botella, los tiempos de abastecimiento de los proveedores y la capacidad límite del almacén.

De acuerdo a la experiencia e información estadística que se irá recopilando de ventas, compras y costos se identifica aquellos platos y bebidas son los de mayor demanda y son en los que se realizar un mayor abastecimiento, aplicado también este cálculo por día. Para ello se tomarán los siguientes pilares:

**El cliente:** Es importante conocer el comportamiento del cliente a fin de estimar sus preferencias y como consecuencia los productos de mayor demanda, con esto se evitarán mermas.

**El producto y su diseño:** La carta presentada en el capítulo de Marketing ha determinado los precios unitarios en función a la las encuestas recogidas y el análisis de

costos lo cual la convierte en una oferta atractiva. En este punto se recopilará información para cambiar la carta de acuerdo a las preferencias de los clientes.

El lay-out: Es importante la capacidad de atención, razón por la cual se deberá ser eficiente en la compra de insumos y coordinar con el proveedor el abastecimiento en horarios específicos. Planificar la renovación de maquinaria/equipo y utensilios, además de colocar de forma ordenada aquellos productos más frescos.

Los proveedores: Se determina que los proveedores deberán hacer el abastecimiento diariamente en la mayoría de casos y otros una vez por semana.

### **6.3. Tipos de procesos**

#### **6.3.1. Procesos estratégicos**

##### a) Gestión Comercial

Dentro de la gestión comercial se encuentran las funciones relacionadas a marketing. Se encarga de proporcionar las técnicas de como difundir los productos, establecer precios, definir qué productos son los que se servirán a los clientes. Hasta este punto se tomará en cuenta la información recopilada a través de las encuestas antes explicadas y las entrevistas.

A su vez también se encarga de realizar los convenios y alianzas comerciales con los principales stakeholders para mejorar el posicionamiento del restaurante. Entre estos se tiene a proveedores de clientes como hoteles, restaurantes, guías turísticos, entre otros.

Asimismo, preparar una carta diferenciada y variada para los comensales y un producto diferenciado para empresas. De esta forma se aprovecha un segmento de clientes residentes que asistirían al local en ocasiones especiales, en grupos de más de 05 personas aproximadamente.

##### Organización y control

Dentro de la organización y control se encuentran funciones de logística y planificación en relación a los insumos (según las temporadas del año), campañas de marketing, shows turísticos, eventos, gestión de recursos humanos, elaboración de



presupuestos entre otros. Se hará semanal, mensual, trimestral y semestral según corresponda.

Actividades más específicas se detallan a continuación: registros de trabajo de los empleados, preparar la nómina y realizar los trámites para cumplir con las licencias, los impuestos, registro de los suministros, la compra de los equipos y garantizar que las cuentas se paguen.

Asimismo, se establecerá el sistema operativo “Inforest” que permitirá realizar control eficaz de las actividades internas a través de diversos módulos de gestión a nivel general de almacén, ventas, compras, proveedores, clientes, pagos, entre otros. Asimismo, este software ayudará a manejar otras variables micros como tiempo de espera de los clientes, tiempo de elaboración de los platos, verificar qué mesas están vacías, tomar pedidos, entre otros.

#### Gestión de calidad

Dentro de la gestión de calidad se encuentran funciones de control, pero a un nivel más exhaustivo a través de indicadores de satisfacción (tiempo, infraestructura, personal calificado y variedad). El área de compras se encargará de tener los mejores proveedores para tener los mejores insumos. Luego de ser procesados, el chef se encargará que la elaboración de los platos cumpla con los estándares de calidad.

Es importante contar con certificaciones internacionales que permitan competir con otras empresas de importancia nacional y además ser reconocidos por los clientes. En ese sentido, para garantizar la calidad y salubridad de los alimentos, el correcto almacenamiento de los insumos, adecuados ambientes, entre otros.

**ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado):** Implantando estas 2 normas juntas, se consigue el denominado sistema de gestión integrado. Uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Combina la satisfacción del cliente con la integración en el medioambiente y la sostenibilidad.

**ISO 22001 (Gestión alimentaria):** Para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en APPCC (Análisis de

Puntos Críticos). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

**Cliente Incógnito:** Consiste en la visita de manera anónima a los establecimientos turísticos, comportándose como un cliente más. En esa estancia en el establecimiento se evalúa el proceso de venta, calidad de servicio ofrecido, actitud y grado de conocimiento sobre del servicio por parte de los empleados.

### **6.3.2. Proceso de soporte**

#### **a) Recursos humanos**

Se contará con 01 supervisor el cual se encargará del reclutamiento de personal y capacitaciones con la finalidad de buscar planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover un desempeño eficiente.

Es importante la capacitación en los mozos para que faciliten a los clientes con la elección de sus platillos preguntando por sus preferencias, haciendo propuestas, preguntas específicas, entre otros.

Se empleará un programa de fidelización para tener y retener a personal altamente capacitado que pueda responder a los requerimientos de diversos tipos de clientes, de diferentes nacionalidades, culturas e idiomas.

Se establecerá un programa de incentivos al personal, descuentos, elección del empleado del mes.

#### **b) Gestión de compras**

Dentro de gestión de compras se encuentran funciones de logística y almacenamiento. Se contará con un asistente de compras que trabajará de la mano con el área de cocina y bar para cumplir sus indicaciones. Deberá de tener un control de abastecimiento de los productos necesarios para la elaboración de los platos y bebidas.

También se encargará de buscar y seleccionar a los proveedores en función a calidad, costo, línea de crédito, variedad, evaluando las fechas de compras de cada producto, considerando horario, cantidad, etc.

Al momento de recibir los insumos en el restaurante se debe dar una breve inspección de todo lo comprado, en qué estado que llega y fecha de vencimiento. Una vez revisado los productos se ingresan a un kardex de existencias del restaurante, para poder tener un mejor control de inventarios.

### **c) Tecnología**

La tecnología cubre un papel importante, mejora la atención y genera una mejor satisfacción de necesidades de los clientes. Por ello se empleará 3 P.O.S (2 de VISA y MASTERCARD) inalámbricos para facilitar el cobro a los clientes. Además, un equipo de sonido surround para un mejor alcance para los espectadores.

Dentro del área de cocina se contará con el equipamiento moderno que permita la elaboración de los platillos en menor tiempo y como consecuencia se disminuya el tiempo de espera de los clientes.

Implementación de cámaras de seguridad para realizar grabaciones continuas durante las horas de funcionamiento del restaurant y al mismo tiempo todas las cámaras pueden grabar 24 horas al día cuando capten movimiento, por lo que reduce espacios en la memoria del disco. Cabe indicar, que los trabajadores autorizados del restaurante tendrán acceso, ver y controlar las cámaras de seguridad en tiempo real.

### **6.3.3. Proceso operativo**

#### **a) Recepción de cliente**

Al ingreso del restaurante estará ubicada la recepción, en la cual estará una persona encargada quien dará la bienvenida y verificará si hay una reserva previa o si existe disponibilidad de mesa.

La recepcionista debe conocer el sistema de reservas para poder programarlas, debe contestar el teléfono, revisar solicitudes por correo electrónico y hablar con los clientes que entran y solicitan una mesa en el restaurante. Una vez que la reserva está programada, tiene que informar claramente el día, la hora y la cantidad de personas que han reservado a otros miembros del personal, y finalmente confirmar que la mesa esté preparada antes de que las personas lleguen.

En caso el cliente no cuente con una reserva, ni haya en ese momento disponibilidad de mesas en recepción se contará con un ambiente para las personas puedan esperar.

#### **b) Toma del pedido y realización del mismo**

Se cuenta con 4 mozos, los cuales tendrán asignadas 4 mesas cada uno (20 personas promedio). En ese sentido, el mozo se acercará a su mesa y deberá seguir los siguientes pasos:

- Presentarse mencionando su nombre.
- Se sugiere una entrada, sopa y/o la especialidad del día o el plato más solicitado.
- Se informa acerca de las promociones en bebidas y comidas utilizando la técnica de ventas: atención, interés, deseo y acción.
- Absolver cualquier duda del comensal respecto a la composición de cada plato o bebida.
- Indicar el tiempo de espera aproximado para evitar futuros reclamos y la incomodidad del cliente.
- Ingresar inmediatamente el pedido

La orden será enviada al área de cocina donde se preparará en el instante con las medidas de los ingredientes ya establecidos dando lugar a un plato con las características ofrecidas. Estas especificaciones en los insumos permiten calcular el tiempo del preparado.

#### **c) Entrega del producto**

Una vez terminada la preparación, y con el visto bueno del chef se ingresa al sistema como plato listo para recoger, donde el mozo el cual atendió a ese pedido debe recoger de la cocina y destinarlo a la mesa.

En caso la demora en la preparación haya sido más de lo establecido ocasionando una espera en el cliente se ofrecerá una cortesía, que será un piqueo de la casa de ser necesario. Es importante se tengan en cuenta las siguientes condiciones:

Ordenar adecuadamente los platos y bebidas adecuadamente en una bandeja (de ser necesario)

Manipular los platos y vasos de forma adecuada, cuidando que los dedos no estén en un lugar incorrecto.

La forma correcta de servir es por el lado derecho.

Indicar si se trata de un plato frío o caliente a fin de evitar accidentes.

Retirarse, pero estar constantemente atento de cualquier nuevo requerimiento por parte del cliente.

#### **d) Show bailable**

Este servicio se brinda todos los días, se cuenta entre 02 - 03 presentaciones diarias las cuales contarán con diversas danzas folclóricas del Perú cada una con 03 parejas de bailarines que traerán sus vestimentas, se contará con equipo de sonido, un ambiente de baile y tendrá una duración entre 30-45 min.

Se trabajará con el elenco de baile de Waylluy Tusuy el cual es originario de Arequipa con 10 años de experiencia en el mercado. Este elenco cuenta con vestimenta propia y bailarines para todas las presentaciones.

Dentro de las danzas que se ofrecerá al público, se encuentran:

- Marinera.
- Montonero.
- Baile de tijeras.
- Festejo.
- Danzas de la Selva.
- Huaylas.
- Diablada.
- Otras.

**e) Cocina Participativa**

Este servicio se da todos días en función a la demanda, en el horario de 12 m a 2pm y en la noche será de 7pm a 8 pm. El costo de S/70.00 soles por persona y se calcula 02 veces al día.

Tiene una duración aproximada de 40 minutos. Para la apertura de la clase hay 5 personas como mínimo y 10 como máximo. La clase será dictada por un chef, el cual enseñará la elaboración del plato y luego el barman enseñará el coctel. Luego de tener preparado su plato, podrán llevarlo a su mesa para su degustación.

**f) Pago de los servicios**

Una vez los clientes decidan retirarse el mozo les entrega el pre cuenta, indicando si desean boleta o factura, y si pagaran en efectivo o con alguna tarjeta de débito o crédito.

Se acepta pagos en efectivos en soles y dólares (consumo mínimo \$ 20.00 al tipo de cambio del establecimiento).

La propina es opcional, no se deberá mencionar.

Entregar encuesta de satisfacción.

**g) Limpieza**

La limpieza se da de manera continua. Cada vez que uno de los clientes pertenecientes a la mesa haya culminado un plato, se procede a retirarlo de una manera oportuna, preguntando antes si puede ser retirado.

Si algún utensilio se cayera al piso, el mozo debe entregar un cubierto limpio al cliente y recoger el cubierto que se cayó.

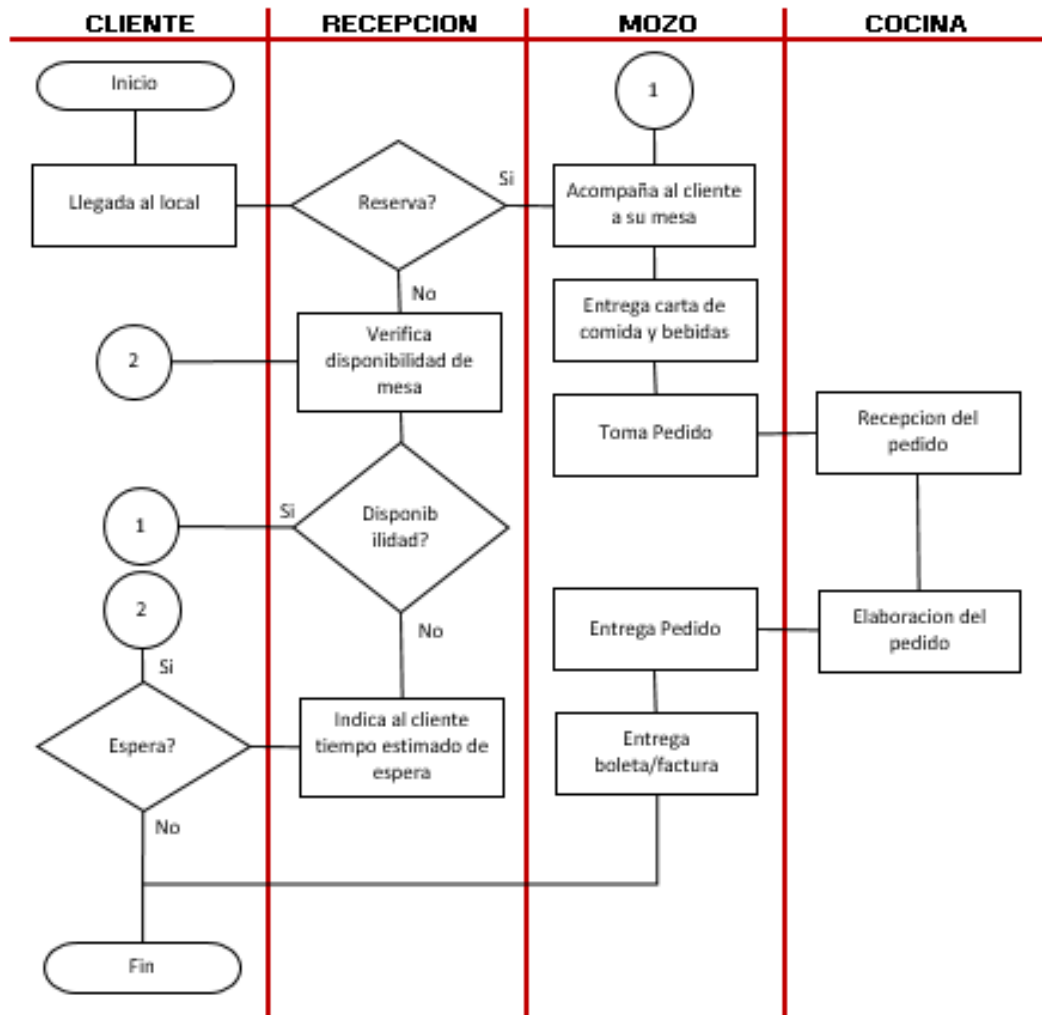
Una vez que los clientes se retiraron de la mesa, el mozo encargado de la mesa se dispone a limpiar y ordenar la mesa, para los próximos clientes

#### **6.4. Proceso principal**

El proceso principal del restaurante es la prestación del servicio alimenticio, este proceso inicia con la llegada de los clientes al restaurante, el primer personal de contacto el recepcionista quien verifica si cuenta con reservación y en caso no tenga se verificará si aún hay disponibilidad de capacidad en el local. Saliendo de recepción se ingresa al salón principal en donde un mozo destinado por el supervisor, acompaña a los clientes a su mesa en la cual entrega la carta de comida y bebidas, les da un tiempo prudente y les toma el pedido, el cual es enviado a la cocina, en donde realizan en el momento la preparación de los alimentos. Una vez el plato listo, el mozo entrega el pedido, para el disfrute de los clientes. Durante la estadía en el restaurante los clientes podrán observar números artísticos y la opción de cocina participativa. Una vez terminado de degustar los alimentos y el recorrido por el restaurante, el mozo entregara la boleta o factura a los clientes. La cual será cancelada al mozo, por medio de POS inalámbrico o cancelar en la caja. Finalmente, la recepcionista se despide invitándolo a volver en futuros eventos del restaurante.

Para un mejor entendimiento del proceso principal se elaboró el diagrama de flujo figura 6-3 y 6-4.

**Figura 6-3 Diagrama de flujo- Proceso de atención al cliente**



Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis



Figura 6-4 Diagrama de actividades y procesos de atención al cliente

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DISTANCIA (metros)	TIEMPO (minutos)	SÍMBOLOS					
				●	➔	◐	■	▼	
Llegada del cliente al restaurante	1				X				
Ingreso a recepción	1	0.5	1		x				
Revisión de reservación	1		1						x
Ingreso a salón principal	1	2	1			X			
Asignación de mozo	1		2	x					
Ubicación en el salón	1	2	1			X			
Entrega de carta de comida/bebidas	1		5	x					
Toma de pedido	1		3	x					
Preparación de alimentos	1		15	x					
Entrega de pedido	1		2	x					
Degustación del pedido	1		30						x
Recorrido por el restaurante	1	7	2			X			
Pago por los servicios	1		2	x					
Salida del restaurante	1	4	1						X
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		<b>66</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

## 6.5. Cocina participativa

El proceso secundario del restaurante es la cocina participativa, un lugar donde los comensales pueden vivir una experiencia de cocina completa, cocinando y luego degustando lo que han preparado.

Se tendrán 5 opciones de plato de fondo representativo de Perú y una bebida a base de la bebida bandera, el pisco, a S/70.00 por persona como se detalla en la tabla 6-1.

**Tabla 6-1 Opciones para cocina participativa**

	<b>OPCIÓN 1</b>	<b>OPCIÓN 2</b>	<b>OPCIÓN 3</b>	<b>OPCIÓN 4</b>	<b>OPCIÓN 5</b>
<b>PLATO</b>	Ceviche	Causa rellena	Papa a la Huancaína	Lomo Saltado	Ají de gallina
<b>BEBIDA</b>	Pisco sour	Maracuyá Sour	Coctel de algarrobina	Chilcano	Cholopolitan

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

Este proceso inicia con la llegada de los clientes al restaurante, la recepcionista da la opción de tomar la cocina participativa. Se da en un ambiente separado, equipado con lo necesario para preparar los platos y los insumos pre-elaborados para que la clase sea más rápida.

Tendrá duración aproximada de 40 minutos. Para la apertura de la clase se consideran 5 personas como mínimo y 10 como máximo. La clase será dictada por un 01 cocinero, el mismo que se programará durante el mes entre los 02 en planilla. El responsable de dictar la clase enseñará la elaboración del plato y luego uno de los bartenders se hará cargo de enseñar cómo se prepara el coctel. Luego de tener preparado su plato, podrán llevarlo a su mesa para su degustación. Estas clases se desarrollarán 02 veces al día.

## 6.6. Necesidades y requerimientos

Analizar la demanda específica para el restaurante, la cual se explicó en el punto 2.6 de acuerdo a esta información se tiene conocimiento que la base de la población, en el

caso de los residentes son los habitantes del segmento AB de los distritos del Cercado de Arequipa, Yanahuara y Cayma es una población total de 14,857 habitantes; asimismo las poblaciones de los turistas nacionales son todos aquellos que llegaron a Arequipa en el año 2017 (MINCETUR, Dic 2018) calculado en 1'439,593. Esta última fuente también se utilizó para determinar la población de los turistas extranjeros calculado en 341,731 al año.

Sobre esta base se buscó información de las encuestas para saber qué porcentaje habían indicado que estaban “Muy interesados” e “Interesados” (Ver anexo 16) En el caso de los residentes se sabe que el 36.36% están “Muy Interesados” y el 52.12% están “Interesados”, en el caso de los nacionales se sabe que el 45.26% están “Muy Interesados” y el 48.95% están “Interesados”, y en el caso de los extranjeros se sabe que el 54.59% están “Muy Interesados” y el 35.27% están “Interesados”. Asimismo, se plantea una participación diferenciada sobre el Mercado Específico de los “Muy Interesados” y los “Interesados”. En el caso de los residentes y nacionales que dijeron que estaban “Muy Interesados” se consideró una participación de mercado del 2.5% y en el caso de los extranjeros del 8%. En el caso de los residentes y nacionales que dijeron que estaban “Interesados” se fijó una participación de mercado del 1% y en caso de los extranjeros fue del 8%. Finalmente se ponderó la frecuencia, en función de las encuestas, para saber cuántas veces al mes asistirían al Restaurante Show Turístico en rangos de 04, 02 y 01 vez por semana.

Con esta información se conoce que al mes se reciben 2,474 clientes dentro del mercado objetivo de “Muy Interesados” e “Interesados”, según explica la tabla 6-2.

**Tabla 6-2 Información de mercado objetivo**

<b>Cliente</b>	Muy Interesad.	Interesados	Total
<b>Residentes</b>	343	135	478
<b>Nacionales</b>	679	294	972
<b>Extranjeros</b>	622	402	1,024
<b>TOTAL</b>	<b>1,643</b>	<b>831</b>	<b>2,474</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Esta información expresada en años determina que en el año 01 se atenderán 29,688 clientes y estos crecerán anualmente en un 5%; de tal forma que en el año 08 se atenderán 41,774 (Ver tabla 6-3).

**Tabla 6-3 Número de clientes**

<b>Cliente</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Residentes</b>	5,737	6,024	6,325	6,641	6,973	7,322	7,688	8,072
<b>Nacionales</b>	11,668	12,251	12,864	13,507	14,182	14,892	15,636	16,418
<b>Extranjeros</b>	12,283	12,898	13,542	14,220	14,930	15,677	16,461	17,284
<b>TOTAL</b>	<b>29,688</b>	<b>31,173</b>	<b>32,731</b>	<b>34,368</b>	<b>36,086</b>	<b>37,890</b>	<b>39,785</b>	<b>41,774</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Es importante determinar la capacidad de mesas y sillas para poder atender la demanda de clientes en picos y temporadas bajas, así como en turnos de mayor afluencia. Para esto se definió que en el año uno se atenderán 29,688 comensales, los cuales equivalen a 2,474 clientes mensuales en grupos de entre dos personas hasta 8. Esta última

información se verifica en la tabla 6-5 para los Muy Interesados e Interesados. Se resuelve que se necesitaría mesas de 04 para atender grupos de 02 a 04 principalmente, mesas de 8 para atender grupo entre 5 a 8. Para determinar el número de mesas es necesario consolidar los datos para ver entre los Muy Interesados e Interesados qué grupos de clientes tienen mayor probabilidad de presentarse en el restaurant. En ese sentido se observa que hay mayor concentración en grupos entre 2 – 5 personas. Según se observa en la tabla 6-4 se requiere más mesas con 04 sillas, seguido de mesas de 8 y finalmente mesas de 2.

**Tabla 6-4 Consolidado entre muy interesados e interesados**

Consolidado entre Muy Interesados e Interesados			
Numero de Acompañantes	Personas que indicaron el número de acompañantes	%	% por grupos
<b>1</b>	37	7%	
<b>2</b>	78	15%	64%
<b>3</b>	106	21%	
<b>4</b>	107	21%	
<b>5</b>	86	17%	
<b>6</b>	53	10%	36%
<b>7</b>	31	6%	
<b>8</b>	12	2%	
<b>Total</b>	<b>510</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 6; 7 y 8

Elaboración: Autores de la tesis

Es importante indicar que las mesas de 08 personas es un toque personalizado que se quiere mantener en el restaurant en referencia a las “picanterías tradicionales”, donde los comensales de distintos grupos se sientan en una mesa grande y pueden departir.

Entonces se define que se atenderán 50 personas a la hora del almuerzo y 66 personas entre los 02 turnos de cena. Se ha tomado como referencia el mayor número concentrado

en el almuerzo por ser sólo 01 turno, en ese sentido se espera que 50 personas representen el 90% de ocupabilidad de local a la hora del almuerzo y esta se reducirá a la hora de la cena. Es decir que el 100% serán 56 personas a las cuales se les distribuirá en mesas 09 mesas de 04 sillas y 02 mesas de 08 personas, según se verifica en la tabla 6-5.

**Tabla 6-5 Distribución de mesas por turno diario**

Tipo	% por grupos	# de mesas	# sillas
<b>Mesa con 04 sillas</b>	64%	9	36
<b>Mesa con 08 sillas</b>	36%	2	16
<b>Total</b>	<b>36%</b>	<b>11</b>	<b>52</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

De acuerdo al estudio Global de Nielsen (2016) sobre Comidas Fuera de Casa elaborado en el entre el 10 de agosto y el 4 de septiembre de 2015 del consumidor peruano, se conoce que el 57% de las visitas a restaurantes se concentra en la cena y el 43% en el almuerzo. Con esta información, además de la obtenida en las encuestas, se concluye que se la rotación será mayoritaria en la cena. En la tabla 6-6 se determina que de lunes a viernes se atenderá con un almuerzo y dos cenas, los sábados con dos almuerzos y dos cenas y el domingo 2 almuerzos.

**Tabla 6-6 Rotaciones posibles (veces)**

	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom
<b>Almuerzo</b>	1	1	1	1	1	2	2
<b>Cena</b>	2	2	2	2	2	2	0

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Una vez obtenido el número de sillas y la rotación diaria se procede a calcular la capacidad de atención anual al 100%. De acuerdo a lo explicado en la tabla 6-7 se determina que las 52 sillas en cada turno, se ocupará durante 21 servicios a la semana,

cuyo servicio se brinda durante 52 semanas al año, dando un resultado total de 56,874 comensales.

**Tabla 6-7 Número de atenciones anuales al 100%**

<b>Número de sillas</b>	<b>Turnos por semana</b>	<b>Número de semanas al año</b>	<b>Atención total al 100%</b>
<b>52</b>	21	52	56784

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

A partir del primer año el porcentaje de ocupabilidad inicia el primer año al 52% y llega al 74% en el año 8 como se puede observar en la tabla 6-8.

**Tabla 6-8 Ocupabilidad del negocio**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Total de cliente (año)	29.688	31.173	32.731	34.368	36.086	37.890	39.785	41.774
Capacidad de atención (año)	56.784	56.784	56.784	56.784	56.784	56.784	56.784	56.784
Ocupabilidad	52%	55%	58%	61%	64%	67%	70%	74%

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Es importante indicar que de acuerdo a un estudio del Ministerio de Turismo acerca de la Evolución de la Oferta Aérea y Hotelera (julio, 2016) la ocupabilidad en este sector se encuentra en un promedio del 61% en el 2015.

En la tabla 6-9 se determina el punto de equilibrio en ocupabilidad expresado en número de personas al año, se ha calculado costo fijo por año sobre el que se ha calculado el 62%. Este 62% es el porcentaje de los ingresos que corresponden a la venta de comida. El resultado obtenido representa el porcentaje del costo sólo por la venta de comida en soles. Finalmente se dividió este resultados en soles con el precio promedio por plato, dando como resultado el número de personas que se requiere cada año para poder cubrir el costo de ventas.

**Tabla 6-9 Punto de equilibrio (PE) en número de personas al año**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Costo total</b>	1.924.103	1.961.601	1.992.125	2.056.266	2.143.025	2.205.860	2.302.299	2.384.396
<b>% ingresos por comida</b>	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%
<b>Total costo por comida</b>	1.192.944	1.216.192	1.235.118	1.274.885	1.328.675	1367633,3	1427425,7	1478325,7
<b>Ingreso promedio por persona</b>	60,65	60,65	60,65	60,65	60,65	60,65	60,65	60,65
<b>Total personas (PE)</b>	19.669,32	20.052,63	20.364,68	21.020,36	21.907,25	22.549,60	23.535,46	24.374,70

Fuente: Autores de la tesis  
Elaboración Autores de la tesis

El número de personas para cubrir el punto de equilibrio vs la capacidad total al 100% da como resultado un nuevo porcentaje de ocupabilidad, cuyo porcentaje se puede observar en la tabla 6-10.

**Tabla 6-10 Porcentaje de ocupabilidad vs Punto de equilibrio (número de personas)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Capacidad de atención (año)</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>	<b>56,784</b>
<b>Total personas (PE) año</b>	19,669	20,053	20,365	21,020	21,907	22,550	23,535	24,375
<b>Ocupabilidad anual</b>	34.6%	35.3%	35.9%	37.0%	38.6%	39.7%	41.4%	42.9%

Fuente: Autores de la tesis  
Elaboración Autores de la tesis



Otro punto importante es el capital de trabajo necesario, el cual contempla todos los gastos y costos que se incurrirán antes que la empresa empiece a generar utilidades. En ese sentido y de acuerdo a lo explicado en el Capítulo Organizacional y Marketing, la empresa realizará gastos en personal hasta 02 meses antes del inicio. En la tabla 6-11 y tabla 6-12 se detalla que el costo de capital será de S/186,498.16

**Tabla 6-11 Relación de colaboradores**

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo S/</b>	<b>Tiempo (meses)</b>	<b>Total S/</b>
Gerente General	1	5,000	2	10,000
Chef Ejecutivo	1	3,000	2	6,000
Cocinero	2	2,000	2	8,000
Ayudante de Cocina	2	1,000	0.5	1,000
Supervisor	1	3,000	2	6,000
Asistente de compra	1	1,000	1	1,000
Mozo	4	1,500	0.5	3,000
Personal de limpieza	2	1,000	0.5	1,000
Cajero	1	1,200	0.5	600
Barman	2	1,300	0.5	1,300
Recepcionista	1	1,200	0.5	600
Asistente de marketing	1	1,800	2	3,600
Asistente de RRHH	1	1,200	2	2,400
Salario Anual				<b>44,500</b>
Leyes sociales (Es 9%, Gr 16.67%, Cts. 16.67%)			42%	18,690
Gasto de Personal				<b>63,190</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 6-12 Capital de trabajo**

	Puesto		Mes 1
	Personal	S/	63,190.00
	Marketing	S/	17,004.50
<b>Gastos</b>	Administrativos*	S/	46,789.00
	Operativos	S/	59,514.66
	<b>Gastos Total</b>	<b>-S/</b>	<b>186,498.16</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

En el Capítulo Financiero se dará un mayor detalle de los gastos mencionados de Marketing y Administrativos, pero si es importante explicar los Gastos Operativos de S/59,595; dado que estos contienen una parte importante del negocio que son los costos de insumos, bebidas y cocina participativa. En la tabla 6-13 se detalla que parte del capital de trabajo viene por ingredientes de cocina (35% de sus ingresos), bebidas (25% de sus ingresos), cocina participativa (35% de sus ingresos), gastos de mantenimiento, contador externo, uso de descartables, seguridad privada y el elenco de baile.

**Tabla 6-13 Relación de gastos primer año**

	Mensual	Anual
<b>Gasto ingredientes cocina</b>	36,990	443,877
<b>Gasto bebidas</b>	11,615	139,378
<b>Gasto comida participativa</b>	6,860	82,320
<b>Gastos de mantenimiento</b>	1,500	18,000
<b>Descartables</b>	500	6,000
<b>Seguridad</b>	1,200	14,400
<b>Elenco de baile S/930 por persona</b>	5,580	66,960
<b>Total</b>	<b>59,595</b>	<b>770,936</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### **6.7.Distribución**

Para el restaurante show turístico es necesario la implementación de las siguientes áreas: zona de recepción, zona de servicio, cocina, almacén, baño para personal de servicio que se utilizó también como vestidor, baño para comensales, barra, escenario, oficina administrativa, ambiente para cocina participativa y caja.

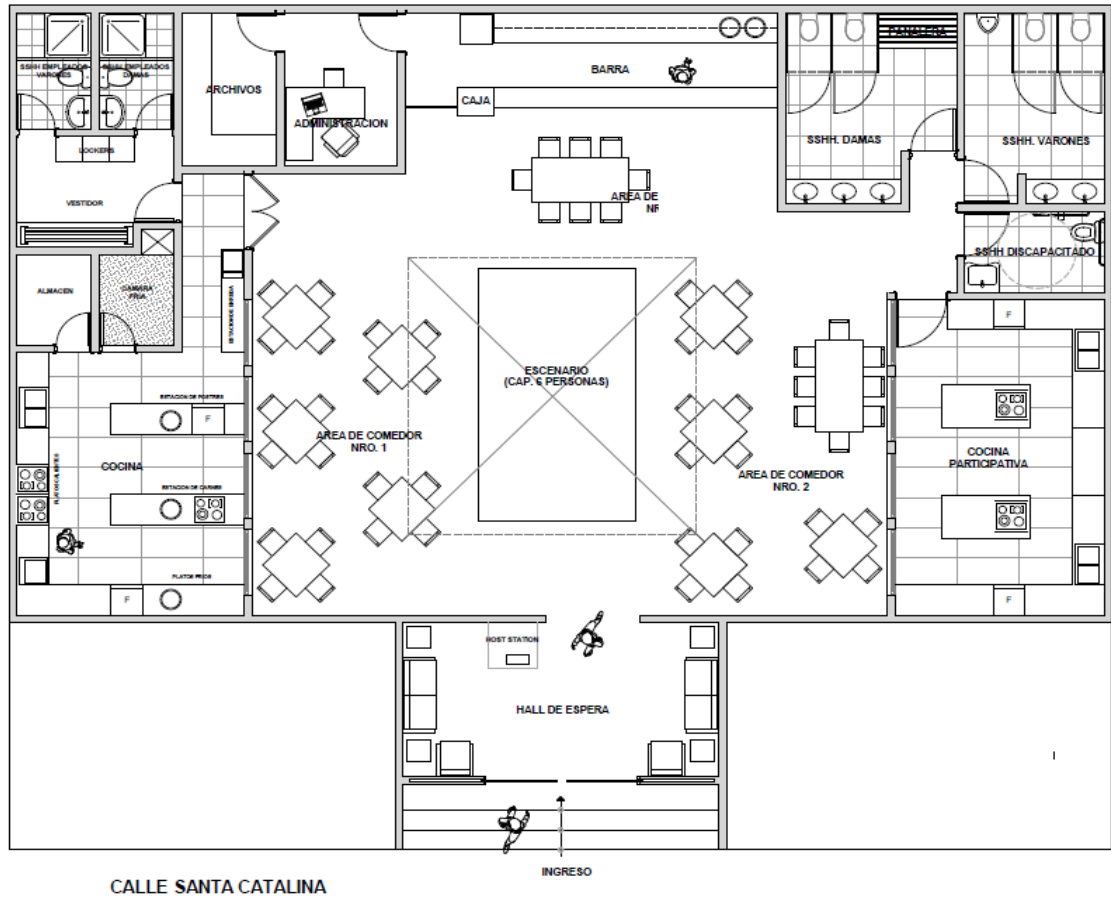
El escenario se ubicaría en el centro facilitando la visualización del espectáculo por parte de los clientes, las mesas estarán ubicadas paralelamente al escenario con un espacio para que permita que los danzantes puedan invitar a bailar a los clientes.

La cocina ocupa un gran espacio debido a la cantidad de electrodomésticos e insumos que es empleada en esa área, dispondrá de una ventana para que los comensales puedan ver la preparación de los platos.

### **6.8. Lay out**

El local ubicado en Calle Santa Catalina 203, el cual es una casona con un área de 300mts. Este tiene una entrada principal en medio de la frentera y donde está ubicado la recepción. A continuación, se contará un Hall de Espera para que los clientes puedan esperar de acuerdo a sus reservas. En el centro del local se tiene el escenario para los bailarines de danzas folclóricas y alrededor de forma intercalada las sillas de 04 y 08 sillas. En el extremo derecho se encontrará la cocina, la cual contará con una cámara de frío y un almacén para los insumos. En la esquina superior izquierda se encontrarán 02 baños para el personal de servicio, el cual además contará con vestidores para los bailarines y para el mismo personal. Adjunto se encuentra la oficina administrativa y un área de archivos. En la misma dirección de la entrada principal se encuentra la barra y la caja. En la esquina superior derecha se encontrará el baño para los clientes y un baño para discapacitados. Finalmente, en la parte central izquierda se encuentra el área de cocina participativa.

**Figura 6-5 Distribución del restaurante**



Fuente: Autores de la tesis  
Elaboración Autores de la tesis

### 6.9. Conclusiones

Para el restaurante turístico el proceso principal es la atención del cliente, pero para poder llevar a cabo este servicio es necesario otros procesos, es por ello que se desarrolló el mapeo de procesos analizando los de soporte y los procesos estratégicos.

Para el abastecimiento del restaurante se plantea una gran cantidad de instrumentos y artefactos lo que refleja una gran inversión.

La localización del restaurante será en una zona céntrica, como respuesta al estudio de mercado realizado para el presente trabajo, la distribución del restaurante estará de acuerdo.

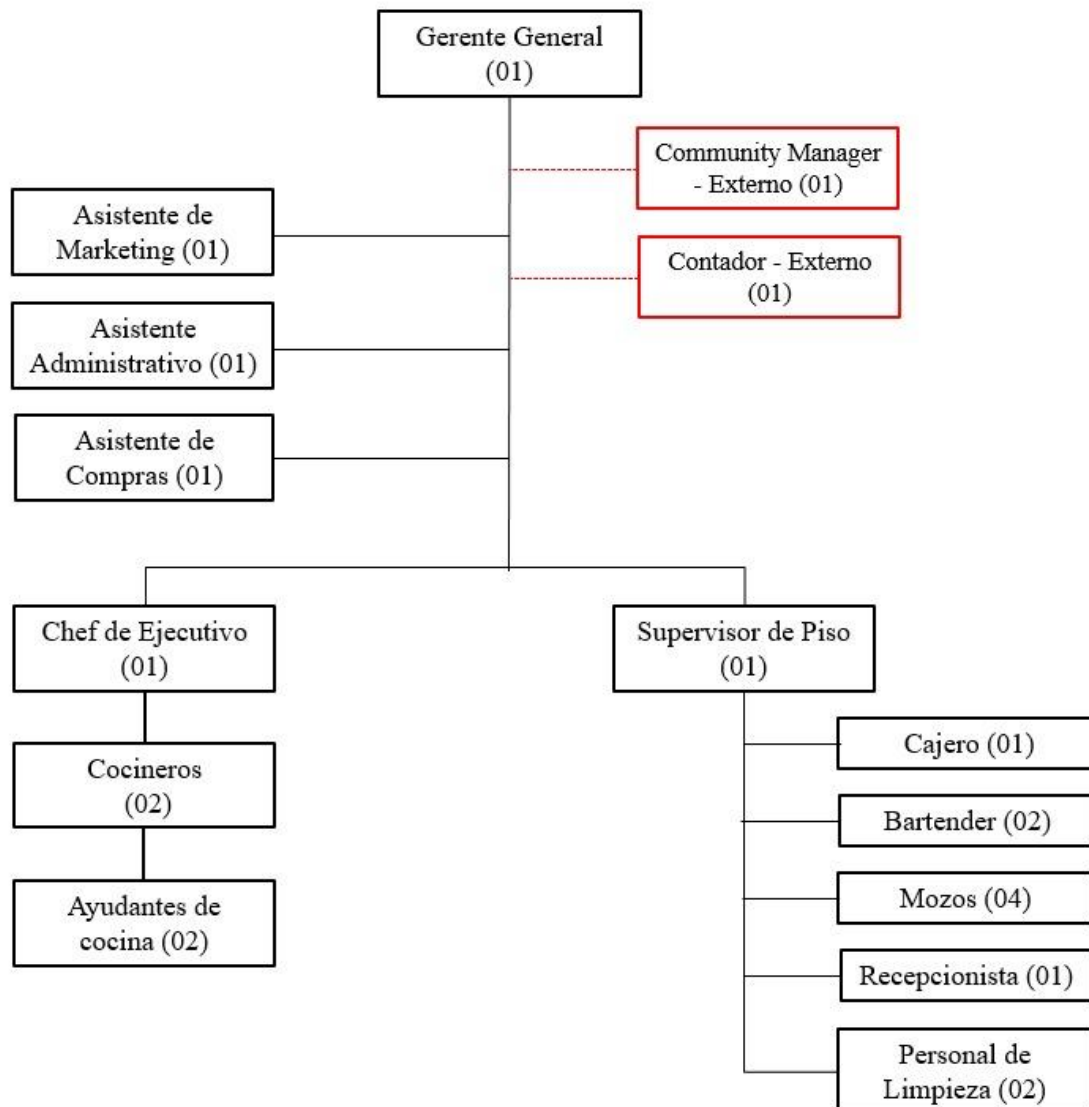
## **7. CAPÍTULO VII PLAN ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo se presentará el organigrama del restaurante el cual presenta una sólida estructura organizacional, se detalla el perfil y funciones de cada área, como también el plan de remuneraciones. El objetivo del Plan de Organizacional trata de formar un equipo de personal calificado y capacitado para afrontar y sacar adelante el restaurante. Se debe determinar las distintas responsabilidades de los colaboradores que van a trabajar en Raymi. Esta área fomenta como estrategia principal el Servicio de Atención al Cliente, para lograr una fiel fidelización de marca, el personal será capacitado temporalmente, además de se desarrollará mensualmente un plan de evaluación de desempeño, que permita obtener información acerca las labores y cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal, con ello se logra medir y mantener los niveles de eficiencia y productividad de las diferentes áreas.

### **7.1. Organigrama**

La estructura organizacional propuesta para Raymi es la Figura 7-1 se detalla el organigrama del restaurante.

**Figura 7-1 Organigrama**



Fuente: Autores de la tesis  
Elaboración Autores de la tesis

## 7.2. Perfil de colaboradores

Los colaboradores que trabajaran en el restaurante Raymi tienen que tener las siguientes características.

- Trabajo en equipo.
- Tener habilidades comunicativas.

- Mostrarse comprometido con su trabajo.
- Proactivos.
- Ser educado y respetuoso.
- Ser mayor de edad

Pero específicamente para cada puesto tendrá que cumplir los siguientes requisitos.

### **7.2.1. Gerente general**

#### **Requisitos:**

Licenciatura en administración de empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial.

Experiencia en un puesto similar de mínimo 3 años.

Dominio del Idioma Ingles más otro idioma.

#### **Funciones:**

La principal función es tomar el liderazgo del restaurante, y generar un negocio rentable.

Elaboración de plan estratégico anual y seguimiento control trimestral.

Elaborar los planes de marketing que ayuden a incrementar los ingresos.

Determinar el presupuesto de marketing, promociones y publicidad.

Aprobar las solicitudes de compra.

Generar alianzas corporativas con empresas a fines, una vez realizada supervisar como repercute positivamente o negativamente al restaurante.

Realizar reuniones periódicas con los jefes de cada departamento para coordinar su acertado funcionamiento, como también tomar las sugerencias o dudas que ellos poseen.

Se encargará de autorizar el pago al personal cada fin de mes, así como la premiación de colaborador del mes.

Conocimiento integral de todos los procesos del restaurante.

Cantidad:

1 Persona

### **7.2.2. Asistente de marketing**

#### **Requisitos:**

Conocimientos de Diseño gráfico.

Experiencia en puesto similar de un 1 año.

#### **Funciones:**

Ejecutar, controlar y evaluar los planes de marketing elaborados por el gerente general.

Coordinar con el asistente administrativo el presupuesto de marketing.

Dar seguimiento y análisis a los resultados del plan de marketing.

Elaboración de la línea artística para el restaurante.

#### **Cantidad:**

1 Persona.

### **7.2.3. Asistente administrativo**

#### **Requisitos:**

Licenciatura en administración de empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial.

Experiencia en un puesto similar de mínimo 2 años.

Dominio del Idioma Ingles.

#### **Funciones:**

Dar seguimiento y realizar reportes de la ejecución de los planes marketing y realizar reportes.

Reportar las solicitudes de compra realizadas por el asistente de compras.

Dar seguimiento a las alianzas corporativas, una vez realizada supervisar como repercute positivamente o negativamente al restaurante.

Realizar funciones de Recursos Humanos.



Realizar las planillas para el pago del personal mensual, así como la premiación de colaborador del mes.

Conocimiento integral de todos los procesos del restaurante.

**Cantidad:**

1 Persona.

#### **7.2.4. Asistente de compra**

**Requisitos:**

Licenciatura en administración de empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial.

Conocimientos de logística.

Experiencia en puesto similar de un 1 año.

**Funciones:**

Encargado de gestionar las compras del restaurant.

Verificar la existencia de los productos stock mínimo y máximo.

Elaborar las órdenes de compra y gestionar pedido con proveedores.

Recepción los productos de los proveedores según la orden de compra, en coordinación con el chef verificar la calidad de los productos y almacenarlos.

Elaborar y actualizar el kardex de existencia.

**Cantidad:**

1 Persona

#### **7.2.5. Chef ejecutivo**

**Requisitos:**

Grado académico en artes culinarias o gastronomía.

Experiencia en un puesto similar de mínimo 1 años.

Dominio de 2 idiomas.

**Funciones:**

Encargado de antes, durante y después de la producción de los platos.

Realizar la revisión y control de calidad de los productos comprados.

Realizar supervisiones aleatorias de la elaboración y presentación de platos respetando los lineamientos del recetario del restaurante.

Supervisar el aseo y mantenimiento de limpieza correcto de los utensilios y equipos empleados.

Coordinar stock de los productos con el asistente de compras a fin de optimizar los pedidos.

**Cantidad:**

1 Persona

**7.2.6. Cocinero**

**Requisitos:**

Estudios en artes culinarias o gastronomía.

Experiencia en un puesto similar de mínimo 1 año.

**Funciones:**

Recibir directamente órdenes del chef para realizar una gestión adecuada de la cocina.

Encargado de la ejecutar y realizar la elaboración de los platos.

Realizar la elaboración y presentación de diferentes platos respetando los lineamientos del recetario del restaurante y según las indicaciones del chef.

Supervisar la cocción de los platos.

**Cantidad:**

2 Persona

### **7.2.7. Ayudante de cocina**

**Requisitos:**

Estudios en artes culinarias o gastronomía.

Experiencia en un puesto similar de mínimo 6 meses.

**Funciones:**

Preparar los insumos de acuerdo a las indicaciones del chef y cocinero.

Realiza tareas específicas de la cocina bajo las indicaciones del cocinero.

Realizar la limpieza de la cocina, utensilios de cocina y menaje.

**Cantidad:**

2 Personas

### **7.2.8. Supervisor de piso**

**Requisitos:**

Bachiller en administración, ingeniería industrial o carrera a fines.

Experiencia en un puesto similar de mínimo 1 años.

**Funciones:**

Supervisar las funciones de las áreas de caja, bar, atención al cliente, recepción y limpieza.

Gestionar las funciones del personal a su carga para ofrecer una excelente atención al cliente.

Realizar capacitaciones al personal sobre orientación al cliente.

Encargado de resolver quejas o molestias de los clientes, atención de libro de reclamaciones.

Encargado de la elaboración de horarios de mozos y bartender.

**Cantidad:**

2 Persona

### **7.2.9. Cajero**

**Requisitos:**

Bachiller o técnico en contabilidad.

Conocimientos de informática.

**Funciones:**

Realizar del arqueo de la caja y planilla de cierre de caja.

Realizar la emisión boletas y facturas.

Controlar ingresos y egresos de la caja

**Cantidad:**

1 Persona.

### **7.2.10. Bartender**

**Requisitos:**

Experiencia en puestos similares por 2 años.

Creativo.

**Funciones:**

Encargado de la elaboración de bebidas.

Coordinar con el supervisor de piso la existencia de insumos.

**Cantidad:**

2 Persona

### **7.2.11. Mozo**

**Requisitos:**

Secundaria completa.

Buena presencia.

Dominio de 2 idiomas de preferencia inglés.

**Funciones:**

Encargado de entregar a los clientes la carta del menú, comunicar las sugerencias del chef, informar acerca de promociones en bebidas y platos utilizando la técnica de ventas: atención, interés, deseo y acción, tomar el pedido e ingresar el mismo al sistema (comanda).

Entregar el pedido.

Comprobar la conformidad del cliente con respecto a su pedido.

Encargado de realizar el cobro al cliente.

Encargado del aseo y desinfección de la mesa una vez se retiren los clientes.

Cantidad: 4 Persona.

**7.2.12. Recepcionista****Requisitos:**

Buena presencia y buena dicción.

Dominio de Office.

Dominio de 2 idiomas.

Ser capaz de permanecer tranquilo, bajo presión

**Funciones:**

Encargado de la recepción de los clientes.

Verificar y actualizar el sistema de reservas.

Ubicar a los clientes en la mesa que mejor se acomode a su solicitud.

Cantidad: 1 Persona.

**7.2.13. Colaborador de limpieza****Requisitos:**

Secundaria completa.

**Funciones:**

Velar por la limpieza general del restaurante.

Realizar higiene de baños, cocina, área de mesas y resto de áreas internas y externas.

Coordinar con el asistente administrativo el material necesario para la limpieza.

Cantidad: 3 Persona.

### **7.3.Gestión de recursos humanos**

Un pilar importante en toda empresa de servicios es el personal, por tanto, se busca contar con colaboradores satisfechos que desarrollen un alto desempeño gracias a una buena gestión de recursos humanos. Se tienen como procesos selección y contratación, inducción, capacitación y motivación. Seguidamente se detalla estas acciones:

- **Selección y contratación:** está a cargo del gerente general, quien usa como base la descripción de la ficha de perfil para cada puesto y así poder elegir al personal más idóneo.
- **Inducción:** según la tabla Relación de colaboradores del capítulo VI, se toma el tiempo anticipado de contratación de cada perfil para un proceso de aprendizaje tanto de teoría y práctica, sobre temas referentes al perfil del colaborador.
- **Capacitación:** Se determina desarrollar capacitaciones regulares sobre trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo, atención al cliente, Además de compartir experiencias que el personal vive dentro del lugar de trabajo, para mejorar la atención al cliente. En estas capacitaciones participan no solo los colaboradores que son directamente atención al cliente si no que abarca a todo el personal a fin de llegar a una cultura organizacional alineada.
- **Motivación:** se desarrolla actividades de integración anual donde el total del personal es participante, buscando mejorar el clima laboral y satisfacción del personal.

En la tabla 7-1 se detalla el presupuesto para la gestión de recursos humanos.

**Tabla 7-1 Presupuesto recursos humanos (en miles de S/)**

Actividades	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Inducción y capacitación	8.50	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Actividades de integración		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Celebraciones		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
<b>Total</b>	<b>8.50</b>	<b>3.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

#### **7.4. Plan de remuneraciones**

La remuneración para el personal del restaurante está basada de acuerdo a las funciones, habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de cada puesto. En el restaurante laboran 20 personas en planilla y 2 personas como servicio externo de contabilidad y community manager. En la tabla 7-2; 7-3 y 7-4 se detalla los sueldos y los costos que el restaurante genera.

**Tabla 7-2 Ingresos de personal Raymi (en miles de S/)**

<b>Planilla restaurante</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Sueldo total</b>	<b>Leyes sociales</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Anual 14 sueldos</b>	<b>Mensual</b>
<b>Gerente General</b>	1	5.00	5.00	2.10	7.10	99.40	8.28
<b>Chef Ejecutivo</b>	1	3.00	3.00	1.26	4.26	59.64	4.97
<b>Cocina</b>	2	2.00	4.00	1.68	5.68	79.52	6.63
<b>Ayudante de cocina</b>	2	1.00	2.00	0.84	2.84	39.76	3.31
<b>Supervisor</b>	1	3.00	3.00	1.26	4.26	59.64	4.97
<b>Asistente de compra</b>	1	1.50	1.50	0.63	2.13	29.82	2.49
<b>Mozo</b>	4	1.50	6.00	2.52	8.52	119.28	9.94
<b>Personal de limpieza</b>	2	1.00	2.00	0.84	2.84	39.76	3.31
<b>Cajero</b>	1	1.20	1.20	0.50	1.70	23.86	1.99
<b>Barman</b>	2	1.30	2.60	1.09	3.69	51.69	4.31
<b>Recepcionista</b>	1	1.20	1.20	0.50	1.70	23.86	1.99
<b>Asistente de marketing</b>	1	1.50	1.50	0.63	2.13	29.82	2.49
<b>Asistente de RRHH</b>	1	1.50	1.50	0.63	2.13	29.82	2.49
<b>Total Anual</b>	<b>20</b>	-	-	-	-	<b>685.86</b>	<b>57.16</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis



**Tabla 7-3 Planilla tercerizada (en miles de S/)**

<b>Planilla tercerizados</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo unitario</b>	<b>Sueldo total</b>	<b>Leyes sociales</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Anual 12 sueldos</b>	<b>Mensual</b>
<b>Community Manager</b>	1	0.6	0.6	0.0	0.6	7.2	0.6
<b>Contador</b>	1	0.5	0.5	0.0	0.5	6.0	0.5
<b>Total Anual</b>	<b>2</b>					<b>13.2</b>	<b>1.1</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 7-4 Total planilla**

<b>Costos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Anual</b>	<b>Mensual</b>
<b>Planilla restaurante</b>	20	S/685,860	S/57,155
<b>Planilla tercerizados</b>	2	S/13,200	S/1,100
<b>Total Anual</b>	<b>22</b>	<b>S/699,060</b>	<b>S/58,255</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### **7.5. Política de propinas**

Existen diversas regulaciones que establecen un monto mínimo para la propina en varios países, aunque en la mayoría se hace "a discreción", en torno al 10%, del consumo total.

Y aunque no es obligatoria en la mayoría de los países de América Latina, dejar propina se extiende en casi toda la región. Dejar propina no tiene como único objetivo la recompensa a quien presta un buen servicio, sino premiar a todos los colaboradores.

#### **7.5.1. Reglas**

- La propina será voluntaria por parte de los clientes.

- La propina es un fondo común en el restaurante.
- El fondo común de propinas se divide entre los meseros, el personal de cocina y personal de bar, logrando una equidad, que beneficiará a todo el personal, el encargado de esta llevar a cabo esta operación será el Asistente Administrativo.
- En caso de la propina se dio por tarjeta, se repartirá con el cierre mensual.

## **7.6.Conclusiones**

Es fundamental en el Plan Organizacional, un buen diseño de la estructura organizacional, permite que el restaurante sea eficiente y eficaz, ayudando a lograr cumplir los objetivos planteados, y conduce a ser más competitivos. Además, permite ordenar la distribución del personal, así como detallar las funciones, perfiles, presupuesto y costos, determina el tiempo de contratación e inducción antes de la apertura.

El organigrama general presentado en este capítulo es de tipo jerárquico, y su competencia principal se basa en el servicio de atención al cliente.

El plan operativo para el primer año contempla atender a 29,051 clientes con un local que cuenta con 18 mesas, ubicado en la calle Santa Catalina 203, con un equipo de trabajo de 22 colaboradores entre gerente general, chef ejecutivo, supervisor, mozos, personal de limpieza, etc. Aumentando colaboradores cada 3 años y su ingreso mensual.

El gasto de todo el personal para el primer año asciende a S/ 58,255.00 lo cual representa el 33% de las ventas.

## **8. CAPÍTULO VIII ANÁLISIS FINANCIERO**

En el presente capítulo se calcula y determina la estructura económica y financiera del presente plan de negocios para la implementación de un Restaurante Show Turístico con Cocina Participativa de nombre “Raymi”. Para esto se ha elaborado diversos presupuestos que permitan confirmar la viabilidad del proyecto.

El primer paso ha sido determinar las inversiones iniciales en tangibles e intangibles, de acuerdo a las necesidades del negocio que incluyen la maquinaria y equipo para la preparación de la comida, utensilios, permisos, remodelación entre otros.

Luego se determinó los ingresos por el servicio de comida en función a la estimación de la demanda, misma que se estableció en el Capítulo del Estudio de Mercado. Sobre esta se aplicó un ingreso y se hizo una proyección a 8 años con un crecimiento del 5% anual. Con esta misma información se calculó los ingresos por bebidas y finalmente se calculó los ingresos por cocina participativa.

Sobre la información de los ingresos se hizo el cálculo de los costos. Para esto se tomó información de las entrevistas y de información de otros restaurantes donde indicaban que el costo por los insumos de la comida son un 35% de los ingresos, en el caso de las bebidas era el 25% y sólo en el caso de la comida participativa se detallaron los costos y éste se calculó en un 35%.

Asimismo, se hizo el cálculo de los gastos de personal (Información del Capítulo Organizacional), gastos administrativos y gastos operativos (Información del Capítulo Operativo), gastos de marketing (Información del Capítulo de Marketing).

Posteriormente se hizo el cálculo del capital de trabajo necesario en función a los costos y gastos antes mencionados, aplicando una temporalidad antes de la apertura del negocio y durante el primer año.

Finalmente se calculará el VAN, TIR para determinar la viabilidad económica.

## 8.1. Inversión

Como se explicó en el Capítulo Operativo, para la implementación de “Raymi” se deberán incurrir en diversos gastos en maquinaria y equipo, utilitarios, obras civiles, estudios, trámites, asesorías, gastos de inducción, entre otros. Esta inversión se calcula en S/331,709 como se verifica en la Tabla 8-1 mismos que se detallan en los siguientes puntos de la tesis.

**Tabla 8-1 Total de la inversión**

<b>Tipo de Inversión</b>		<b>Monto</b>
Total Activos fijos	S/	422709.00
Total activos intangibles	S/	30,500.00
<b>Inversión Total</b>	<b>S/</b>	<b>453209.00</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### 8.1.1. Inversión activos fijos

Al ser un restaurante que recién iniciará sus operaciones (proyecto) se considera la compra de todos los instrumentos y maquinaria necesaria para el adecuado funcionamiento del restaurante.

En maquinaria y equipo se encuentran los insumos generalmente para la cocina para que pueda cubrir la demanda de clientes (Ver tabla 8-3)

Dentro de enseres de cocina están la indumentaria necesaria para la correcta elaboración de alimentos. Obras civiles son los gastos más fuertes y corresponden a la remodelación del local, ambientación la cual incluyen letreros, vinilos, etc. (Ver tabla N°8-3).

**Tabla 8-2 Inversión de activos fijos maquinaria y equipo**

<b>Inversión de activos fijos</b>				
	Producto	Cantidad	Costo unit. S/	Costo Total S/
	Encimera a Gas 2H	5	300	1,500
	Cocina 6H	3	2,450	7,350
	Refrigeradora 600L	2	6,999	13,998
	Licuada OSTER	4	799	3,196
	Congeladora COLDEX	2	2,000	4,000
	Horno Microondas	2	259	518
	Olla presión	4	763	3,052
	Sopletes	3	75	225
	Bascula	2	45	90
	Termómetro	2	18	36
	Biberones	6	5	30
<b>Maquinaria y</b>	Peladores y cortadores	10	20	200
<b>Equipo</b>	Vinagreras	6	10	60
	Ralladores microplane	4	16	64
	Mandolina	1	450	450
	Aros emplatar	20	25	500
	Sartén	6	120	720
	Cazo	6	80	480
	Olla – Cacerola	6	80	480
	Espátula y pinzas	24	25	600
	Espumadera	6	25	150
	Cucharones	12	25	300
	Campana ( extractora)	2	2,000	4,000
	Computadora	4	1,500	6,000
	Equipo de oficina	3	1,000	3,000
	Mobiliario cocina Inox	1	90,000	90,000

Impresora	2	1,200	2,400
Horno	1	4,000	4,000
Lavaplatos	1	3,500	3,500
Fregaderos	5	450	2,250
Máquina para hacer hielo	1	3,000	3,000
Bar	1	3,500	3,500
Sillas de Bar	4	80	320
Rack para cocina	4	250	1,000
Kit cocina participativa (mandil, gorro)	24	50	1,200
Caja registradora	2	1,500	3,000
Equipo de sonido	2	2,000	4,000
<b>Sub Total</b>		<b>128,619</b>	<b>169,169</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-3 Inversión en utilitarios**

	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unit. S/</b>	<b>Costo Total S/</b>
Utilitarios para local	Mesas y sillas	18	500	9,000
	Sillas	54		
	Mantel	15	45	2,430
	Servilletero	30	15	450
	Vasos	800	5	4,000
	Jarras	50	25	1,250
	Platos	800	8	6,400
	Cubiertos	900	8	7,200
	Escenario	1	2,000	2,000
	Luces de colores	8	150	1,200
	Detector de humo	10	80	800
	Cámara de seguridad	6	450	2,700
	Extintor	4	90	360
	Uniforme para trabajadores	25	150	3,750
	Vario de cocina	1	800	800
	Obras civiles	Letrero en Frentera	1	1,200
Acondicionamiento del Área de cocina participativa		1	5,000	5,000
Acondicionamiento y decoración de los baños		2	3,500	7,000
Modernización de la zona de ingreso		1	8,000	8,000
Ambientación del local		1	40,000	40,000
Remodelación del local		1	140,000	140,000
Otros		Otros	1	
<b>Sub Total</b>			<b>227,475</b>	<b>253,540</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### 8.1.2. Inversión de activos intangibles

Dentro de la inversión de activos intangibles se considera todos aquellos gastos que no son materiales, dentro de los cuales se encuentran: Estudios y asesorías se encuentran los gastos en planos y consultas para la remodelación del local, trámites son los gastos que se realiza para el pago de licencia, y otros gastos de orden legal, gastos de inducción al ser un restaurante con alta demanda necesita un sistema para una atención rápida y este requiere una capacitación al personal para su correcto uso (Ver tabla N°8-4).

**Tabla 8-4 Inversión de activos intangibles**

	<b>Actividad</b>		<b>Inversión S/</b>
<b>Estudios y asesorías</b>	Estudios civiles y arquitectónicos	1	5,000
<b>Tramites</b>	Tramites, Permisos y licencias	1	3,000
<b>Gastos de inducción</b>	Capacitación e inducción al personal	1	8,500
	Sistema de atención al cliente	1	14,000
<b>Sub Total</b>			<b>30,500</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### 8.1.3. Depreciación

La depreciación se calculó en función a una depreciación lineal del 10% para maquinaria y equipo, de esta manera se obtuvo una depreciación anual de S/15,961. Esta depreciación se repetirá durante 10 años. Esto se verifica en la tabla 8-5.



**Tabla 8-5 Depreciación del ejercicio**

<b>Porcentaje anual</b>	<b>Cantidad en maquinaria</b>	<b>Valor anual de depreciación</b>
<b>10%</b>	S/ 159,615.00	S/ 15,961.50

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

## **8.2.Ingresos**

En el caso de los ingresos, estos se establecieron en función a la demanda estimada (Capítulo del Estudio de Mercado) e información de las encuestas. La estimación de la demanda resultó en que al mes visitarían 2,474 clientes muy interesados e interesados. Asimismo, de acuerdo a las encuestas se sabe que el pago promedio por consumo es entre S/58.07 – S/63.23 para el pago de comidas y bebidas para Interesados y Muy Interesados respectivamente (Ver tabla 8-6).

**Tabla 8-6 Ingresos mensuales por clientes**

	<b>Cientes Mensual</b>	<b>Precio Promedio consumo</b>	<b>Ingreso Mensual S/</b>	<b>Precio Promedio plato S/</b>	<b>Ingreso en comida mensual S/</b>
<b>Muy interesados</b>	1,643	63.23	103,898.55	43.53	71,533.62
<b>Interesados</b>	831	58.07	48,246.03	41.11	34,151.49
<b>Total</b>	2,474		152,144.58		105,685.12

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

En la Tabla 8-7 se verifica que el resultado entre la demanda, multiplicada por el precio promedio por consumo genera un ingreso mensual del primer año de S/152,144.58 y anual de S/1'825,735; a este monto se le debe sumar los ingresos por cocina participativa.

**Tabla 8-7 Clientes por año**

	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Ingreso Comida</b>	105,685	1,268,221	1,331,632	1,398,214	1,468,125	1,541,531	1,618,608	1,699,538	1,784,515
<b>Ingreso Bebidas</b>	46,459	557,514	585,389	614,659	645,392	677,661	711,544	747,122	784,478
<b>Cocina Participativa</b>	19,600	235,200	246,960	259,308	272,273	285,887	300,181	315,190	330,950
<b>TOTAL</b>	<b>171,745</b>	<b>2,060,935</b>	<b>2,163,982</b>	<b>2,272,181</b>	<b>2,385,790</b>	<b>2,505,079</b>	<b>2,630,333</b>	<b>2,761,850</b>	<b>2,899,943</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Los ingresos por cocina participativa se generan de un mínimo de 05 clientes en un solo dos turnos al día, los cuales se detallan en la tabla 8-8. En ese sentido se tiene una asistencia anual de 1,680 clientes (se consideran 28 días). Asimismo, se estableció en el Plan de Marketing que el precio de la cocina participativa sería de S/70.00, lo cual resultaría un ingreso anual de S/235,200.00.

**Tabla 8-8 Información cocina participativa**

		<b>Datos</b>
<b>Capacidad</b>	Total de personas (promedio)	5
	Clases participativas por semana	14
	Clases participativas por mes	56
	Personas por mes	280
<b>Ingresos</b>	Precio por persona	S/70
	Ingreso total mensual	S/19,600
	Ingreso máximo Anual	S/235,200

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

El ingreso anual en el primer año es de S/2'060,935 soles; el cual se incrementará en 5% anualmente hasta un horizonte de 08 años.

### **8.3. Costos de ventas**

Para el cálculo del costo de ventas se recopiló información de las entrevistas a representantes de restaurantes en Arequipa y se tuvo acceso a Estados Financieros de restaurantes a nivel nacional. En dicha información se determinó que la estructura sería de 65% de margen de ganancia bruta para la comida y 75% en el caso de bebidas. En el caso de cocina participativa se determinó que el único costo sería la compra de insumos, razón por la cual el margen de ganancia bruta sería del 65%.

Bajo estos porcentajes se determinó los costos por cada una de las líneas de negocio (Ver tabla 8-9).

**Tabla 8-9 Ingresos por producto**

	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Insumo comida</b>	36,990	443,877	466,071	489,375	513,844	539,536	566,513	594,838	624,580
<b>Insumo bebida</b>	11,615	139,378	146,347	153,665	161,348	169,415	177,886	186,780	196,119
<b>Cocina Participativa</b>	11,760	82,320	86,436	90,758	95,296	100,060	105,063	110,317	115,833
<b>TOTAL</b>	<b>60,365</b>	<b>665,576</b>	<b>698,855</b>	<b>733,797</b>	<b>770,487</b>	<b>809,012</b>	<b>849,462</b>	<b>891,935</b>	<b>936,532</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

El consolidado entre ingresos y costos de comida, bebida y cocina participativa arroja un Costo del 32% y por ende un Margen de ganancia del 68% (Ver tabla 8-10). Asimismo, de acuerdo a la Tabla 8-11 también se detalla el costo de los principales costos de los platos más representativos.

**Tabla 8-10 Costos por línea de negocio (S/)**

	<b>Año 1</b>	<b>Mg. Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Mg. Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Mg. Año 3</b>
<b>Total ingresos</b>	2,060,935	100%	2,163,982	100%	2,272,181	100%
<b>Costo Insumo de comida</b>	443,877	22%	466,071	22%	489,375	22%
<b>Costo bebidas</b>	139,378	7%	146,347	7%	153,665	7%
<b>Costo Cocina Participativa</b>	82,320	4%	86,436	4%	90,758	4%
<b>Mg. De Contribución</b>	1,395,359	68%	1,465,127	68%	1,538,383	68%

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

En las tablas 8-11 a la 8-20 se detalla los costos de los 10 principales platos a ofrecer, mismos que fueron elegidos por los encuestados.

**Tabla 8-11 Costo del ceviche**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Pescado</b>	200	0.04	8
<b>Limón</b>	50	0.002	0.1
<b>Cebolla</b>	50	0.002	0.1
<b>Apio</b>	20	0.0015	0.03
<b>Cilantro</b>	10	0.002	0.02
<b>Ajo</b>	10	0.004	0.04
<b>Ají limo</b>	20	0.001	0.02
<b>Camote</b>	20	0.002	0.04
<b>Mote</b>	30	0.004	0.12
<b>Lechuga</b>	10	0.002	0.02
			S/8.49

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-12 Costo del chupe de camarones**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Camarones</b>	170	0.03	5.1
<b>Papa amarilla</b>	85	0.0035	0.2975
<b>Arroz</b>	50	0.004	0.2
<b>Leche</b>	70	0.012	0.84
<b>Cebolla</b>	50	0.002	0.1
<b>Ají Panca molido</b>	10	0.003	0.03
<b>Ajo Molido</b>	10	0.004	0.04
<b>Huevo</b>	1	0.5	0.5
<b>Queso fresco</b>	20	0.012	0.24
<b>Sal, pimienta y orégano al gusto</b>	1	0.2	0.2
			S/7.55

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-13 Costo del lomo saltado**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Arroz</b>	100	0.004	0.4
<b>Papa</b>	100	0.0035	0.35
<b>Tomate</b>	50	0.002	0.1
<b>Cebolla</b>	50	0.002	0.1
<b>Lomo Fino</b>	150	0.035	5.25
<b>Sillao</b>	20	0.008	0.16
<b>Sal, pimienta y orégano al gusto</b>	1	0.2	0.2
			S/6.56

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-14 Costo del ají de gallina.**

Ingredientes	Gr.	S/ x Gr.	S/
<b>Pollo</b>	200	0.0091	1.82
<b>Ají amarillo</b>	30	0.003	0.09
<b>Cebolla</b>	20	0.002	0.04
<b>Ajo</b>	10	0.004	0.04
<b>Leche</b>	30	0.012	0.36
<b>Galletas soda</b>	20	0.01	0.2
<b>Queso</b>	50	0.012	0.6
<b>Papa</b>	50	0.0035	0.175
<b>Aceituna</b>	5	0.004	0.02
<b>Huevo</b>	1	0.005	0.005
			<b>S/3.35</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-15 Costo de los tallarines rojos**

Ingredientes	Gr.	S/ x Gr.	S/
<b>Tallarines</b>	180	0.004	0.72
<b>Pollo</b>	120	0.0091	1.092
<b>Zanahoria</b>	20	0.002	0.04
<b>Salsa de tomate</b>	20	0.004	0.08
<b>Queso</b>	10	0.012	0.12
<b>Ajo</b>	10	0.004	0.04
<b>Hongos y laurel</b>	1	0.4	0.4
<b>Sal, pimienta y orégano al gusto</b>	1	0.2	0.2
			<b>S/2.69</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-16 Costo de los tallarines verdes**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Tallarines</b>	180	0.004	0.72
<b>Leche</b>	40	0.012	0.48
<b>Albahaca</b>	50	0.002	0.1
<b>Espinaca</b>	70	0.002	0.14
<b>Queso</b>	70	0.012	0.84
<b>Lomo fino</b>	110	0.035	3.85
			S/6.13

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-17 Costo del escribano**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Tomate</b>	120	0.002	0.24
<b>Rocoto</b>	50	0.0045	0.225
<b>Perejil, Cilantro, Vinagre</b>	1	0.5	0.5
<b>Limón</b>	20	0.002	0.04
<b>Papa</b>	150	0.0035	0.525
			S/1.53

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis



**Tabla 8-18 Costo de la ocopa arequipeña**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Papa</b>	120	0.0035	0.42
<b>Cebolla</b>	20	0.002	0.04
<b>Ají Amarillo</b>	30	0.003	0.09
<b>Galleta Soda</b>	20	0.01	0.2
<b>Maní</b>	20	0.05	1
<b>Queso</b>	50	0.012	0.6
<b>Huacatay</b>	10	0.2	2
<b>Ajo</b>	10	0.004	0.04
<b>Huevo</b>	1	0.5	0.5
<b>Lechuga</b>	10	0.002	0.02
<b>Aceituna</b>	5	0.004	0.02
<b>Tomate</b>	10	0.002	0.02
			S/4.95

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-19 Costo del lechón al horno**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Lechón</b>	200	0.02	4
<b>Ají amarillo</b>	20	0.003	0.06
<b>Ajo</b>	10	0.004	0.04
<b>Romero</b>	5	0.1	0.5
<b>Papa</b>	100	0.0035	0.35
<b>Lechuga</b>	50	0.002	0.1
<b>Tomate</b>	30	0.002	0.06
			S/5.11

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Tabla 8-20 Costo del lechón al horno**

<b>Ingredientes</b>	<b>Gr.</b>	<b>S/ x Gr.</b>	<b>S/</b>
<b>Rocoto</b>	50	0.05	2.5
<b>Lomo</b>	100	0.035	3.5
<b>Leche</b>	20	0.012	0.24
<b>Queso</b>	50	0.012	0.6
<b>Papa</b>	100	0.0035	0.35
<b>Zanahoria</b>	20	0.002	0.04
<b>Aceituna</b>	10	0.004	0.04
<b>Huevo</b>	1	0.5	0.5
			<i>S/7.77</i>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

#### 8.4. Otros egresos

En este punto se explicará todas las salidas de caja (capital de trabajo) en las que la empresa incurrirá cuando inicie sus operaciones, algunos de estos costos y gastos se explicaron en el punto anterior (costos por línea de negocio), dando un resultado final el primer año de S/1'867,758. Es importante indicar que estos costos no son los que se explicarán más adelante en la necesidad de trabajo en el año 0, sino son los que se cubren el año 01 con la generación del negocio (Ver tabla 8.21).

**Tabla 8-21 Gastos consolidados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Gastos Personal</b>	685,860	685,860	720,153	720,153	754,446	754,446	788,739	788,739
<b>Gastos</b>								
<b>Marketing</b>	187,054	185,154	113,154	113,154	113,154	113,154	113,154	113,154
<b>Gastos</b>								
<b>Administrativos</b>	205,468	207,695	207,695	207,944	207,944	203,579	208,219	208,521
<b>Gastos</b>								
<b>Operativos</b>	770,936	804,215	839,157	881,847	920,372	960,822	1,003,295	1,061,092
<b>Total</b>	1,849,318	1,882,923	1,880,159	1,923,099	1,995,916	2,032,001	2,113,407	2,171,506

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Gastos Administrativos:** Son aquellos que en su mayoría no están directamente relacionados con la elaboración del producto/servicios, salvo una proporción de la electricidad, agua y otros (un parte destinado para gas). Se encuentran los gastos como capacitación, misma que ya se había agregado como inversión inicial, pero en este caso se trata de inversión continua para el

mejoramiento del personal e inducción para el nuevo. Servicios además de electricidad, agua, teléfono, celular e internet, contador (mismo que será externo). Esto se detalla en la Tabla 8-22.

**Tabla 8-22 Gastos administrativos (en miles de S/)**

	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>		<b>Año 6</b>		<b>Año 7</b>		<b>Año 8</b>	
	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual
Electricidad	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00
Capacitación	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00
Agua	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40	4.80	0.40	0.16	0.40	4.80	0.40	4.80
Duo (Telef + Internet)	0.19	2.27	0.21	2.50	0.21	2.50	0.23	2.74	0.23	2.74	0.25	3.02	0.25	3.02	0.28	3.32
Alquiler	15.00	180.00	15.00	180.00	15.00	180.00	15.00	180.00	15.00	180.00	15.00	180.00	15.00	180.00	15.00	180.00
Otros	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.00
Contador	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00	0.50	6.00
Planes Móviles	0.20	2.40	0.20	2.40	0.20	2.40	0.20	2.40	0.20	2.40	0.20	2.40	0.20	2.40	0.20	2.40
<b>Total</b>	<b>16.79</b>	<b>205.47</b>	<b>0.00</b>	<b>207.70</b>	<b>0.00</b>	<b>207.70</b>	<b>0.00</b>	<b>207.94</b>	<b>0.00</b>	<b>207.94</b>	<b>0.00</b>	<b>203.58</b>	<b>0.00</b>	<b>208.22</b>	<b>0.00</b>	<b>208.52</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

**Gastos de personal:** Como se explicó en el Capítulo Organizacional, dentro de la planilla de la empresa se encontrarán 20 personas la cuales desempeñaran una actividad distinta y en función a esta se estableció un ingreso mensual. Asimismo, se ha calculado sus beneficios sociales en el cálculo anual fue en función a 14 sueldos. Esto se detalla en la Tabla 8-23 y 8-24, donde además existe un incremento del 5% en los sueldos en el año 03, 05, 07 de acuerdo a la política de la empresa.

**Tabla 8-23 Gastos de personal del año 01 - 03**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>	
	<b># de</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo</b>
	<b>trabajadores</b>	<b>Mes</b>	<b>Anual</b>	<b>Mes</b>	<b>Anual</b>	<b>Mes</b>	<b>Anual</b>
Gerente General	1	5,000	70,000	5,000	70,000	5,250	73,500
Chef Ejecutivo	1	3,000	42,000	3,000	42,000	3,150	44,100
Cocina	2	2,000	56,000	2,000	56,000	2,100	58,800
Ayudante de cocina	2	1,000	28,000	1,000	28,000	1,050	29,400
Supervisor	1	3,000	42,000	3,000	42,000	3,150	44,100
Asistente de compra	1	1,500	21,000	1,500	21,000	1,575	22,050
Mozo	4	1,500	84,000	1,500	84,000	1,575	88,200
Personal de limpieza	2	1,000	28,000	1,000	28,000	1,050	29,400
Cajero	1	1,200	16,800	1,200	16,800	1,260	17,640
Barman	2	1,300	36,400	1,300	36,400	1,365	38,220
Recepcionista	1	1,200	16,800	1,200	16,800	1,260	17,640
Asistente de marketing	1	1,500	21,000	1,500	21,000	1,575	22,050

Asistente de RRHH	1	1,500	21,000	1,500	21,000	1,575	22,050
Sub total	20	24,700	483,000	24,700	483,000	25,935	507,150
Leyes sociales (Es 9%, Gr 16.67%, Cts. 16.67%)	0.42	35,074	685,860		685,860		720,153
<b>Total Gasto de Personal</b>		<b>35,074</b>	<b>685,860</b>		<b>685,860</b>		<b>720,153</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

Gastos de marketing: Relacionados con la promoción y publicidad de la empresa y el pago de algunos colabores externos que ayudarán a comunicar la propuesta de negocio y sus distintas actividades. El gasto anual será mayor el año 01, debido al lanzamiento de la marca y se irá reduciendo hasta el año 03, luego del cual el gasto será línea. Se explicó en la tabla 5-10

Gastos operativos: En la Tabla 8.24 se encuentran los insumos para la elaboración de la comida y bebida (incluye comida participativa), además de gastos de mantenimiento, descartables, seguridad y el elenco de baile. Es importante indicar que, en el caso del elenco de baile, el pago de S/930.00 mensual es por persona, el cual cubre 04 horas aproximadas de danzas; fuera de estas horas el elenco puede obtener ingresos adicionales. En el anexo N° 22 se muestra la cotización obtenida por la empresa de danzas típicas a contratar.

**Tabla 8-24 Gastos Operativos Año (1 – 7)**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7	
	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual	Mes	Anual
<b>Gasto ingredientes cocina</b>	36,990	443,877	38,839	466,071	40,781	489,375	42,820	513,844	44,961	539,536	47,209	566,513	49,570	594,838
<b>Gasto bebidas</b>	11,615	139,378	12,196	146,347	12,805	153,665	13,446	161,348	14,118	169,415	14,824	177,886	15,565	186,780
<b>Gasto comida participativa</b>	6,860	82,320	7,203	86,436	7,563	90,758	7,941	95,296	8,338	100,060	8,755	105,063	9,193	110,317
<b>Gastos de mantenimiento</b>	1,500	18,000	1,500	18,000	1,500	18,000	2,000	24,000	2,000	24,000	2,000	24,000	2,000	24,000
<b>Descartables</b>	500	6,000	500	6,000	500	6,000	500	6,000	500	6,000	500	6,000	500	6,000
<b>Seguridad</b>	1,200	14,400	1,200	14,400	1,200	14,400	1,200	14,400	1,200	14,400	1,200	14,400	1,200	14,400
<b>Elenco de baile</b>	5,580	66,960	930	66,960	930	66,960	930	66,960	930	66,960	930	66,960	930	66,960
<b>Total</b>	<b>59,595</b>	<b>770,936</b>	<b>62,368</b>	<b>804,215</b>	<b>65,280</b>	<b>839,157</b>	<b>68,837</b>	<b>881,847</b>	<b>72,048</b>	<b>920,372</b>	<b>75,419</b>	<b>960,822</b>	<b>78,958</b>	<b>1,003,295</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

## 8.5. Capital de trabajo

Para determinar la necesidad en capital de trabajos se consideran los gastos detallados en la Tabla 8-25, estos gastos corresponden a la necesidad de contratar personal previo al funcionamiento del restaurante y aquellos gastos que se deben hacer en el año 01.

**Tabla 8-25 Capital de trabajo**

/	Puesto	Mes 1	
<b>Gastos</b>	Personal	S/	63,190.00
	Marketing	S/	17,004.50
	Administrativos*	S/	46,789.00
	Operativos	S/	59,594.66
	<b>Gastos Total</b>	<b>-S/</b>	<b>186,578.16</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

\* Considera 02 meses de alquiler del local

En el gasto de personal, se considera la contratación de algunos colaboradores con diferente tiempo antes de la inauguración, de 2 meses, 1 mes, y 15 días, según se detalla en la Tabla 8.26.

**Tabla 8-26 Relación de colaboradores Capital de trabajo**

Puesto	Cantidad	Sueldo S/	Tiempo (meses)	Total S/
<b>Gerente General</b>	1	5,000	2	10,000
<b>Chef Ejecutivo</b>	1	3,000	2	6,000
<b>Cocinero</b>	2	2,000	2	8,000
<b>Ayudante de Cocina</b>	2	1,000	0.5	1,000



<b>Supervisor</b>	1	3,000	2	6,000
<b>Asistente de compra</b>	1	1,000	1	1,000
<b>Mozo</b>	4	1,500	0.5	3,000
<b>Personal de limpieza</b>	2	1,000	0.5	1,000
<b>Cajero</b>	1	1,200	0.5	600
<b>Barman</b>	2	1,300	0.5	1,300
<b>Recepcionista</b>	1	1,200	0.5	600
<b>Asistente de marketing</b>	1	1,800	2	3,600
<b>Asistente de RRHH</b>	1	1,200	2	2,400
<b>Salario Anual</b>		44,500		
<b>Leyes sociales (Es 9%, Gr 16.67%, Cts. 16.67%)</b>	42%	18,690		
<b>Gasto de Personal</b>		63,190		

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### **8.6. Flujo de caja efectivo**

Para la realización del flujo se evaluó en un horizonte de 8 años, como se puede observar el proyecto es muy rentable y se recupera la inversión en el quinto año.

Para poder determinar la viabilidad de este proyecto se utilizaron los indicadores VAN, TIR

La evaluación se ha realizado considerando un periodo después.

Este valor se ha considerado tomando el promedio de flujo de caja efectivo de los últimos 5 años (4 a 8) el valor obtenido es de S/6, 092,382.00 soles

En la Tabla 8.27 se explica la estacionalidad de la demanda Arequipeña, de acuerdo a información obtenida del Monasterio de Santa Catalina (MINCETUR, 2016). Como se puede apreciar existe una fuerte estacionalidad entre Jul a Oct debido a las vacaciones del cliente Europeo, sumado a las festividades patrias y aniversario de Arequipa.

**Tabla 8-27 Estacionalidad**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>Estacionalidad</b>	5%	5%	7%	8%	9%	8%	12%	14%	11%	11%	8%	4%

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

En la tabla 8.28 se consolidan los ingresos, egresos (costos, gastos, impuestos e inversión) mensuales para calcular el Flujo de Caja Económico, siendo este positivo en todos los periodos.

**Tabla 8-28 Flujo Económico Mensual (en miles de S/)**

	Año 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos (+)</b>		94.0	94.1	135.9	155.3	193.3	162.0	255.0	287.9	225.6	219.9	158.0	80.0
<b>Egresos (-)</b>		84.4	84.4	122.0	139.3	173.4	145.4	228.8	258.3	202.4	197.4	141.8	71.7
<b>Utilidad Operativa</b>		9.7	9.7	14.0	15.9	19.8	16.6	26.2	29.6	23.2	22.6	16.2	8.2
<b>Depreciación (-)</b>		1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
<b>Amortización (-)</b>													
<b>Flujo</b>		8.3	8.3	12.6	14.6	18.5	15.3	24.8	28.2	21.8	21.3	14.9	6.9
<b>Inversión Tangible</b>	-422.7												
<b>Inversión Intangible</b>	-30.5												
<b>Capital de Trabajo</b>	-186.6												
<b>Depreciación (+)</b>	0.0	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
<b>FCE</b>	<b>-639.8</b>	<b>9.7</b>	<b>9.7</b>	<b>14.0</b>	<b>15.9</b>	<b>19.8</b>	<b>16.6</b>	<b>26.2</b>	<b>29.6</b>	<b>23.2</b>	<b>22.6</b>	<b>16.2</b>	<b>8.2</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

La misma metodología se aplicó para el cálculo del Flujo de caja anual, el cual se detalla en la Tabla N° 8.28. Como se puede verificar en todos los periodos el resultado es positivo y la empresa puede cubrir holgadamente sus costos y gastos. Es importante indicar que no se elabora un Flujo de caja financiero, porque el 100% del capital requerido en el año 0 será asumido por los accionistas. Asimismo, se calculó el valor de liquidación o perpetuidad al final del Año 08 sobre la base de los flujos mensuales al cual se le dividió la resta entre el Tasa de descuento menos el porcentaje de crecimiento anual proyectado.

**Tabla 8-29 Flujo Económico Anual**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
<b>Ingresos (+)</b>		2,060,935	2,163,982	2,272,181	2,385,790	2,505,079	2,630,333	2,761,850	2,899,943
<b>Egresos (-)</b>		1,849,318	1,882,923	1,880,159	1,923,099	1,995,916	2,032,001	2,113,407	2,171,506
<b>Utilidad Operativa</b>		211,617	281,058	392,022	462,691	509,163	598,332	648,443	728,437
<b>Depreciación (-)</b>		15,962	15,962	15,962	15,962	15,962	15,962	15,962	15,962
<b>Amortización (-)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo</b>		195,656	265,097	376,060	446,730	493,202	582,371	632,481	712,475
<b>Impuestos (-)</b>		58,697	79,529	112,818	134,019	147,961	174,711	189,744	213,743
<b>Utilidad después de impuestos</b>		136,959	185,568	263,242	312,711	345,241	407,660	442,737	498,733
<b>Inversión Tangible</b>	-422,709	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Inversión Intangible</b>	-30,500	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Capital de Trabajo</b>	-186,578	0	0	0	0	0	0	0	-
							-		
<b>Depreciación (+)</b>		15,962	15,962	15,962	15,962	15,962	15,962	15,962	15,962
<b>Amortización (+)</b>		0	0	0	-	-	-	-	-
<b>FCE</b>	<b>-639,787</b>	<b>152,920</b>	<b>201,529</b>	<b>279,204</b>	<b>328,672</b>	<b>361,203</b>	<b>423,621</b>	<b>458,699</b>	<b>514,694</b>

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración: Autores de la tesis

El margen de ganancia a nivel de Flujo de Caja Económico inicia con el 7% en el primer año, pero se va incrementando anualmente en función al crecimiento proyectado en las ventas y la reducción de costos, llegando al año 8 al 18%. Este margen se encuentra dentro del promedio del mercado, según los Estados Financieros verificados de otros restaurantes de Arequipa y a nivel nacional.

Debido a que el riesgo lo asume al 100% el accionista, se calculará el VAN y TIR descontadas al tasa de descuento (costo de capital del accionista =  $k_e$ ). Para esto se utiliza los valores detallados en la Tabla 8-30.

**Tabla 8-30 Datos para el cálculo del tasa de descuento =  $K_e$**

<b>Préstamos Accionista</b>	S/639.707
<b>Tasa esperada</b>	11,040%
<b>Riesgo país</b>	1,105%

<b>Tasa de descuento</b>	12,145%
--------------------------	---------

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

El resultado es una tasa de descuento de 12.145% y en función a esta el VAN es de S/ 890,528 y una TIR de 37.68%.

Como se mencionó anteriormente, el proyecto se financiará con préstamo y aporte de accionistas. Para lo cual se planteó la posibilidad de cada uno de contar con la liquidez suficiente para cubrir con la necesidad. La respuesta fue positiva, dado que se trata de personas con más de 30 años, quienes han forjado un patrimonio personal que les permitiría asumir esta necesidad. En algunos casos se cuentan con el 100% del dinero que cuentas bancarias (depósitos a plazo) y en otros se cuenta con el 60% en bancos, pero con bienes muebles de rápida realización que les permitiría cubrir en el corto plazo con el saldo. Asimismo, es importante aclarar la intención de los participantes de tomar acción sobre la presente idea de negocio, por considerar rentable y un aporte importante para el Perú.

En referencia al párrafo anterior, es importante indicar que el Sistema Financiero peruano está compuesto por Entidades Bancarias, Cajas Municipales, Cajas Rurales, Financieras, Edpymes, entre otros que ofrecen el producto de depósitos a plazo. Aquellas entidades donde se ofrece una mayor rentabilidad son las cajas y financieras, dado que el nivel de riesgo que éstas ofrecen en sus colocaciones es mayor por el tipo de cliente que atienden, esto traducido en la tasa de interés. En relación a ello, la tasa de interés de los depósitos también es mayor, en ese sentido el costo de oportunidad de la presente tesis es un depósito a plazo será la mayor tasa ofrecida en un año. En este caso la mayor tasa es de 6.2% ofrecida por financiera TFC como se verifica en la tabla 8-31.

**Tabla 8-31 Tasa de Depósitos a Plazo**

<b>Depósitos a Plazo (días)</b>	<b>181 - 360</b>
	Tasa anual %
<b>Continental</b>	4.06%
<b>Comercio</b>	4.76%
<b>Crédito</b>	4.13%
<b>Pichincha</b>	5.04%
<b>BIF</b>	4.30%
<b>Scotiabank</b>	4.20%
<b>Interbank</b>	4.25%
<b>Mibanco</b>	4.44%
<b>GNB</b>	4.73%
<b>Falabella</b>	4.23%
<b>Santander</b>	4.53%
<b>Ripley</b>	4.71%
<b>Azteca</b>	3.85%
<b>CMAC Arequipa</b>	5.15%
<b>CMAC Cusco</b>	4.95%
<b>CMAC Ica</b>	4.30%
<b>CMAC Piura</b>	4.50%
<b>CMAC Sullana</b>	4.20%

<b>CMAC Tacna</b>	5.20%
<b>CMCP Lima</b>	4.90%
<b>Compartamos Financiera</b>	5.10%
<b>Crac los Andes</b>	5.60%
<b>Crediscotia</b>	5.25%
<b>Financ. Credinka</b>	5.30%
<b>Financ. Proempresa</b>	5.60%
<b>Financiera Confianza</b>	4.25%
<b>Financiera Tfc</b>	6.20%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) 01/03/2019

Elaboración: Autores de la tesis

### 8.7.Sensibilidad

Finalmente se hace un análisis de sensibilidad para considerar un escenario muy pesimista, pesimista, optimista y muy optimista, además del moderado que es el que se ha presentado. En estos escenarios se han hecho modificando 01 variable (variación en la demanda) y 02 variables (variación en la demanda y precio). En la Tabla 8.23 se verifica la sensibilidad, sólo con el cambio en la variable demanda, siendo todos los escenarios positivos en función a la variación del VAN y TIR.

**Tabla 8-32 Sensibilidad cambiando variable demanda**

<b>Análisis de Sensibilidad</b>				
<b>Demanda</b>	1.05 (+5%)	VAN	S/. 1,137,286.57	Optimista
		TIR	44%	
	1	VAN	S/. 890,527.58	Moderado
		TIR	37.68%	
	0.95 (-5%)	VAN	S/. 643,768.60	Pesimista
		TIR	31.00%	

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

En la Tabla 8-33 se observa que modificando las variables de precio y demanda en las mismas proporciones también se tiene un VAN y TIR positivo.

**Tabla 8-33 Sensibilidad Precio - Demanda**

<b>Análisis de Sensibilidad</b>				
	Demanda (+5%)	VAN	S/. 1,396,383.50	Optimista
	Precio (+5%)	TIR	50.91%	
<b>Demanda - Precio</b>	1	VAN	S/. 890,527.58	Moderado
		TIR	37.68%	
	Demanda (-5%)	VAN	S/. 409,347.56	Pesimista
	Precio (-5%)	TIR	24.43%	

Fuente: Autores de la tesis

Elaboración Autores de la tesis

### **8.8. Conclusiones**

Después de haber realizado el estudio exhaustivo de los costos e ingresos para determinar la viabilidad del proyecto, se concluye que el proyecto para implementar un Restaurante Show Turístico en la ciudad de Arequipa es rentable. Esto último se determina en función a una VAN positivo de S/890,527 y una TIR de 37.68%. El margen neto en el Flujo de Caja Económico es menor en el primer año, debido a las elevadas inversiones para empezar el negocio, pero se va incrementando anualmente, llegando al año 8 a ser del 18%. Asimismo en el análisis de sensibilidad, bajo diversos supuestos de demanda y precio, en el escenario muy pesimista el VAN y TIR son positivos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

**Primer objetivo: Analizar la importancia de la gastronomía peruana en el mundo culinario actual y el valor del folclore nacional.**

- El sector gastronómico es un importante motor de la economía peruana con crecimientos del 5% en promedio en los últimos 05 años. Este sector se encuentra vinculado a muchos otros, como el comercio, hospedajes, otros servicios turísticos.
- El "boom" gastronómico inició en el año 2007 con la iniciativa de Gastón Acurio, quien promocionó y llevó la sazón peruana al mercado internacional. Esto hizo que la comida peruana se consolide en el Perú, además que abrió un nuevo mercado en el extranjero
- En el 2017 y 2018 el Perú ganó en los World Travel Awards como mejor destino cultural y gastronómico. Este premio se otorga en función a la votación de viajeros al Perú, lo cual ratifica a la gastronomía como una de las más importantes del mundo.
- De acuerdo a Mixha Zizek (2018) la gastronomía de Arequipa es una de las más representativas del Perú por su variedad de platos, por tener una de las mayores concentraciones de emprendimientos, por ser pionera en ferias gastronómicas (incluso antes de "Mistura") y porque tiene una importante participación en el empleo arequipeño, ya que capta el 21% de todos los empleados del sector servicio, esto último de acuerdo a la "Dinámica Ocupacional en la Región Arequipa" publicada por el Ministerio de Trabajo (2017).

**Segundo objetivo: Identificar el dinamismo del sector turismo para el país y la ciudad de Arequipa, de tal forma de estimar la afluencia de turistas al servicio propuesto.**



- El sector turismo es uno de los más importantes del Perú según estimaciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el turismo representa cerca del 3.3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos directos e indirectos (Informe IEDEP, 2018). En los últimos años ha mostrado un gran dinamismo creciendo 8.9% y 3.5% del 2004 al 2016 en lo que respecta a turista extranjero y turista nacional respectivamente (MINCETUR 2017)
- PromPerú es la oficina encargada de promover el turismo tanto a nivel nacional como internacional cuenta con una página web muy amigable, está disponible en varios idiomas destacando el inglés, francés, portugués, italiano, alemán, chino y japonés entre otros, brinda información sobre lugares de interés, festividades, ayuda a planificar su viaje y cuenta con ofertas para promover el turismo.
- Arequipa su principal carta de presentación es la gastronomía, según publicación del diario El Comercio del 04 de octubre del 2018 la cadena internacional “CNN en español” la considera entre las mejores de Sudamérica destacando el mestizaje que recoge lo mejor de las culturas precolombinas que se acentuaron en la región sur del Perú, todos estos factores influyen en el sector turismo de manera positiva, despertando el interés no solo del turista extranjero sino también del turista nacional en visitar la ciudad de Arequipa y disfrutar de sus atractivos junto de la buena comida.

**Tercer objetivo: Estimar la demanda del restaurant turístico considerando no solo al turista nacional y extranjero sino también a los residentes.**

- La demanda efectiva estará compuesta por Residentes, turistas nacionales y extranjeros que se consideren muy interesados, esta población se determinó en el estudio de mercado, siendo un total de 75,245 personas se considera abarcar un 3.5% del mercado, con esta participación se espera tener un promedio mensual de 1,643 clientes.
- La demanda potencial estará compuesta por Residentes, turistas nacionales y extranjeros, esta población se determinó en el estudio de mercado, siendo un total de 76,511 personas, se considera una participación de mercado de 1.0%,

considerando que este segmento toma más opciones al momento de decidir un lugar para almorzar o cenar, para este segmento se espera tener un promedio mensual de 831 clientes.

- Según el estudio realizado respecto al mercado potencial, tanto en turismo extranjero, nacional y residentes, para el negocio Raymi, el tamaño del mercado está dado por turistas de edades entre 30 y 65 años de edad y turistas nacionales y residentes de NSE A, B también entre 30 y 65 años de edad que vivan en los distritos del cercado de Arequipa, Cayma y Yanahuara.
- Según MINCETUR el crecimiento anual del sector gastronómico peruano es de 4%, y el crecimiento de los principales restaurantes típicos de la ciudad reportan crecimientos de 8% en promedio, para este estudio se está considerando un crecimiento promedio anual de 5% hasta el año 8.
- En el análisis de estacionalidad el tercer trimestre del año (julio-agosto-setiembre) es donde se tiene la mayor demanda con 37% respecto a los otros trimestres que van de 17% a 23%, este factor se da porque en ese periodo se tienen las vacaciones de verano en Europa, así como las vacaciones de verano en Estados Unidos y se complementa con los feriados de Fiestas Patrias (28 y 29 de julio) y el aniversario de Arequipa (15 de agosto) fecha en la que se incrementa el turismo nacional.

**Cuarto objetivo: Elaborar las estrategias genéricas y de marketing necesarias para posicionar el restaurante como uno de los principales atractivos turísticos de la región.**

- Para lograr el posicionamiento en el mercado de restaurantes turísticos se desarrolló la estrategia de marketing mix, de las 4 áreas (precio, promoción, producto y plaza), siendo de suma importancia el producto que gracias a él se obtiene una diferenciación frente a los competidores, haciendo que la marca logre quedar en el recuerdo de los clientes y logre su posicionamiento.
- La estrategia principal de marketing es el plan de sostenibilidad económica como plan de contingencia ante futuras amenazas.

**Quinto objetivo: Desarrollar el plan organizacional que proporcione la estructura y el sistema de trabajo.**

- El plan organizacional del presente plan de negocios está orientado al servicio de atención al cliente, siendo los elementos más distintivos: contratar un personal con vocación al servicio, formación y capacitación, fijar la atención hacia el cliente y el trabajo en equipo; los cuales ayudan principalmente a la fidelización de marca, con un efecto de recordación en los consumidores por el excelente servicio brindado, que consiste en desarrollar un espectáculo de calidad incluyendo un diferente tema cada mes en el show de danzas, en función al calendario de festividades del Perú.
- El organigrama del plan organizacional contempla una estructura jerárquica, donde las decisiones importantes dependen directamente del Gerente General. Se determina que la organización interna y externa estará compuesta de 22 personas, las cuales desempeñarán cargos operativos, administrativos y comerciales. Estas funciones están orientadas al servicio, con la finalidad de promover la consolidación de la marca. Sólo los gastos de personal ascienden S/699,060.00 para el primer año, lo cual representa el 33% de las ventas.
- En Raymi se debe mantener estándares de atención al cliente, preparación de platos y gestión administrativa, para lo cual se destina un presupuesto para inducción de S/ 8500. Para capacitaciones se destina S/ 1000 el primer año, y a partir del segundo año S/ 2000 anual.

**Sexto Objetivo: Proponer el plan operativo que garantice la correcta ejecución de los procesos clave.**

- El plan operativo es el resultado de la articulación de las estrategias planteadas a nivel técnico, cuya base fundamental es la estimación de la demanda. En ese sentido se plantearon dos rotaciones por mesa en la cena de lunes a sábado y 01 rotación de mesa para el almuerzo de lunes a viernes (solo los sábados y domingos habrá 02 rotaciones).

- La atención se realizará con 09 mesas para 04 personas y 02 mesas para 08 personas. La capacidad de atención en el punto más alto durante el almuerzo será del 49% en el primer año y del 69% en el año 08. Se cuenta con 04 mozos, los cuales se dividirán entre el número de mesas y horarios para evitar generar un sobre esfuerzo y estos puedan gozar de sus días libres.
- Se determinó cuáles eran los equipos, maquinaria, utensilios, muebles y enseres necesarios; los mismos que se implementarán de acuerdo a un Lay Out en el local elegido ubicado en Calle Santa Catalina 203 – Cercado de Arequipa, para el cual además se toma en cuenta el Reglamento de Restaurantes (Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI, 1993).
- La eficiencia en los procesos se realizará a través de una adecuada gestión de abastecimiento, aplicando la metodología Just in Time, calculando adecuadamente los costos de los insumos para la comida y bebidas, contando con el personal adecuado para la demanda, continuar con las inversiones en tecnología y finalmente con las capacitaciones para reducir tiempos y evitar reprocesos.
- La productividad se medirá en función a la herramienta Inforest y los comentarios de los clientes de forma directa, a través de encuestas y redes sociales. Con esto se evaluará si es necesario tomar acciones para contratar y/o reducir personal, contar con un stock de insumos adecuado, incrementar la capacidad de atención a través de más rotaciones de mesas.
- La eficacia se medirá en función a la utilidad del Flujo Económico y la rentabilidad esperada por los accionistas, para ello el cumplimiento de los objetivos económicos son fundamentales para la permanencia del negocio.

**Séptimo objetivo: Estimar las inversiones, gastos e ingresos del restaurante y realizar la evaluación económica y financiera del atractivo del servicio.**

- Para la implementación del Restaurante Turístico se determinaron distintas acciones y actividades a realizar, mismas que se debieron cotizar para determinar los usos en función a esta las fuentes de financiamiento.

- Se determinó que es necesario invertir en activos fijos e intangibles, antes de iniciar operaciones, por el valor de S/453,209 en la adecuación del local, compra de equipos, utensilios, muebles y enseres, entre otros. Para corroborar esta información se cotizó con una empresa con experiencia en la implementación de distintos restaurantes en la ciudad de Arequipa.
- Dentro de las actividades de pre-operatividad también se encuentra la contratación del personal durante un plazo máximo de 02 meses mientras van dirigiendo la adecuación del local, contratando nuevo personal, proceso de capacitación, entre otros. Este se determinó como capital de trabajo, mismo que se calcula en S/186,498.
- La distribución de los ingresos se calculó que la comida tiene una mayor participación con el 61.5%, seguido de bebidas con el 27% y comida participativa; esta información consideró la estimación de la demanda y el cálculo en función al número de sillas. Asimismo sus costos, de acuerdo a la información recopilada en las entrevistas y revisión de otros estados financieros se determinaron en 35% para comida y cocina participativa y 25% para bebidas (del porcentaje de ventas. Se consideraron además gastos de personal, gastos administrativos y de marketing.
- La inversión necesaria para el presente proyecto es de S/. 639,707 soles, no suma activos más capital de trabajo la cual se financiará el 70%, pagando cuotas mensuales de S/ 11,458.00 soles en un plazo de 3 años. En un horizonte de evaluación de 8 años el VANE fue de S/890,528 y una TIRE de 37.68%.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda invertir en esta oportunidad de negocio puesto que es rentable, se obtiene una VAN de S/ 890,528 y una TIR de 37.68% en un escenario moderado. Además, porque el restaurante show turístico es un concepto atractivo e innovador, y brinda a los autores de la presente investigación una oportunidad de desarrollo profesional y laboral.
2. Se recomienda poner en valor las costumbres y tradiciones del Perú con el fin de diferenciar el restaurante, incorporando en la carta platos tradicionales que se están perdiendo y en el cronograma de show nuevas danzas, como se detalla en el Plan de sostenibilidad económica.
3. Se recomienda dar a conocer a Raymi a través de medios de comunicación efectivos y de mayor impacto como los detallados en el plan de Marketing para su posicionamiento, resaltando las ventajas competitivas que lo identifiquen como un referente en el mercado.
4. A partir del año 4, se recomienda realizar un estudio de mercado para conocer cómo ha evolucionado el mercado gastronómico y turístico con la finalidad de plantear nuevas estrategias como expansión, variación de producto y servicio, etc.
5. Revisar constantemente los comentarios en redes y en plataformas virtuales, para valorar y fortalecer los atributos positivos y mejorar todos aquellos que no sean los adecuados.
6. Se recomienda diseñar y mantener altos estándares de calidad en relación al producto y servicio, así como contar con certificaciones que generen valor como ISO 9000, certificación HACCP, responsabilidad social.
7. Se recomienda mantener una relación continua directa con los proveedores a fin de reforzar vínculos con ellos y obtener las mejores condiciones.

Se recomienda generar relaciones estratégicas con las principales agencias de viaje, hoteles, etc. para que oferten los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. (2013) *Plan para implementar una cadena de restaurantes raw food en Santiago, Chile*. Chile.

Anderson, David R. (1984). *Estadística para administración y economía*, 10a. ed. Editorial Thomas A. Willims, México.

APEGA (2009) *El boom de la gastronomía peruana: Su impacto social*. Perú.

APEGA (2018). *Historia*. <http://www.apega.pe/nosotros/historia> (20/08/2018; 10:35h).

Arqueología del Perú (2018). *Fiesta de la candelaria Puno*. <https://www.arqueologiadelperu.com/fiesta-de-la-candelaria-puno> (18/08/2018; 8:20h).

Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Reporte de inflación*. Marzo, Lima, Perú.

Congreso de la república del Perú (2004). *Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Perú.

Congreso de la República del Perú (2009). *Ley N° 26961, Ley para el desarrollo de la Actividad Turística*. Perú.

De la Torre, O. (1980). *El turismo fenómeno social*. Perú: S.L. Fondo De Cultura Económica De España.

Diario el peruano (2018). *Gobierno ratifica apoyo a las mypes* <https://elperuano.pe/noticia-gobierno-ratifica-apoyo-a-mypes-66377.aspx> (15/08/2018; 15:05).

Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura*. Inglaterra: Paidós.

El arte en la educación (2018) *La danza en el Perú* <https://pablogui.blogspot.pe>. (20/08/2018; 14:35h).

ESAN (2007). *El Perú encaminado hacia el salto tecnológico*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/tecnologias-de-informacion/2017/08/el-peru-encaminado-hacia-el-salto-tecnologico/> (22/08/2018; 19:23h).

Escoque Producciones (2018). *Danzas ganaderas*. <https://resenasdanzasperu.blogspot.pe> (18/08/2018; 17:36h).

Esteve, R. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. Perú.

Gestión (2019). *La gastronomía creará 320 mil empleos este año en Perú*. <https://archivo.gestion.pe/noticia/336159/gastronomia-generara-320-mil-empleos-este-ano-peru> (10/01/2019; 15:20h).

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (2018). *Informe Económico*. Lima, Perú.

Instituto nacional de estadística e informática (2018). *Informe técnico*. Lima, Perú.

Kotler, P. (1996). *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, dirección, planeación y control*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. México: Prentice Hall México.

Mincetur (2015). *Perú es el mejor destino culinario del mundo en los World Travel Awards 2015*. <https://www.mincetur.gob.pe/peru-es-el-mejor-destino-culinario-del-mundo-en-los-world-travel-awards-2015> (10/09/2018 21:05h).

Ministerio de Cultura del Perú (2004). *Resolución viceministerios N° 033-2014-VPMCIC-MC: Declaración patrimonio cultural de la nación a la picantería arequipeña*. Perú.

Ministerio de Cultura del Perú (2018). *Lista del patrimonio mundial de la UNESCO*. <http://www.cultura.gob.pe> (15/07/2018; 15:31h).



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). *Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR, Reglamento para Restaurantes*. Perú.

Montalvo, I. (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana*. Tesis presentada para obtener el grado de Administrador de empresas. Universidad Javertana, Colombia.

Nina Mikhuna (2018). *Historia de la cocina peruana* <http://ninamikhuna.tripod.com> (21/08/2018; 13:24h).

Organismo mundial de turismo (2018) *Entender turismo: Glosario básico* <http://media.unwto.org/>. (20/09/2018; 20:15h).

Perú danzando (2018) *Clasificación de danzas peruanas* <http://danzandomitierra.blogspot.pe/>. (18/08/2018; 17:47h).

Perú Info (2018). *Fechas importantes* <http://www.peruinformation.org> (18/08/2018; 17:14h).

Perú Travel (2018). *Sobre Perú: Identidad peruana*. <https://www.peru.travel/es-lat> (20/08/2018; 14:01h).

Peru21 (2015a). *Gastronomía arequipeña considerada una de las mejores de Sudamérica* <https://peru21.pe/vida/gastronomia/gastronomia-arequipena-considerada-mejores-sudamerica-fotos-433942> (21/04/2018; 19:25h).

Peru21 (2015b). Portal web Danzas del Perú <https://resenasdanzasperu.blogspot.com/p/lista-de-danzas-peruanas.html> (23/04/2018; 23:15h).

Portal web Discovery (2018). Escuela de Gastronomía y Alta Cocina <https://www.gediscovery.edu.pe/blog/influencias-historicas-gastronomia-peruana> (25/05/2018; 15:45h).

Portal web Perú Danzando (2017). <http://www.perudanzando.com> (10/05/2018; 17:53h).

Portal web de la Municipalidad de Arequipa (2018). <https://www.muniarequipa.gob.pe> (12/02/2018; 14:25h).

Portal web Javier Revuelta (2017). *Los tres niveles del producto* <https://javierrevuelta.es/niveles-del-producto/> (05/04/2018; 15:02h).

Porter, M. (2015) *Estrategia Competitiva*. México: Pirámide.

PromPerú (2018a). *Conociendo al turista que visita las regiones* <https://www.promperu.gob.pe> (26/09/2018; 14:54h).

PromPerú (2018b). *Reporte de ciudad emisora: Arequipa* <https://www.promperu.gob.pe> (26/09/2018; 15:41h).

PromPerú (2018c). *Reporte Arequipa 2015* <https://www.promperu.gob.pe> (26/09/2018; 15:32h).

PromPerú (2018d). *Reporte Arequipa 2016* <https://www.promperu.gob.pe> (26/09/2018; 15:39h).

PromPerú (2018e). *Reporte Arequipa 2017* <https://www.promperu.gob.pe> (26/09/2018; 15:48h).

Román, J. (2006). *Estados financieros básicos*. México.

Sepúlveda Escobar, E. (2015). *Bar restaurante mundo tuerca. Chile*, Tesis presentada para obtener el grado de Magister en Administración. Universidad de Chile, Chile.

Socatelli, M. (2013). *Mercadeo Aplicado al turismo*. Perú.

Tnews (2018). *En 2017 se superó la cifra de 4 millones de turistas extranjeros que visitaron Perú* <http://tnews.com.pe> (28/08/2018; 17:25h).

Universidad Ricardo Palma (2014). *La picantería arequipeña: Patrimonio cultural de la nación*. Lima, Perú.