



**Plan de negocios para la implementación de un restaurante de comida
peruana express**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Gestión Empresarial por:

Rosario Katherine Gonzales Baldeón

Jimmy Walker Juarez Chambi

Jorge Enrique Pacheco Torres

Grecia Gabriela Torres Ayo

Programa Maestría en Gestión Empresarial 02

Lima, 08 de abril de 2019

Esta tesis

**Plan de Negocios para la Implementación un restaurante de Comida
Peruana Express**

Ha sido aprobada.

Otto Regalado Pezúa (Jurado)

Germán Velásquez Salazar (Jurado)

Sergio Cuervo Guzmán. (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mi mamá, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en cada paso de mi vida. A mis hijos Rodrigo, Valerie y José porque aprendí que todo es posible si uno se lo propone. Los amo mucho.

Rosario

Dedico esta tesis a mi hija Micaela, a mi esposo Sergio, mis padres Eliana y David y a mi hermano Diego, por su apoyo constante y ánimos en este proceso importante en mi vida profesional

Grecia

A Dios, a mis padres Walker y Leonor, por ser una fuente de inspiración de superación y fortaleza, por su apoyo y ayuda incondicional para ser una mejor persona y profesional.

Jimmy

Esta tesis la dedico a mis padres y a toda mi familia que me apoyo en todo momento para la consecución de mis metas, Este logro no se hubiese podido concretar sin su incondicionalidad.

Jorge

ROSARIO KATHERINE GONZALES BALDEON

Economista egresada de la Universidad Nacional Federico Villarreal con Maestría en Gestión Empresarial en ESAN. Experiencia en gestión de compras, atención al cliente, manejo e implementación de proyectos y control de efectivo.

Experiencia Laboral:

**AMERICA MOVIL PERU S.A.C.
Actualidad**

Noviembre 2015 -

Analista de Recaudación

- Análisis y presentación de reportes por todas las operaciones realizadas en los centros a nivel nacional.
- Supervisar y controlar que tanto el personal propio como terceros, cumplan con las funciones asignadas y políticas designadas.
- Gestión e implementación de proyectos para la creación de nuevos canales y/o automatización de procesos.
- Análisis de los cuadros diarios de caja, identificando las posibles diferencias de los ingresos contra las remesas recibidas de cada punto de venta.
- Conciliación sobre las diferencias encontradas y coordinación por los abonos de los mismos.
- Conciliación de las cuentas en SAP.

**AMERICA MOVIL PERU S.A.C.
Noviembre 2015**

Diciembre 2012 -

Asesor de Servicios

- Atender las consultas en general de los clientes.
- Solucionar de forma eficaz y eficiente los problemas que presenten los clientes.
- Ofrecer los distintos productos y servicios que ofrece la compañía, brindando al cliente la mejor opción de acuerdo a sus necesidades.

**FARMACIAS HOLLYWOOD S.A.C
2012**

Marzo 2012 – Octubre

Analista de Compras

- Generación, envío y seguimiento a las órdenes de compra realizadas.
- Negociación con los proveedores sobre los descuentos y promociones tanto para la empresa como para el usuario final.

- Elaboración de cuadros comparativos de ventas e inventario por cada locación.
- Manejo y redistribución de productos de acuerdo a los volúmenes de venta.
- Evaluación de los nuevos productos y/o proveedores a ingresar, mediante cotizaciones y estudios realizados.

Formación Profesional:

2016 – 2018 **MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**
Universidad ESAN

2007 - 2012 **ECONOMÍA**
Universidad Nacional Federico Villarreal

2008 - 2009 **ADMINISTRACIÓN BANCARIA**
CEPEBAN

Otros Estudios:

- Inglés – Nivel Avanzado – **Instituto Cultural Peruano Norteamericano**
- Ms Office (Word, Power Point, Excel) Nivel Avanzado - **Cibertec**
- SAP – SQL – Básico

GRECIA GABRIELA TORRES AYO

Ingeniera Industrial PUCP con especialización en Marketing y maestría en Gestión Empresarial. Experiencia en gestión comercial, retail y comercio electrónico. Capacidad analítica, proactividad, orientación a logros y cumplimiento de objetivos. Interesada en áreas comercial, e-commerce y marketing.

Experiencia Laboral

10/2017 a la fecha **SAGA FALABELLA S.A.**

Jefe de Control de Calidad Digital

- Gestión del Control de Calidad en las Publicaciones en la página web por medio de KPI's.
- Análisis y mejoras de ficha técnica, filtros de navegación y calidad de fotografías a nivel producto y en las 18 categorías del negocio en Moda, Belleza, Electrohogar, Muebles, Deportes e Infantil. Logrando un incremento de 7% en mejoras de fichas técnicas y un 18% en filtros de navegación en el primer semestre 2018.
- Análisis de ventas e-commerce e identificación de mejoras en las apuestas comerciales.
- Análisis y propuestas de mejora en la taxonomía web y experiencia de usuario (UX).
- Creación de flujo de sistema integrado para mejorar los procesos de publicación de productos y campañas comerciales.

09/2016 a 10/2017 **SODIMAC PERÚ S.A.**

BCC Manager

- Realicé la coordinación y seguimiento para publicar los productos del Flagship Store y Longtail de la compañía en la página web, implementando nuevas funcionalidades que mejoren la experiencia del cliente en las 24 categorías de Hogar, Acabados y Construcción. Aumenté en 23% en 2017, lo cual aumentó las ventas de las 24 categorías en 51% vs 2016
- Dirigí las acciones comerciales y creación de campañas para impulsar la venta de las 24 categorías.
- Gestioné la estructura de taxonomía online para mejorar la navegación y búsqueda de productos.
- Gestioné el cronograma de contenido web, en la coordinación y seguimiento de guías de compra, fotografías de productos, fichas técnicas, cross y up selling, filtros de navegación e información necesaria para la conversión de los usuarios.

- Realicé análisis de estatus de sku's disponibles en la web vs la compañía, identificación de oportunidades y propuestas para mejorar la experiencia de usuarios.
- Realicé la coordinación y seguimiento con proveedores y agencias.

12/2014 – 08/2016 **SODIMAC PERÚ S.A.**

Product Planner Ecommerce

- Identifiqué oportunidades y acciones comerciales para impulsar productos Hogar de las categorías de muebles, aire libre, temporada, organización, decoración, menaje y jardín. Aumenté las ventas anuales de Hogar en 35% en el 2015 vs 2014 y 54% en el primer semestre 2016 vs 2015.
- Gestioné creación de landings, banners y vitrinas de acuerdo a las campañas.
- Disponibilicé los productos en web, creación de categorías y filtros que mejoren la experiencia de navegación del usuario, por medio del sistema Oracle Ecommerce.
- Realicé gestión, coordinación y seguimiento con proveedores internos y externos.
- Realicé análisis web por medio de reportes mensuales de métricas web utilizando Google Analytics y Omniture.
- Gestioné el cronograma de publicaciones en redes sociales y de e-mail marketing para la generación de tráfico a la página web.

Formación Académica:

2016 al 2018	UNIVERSIDAD DE ESAN Maestría en Gestión Empresarial
2015	UNIVERSIDAD DE ESAN Especialización en Marketing
2008 al 2014	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL. PERÚ Ingeniería Industrial

Otros Conocimientos:

- Inglés – Nivel Avanzado - **Asociación Cultural Peruano Británico.**
- Ms Office (Word, Power Point, Excel) Nivel Avanzado - **Sistemas UNI**
- Microsoft Project (nivel básico-PUCP)
- Oracle ATG Web Commerce, Google Analytics y Omniture

JIMMY WALKER JUAREZ CHAMBI

Ingeniero Economista de profesión y estudios de Maestría en Gestión Empresarial. Cuento con experiencia en gestión, seguimiento y monitoreo de proyectos de inversión pública y privada. Mis mayores fortalezas son el liderazgo (fundador y gerente de una consultora), proactividad, capacidad analítica, alta capacidad de comunicación, trabajo en equipo y bajo presión.

Experiencia Laboral.

07/2014 – A la Fecha **CIMA J&SS INGENIEROS CONSULTORES E.I.R.L**
Fundador y Gerente General

- Gestión, seguimiento y monitoreo de Proyectos de Inversión pública (física y financiera)
- Formulación de plan de negocios. Gestión de recursos Humanos
- Recopilación de datos técnicos para estudio de ingeniería de campo.
- Planificación de estrategias para atraer clientes.

11/2013 – 05/2014 **CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO “LOS ANDES”**
Practicante profesional en la gerencia de planeamiento.

- Apoyo en la Evaluación de la ejecución de Planes y Programas de corto, mediano y largo plazo
- Desarrollé trabajos de cálculo en apoyo de análisis y estudios económicos financieros. Realicé cuadros estadísticos, reportes e informes para uso gerencial.
- Administrar y Coordinar actividades relacionadas a la planificación, dirección y supervisión de la gestión administrativa, financiera y presupuestal de la cartera de empresas.

06/2013 – 09/2014 **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANTÓN – AZÁNGARO, PUNO**
Asistente en la Gerencia de Planificación

- Participé en la formulación y ejecución de Programas de Inversión.
- Elaboración y evaluación de los Documentos de Gestión, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Apoyé en la elaboración de los informes técnicos, proporcionando Normatividades.
- Revisión y elaboración de informes técnicos sobre los proyectos de Manuales y Procedimientos; y expedientes administrativos que son remitidos a la Gerencia de planificación
- Participé en la elaboración de presupuestos participativos.

03/2013 – 07/2013 **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**
Practicante Profesional Oficina de Gestión

- Elaboración de órdenes de compra y servicio.

- Control de inventarios y gestión de recursos humanos
- Redacción de proveídos, memorandos, oficios, circulares, solicitudes y otra documentación similar.

07/2012 – 01/2013 **COORDINADORA DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS E INSTITUCIONES AGRARIAS** Practicante Pre profesional de la Coordinadora Rural Puno

- Participe en la elaboración y formulación del Plan Operativo Institucional POI.
- Elaborar, ejecutar y controlar el desarrollo de los Programas de Personal.
- Elaborar el diagnóstico de la situación Económico-Financiera de la entidad. Programar, Ejecutar, Coordinar y Controlar las actividades de la Coordinadora rural.

Formación Académica:

03/2008 – 12/2012 **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**
Ingeniería Económica (Grado de Bachiller en Economía – 12/2013)

12/2015 **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**
Título Profesional de Ingeniero Economista

11/2016 – /2018 **UNIVERSIDAD ESAN**
Maestría en Gestión Empresarial

Otros Conocimientos:

- Avanzado: Microsoft Excel, Word.
- Intermedio: Microsoft Project, STATA, Microsoft Access.
- Inglés Intermedio (Centro Cultural Británico)
- Diplomado en Gestión Pública (Universidad Nacional de San Marcos)
- Curso de innovación y liderazgo, Universidad ESADE, Barcelona, 2018. (30 Horas)
- Miembro del Colegio de Ingenieros del Perú, consejo departamental Puno, desde 2016, con registro CIP 19034

JORGE ENRIQUE PACHECO TORRES

Profesional con sólida formación de valores, proactiva con alta capacidad de interrelación humana y desenvolvimiento bajo stress, que gusta de lograr sus objetivos, con 7 años de experiencia en planamiento y organización funcional, selección y manejo de recursos humanos y atención al público en general. Sólidos conocimientos en competencia de recursos humanos.

Experiencia laboral:

Mar.2008/a la fecha **BANCO DE LA NACIÓN**

Departamento de Planeamiento y Desarrollo – División Desarrollo Organizacional
(Mar/Oct.2008)

- Practicas Pre-Profesionales
- Actualización de los MOF de la Institución y elaboración de flujogramas de los procesos.
- Departamento de Recursos Humanos (Oct.2008/Jul.2013)
- Analista / Técnico de Personal
- Apoyo en los procesos de selección de los postulantes.
- Elaboración de los perfiles de puestos
- Administración de los desplazamientos y rotaciones a nivel nacional de los trabajadores.
- Administración del control de asistencias, licencias y permisos de la Oficina Principal.
- Elaboración y control de las acciones de personal de la Institución.
- Apoyo en la evaluación anual de desempeño de los trabajadores.
- Departamento de Red de Agencias (Jul.2013/a la fecha)
- Técnico de Agencia
- Colocación de seguros y servicios bancarios.
- Manejo del sistema Saraweb.
- Arqueo inopinado de cajas.

Oct.2008/Feb.2009 **BMP INGENIEROS S.A.**

- Area Administración
- Gestión de los recursos humanos y del capital intelectual de la empresa, con un enfoque de calidad total.

Formación Académica:

2004-2011	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
	Administración (Grado Bachiller – 26.03.2013) Licenciado en Administración con mención en Administración de Empresas (Título – 05.03.2015)
2016-2018	ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
	Maestría en Gestión Empresarial

Otros Estudios:

- Inglés-nivel Intermedio.
- Centro de Idiomas de la Universidad Católica del Perú (nivel intermedio)
- Certificación Universidad ESAN

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	19
1.1 Orígenes y antecedentes del negocio	19
1.2 Planteamiento del problema	23
1.3 Objetivos	24
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	24
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	24
1.4 Justificación.....	25
1.5 Alcances	28
1.6 Contribución.....	28
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNO	29
2.1 Análisis del macroentorno.....	29
2.1.1 <i>Análisis social-cultural</i>	29
2.1.2 <i>Análisis económico</i>	35
2.1.3 <i>Análisis político</i>	38
2.1.4 <i>Análisis tecnológico</i>	42
2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	43
2.3 Dinamismo de la industria.....	44
CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO.....	49
3.1 Segmento de mercado	51
3.2 Propuesta de valor	52
3.3 Canales	53
3.4 Relación con clientes.....	54
3.5 Socios clave.....	55
3.6 Recursos clave.....	55
3.7 Actividades clave	57
3.8 Fuentes de ingresos	60
3.9 Estructura de costos.....	61
3.10 Conclusiones	61
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	62
4.1 Objetivos	62
4.1.1 <i>Objetivo general</i>	62
4.1.2 <i>Objetivo específicos</i>	62
4.2 Metodología y diseño de la investigación de mercados	62
4.2.1 <i>Selección de mercado</i>	63
4.2.2 <i>Mercado potencial</i>	64
4.2.3 <i>Metodología de la investigación</i>	66
4.2.4 <i>Muestra</i>	69
4.3 Resultados de la investigación cualitativa.....	70
4.4 Resultados de la investigación cuantitativa.....	75
4.5 Cruce del análisis cualitativo vs cuantitativo Se observa en la figura IV-7 la relación directa que existe en los factores analizados.....	80
4.6 Estimación de la demanda.....	81
4.7 Conclusiones	85
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	87

5.1	Visión	87
5.2	Misión.....	87
5.3	Valores	87
5.4	Cinco fuerzas de Porter	87
5.4.1	<i>Rivalidad entre competidores</i>	88
5.4.2	<i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	89
5.4.3	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	90
5.4.4	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	91
5.4.5	<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	91
5.5	Matriz de factores externos - EFE.....	92
5.6	Objetivos estratégicos	93
5.6.1	<i>A corto plazo y mediano plazo</i>	93
5.6.2	<i>A largo plazo (cinco años)</i>	93
5.7	Ventaja competitiva.....	93
5.8	Estrategia competitiva del negocio.....	94
5.8.1	<i>Estrategia de integración vertical</i>	94
5.8.2	<i>Estrategia de soporte a la diferenciación dirigida</i>	95
5.8.3	<i>Estrategias intensivas de crecimiento</i>	96
5.9	Conclusiones	98
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....		100
6.1	Objetivos de marketing	100
6.2	<i>Estrategias de marketing</i>	100
6.2.1	<i>Estrategia de segmentación</i>	100
6.2.2	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	101
6.2.3	<i>Estrategia funcional</i>	102
6.2.4	<i>Estrategia de fidelización</i>	110
6.3	Acciones de marketing para el desarrollo del negocio.....	111
6.4	Presupuesto del plan de marketing.....	112
6.5	Conclusiones	113
CAPÍTULO VII.PLAN DE OPERACIONES.....		115
7.1	Objetivos de operaciones	115
7.2	Diseño del producto y/o servicio.....	115
7.3	Procesos.....	116
7.3.1	<i>Procesos principales</i>	118
7.3.2	<i>Procesos de soporte</i>	121
7.3.3	<i>Logística inversa</i>	124
7.4	Diseño de las instalaciones del restaurante <i>Peruvian Express</i>	124
7.5	Análisis benchmarch	129
7.6	Horario de atención	129
7.7	Especificaciones del producto	129
7.8	Selección del menú.....	130
7.9	Consideraciones legales	135
7.10	Indicadores de gestión operacional	136
7.10.1	<i>Plan de acción para los indicadores operacionales</i>	137
7.11	Programación de actividades.....	137
7.12	Presupuesto de operaciones.....	138
7.13	Conclusión.....	140

CAPÍTULO VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	141
8.1 Objetivos	141
8.2 Organización	141
8.2.1 Régimen laboral.....	142
8.3 Estructura organizacional.....	143
8.3.1 Descripción de los puestos de trabajo.....	143
8.3.2 Actividades desempeñadas por terceros.....	145
8.4 Procesos de la gestión de recursos humanos.....	146
8.4.1 Reclutamiento y selección de personal.....	146
8.4.2 Capacitación y evaluación de personal.....	147
8.4.3 Políticas de retención de personal.....	147
8.4.4 Rotación de personal	147
8.4.5 Proceso de remuneraciones y compensaciones.....	148
8.5 Plan de seguridad y limpieza.....	149
8.6 Presupuesto de recursos humanos.....	150
CAPÍTULO IX. ANÁLISIS FINANCIERO	152
9.1 Supuestos y políticas	152
9.2 Cálculo del punto de equilibrio	152
9.3 Depreciación.....	153
9.4 Estado de resultados	154
9.5 Flujo de caja	154
9.6 Evaluación financiera del negocio	155
9.7 Análisis de sensibilidad.....	156
9.8 Análisis de escenarios	157
9.9 Análisis del punto muerto	157
9.10 Financiamiento	157
9.11 Conclusión.....	158
CAPÍTULO X. PUESTA EN MARCHA.....	159
10.1 Constitución de la empresa	159
10.2 Régimen tributario.....	160
10.3 Programación de actividades.....	161
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II-1 Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2015 - 2018.....	44
Figura II-2 Crecimiento de ventas por tipo de negocio 2018	45
Figura II-3 Restaurantes en Lima centro 2014.....	46
Figura II-4 Preferencias de comida peruana	46
Figura II-5 Menús más consumidos en Lima metropolitana	47
Figura II-6 Distribución de empresas en Lima centro 2014	48
Figura III-1 Resumen modelo CANVAS restaurante de comida peruana <i>express</i> en San Isidro	50
Figura III-2 Procesos clave del modelo de negocio.....	58
Figura III-3 Proceso de compras y adquisiciones	58
Figura III-4 Proceso de producción	59
Figura III-5 Proceso de atención.....	60
Figura IV-1 Submercado de oficinas en Lima	63
Figura IV-2 Ubicación del mercado objetivo	64
Figura IV-3 Tamaño de la muestra estadística	70
Figura IV-4 Investigación cuantitativa – frecuencia de almuerzo en restaurantes cercanos a sus centros de trabajo	77
Figura IV-5 Investigación cuantitativa – tipo de comida de preferencia.....	77
Figura IV-6 Investigación cuantitativa – valoración de atributos.....	78
Figura IV-7 Cruce del análisis cualitativo vs análisis cuantitativo.....	80
Figura IV-8 Delimitación de potencial consumidor	84
Figura IV-9 Frecuencia de consumo y demanda anual.....	84
Figura V-1 Estrategias de soporte a la diferenciación	96
Figura V-2 Matriz de Ansoff	97
Figura VI.1 Logo de <i>peruvian express</i>	103
Figura VI- 2 Envase para plato de fondo	104
Figura VI- 3 Vaso de bambú para bebida	104
Figura VI- 4 Bolsa entrega menú.....	104
Figura VII.1 Procesos principales y de soporte	116
Figura VII.2 Flujograma de operaciones principales.....	118
Figura VII.3 Flujograma de operaciones de soporte.....	121
Figura VII.4 Software AdminRest para administración	123
Figura VII.5 Software AdminPOS para control de caja registradora	123
Figura VII.6 Ubicación propuesta.....	125
Figura VII.7 <i>Layout</i> restaurante	126
Figura VIII-1 Filosofía corporativa de <i>peruvian express</i>	141
Figura VIII-2 Beneficios laborales de la pequeña empresa	142
Figura VIII-3 Organigrama de <i>Peruvian Express</i>	143
Figura VIII-4 Funciones del personal	144
Figura X-1 Diagrama de actividades de apertura.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I Análisis factor socio cultural	35
Tabla II Análisis factor económico	38
Tabla III Análisis factor político	40
Tabla IV Análisis factor legal	41
Tabla V Análisis factor tecnológico	42
Tabla VI Combinación de canales del negocio.....	54
Tabla VII Recursos clave del modelo de negocio.....	56
Tabla VIII Densidad empresarial del distrito de san isidro	65
Tabla IX Promedio mensual de remuneraciones brutas por tipo de trabajador en san isidro	65
Tabla X Distribución de expertos para entrevistas	67
Tabla XI Clasificación de expertos.....	71
Tabla XII Análisis de entrevistas según códigos	72
Tabla XIII Distribución de encuestas	75
Tabla XIV Estimación de la demanda	83
Tabla XV Proyección de la demanda.....	85
Tabla XVI Análisis de la competencia	89
Tabla XVII Matriz de competencia de J. Lambin.....	90
Tabla XVIII Matriz EFE	92
Tabla XIX Objetivos del plan de marketing y KPI.....	100
Tabla XX- Estrategia de posicionamiento	101
Tabla XXI. Precios del menú de <i>Peruvian Express</i>	106
Tabla XXII Objetivos del marketing digital	109
Tabla XXIII. Indicador satisfacción.....	110
Tabla XXIV. Presupuesto de marketing	113
Tabla XXV. Detalle de los procesos.....	117
Tabla XXVI Capacidad de clientes en mesa por día	127
Tabla XXVII Clientes con menú para llevar por día	128
Tabla XXVIII Indicadores operacionales	136
Tabla XXIX Inversión de activo fijo	138
Tabla XXX Inversión de los intangibles.....	139
Tabla XXXI Capital de trabajo	139
Tabla XXXII Resumen de la inversión.....	139
Tabla XXXIII Escala salarial de <i>Peruvian Express</i>	149
Tabla XXXIV Honorarios consultores externos.....	149
Tabla XXXV Presupuesto de recursos humanos de <i>Peruvian Express</i>	151
Tabla XXXVI Trámites para el inicio del negocio	159

Resumen Ejecutivo



Maestría en: Gestión Empresarial

Título de la tesis: **“Plan de negocios para la Implementación de un restaurante de comida peruana express”**

Autor(es): Rosario Katherine Gonzales Baldeon
 Jimmy Walker Juarez Chambi
 Jorge Enrique Pacheco Torres
 Grecia Gabriela Torres Ayo

Resumen ejecutivo:

El presente plan de negocios viabiliza una interesante propuesta de inversión en el rubro de restaurantes de comida peruana con un servicio de atención menor a la competencia en el distrito de San Isidro en la ciudad de Lima, es por esto que se propone la creación de un Food Shop, un nuevo concepto de restaurante, donde el tiempo de atención es menor en comparación a un restaurante convencional. La comida estará lista para el consumo exhibida en mostradores conservada con la temperatura adecuada, el cliente solo tiene que elegir un menú de su preferencia y realizar el pago, dicho proceso no debe durar más de 5 minutos, ya que se quiere con este servicio es solucionar el problema del tiempo limitado que tienen al momento de almorzar principalmente las personas que laboran en el centro empresarial de San Isidro.

De acuerdo con el análisis del macro entorno define condiciones favorables para la apertura de este modelo de negocio, así como el análisis del micro entorno con la ayuda de las 5 fuerzas de Porter (1985), el cual nos indica que el rubro de restaurantes en una industria atractiva para invertir, ambos análisis nos dan a conocer una gran oportunidad de negocio en el rubro de alimentos, pero también nos hace notar el alto grado de competitividad que existe actualmente en el Perú.

Posteriormente se realizó una investigación de mercado, de manera cualitativa tipo exploratoria y cuantitativa concluyente, primero para conocer la competencia actual del mercado donde se quiere ingresar y luego identificar oportunidades y amenazas de la industria, posterior a eso conocer al consumidor potencial, y saber cuáles son sus gustos y preferencias. La investigación cualitativa se realizó con visitas a restaurantes de la zona y entrevistas a expertos para identificar los factores de éxito y posteriormente midiendo de manera cuantitativa a través de encuestas realizadas a personas que laboran en la zona empresarial de San Isidro. Donde el 87% de encuestados estaría dispuesto adquirir su almuerzo en restaurante con el formato de *Food Shop*

Con la información obtenida se estableció las diferentes estrategias de diferenciación, que sirvió para elaborar los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero el cual permitirán que el negocio opere con éxito. La principal ventaja competitiva diferencial se basa en el servicio donde el tiempo de atención es menor que cualquier otro restaurante del distrito de San isidro, ya que el proceso de venta será simplificado donde el cliente podrá obtener de manera rápida y sencilla un menú elaborado con insumos de calidad a un precio menor que el de la competencia.

En el largo plazo se espera crecer en un 10% anual y de esta forma lograr una participación de mercado del 15%, la inversión inicial es de s/. 214 241, aportada en un casi 80 % por los socios y 20% financiado por una entidad bancaria.

Se proyecta una utilidad de neta de s/458 885 y un crecimiento de ventas del 40% para el quinto año de operaciones. En cuanto al análisis de viabilidad, el proyecto en un escenario normal tiene un VANE de s/.176 750 y una TIRE de % 45 mayor al costo de oportunidad del accionista (COK) indicadores que motivan para llevar a cabo dicho proyecto.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones, se pone en evidencia que la apertura de un restaurante de comida peruana con el concepto de un *Food Shop* es viable, atractiva y rentable con una proyección de crecimiento constante en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detallarán los antecedentes del negocio, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos; así como la justificación del negocio propuesto, los alcances y la distribución; con el objetivo de dar a conocer el porqué del desarrollo de esta presente tesis.

1.1 Orígenes y antecedentes del negocio

A nivel mundial, se observa la tendencia de combinar recursos materiales y humanos para la conformación de centros de negocios que posibiliten la optimización de la actividad empresarial como promotor del crecimiento económico de un País o un conjunto de Países, como se menciona en: 8 tendencias de recursos humanos para el 2017¹. En este sentido, se identifica a los centros de negocios, como espacios geográficamente diferenciados que ofertan servicios de alojamiento a empresas que desarrollan labores en diversos campos de la actividad económica humana; mediante la disposición de espacios físicos de trabajo, salas de reuniones, salas de formación y de entrenamiento profesional, así como de implementación de oficinas virtuales basadas en la tecnología de la información y comunicaciones. Así también, se provee de áreas de recepción y de equipos de secretariado y administración para el apoyo a sus clientes.

A nivel regional, se observa la implementación de centros de negocios como respuesta a la globalización de los mercados, según se expresa en: La Globalización en el Perú (2015)². Reflejando la necesidad de lograr mayor fluidez en las actividades comerciales.

La operación efectiva de los centros de negocios requiere la aplicación efectiva de estrategias de administración de los recursos humanos, en particular a lo relacionado con el mantenimiento de la energía durante la jornada laboral, asimismo, lo que se trata de implementar es el empleo de insumos comunes, la preparación bajo modelo,

¹ Recuperado de www.valueexperience.com(2017)

² Recuperado de [http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/\(2015\)](http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/(2015))

la entrega de alimentos preparados en contenedores especiales y la cancelación del consumo mediante dinero electrónico.

El crecimiento económico, como respuesta a la satisfacción de necesidades ilimitadas con recursos limitados, se viabiliza y desarrolla en base a la aplicación de estrategias, entre las que se considera la externalización y la sub contratación de servicios, generalmente orientados a la tercerización. En el caso particular de los servicios de alimentación, como requerimiento básico para mantener y/o restablecer la capacidad operativa de la fuerza laboral, se observa que las organizaciones que inicialmente asumían la administración de restaurantes o cafeterías dentro de sus instalaciones, actualmente delegan su satisfacción a la responsabilidad individual de cada trabajador; para lo cual asignan periodos de tiempo de aproximadamente sesenta (60) minutos, que son considerados como parte de la jornada laboral. Tiempo durante el cual el trabajador se desplaza fuera de las instalaciones para realizar el consumo de sus alimentos, en restaurantes, centros de comida rápida, cafeterías y otras instalaciones dedicadas a la preparación y comercialización de productos de consumo inmediato.

En el Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (INEI, 2017), el distrito de San Isidro, está ubicado en la provincia y departamento de Lima, con una extensión de 11.1 km² y una población de 58,096 habitantes, es considerado como uno de los distritos con mayor densidad empresarial; en este sentido, en San Isidro se registró durante el tercer trimestre del año 2017, un promedio de 629 empresas de alta y 352 empresas de baja³. Flujo de actividad empresarial que evidencia la alta dinámica comercial que caracteriza en forma particular, a la infraestructura y medios que disponen los Centros de negocio, que actualmente operan en su territorio, con relación a otros distritos de Lima Centro.

Según lo establecido en: El distrito de San Isidro (2017). Distrito de San Isidro (Lima); el distrito actualmente alberga las sedes centrales de bancos como el Banco de Crédito del Perú, Interbank, Banco de la Nación, Banco Continental, Mi Banco,

³ Según el Boletín Demografía Empresarial en el Perú: IV Trimestre 2017 (2018). pp 36-40

Hsbc, Citibank, Banco Interamericano de Finanzas, Banco Financiero, Banco de Comercio, Banco GNB y Scotiabank; así también, es sede de las compañías aseguradoras, Rímac Seguros, Mapfre Perú, Interseguro, Pacifico Seguros y La Positiva, y de las oficinas centrales de empresas como Entel, Saga Falabella, Claro, Bdo Consulting & Outsourcing, Ernst & Young, Mc Kinsey&Company, Kpmg, GSK, Banco Falabella, Compañía de Minas Buena ventura, Bristol Myers Squibb, Tottus, Boehringer Ingelheim, Ripley, 3M, Brahma, Novartis, Price Waterhouse Coopers; así como, instituciones como CONFIEP y COFIDE⁴.

En este sentido, el distrito de San Isidro es considerado como una de las organizaciones geopolíticas, que dispone de un alto indicador de empleo de áreas de terreno para el funcionamiento administrativo de organizaciones de producción de bienes y servicios; llegando inclusive a la identificación de centros de negocios en relación a su especialidad y ubicación en áreas definidas del distrito, como son los centros de negocios de San Isidro Empresarial (SIE) y de San Isidro Financiero (SIF). Según lo expresado por Manuela Zurita (2018) Oficinas Prime: ¿El 2018 será el año de su recuperación?⁵, el menor precio de alquiler de las oficinas prime en el distrito de San Isidro, durante el cuarto trimestre del 2017, permite establecer el incremento de la demanda de estos inmuebles durante el 2018 (como se menciona en los reportes de la consultora inmobiliaria Binswanger Perú (2017)).

El incremento en la demanda de alquiler de oficinas prime para el desarrollo de actividades empresariales en el distrito de San Isidro, permite estimar en base a la asignación de un promedio de 2 metros cuadrados, como área mínima requerida por una persona para el desempeño de una actividad de trabajo en oficina y la información proporcionada por Elida Vega (2017) Oficinas: San Isidro retoma el protagonismo con estos edificios, que estima para el año 2020 en el distrito de San Isidro, un incremento de 107,520 m² del stock de oficinas prime estimado en 350,918 m². Lo que resulta en un total de 458,438 m² que al considerar un 21% de vacancia, permite estimar un

⁴ Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/>

⁵ Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/le-ira-ano-mercado-oficinas-prime-lima-161759>

stock proyectado de oficinas prime que cubren un área de 362,166 m² y posibilitará el alojamiento de aproximadamente 181,083 personas de ambos géneros y con edades que fluctúan entre los 18 y 70 años de edad, que realizan actividad laboral en los centros de negocios que operan en el distrito de San Isidro (SIF y SIE). Cantidad de personas que puede ser definida como Universo poblacional, para efectos del estimado de la demanda real de los citados servicios de alimentación.

La población se caracteriza por formar parte de la PEA, por no contar con domicilio en zonas próximas a los Centros de Negocios ubicados en el distrito de San Isidro (SIE, SIF), por disponer de tiempo limitado para la realización del desplazamiento de salida y retorno a su centro de labores y sin duda por requerir la satisfacción de sus necesidades de alimentación en instalaciones diferenciadas en calidad; en especial a lo relacionado con la preparación, presentación, precio y sobre todo oportunidad en la prestación del servicio.

Según lo establecido en: Guía de Lima-Los mejores restaurantes de San Isidro⁷, registra el funcionamiento de un aproximado de 1250 restaurantes, ubicados en toda la extensión geográfica del distrito de San Isidro; de este aproximado se estima hasta en 5 %, la cantidad de instalaciones dedicadas a la comercialización de alimentos en zonas circundantes a los centros de negocios SIF y SIE. Dichos negocios, ofertan alimentos preparados con una presentación diferenciada, tales como cocina tradicional, internacional, carnes, pescados y mariscos, piqueo, italiana, japonesa, mediterránea, oriental, parrilla, sushi y otros; así también se presentan platos a la carta, platos combo y en algunos casos bufets, sin lograr cubrir las expectativas del cliente, en cuanto a preparación, balance proteínico, presentación, precios alternativos de acuerdo a selección, interacción cliente-prestador de servicio en tiempo real, tiempo empleado para la prestación total del servicio y atención con empatía. Esta falencia es cubierta en parte por la comercialización de comida rápida con o sin servicio de entrega en el sitio de consumo.

⁶ Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/oficinas-san-isidro-retoma-protagonismo-edificios-418037>

⁷ (2017) Recuperado de www.guiadelima.com.pe Gastronomía

El negocio de la comida rápida es una de las industrias que ha tenido mayor crecimiento en los últimos años debido a la aceptación del público; lo que impulsa a la implementación de locales y franquicias en el rubro. De acuerdo a lo expresado por Agurto Osorio, María (2015) Estudio de Pre factibilidad para la implementación de un Restaurante Gourmet especializado en parrillas con carne importada de Estados Unidos, Certified Angus Beef. Trabajo de investigación para optar el Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Lima, Lima, pag.17, la concentración de los niveles socio económicos A y B, en el distrito de San Isidro, ayuda a determinar la localización de un restaurante por otorgar un rápido acceso desde otros distritos que se encuentran alrededor; así también, de acuerdo a Restaurantes en San Isidro (2018), se observa la existencia de un nicho de mercado que no está siendo atendido con efectividad⁸, en cuanto no se observa la satisfacción integral de la demanda de los servicios de alimentación, basados en la preparación de platos con insumos de calidad garantizada, contenido proteínico balanceado, embalaje con protección integral, consumo por modelo de pedido, bloque de precios de tarifa plana de acuerdo a selección, prestación del servicio en tiempo real, optimización de la cadena de servicio y atención con empatía, en el marco de la automatización progresiva del total de procesos que comprende el negocio, mediante empleo de la tecnología de la información y comunicaciones, con un enfoque “De la Cocina a la Mesa, cuando lo solicite”.

1.2 Planteamiento del problema

El distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima, se define como el distrito con la mayor densidad empresarial, con un registro de 362 empresas por cada mil habitantes (INEI, 2014). Así también, se le atribuye la disposición de la mayor cantidad de m² de stock de Oficinas prime en la ciudad de Lima, seguido por los distritos de Surco y La Molina, los cuales juntos hacen un 25,37% del total de oficinas de Lima en el 2017. Contexto que lo define como el distrito que concentra durante los periodos de jornada laboral, a una Población económica activa (PEA) de

⁸ Recuperado de <https://www.mesa247.pe/tipo-de-comida-por-distrito/carnes-y-parrillas-en-san-isidro>

aproximadamente 58000 personas de ambos géneros, que, por razones de tipo de contrato, función desempeñada y ubicación de domicilio, se ven obligados a ingerir sus alimentos en zonas próximas a los respectivos centros laborales, para lo cual cuentan de 45 a 60 minutos. Plazo de tiempo que resulta insuficiente, sino se cuenta con instalaciones prestadoras de servicios de alimentación que oferten platos de comida preparados de acuerdo a las costumbres de alimentación del público objetivo y en el menor tiempo posible, en respuesta a la demanda de este tipo de servicios⁹ ; situación que se constituye en una oportunidad inmejorable para la implementación de un restaurante de comida peruana express; negocio que requiere disponer de la capacidad de prestar servicios de alimentación en base al suministro de alimentos preparados con arte culinario peruano y en el menor tiempo posible.

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Determinar la viabilidad económica de un restaurante de comida peruana express en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Realizar un estudio de mercado que se oriente a conocer al público objetivo, identificando sus preferencias y necesidades de consumo, analizar del mercado de restaurantes en el distrito seleccionado y determinar la aceptación de la idea de negocio de un restaurante de comida express.
- Elaborar el plan estratégico para el restaurante de comida express, donde se planteen opciones y objetivos estratégicos para un periodo de los cinco primeros años de funcionamiento.

⁹ Comentarios de clientes en la página Foursquare de *food court* con 8 restaurantes en zona financiera de San Isidro con 50% de comentarios de prolongados tiempos de espera: <https://es.foursquare.com/v/food-court-saga-falabella/4babb432f964a52009c23ae3>

- Elaborar el plan de marketing para determinar las mejores estrategias de diferenciación de servicio y producto, de la misma manera elaborar estrategias de precio y promoción que le permitan competir en el mercado.
- Elaborar el plan de operaciones, que determine la estructura operativa del restaurante, para satisfacer a los clientes de manera eficaz y eficiente. Del mismo modo identificar las herramientas y tecnologías que ayuden al proceso de producción y ventas de manera óptima.
- Elaborar el plan de recursos humanos, para tener un excelente funcionamiento de la organización, tanto en la selección y capacitación del personal.
- Elaborar un plan financiero, para determinar la inversión inicial, financiamiento, capital de trabajo y el análisis de la rentabilidad del negocio.

1.4 Justificación

La preferencia de los peruanos por comer fuera de casa es del 42% según el Estudio Global sobre Tendencias de comida fuera del hogar¹⁰, en busca de satisfacer sus necesidades alimenticias, en el momento adecuado. Cabe recalcar que la Pea del distrito de San Isidro que labora funcional y operativamente, no cuenta con muchas opciones donde el tiempo de demora y las opciones de comida no son necesariamente las deseadas. Es por ello que el restaurante de comida peruana express pretende dar una nueva opción al cumplimiento de dichas necesidades.

La justificación se enfoca en los 4 puntos siguientes:

a) En la ciudad de Lima, la PEA invierte una cantidad significativa de dinero, en el consumo de alimentos preparados por terceros.

A nivel Sudamericano, los peruanos ocupan el segundo lugar en el record semanal de personas que realizan el consumo de alimentos preparados fuera de su casa. Según el Estudio Global de Tendencia sobre la comida fuera del hogar (2015), se

¹⁰ Recuperado de: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>

observa que el 42% de los encuestados se expresó a favor del consumo de alimentos preparados fuera de sus respectivos hogares; porcentaje que solo ha sido superado por los brasileños (51%). Así también, se establece que al momento de elegir el lugar al que quieren ir, los peruanos asisten con frecuencia a restaurantes formales (51%) y que el almuerzo es la comida que más prefieren comer fuera de casa (70%), seguido de la cena (51%) y por último el desayuno (10%).

Así también, el Inei reporta que, en la región de la costa peruana, se cuenta con un mayor porcentaje de personas (33,4%) que realiza la ingesta de alimentos preparados por terceros, en comparación con la población de las regiones de la sierra y la selva. En este sentido, en la ciudad de Lima, se ha incrementado el consumo de alimentos preparados por terceros, desde un 26.2% en el año 2005, hasta 33,2% en el año 2014. Este comportamiento ha tenido un crecimiento considerable de 7,7%, es decir 4 puntos porcentuales, lo que se interpreta como una oportunidad de mercado, para la implementación de un restaurante, en relación a la tendencia de incremento en la cantidad de limeños que realiza el consumo de alimentos preparados fuera de su casa y por consiguiente el aumento de la demanda en el sector de restaurantes.

b) Falta de tiempo suficiente para la presentación y consumo de alimentos preparados en los respectivos hogares.

Las exigencias de una jornada laboral de 48 horas estipuladas en la Constitución Política del Perú, originan en un marco de estrés colectivo, que la asignación de tiempo para el consumo de alimentos, bien sea en la mañana como al medio día, sea suficiente para que una persona se traslade desde su centro de trabajo hasta su domicilio para realizar la preparación, presentación e ingesta oportuna de sus alimentos, antes de retornar a su trabajo. En este contexto, la preparación con anticipación y el traslado de alimentos para su consumo posterior, no se presentan como una actividad amigable en razón a los problemas de transporte y de tráfico automotor; que actualmente se presentan, como se menciona en: Aumento continuo

del parque automotor, un problema que urge solucionar (2018) ¹¹. Y evidencian una tendencia a crecimiento exponencial en la ciudad de Lima. Según un estudio de Ipsos Perú, en la ciudad de Lima, una persona pasa dos años de su vida viajando en el transporte público. Además, pierde hasta siete días al año debido al tráfico vehicular. “En el transporte urbano, estamos entre 14 y 15 millones de viajes diarios, en todas las modalidades”, señaló Lino de la Barrera, experto en temas de transportes. Además, según un informe de la CAF – Banco de desarrollo de América Latina, un trabajador invierte, en promedio, 40 minutos en desplazarse a su trabajo. Esta situación, permite identificar una oportunidad de mercado, para aquellos negocios que puedan proporcionar alternativas de solución a este problema.

c) Servicios de comida rápida y de entrega personalizada, deficientes.

Las personas que laboran en oficina, en el distrito de San Isidro, usualmente disponen de solo una hora para ingerir sus alimentos en el periodo definido como la hora de refrigerio, según el Ministerio de Trabajo todo empleado dispone mínimo de 45 minutos de refrigerio. Este personal, en su mayoría no reside en San Isidro, por lo que optan por acudir a restaurantes o solicitar servicios de alimentación con traslado personalizado; sin embargo, el incremento exponencial de la demanda del servicio de alimentación no ha obtenido una respuesta adecuada por parte de la oferta de restaurantes de comida rápida y de servicio personalizado; en detrimento del tiempo disponible para la ingesta de alimentos durante el periodo de refrigerio. Situación que representa una oportunidad de mercado, en cuanto se implemente un negocio que presente una alternativa de consumo basada en la empatía del público objetivo.

d) Preocupación por el consumo de alimentos preparados en base al cumplimiento estricto de las exigencias sanitarias.

La población en el Perú, en un marco de preservación de la salud y la mejora en las condiciones de vida, reflejan una tendencia al consumo de alimentos exentos de

¹¹Recogido de :
https://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_816/posada%20816_final_aumento%20continuo%20del%20parque%20automotor.pdf

sabores y colores artificiales (67% y 66% respectivamente), antibióticos u hormonas (55%) y grasas saturadas (54%). Esta situación, se constituye en una oportunidad de mercado, en cuanto a la posibilidad de lograr participación en el nicho de consumidores constituido por las personas que consumen alimentos preparados en base a la mezcla en proporciones adecuadas de insumos e ingredientes de calidad a un precio razonable, y en el menor tiempo posible (Estudio Global de Nielsen sobre Comidas fuera de Casa, 2015).

Además, según la encuesta de Nielsen sobre Salud y Sentimiento de Ingredientes: “El consumidor peruano aún es muy apegado a las preparaciones en casa y se manifiesta preocupado por el impacto a largo plazo de los ingredientes artificiales en la salud de su familia (70%).”

Considera viable la implementación de un restaurante de comida peruana express; negocio de prestación de servicios de alimentación, en donde las personas disponen de alimentos preparados de manera casi instantánea, de acuerdo a sus costumbres alimenticias, con una experiencia nueva, mejorando su nutrición con productos saludables en el tiempo adecuado.

1.5 Alcances

Al total de interesados en la implementación y el funcionamiento de un restaurante de comida peruana express (stockholders), en particular a la PEA que labora en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima.

1.6 Contribución

El Restaurante de comida peruana express prevee ofrecer a la PEA que realiza actividades a nivel funcional y operativo en el Distrito de San isidro, Provincia y Capital Lima, una alternativa de consumo de potajes elaborados con insumos de calidad y brindar una atención en tiempo corto para que los comensales puedan disfrutar de su horario de refrigerio.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNO

En el presente capítulo se analizará el entorno del negocio por medio del macroentorno, cinco fuerzas de Porter, dinamismo en la industria y finalmente se evaluarán los factores externos con la matriz EFE.

2.1 Análisis del macroentorno

El análisis externo del entorno en el cual se desea implementar el restaurante de comida peruana express, permite identificar las oportunidades y amenazas con las que cuenta el proyecto del negocio, asimismo, también se detalla el entorno externo tomando en cuenta el factor socio-cultural, el factor económico, el factor tecnológico y el factor político-legal. Adicional a ello se detalla el estudio basado en experiencias de expertos, dando un mayor conocimiento de los procesos y factores a tomar para la puesta en marcha del negocio.

A continuación, se detallan los factores del macro entorno en un análisis SEPT:

2.1.1 *Análisis social-cultural*

Se detallan los siguientes factores a considerar para aclarar la problemática socio cultural que se vive hoy en día.

a) Periodo de tiempo asignado para el refrigerio

El consumidor objetivo o el mercado potencial son compatibles con el producto y cualquier valor agregado subjetivo que este brinde. Este factor alude al valor agregado al servicio de comida peruana express prestado a las personas que trabajan en las oficinas instaladas en el Centro Empresarial de San Isidro; personal que necesita satisfacer sus necesidades de alimentación mediante un servicio efectivo, que evite el estrés provocado por el tiempo que demora la atención de una solicitud de alimentos preparados, en cuanto a la extinción del plazo otorgado por el empleador para la

ingesta de alimentos durante el periodo de refrigerio, según ley¹², y la presencia de mayor cantidad de clientes.

Otro aspecto a considerar es el factor estilo de vida del consumidor peruano según estudio Arellano marketing (2017)¹³. Existe un mayor porcentaje de estilos de vida moderna (conformado por mujeres trabajadoras interesadas en moda y tendencias y que el trabajo es su fuente de progreso) con un 28%, seguido por los que tiene un estilo de vida formal (conformado por hombres que buscan mantener su estatus quo y que son adversos al riesgo, son tradicionales) con un 20%. Del cual se infiere que el consumidor peruano tiene un mayor interés en las nuevas tendencias, en mantener una alimentación saludable y en estar orientado hacia al aspecto tradicional, lo cual pone de manifiesto que la implementación de un restaurante de comida peruana express va acorde al perfil actual del consumidor y de sus preferencias.

b) Ubicación de restaurante para el almuerzo

Dentro de los beneficios por los cuales un cliente elige un restaurante es la cercanía al mismo, según un estudio Global de Nielsen sobre Comidas Fuera de Casa (2015) menciona “Atraer al consumidor peruano que cada vez come más por fuera de casa es un reto que implica la mezcla en proporciones adecuadas de ingredientes como la calidad de los alimentos, el precio razonable, el buen servicio, la agilidad y la cercanía”

Además, según Diego Coquillat, autor del periódico digital de restaurantes, menciona que un lugar apropiado para la ubicación de un restaurante debe ser “la proximidad al público objetivo, el atractivo del propio espacio y las facilidades de acceso para los clientes”, como también cercanía a la competencia puede ser un beneficio, él continúa: “si hemos abierto nuestro restaurante en una ubicación con

¹² “Cuando las jornadas se cumplan en horario corrido, el tiempo de refrigerio no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos. El empleador establecerá el tiempo de refrigerio dentro del horario de trabajo, no pudiendo otorgarlo, ni antes ni luego del mismo” <https://www.trabajo.gob.pe/>

¹³ Recogido de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

competencia significará que la zona tiene movimiento, que podemos hacer cultura de barrio y apoyarnos entre todos para llegar al éxito en nuestros respectivos negocios¹⁴”.

En referencia a lo mencionado, la elección de la ubicación del negocio es una característica clave para el éxito del mismo.

c) Alimentos preparados con arte culinario peruano.

En la actualidad, según el informe Mintel Global Food & Drink Trends 2018, se evidencia la presencia de una tendencia globalizada, de la población por llevar una nutrición adecuada en el marco del consumo de alimentos preparados con arte culinario nacional o regional. Esta preferencia también se ha iniciado en el Perú, sin diferencia de género o nivel socioeconómico. Aunque al principio el interés estaba enfocado en solo bajar de peso o contar con una buena figura, el acceso a la información y el esfuerzo de organizaciones vinculadas a la salud han enfocado más ese interés por una alimentación sana, en el marco de la promoción de un estilo de vida ligado a la identidad nacional.

Según la encuesta de Nielsen sobre Salud y Sentimiento de Ingredientes: “El consumidor peruano aún es muy apegado a las preparaciones en casa y se manifiesta preocupado por el impacto a largo plazo de los ingredientes artificiales en la salud de su familia (70%). En relación a las comidas caseras, un alto porcentaje de los encuestados está de acuerdo con que éstas son más sanas (80%) y más seguras (79%) que las comidas preparadas industrialmente y 75% se siente más cómodo con compañías que son transparentes acerca de la producción y fabricación de cada producto”.

Así también, se establece que: “Los peruanos están en busca de nuevas maneras de consumir sus alimentos, los resultados de la encuesta muestran que el 39% de ellos buscan una nueva experiencia de sabor al comprar nuevas comidas elaboradas para

¹⁴ Recogido de <https://www.diegocoquillat.com/la-importancia-de-una-buena-ubicacion-para-abrir-un-restaurant/>

preferencias o necesidades específicas; los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%)”

Por último, Martha Neves, nutricionista y especialista en temas de nutrición con Apego menciona: “Cada vez hay más gente buscando una alimentación más consciente, que sea nutritiva, pero que también vaya de la mano con sus ideales” ¹⁵.

En este sentido, se evidencia que la población peruana muestra preferencia por los alimentos preparados en casa, debido a que son más saludables en comparación con aquellos que se pueden encontrar en la mayoría de restaurantes, en razón a que los segundos pueden tener insumos dañinos para la salud, debido a ello los consumidores están en busca de nuevas experiencias y el concepto de “casero” debe ser uno de los valores agregados de la propuesta de negocio, conteniendo alimentos frescos y saludables para los consumidores.

d) Comunicación interactiva con los clientes mediante el empleo de la tecnología de información y comunicaciones.

Actualmente la comunicación social se realiza en formato digital; contexto que permite el empleo interactivo y masivo de los medios de comunicación alámbrica e inalámbrica como se menciona en: Empresas, Comunicación digital y estrategia (2016)¹⁶. En particular, es de especial mención, la evolución de los Sistemas de comunicaciones móviles; en este efecto, la telefonía celular permite el empleo de aplicaciones digitales que posibilitan el mantener el contacto con los clientes, conocer sus preferencias, atender sus requerimientos; así como, tener retroalimentación del servicio, de la calidad de los productos consumidos y ofrecer información de los platos del día y promociones.

Según Diego Coquillat especialista en la transformación digital y tecnológica del sector hostelero en España: “Un cliente ya no es sólo cliente de un restaurante desde

¹⁵ Según el artículo: Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú. Recogido de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-nutricion/enterate-sobre-avance-alimentacion-saludable-peru-1002916>.

¹⁶ Recogido de: <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>.

que entra hasta que sale por la puerta, sino desde mucho antes y mucho después de salir, sostiene que la aplicación de la tecnología a la hostelería ya no es una opción, sino una obligación para garantizar la supervivencia en el sector, y que gestionar la presencia en las redes sociales ya no suma sino “resta si no estás”. Planteamiento, que establece la necesidad de emplear la tecnología de la información y comunicaciones (TIC), en beneficio de la aplicación exitosa de una estrategia relacionista, que asegure la fidelización del cliente y del proveedor.

Así también, Fernando Grados, director de Dominio Consultores, menciona que la mejor definición para transformación digital es "la re-inención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen, por lo que la empresa debe entender que el usuario ha cambiado su forma de consumo, y ahora todo lo realiza por vía digital, y desea que la organización le responda de forma digital". Lo que plantea la reconversión del trato negocio-cliente-negocio mediante la TIC, en el marco de mejorar el desarrollo de los procesos orientados a la satisfacción del público objetivo.

Se puede observar que hay una necesidad del cliente en que esté constantemente comunicado con los negocios, es decir que el camino va más allá de la inversión en tecnología sino se trata de un proceso cultural, que implica un cambio de mentalidad y procesos. (Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/mercado-y-necesidades-del-cliente/>). También otro punto a destacar es el uso de redes de banda ancha, que es una herramienta importante para el manejo de redes sociales, páginas web y medios de pagos electrónicos los cuales utilizan este medio para su funcionamiento. Según el artículo: MTC: Usuarios de Internet de Banda Ancha deberán recibir como mínimo 4 Mb de velocidad¹⁷. Lo cual deja en manifiesto la necesidad de contar con un adecuado acceso a redes de banda ancha que posibilite la interacción entre los clientes y los medios de tecnología de la Información y Comunicaciones.

¹⁷ Recogido de: <https://gestion.pe/economia/mtc-usuarios-internet-banda-ancha-deberan-recibir-minimo-4-mb-velocidad-237115>

e) Empleo en Lima

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informa que la tasa de desempleo en Lima Metropolitana cerró el 2018 en 6,7%. Además, el 93.3% de la PEA en Lima Metropolitana tuvo empleo, lo que asciende a 4 millones 885,100 personas, cantidad mayor en 0.8% (39,100 personas) en comparación con el 2017. Solamente en el cuarto trimestre del 2018, el empleo creció en 1.6% (79,300 personas), lo que representa un incremento más alto con respecto a similares trimestres de los dos últimos años (2017 y 2016). Asimismo, “también aumentó la población ocupada en la rama de servicios en 1.8% (50,800), en actividades de restaurantes y hoteles”. Además, según se detalla en el Índice ManpowerGroup sobre previsiones de crecimiento del empleo, “la tasa de empleo crecerá un 2,1% en 2019 y un 1,8% en 2020, y se crearán unos 404.000 empleos”. También indica que, “se seguirán registrando mejoras en la ocupación en los próximos dos años, aunque con cifras más moderadas, y se añadirán de media entre este año y el siguiente unos 375.000 empleos¹⁸”.

Por otro lado, la gerente comercial de Gastromaq, Carla Morelli, establece que Lima es “la ciudad que encabeza el ranking de tipos de negocio, en el rubro de proyectos gastronómicos, le sigue Cusco y Arequipa, siendo los negocios ligados a la comida los que dan empleo a un promedio de 60 mil trabajadores, en más de 20 mil comercios”.

En resumen, debido a los indicadores positivos en el empleo, se infiere una mejora en la posición económica de los hogares del país y por lo tanto, una mayor demanda en el consumo de alimentos preparados en restaurantes.

Luego del análisis del factor sociocultural se concluye que es una oportunidad para la implementación del Restaurante de comida peruana express.

¹⁸ Recogido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190109/454041157703/creacion-empleo-2019-menos-2018.html>

Tabla I Análisis factor socio cultural

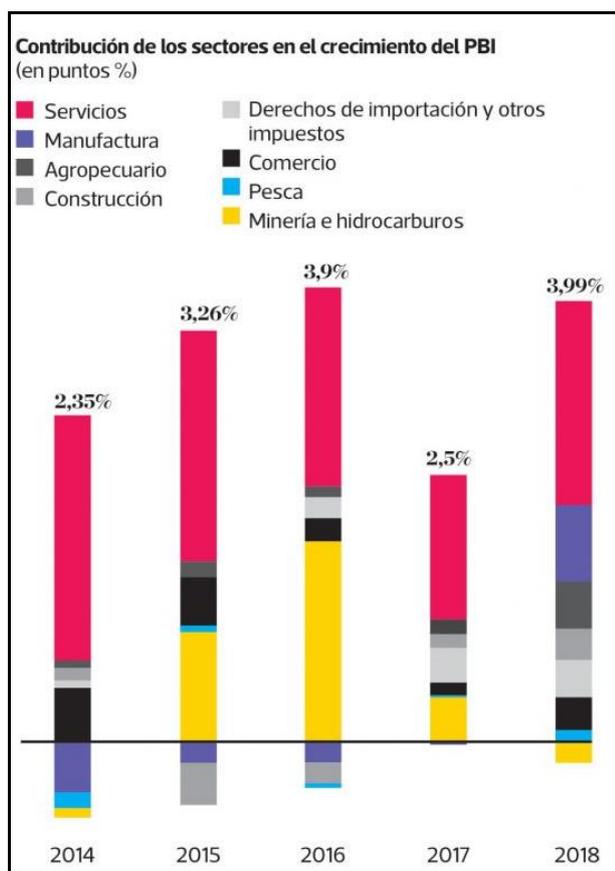
FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	OPORTUNIDAD O AMENAZA
SOCIO CULTURAL	"Contexto de compra"(Tiempo)	"Cuando las jornadas se cumplan en horario corrido, el tiempo de refrigerio no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos. El empleador establecerá el tiempo de refrigerio dentro del horario de trabajo, no pudiendo otorgarlo, ni antes ni luego del mismo"	Demanda de restaurantes de servicio de atención rápida	OPORTUNIDAD
	Comida peruana	El consumidor peruano es muy apegado a las preparaciones en casa.	Demanda de comida peruana de sabor casero	OPORTUNIDAD
	Tecnología de información y comunicaciones	Actualmente la necesidad del cliente es estar comunicado constantemente con los negocios	Aumento Negocios que usan eficientemente las TIC. Para interactuar con su clientes	OPORTUNIDAD
	Empleo en Lima	la tasa de desempleo en Lima Metropolitana cerró el 2017 en 6,9% y el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana aumentó a S/1.667,3	Aumento del consumo de alimentos fuera del hogar	OPORTUNIDAD

Elaboración: Autores de la tesis

2.1.2 Análisis económico

El crecimiento económico en el año 2018 fue de casi 4 % y se estima que este año 2019 será de un 3.8 % según el Informe "Fondo Monetario Internacional (FMI)". En cuanto a la inflación, el área de estudios económicos del BCP mantiene en "2,5% el estimado de inflación anual para el cierre de 2019, teniendo en cuenta que en 2018 hubo un impacto sobre la inflación de 0,3 puntos porcentuales por el incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que no se repetirá este año."

Figura II-1 Crecimiento del PBI y su contribución sectorial



Fuente: INEI 2019

En Perú se observa que las actividades relacionadas con la gastronomía, se mantienen en crecimiento constante. Esto se ve reflejado en las distintas propuestas culinarias como restaurantes y cafeterías que han iniciado actividades en el país. “Los economistas destacan que el despegue de la gastronomía se ha dado desde el año 2009, con la promoción de platos tradicionales de la costa, sierra y selva del Perú, lo cual también ha logrado representar el 6% del PBI anual”, según la web de retail y de canales comerciales Perú-Retail.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), establece que en el mes de enero 2018, “el sector restaurantes incrementó en 2,10% con 10 meses de crecimiento continuo, por el resultado positivo de la actividad de restaurantes (2,36%), otras actividades de servicio de comidas (2,09%); mientras que decrecieron las

actividades de suministro de comida por encargo (-6,35%) y servicio de bebidas (-0,74%)”.

Según datos de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el 50% de restaurantes que abren sobrevive luego del primer año, lo cual, es un buen indicativo. En el mismo sentido el INEI, expresa que hay un 34% de personas que comen fuera de sus casas y este número va creciendo año a año.

Según el reporte de oficinas de CBRE Perú, parte de la consultora CBRE Inc., al cierre del segundo trimestre del 2017 ingresaron 64,000 metros cuadrados en Lima, de los cuales el 54.4% se ubicó en la zona conocida como San Isidro Financiero. Tras las nuevas incorporaciones, quedaron registrados unos 211,000 m² en construcción, con entregas previstas para el segundo semestre del 2017 y 2018.

Se observa el ingreso permanente de empresas al distrito de San Isidro; en este efecto, su operación implica la presencia de una cantidad mayor de personas realizando actividad laboral en particular en la zona denominada como Centro financiero y empresarial de San Isidro; asimismo, las estadísticas mencionan que debido a los diferentes tipos de empleo, el número de personas que ingiere alimentos preparados fuera de casa, se ha incrementado en forma permanente en los últimos años, y por último, actualmente el sector de restaurantes se encuentra en crecimiento constante y se estima que habrá un crecimiento económico favorable para los próximos años, con lo cual sería un ambiente económico positivo para mantener el negocio.

En conclusión, luego del estudio de los factores económicos se presentan como una oportunidad.

Tabla II Análisis factor económico

FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD O AMENAZA
ECONOMICO	Crecimiento económico	en el año 2017 fue de 2.5 % y se estima que este año será de un 3.6 %	Mercado peruano se hace atractivo para las inversionistas. El Perú está en el ranking de los 20 países con menos riesgo en las inversiones	Informe sistema Perú 2018	OPORTUNIDAD
	Tasa de inflación	"La inflación se ubicará por debajo del rango meta del Banco Central de Reserva, a fines del primer trimestre y luego cerrará el año en 2%".	Baja de precios en los costos de los insumos y gastos relacionados al negocios	BCR	OPORTUNIDAD
	Crecimiento de sector restaurantes	"el sector restaurantes incrementó en 2,10% con 10 meses de crecimiento continuo	Mayor competencia en el sector	El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Enero 2018	AMENAZA
	Ciclo de vida	el 50% de restaurantes que abren sobrevive luego del primer año	Mayor seguridad en la inversión en el sector de restaurantes	Cámara de Comercio de Lima (CCL)	OPORTUNIDAD

Elaboración: Autores de la tesis

2.1.3 Análisis político

El panorama político, tras la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, el indulto otorgado al ex presidente Alberto Fujimori, los actos de corrupción en el Poder Judicial, la inseguridad ciudadana enervada por la ocurrencia de feminicidios, han originado inestabilidad y pérdida de confianza en el sector privado de Inversión;

asimismo dicha situación afortunadamente no ha motivado que se detenga el crecimiento del país para el año 2018. Sin embargo, se estima que a pesar de dicho panorama político las tendencias a nuevas inversiones son por el momento favorable; en particular por las medidas de reactivación de la economía que ha propiciado el gobierno del presidente Martin Vizcarra Cornejo; como se menciona en el artículo: Tras superar crisis política ahora va por la reactivación económica¹⁹. Entre dichas medidas se considera la promoción de la inversión privada. Se prevé el desarrollo del negocio, bajo el régimen de Sociedad Anónima Cerrada, en razón a la posibilidad de que en el estatuto se establezca un Directorio facultativo, es decir que cuente o no con uno; además de la posibilidad de contar con una auditoría externa anual si así lo pactase el estatuto o los accionistas.

En el año 2013, el Congreso aprobó la Ley N°30021, de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, desde donde se promueve mantener informada a la población sobre los productos que son nutritivos y aquellos que pueden no ser saludables. Indicando en la etiqueta las características e ingredientes que se usaron en la elaboración de dicho producto a efectos de cumplir con la ley N° 29571 del código de protección y defensa del consumidor (INDECOPI)

El Perú como política de gobierno para el bicentenario tiene como una de sus prioridades la consolidación de la Gastronomía Nacional y de esta forma busca aumentar el desarrollo inclusivo y la identidad nacional (CEPLAN). Los gobiernos peruanos junto con el sector privado han ido implementando la estrategia "Marca Perú" para difundir internacionalmente la gastronomía peruana. Poniéndola actualmente como mejor destino gastronómico del mundo (Promperu)

Actualmente existen marcos normativos a seguir para la implementación del proyecto, con lo cual se ha decidido desarrollar la empresa bajo el Régimen Especial RER, de acuerdo a las siguientes características y acciones para el desarrollo del negocio:

¹⁹ Recogido de: <https://larepublica.pe/politica/1228053-vizcarra-tras-superar-crisis-politica-ahora-va-por-la-reactivacion-economica>

- Dirigido a personas naturales, jurídicas y sociedades conyugales domiciliadas en Perú y que obtengan rentas empresariales, es decir de tercera categoría.
- Ingresos anuales superiores a 525 mil soles.
- No hay restricción para el rubro de restaurante.
- Se emitirán comprobantes de pago, se declarará a la SUNAT con PDT y se tendrá libros contables de compras y ventas.
- Se declarará y se pagará de forma mensual el impuesto a la renta de 1,5% de los ingresos netos mensuales y el Impuesto General a las Ventas -IGV en 18%.

Tabla III Análisis factor político

FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD O AMENAZA
POLITICO	Identidad cultural(Marca Peru)	Participación activa del estado en la promoción de la marca Perú	Mayor atracción de inversiones extranjeras	PROMPERU	OPORTUNIDAD
	Inseguridad ciudadana	Aumento de la delincuencia en el Perú	Aumento de costos en seguridad por parte de las empresas	Editorial diario el comercio 2017	AMENAZA
	Corrupción	La corrupción en el Perú creció en un 72 por ciento en los últimos 5 años.	Demora en los trámites burocráticos, inestabilidad política y reducción en las inversiones extranjeras	https://elcomercio.pe/peru/71-peruanos-crea-corupcion-aumento-ultimos-5-anos-noticia-461316	AMENAZA
	Tributaria	Implantación de la base tributaria, con reducción de beneficios, ataque frontal al contrabando , y reducción de la evasión fiscal	Aumento de la recaudación tributaria que fomentara la formalización de negocios con ayuda del estado.	Ministerio de economía y finanzas 2015	OPORTUNIDAD

Elaboración: Autores de la tesis

Con relación al aspecto Legal este proyecto se ajustará al plano normativo estipulado por las entidades públicas reguladoras que otorgan las respectivas licencias necesarias para la apertura de un restaurante en el distrito de San Isidro. Estas entidades son la Municipalidad de San Isidro, Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), las cuales estipulan

los requisitos colocado en Anexo 1. Con lo cual, podemos resumir entre los principales requisitos:

- Licencia de funcionamiento de restaurantes a locales menores de 100 metros cuadrados en el distrito de San Isidro, con disposición para almacenamiento menor al 30% del espacio total. (<http://www.munisanisidro.gob.pe/>)
- Cumplir con las normas de sanidad establecidas en la R.M. N° 363-2005/ MINSA, expedidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Ministerio de Salud.
- Señalización de salidas de emergencia, capacitación al personal sobre primeros auxilios y planos realizados por un arquitecto del local, además de seguir la Ley N° 28976 artículo 8, según las normas de seguridad expuestas por INDECI.
- Cumplir con la última legislación vigente sobre el uso de bolsas de plástico y recipientes descartables: ley N° 308884 “Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables”

Tabla IV Análisis factor legal

FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD O AMENAZA
LEGAL	Normativa Municipal	Burocracia, se requieren más de 12 licencias para poner en marcha un restaurante en el distrito de San Isidro	Demora en la implementación y puesta en marcha de un restaurante, y costos mayores en el pago de licencias en comparación a	Municipalidad de San Isidro	AMENAZA
	Organismos reguladores	Supervisión activa por parte de organismos reguladores (SUNAT, DIGESA, Ministerio de trabajo)	Aumento de las barreras de entrada en el sector restaurantes	Programa nacional de promoción de la responsabilidad social en el Perú	OPORTUNIDAD
	Protección al consumidor	Normas exigentes para la protección del consumidor	Aumento de los estándares de calidad en atención al cliente	INDECOPI	OPORTUNIDAD

Elaboración: Autores de la tesis

Luego del estudio de los factores legales se concluye que existe una mayor oportunidad para la implementación del restaurante de comida peruana express.

2.1.4 Análisis tecnológico

La tendencia de empleo de aplicaciones de la tecnológica en el funcionamiento de los restaurantes innovadores en el mundo, son los cargadores portátiles en las mesas, los pagos de las cuentas con Smartphone, la carta digital, entre otras tecnologías. En el Perú ya existen los cargadores portátiles en las mesas, sin embargo, se necesita una nueva tecnología para reducir el tiempo de servicio, lo cual es la necesidad primordial del público objetivo, lo cual implica tecnología en los procesos de preparación y en el servicio de atención al cliente para evitar demoras en la espera de su almuerzo. En este efecto, el exhibidor propuesto para el expendio de los platos seleccionados para su consumo, la integración de los sistemas de comunicación internos y externos, las interfaces que posibilitan la integración y la interacción entre el cliente y el negocio y otros sistemas destinados para asegurar el funcionamiento integrado de los sistemas de información, transaccional, de conocimiento, funcional y estratégico, están declarados en prioridad para asegurar la mejora permanente del servicio de alimentación que prestará el restaurante de comida peruana express.

En la tabla II.5 se concluye que luego del estudio de los factores tecnológicos estos representan una oportunidad.

Tabla V Análisis factor tecnológico

FACTOR	VARIABLE	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD O AMENAZA
TECNOLOGICO	MEDIOS VIRTUALES	Mayor potencialidad en el acceso de medios virtuales por parte de los consumidores	Difusión de manera rápida de un negocio	Salas 2015; Instituto Peruano de Diseño	OPORTUNIDAD
	Soportes tecnológicos	Existe Sistemas de información para el soporte de negocios de restaurantes	Mejor administración de los recursos que se alineen con la cadena de valor	SOINFO	OPORTUNIDAD
	Investigación y desarrollo	El peru solo invierte el 0.15 % del PBI en I+D que es casi nula	Los negocios que implementen investigación y desarrollo generar mayor competitividad	Diario gestión 2015	OPORTUNIDAD

Elaboración: Autores de la tesis

2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de los productos sustitutos: para el negocio del restaurante donde se ofrecerán almuerzos a bajo costo y con mayor rapidez, los clientes podrían sustituirlo con los pocos restaurantes de menús de la zona, o las comidas al peso de los supermercados cercanos, incluso con algunas comidas caseras que se ofrecen en los patios de comidas de los centros comerciales de la zona o también con algunos pocos servicios de delivery en el cual se tienen que comunicar por teléfono antes de las 11am usualmente para que llegue el almuerzo a tiempo. Todos pueden ofrecer un producto similar, pero con un servicio distinto, debido a que todos implican tiempos de espera largos y/o precios más altos. Con lo cual la amenaza de estos sustitutos no sería alta, debido a que se ofrecerá mayores beneficios en un solo lugar.

Amenazas de competidores potenciales: existe una amenaza moderada de nuevos competidores, ya que la nueva tecnología será distinta a lo que ya hay en el mercado, y otros restaurantes de la zona podrían ampliar sus servicios con una modalidad similar o restaurantes extranjeros que apliquen la modalidad de servicio puedan traer una franquicia al Perú en la misma zona; sin embargo se aplicará programas de fidelidad para que las personas que nos compraron por primera vez pueden tener frecuencia de compra, además de siempre aplicar mejoras al servicio por medio de retroalimentación de los clientes, con lo cual el objetivo sería ser los líderes del mercado de los almuerzos en la zona, teniendo un servicio difícil de replicar.

Rivalidad entre competidores actuales: al implementar un nuevo método innovador de ofrecer almuerzos, no habría competidores directos actualmente, sino solo futuros nuevos competidores que quisieran replicar de manera similar el modelo de negocio. Hay competencia indirecta. Los restaurantes que ofrecen menú también pueden diversificarse y ofrecer comida peruana.

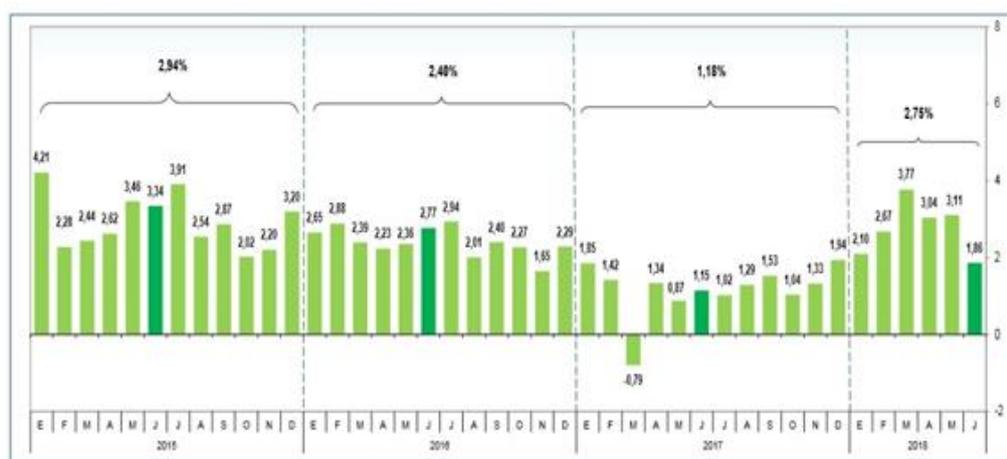
Poder de negociación de proveedores: debido a que existe una gran variedad de proveedores; los que ofrecen los diferentes insumos e ingredientes para la elaboración de los almuerzos. No hay insumos sofisticados por adquirir, ni tampoco aquellos que pueden ser considerados como exclusivos o indispensables. En este sentido, el poder

de negociación de los proveedores no es alto, por haber una gran oferta de proveedores en el mercado.

Poder de negociación de clientes: debido a que es un negocio nuevo y que en la actualidad existe una gran variedad de restaurantes, a pesar de que no cumplen con las expectativas de la prestación de los servicios requeridos por el cliente como buen servicio, rapidez, calidad, precios bajos,(fuente de esta afirmación) el cliente tiene diferentes opciones a seguir y puede elegir entre las distintas ofertas, con lo cual su poder de negociación es alto debido a que es probable que no se adapte a este nuevo método o que no sea muy recurrente al tener tantas ofertas.

2.3 Dinamismo de la industria

Figura II-1 Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2015 - 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Encuesta Mensual de Restaurantes.

Según la encuesta de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sub sector restaurantes registro un aumento en 1.86% en junio del 2018, a pesar de la caída del suministro de comida por encargo, que se ubicó en 1.57%. En diciembre del 2017 el sector se expandió en 2.75%.

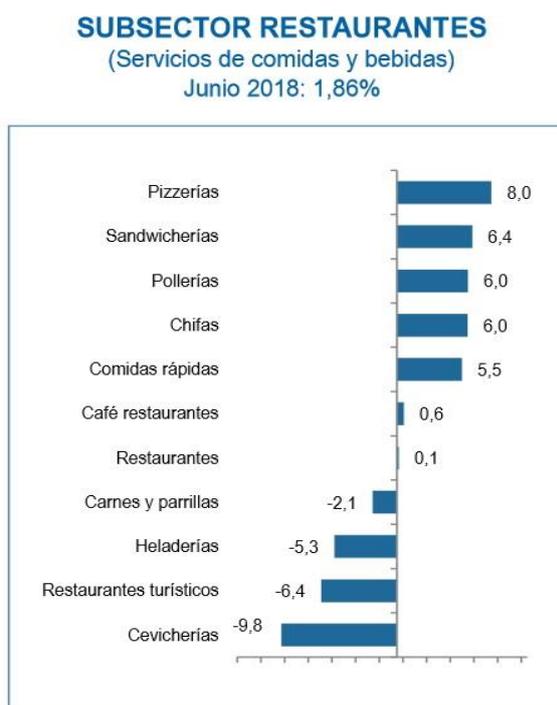
Los restaurantes que ofrecen los servicios de preparación de comidas y bebidas aumento en 1.62%, por el avance de negocios de comida rápida, comida japonesa, pollerías, chifas y heladerías. El crecimiento se debe a la mayor concurrencia de consumidores, servicios deliverys en base a estrategias de marketing, los restaurantes,

café, sandwicherías, comida criolla, pizzerías, también mejoraron por la apertura de nuevos puntos de venta y realización de ferias gastronómicas.

Por otro lado, las empresas concesionarias crecieron ya que aumentaron sus servicios a nivel nacional, debido a la contratación de eventos empresariales, para banquetes y suministro de programas de servicio social. El suministro de comida para contratistas se redujo por menor requerimiento de empresas de transporte aéreos y terrestres, quienes implementaron el servicio de venta de snack a bordo en sustitución de alimentos y bebidas estas actividades en conjunto tuvieron una variación del 3.52%

Finalmente, la actividad del servicio de bebidas creció en 1.71% por el mayor dinamismo de rubros de discotecas, cafeterías, bares y restaurantes influenciados por la variedad de sus complementos.

Figura II-2 Crecimiento de ventas por tipo de negocio 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
Encuesta Mensual de Restaurantes.

Según el INEI, en el 2013 funcionaron más de 47 mil restaurantes en Lima, de los cuales en la zona de Lima Centro que abarca 15 distritos de Lima, se concentra el 30%, siendo San Isidro solo el 4,5% de estos, con lo cual se puede observar que falta

mayores ofertas en restaurantes en la zona, ya que San Isidro concentra la mayor densidad de Lima en personas que trabajan en oficinas.

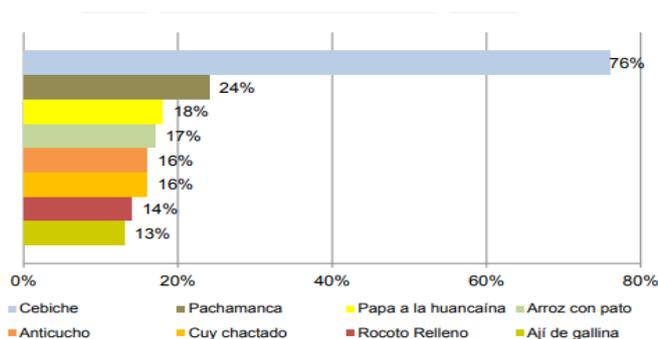
Figura II-3 Restaurantes en Lima centro 2014



Fuente: INEI

Además, sobre el grado de identificación que sienten los ciudadanos del Perú con su país y gastronomía, mencionan que el 90% de las personas residentes de Lima se sienten orgullosos de ser peruanos y el 95% de ellos afirma que es debido a la gastronomía. Según el estudio de Arellano Marketing del 2012, el 76% de los peruanos afirman que el cebiche es un plato representativo del país, seguido por la pachamanca con un 24%. El resto de platos preferidos son papa a la huancaína (18%) y el arroz con pato (17%), con lo cual podemos observar una tendencia en la preferencia hacia la comida peruana para el negocio.

Figura II-4 Preferencias de comida peruana



Fuente: INEI

Por último, según una encuesta del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el plato más consumido en los menús por los limeños en el 2013 es el arroz con pollo con papa a la huancaína, seguido por las menestras.

Figura II-5 Menús más consumidos en Lima metropolitana



La encuesta nos da la tendencia de los platos que se pueden ofrecer en el restaurante peruano express, contando con ingredientes más saludables y caseros.

En cuanto a la distribución de costos, según un estudio realizado por APEGA, la mayor parte de los costos provienen de los insumos perecibles y abarrotes con un 38%, seguido de un 37% que proviene de otros gastos compuesto por el alquiler del local, menaje y servicios básicos. Por último, un 25% de los costos provienen del personal que trabaja en el restaurante.

En Lima Metropolitana existen 861 mil empresas, según el INEI. Se observa que la mayor concentración de empresas se concentra en Lima Centro con 346 546(40.3%), seguido de Lima Este con 172, 481 empresas (20%). Lima Norte con

172,174 (20.0%), Lima Sur con 108,614 (12.6%) y la Provincia Constitucional del Callao con 60,913 empresas (7.1%) (INEI, 2014).

Figura II-6 Distribución de empresas en Lima centro 2014



Fuente: INEI

En conclusión, se puede determinar que el contexto es favorable para la implementación de un restaurante de comida peruana express; en respuesta a la actual demanda de servicios de alimentación en el distrito de San Isidro, identificado como un mercado real y potencial con tendencia al crecimiento, en proyectos de inversión relacionados con la implementación de negocios de tipo gastronómico; con un enfoque de calidad total, en particular a lo relacionado con la optimización del tiempo empleado para el suministro de alimentos preparados con arte culinario peruano y mediante el empleo de materia prima e insumos con estricto control sanitario y declarados como saludables, por la reducida presencia de antibióticos u hormonas, grasas saturadas y exentos de sabores y colores artificiales; en un marco de nuevas experiencias.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presenta el Modelo de Negocio propuesto; para ello se ha elegido el modelo de Alexander Osterwalder, doctor de la Universidad de Stanford, empresario, investigador y escritor de diferentes libros de innovación empresarial y modelos de negocio, quién ha asesorado a distintas empresas multinacionales muy importantes como 3M, IBM, Deloitte, entre otras. Uno de sus más grandes aportes ha sido el modelo Canvas, escrito junto a Ives Pigneur (2010), herramienta que ayuda a definir el modelo de negocio de forma más eficaz y rápida, para evaluar resultados no solo en la etapa final del proyecto, dejando a un lado las jerarquías. El modelo se construye en base a nueve bloques que muestran la lógica de cómo un negocio generaría ingresos, los cuales cubrirán las cuatro principales áreas del negocio: cliente, producto, infraestructura y viabilidad económica, en donde se puede visualizar de manera integrada todos los elementos del negocio.

A continuación, se presenta el resumen del modelo Canvas del negocio Restaurante de Comida Peruana Express en San Isidro (ver Figura III-1). A lo largo del capítulo se desarrollará en detalle cada uno de los bloques que componen este modelo.

**Figura III-1 Resumen modelo CANVAS restaurante de comida peruana
express en San Isidro**

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de materias primas / insumos • Proveedor de envases de aluminio, cubiertos y vasos. • Empresas de mercadeo y publicidad • Municipalidad de San Isidro • Alianza estratégica con empresa de bebidas naturales y snacks 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del plan de comidas • Capacitación del personal • Procesos internos • Limpieza en todos los procesos <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Punto de Venta • Equipamiento • Empaque del producto • Personal capacitado • Red de proveedores • Inversión inicial y capital de trabajo • Marca 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Restaurante de comida express en formato Food Shop, es decir, con suministro de platos de alimentos preparados con arte culinario peruano de sabor casero, preparados con insumos e ingredientes de calidad, acompañado de cubertería y embalaje primario, suministrados en forma casi instantánea en razón a las facilidades de acceso al pedido y simplificación de la línea de atención, con opción fácil de llevar o de disfrutar en local moderno y acogedor, a un precio asequible.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención rápida • Ofrecerles almuerzos de comida peruana casera en base a insumos de calidad. <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta directa (restaurante) • Página Web • Redes sociales (Facebook, Instagram) 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Personas que laboran en el centro financiero de San Isidro con edades que fluctúan entre 25 a 45 años con ingresos promedio superiores a S/3,000, que tengan preferencia por la comida peruana casera y que dispongan de tiempo limitado para almorzar.</p>	<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso directo por ventas de alimentos preparados y bebidas, tanto en efectivo como con tarjeta (por medio de entidades financieras asociadas). 	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión para la puesta en marcha del negocio, incluyendo la implementación del restaurante y cocina así como gastos por constitución de la empresa y negocio. • Costos y gastos por la operación, incluyendo los gastos administrativos y venta, costos operativos y gastos de marketing.
--	--	---	--	---	--	---

Elaboración: Autores de la tesis

3.1 Segmento de mercado

El primer paso para aplicar el modelo Canvas es definir el segmento de mercado, es decir el grupo o los diferentes grupos de personas a los que la empresa dirigirá la actividad a desarrollarse, o a quiénes estará dirigido el servicio o el producto a ofrecer (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta parte del modelo es muy importante ya que los clientes de los segmentos de mercado por definirse son esenciales para el éxito del negocio. Dado lo anterior, el modelo de negocio está dirigido al público objetivo con las siguientes características:

- Hombres y mujeres que laboren en San Isidro: según lo definido en el capítulo 1.2, el distrito de San Isidro es el distrito que cuenta con mayor densidad empresarial en la ciudad de Lima y donde se concentran miles de oficinistas a los cuales iría dirigido el producto y servicio a ofrecer.
- Edades entre los 25 a 45 años: según un análisis de Adecco sobre oferta y demanda de empleos²⁰, los profesionales entre 25 a 35 años cuentan con mayor oferta de trabajo (62%), seguido por los profesionales entre 36 y 45 años (25%), sin embargo, el estudio refleja que los mayores de 45 años son los más perjudicados en el reparto de trabajos (2,3%). Con lo cual se puede definir que las edades entre 25 a 45 años tienen el mayor porcentaje de personas laborando, las cuales son las más propensas a acudir al negocio, por su ubicación en un distrito empresarial.
- Sueldo mayor a S/3,000: según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el reporte de Indicadores de Empleo (2017), el ingreso promedio de un empleado en San Isidro es S/3,787, con lo cual se abarcaría a trabajadores desde el nivel socioeconómico C en adelante.
- Gusto por la comida peruana casera y con insumos de calidad: según el capítulo 2.1.1 Análisis socio cultural, en la encuesta de Nielsen sobre Salud y Sentimiento de Ingredientes, menciona que “el consumidor

²⁰ Recogido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/33-mejor-edad-encontrar-232738>

peruano aún es muy apegado a las preparaciones en casa y se manifiesta preocupado por el impacto a largo plazo de los ingredientes artificiales en la salud de su familia (70%). En relación a las comidas caseras, un alto porcentaje de los encuestados está de acuerdo con que éstas son más sanas (80%) y más seguras (79%) que las comidas preparadas industrialmente y 75% se siente más cómodo con compañías que son transparentes acerca de la producción y fabricación de cada producto”.

- Busquen rapidez en la atención: según el capítulo 1.4 se justifica la falta de tiempo suficiente para la presentación y consumo de alimentos preparados en los respectivos hogares, ya que un oficinista en San Isidro cuenta con 45 minutos a 1 hora de refrigerio, con lo cual necesita un servicio de atención rápido al adquirir su almuerzo.

3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor está orientada a solucionar el problema del público objetivo definido en el segmento de mercado, es decir a la PEA que realiza actividad laboral en el distrito de San Isidro, personas de ambos géneros que fluctúan en edades de 25 a 45 años con ingresos superiores a S/3,000, y que requieren satisfacer sus necesidades de alimentación durante periodos cortos de tiempo establecidos para el almuerzo.

El modelo de negocio a implementar capitaliza la satisfacción de las necesidades de alimentación durante al almuerzo del público objetivo, la cual responde a la pregunta ¿Qué es lo que diferencia con los demás competidores?, para ello se detallarán atributos diferenciales en los siguientes aspectos:

Servicio y calidad: el concepto del producto es un restaurante de comida peruana express, con formato Food Shop, es decir, donde el cliente pueda encontrar variedad de platos de comida peruana preparados con insumos e ingredientes de calidad, con sabor casero. Además, el restaurante contará con personal capacitado en la atención con empatía y búsqueda de la atención eficiente, por lo que el tiempo de atención de un pedido será reducido en un 75% comparado con el tiempo de atención de un restaurante de la zona.

Diseño: Esta selección de productos será puesta al alcance del consumidor mediante una exhibidora que mostrará todos los almuerzos ya servidos de manera llamativa en empaques donde se pueda visualizar los alimentos, que serán reabastecidos constantemente directamente desde el área de cocina. El local dispondrá de un ambiente de comedor acogedor y moderno, implementado con mesas que faciliten el consumo de alimentos adquiridos para aquellos que así lo prefieran, y para los que prefieran llevar a su oficina, tendrán un diseño eco amigable, práctico y fácil de llevar.

Precio: el precio de los almuerzos del restaurante peruano express será menor al promedio de los restaurantes de la zona, para que pueda ser asequible a nuestro público objetivo, el cual parte desde el sector socioeconómico C, el cual tiene ingresos en promedio mayores de 3 mil soles.

Marca: la marca alusión a un restaurante de atención rápida y con productos peruanos de sabor casero, las cuales son las principales ventajas en comparación con la competencia.

En ese sentido, la propuesta consistiría en:

“Restaurante de comida peruana express en formato Food Shop para almuerzos, es decir, con suministro de variedad de platos de alimentos preparados con arte culinario peruano de sabor casero, preparados con insumos e ingredientes de calidad, acompañado de cubertería y con embalaje primario y suministrados en forma casi instantánea en razón a las facilidades de acceso al pedido y la simplificación de la línea de atención, con opción fácil de llevar o de disfrutar en un local moderno y acogedor, a un precio asequible”.

3.3 Canales

Los canales que una empresa selecciona son el modo en que define cómo se comunicará con el segmento de mercado seleccionado (Osterwalder & Pigneur, 2010), para el caso del negocio propuesto se contará con una combinación de canales (ver Tabla III-1) que permitan la comunicación de la idea del negocio a los clientes así

como garantizar la información de promociones y/o descuentos para incentivar la compra.

Tabla VI Combinación de canales del negocio

CANAL	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Restaurante	Propio y directo	Se contará con un local donde se realizará la venta directa de los productos (platos y bebidas), asimismo servirá para la difusión de la marca y las promociones con las que se cuente en el momento.
Página Web	Propio y directo	Se dispondrá de un canal de difusión virtual por medio del cual se podrá visualizar las alternativas de comida peruana de todos los días de la semana, para que el cliente pueda saber con antelación los productos que podrá encontrar en el restaurante.
Redes sociales	Asociado y directo	Se utilizará Facebook, Instagram, Youtube y Twitter para dar a conocer la marca y ofrecer promociones y descuentos para incentivar la compra. Asimismo, servirá para difundir imágenes informativas sobre la comida peruana y conocer el menú semanal.

Elaboración: Autores de la tesis

3.4 Relación con clientes

Respecto a la relación con clientes, la empresa debe determinar cuál será el tipo de relación que desean establecer con ellos en base a las siguientes motivaciones: captación de clientes, fidelización de ellos o estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el caso del negocio propuesto, por encontrarse en etapa de introducción, se trabajará en primer lugar según el fundamento de captación de clientes buscando ofrecerles un servicio rápido con un producto (comida peruana) de calidad que promueva las buenas referencias y el aumento de la clientela. Seguido a esto, se buscará trabajar bajo el fundamento de fidelización con el cliente, para ello se dispondrá de promociones y descuentos mensuales, así como acceso a encuestas físicas y virtuales por medio de las cuáles se podrá realizar una evaluación permanente de la satisfacción del cliente buscando la mejora continua.

3.5 Socios clave

Según Osterwalder & Pigneur (2010), las empresas se asocian por diversos motivos, pero uno de los principales es la optimización de sus modelos de negocio. Entre los tipos de asociaciones que se pueden encontrar se tiene: alianzas estratégicas entre competidores, alianzas estratégicas entre no competidores, empresas conjuntas para creación de nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor. En el caso del presente modelo de negocio, se desarrollará la asociación cliente-proveedor para garantizar la seguridad del suministro de productos y/o servicios; por tanto, los socios estratégicos del negocio serán:

- Proveedores de materias primas / insumos
- Proveedores de envases de aluminio para almuerzo, envases de platos y vasos.
- Empresas de mercadeo y publicidad
- Municipalidad de San Isidro

Además, se pueden realizar alianzas estratégicas para compartir recursos que pueden beneficiar a ambas partes. Para ello, se asociará con un proveedor de bebidas con marca ya conocida en el mercado y que cuente con productos que no contenga mucha azúcar para que se alinee al concepto del restaurante de sabor casero, por ejemplo alguna bebida de producto natural, como el jugo de naranja, piña y limonada “Ecofresh”, el cual tendrá un espacio en el restaurante de manera llamativa; así mismo con empresas de productos energéticos, como barras y snacks para los oficinistas que necesitan energías durante todo el día.

3.6 Recursos clave

Para determinar cuáles son los recursos más importantes para impulsar la estrategia del negocio es crucial conocer la ventaja competitiva del mismo. Según Michael Porter, “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Para el negocio propuesto se define el tipo de ventaja competitiva por “Diferenciación”, es decir, ser únicos en el mercado de restaurantes de la zona debido a algunas características específicas las cuales son apreciadas por los clientes. Un negocio se puede diferenciar en distintas áreas como

distribución, imagen, producto, ventas, servicio, etc. Específicamente para el restaurante de comida peruana *express*, las áreas que diferencian de la competencia son principalmente:

- Servicio con tiempo de atención mínimo.
- Producto con sabor casero.

A partir de estas ventajas competitivas se puede definir los recursos claves para llevarlas a cabo. Estos recursos pueden ser físicos, humanos, financieros o intelectuales, y pueden ser alquilados o propios de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los recursos clave que propone el presente modelo de negocio para asegurar el desarrollo de su propuesta de valor se describen en la Tabla III-2.

Tabla VII Recursos clave del modelo de negocio

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DESCRIPCIÓN
Físico	Punto de Venta	El punto de venta estará estratégicamente ubicado en una de las calles principales más concurridas de la zona financiera de San Isidro, debido a que el segmento de clientes en su mayoría se acercará caminando desde sus oficinas, con lo cual la cercanía es muy importante para dicho público objetivo.
Físico	Instalaciones y equipamiento	La empresa contará con un local donde se instalará el equipamiento de cocina, así como los muebles para la zona de restaurante. Para poder alcanzar el producto a los clientes, se dispondrá de exhibidores con refrigeración donde se colocarán los empaques con los platos preparados.
Físico	Empaque del producto	El producto estará ya empaquetado en los exhibidores, sin dejar de mostrar el contenido del almuerzo, estos empaques serán eco amigables y fácil de llevar o de consumir en el local.
Humano	Personal capacitado	Se realizará una adecuada selección de personal y se capacitará constantemente en la atención rápida y con empatía hacia los clientes. Entre los tipos de personal a considerar se tendrá: personal de cocina especializada, nutricionista, administrador, coordinador comercial y community manager. Además, el personal de cocina mantendrá la calidad y el sabor casero de los almuerzos.
Humano	Red de proveedores	El negocio contará con proveedores de materia prima, insumos, bebidas y envases de aluminio con los cuales formará una red de

		abastecimiento continuo. La idea principal del negocio es ofrecerle al cliente un producto preparado con insumos de calidad y con rapidez; por lo que este recurso de vuelve clave en la operación del negocio.
Financiero	Inversión inicial y capital de trabajo	Para poder asegurar el desarrollo del negocio, se deberá contar con recursos económicos (inversión inicial y capital de trabajo) suficientes para asegurar la operación de este durante los años de crecimiento.
Intelectual	Marca	La marca del negocio incluido el logo, será registrado en Indecopi para evitar plagios y conserve los derechos de autor. La marca transmitirá el servicio rápido y sabor casero.

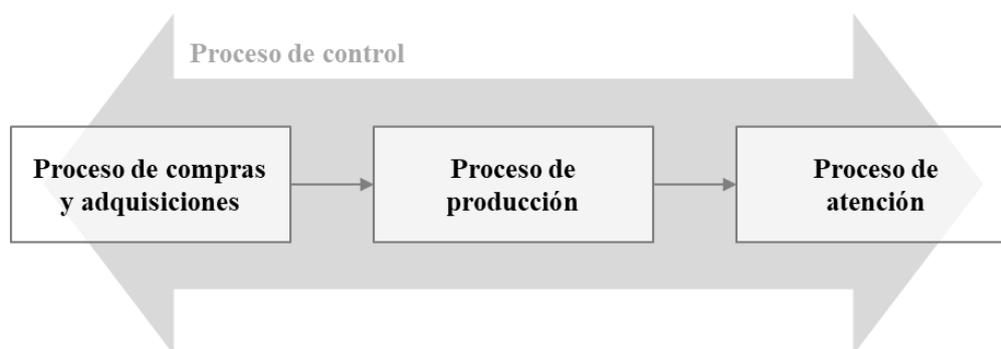
Elaboración: Autores de la tesis

3.7 Actividades clave

Las actividades clave, al igual que los recursos clave, son los elementos necesarios para que una empresa pueda desarrollar su propuesta de valor, así como llegar al mercado propuesto, relacionarse con el cliente y generar fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Las actividades clave dentro del restaurante propuesto de comida peruana express serían las siguientes:

- Diseño del plan de comidas: buscando ofrecer a los clientes un producto alto en sabor y de calidad, todas las semanas se elaborará el menú de dicho periodo con el apoyo del chef (experto en comida peruana) y un nutricionista que pueda proporcionar conocimiento respecto a los nutrientes de los productos que se puedan utilizar.
- Capacitación del personal: se buscará que todo el personal contratado se encuentre capacitado en la rapidez en la atención, así como la empatía hacia los clientes para asegurar una experiencia óptima para ellos.
- Procesos internos: se deberá realizar una adecuada gestión de procesos internos a fin de minimizar pérdidas y tener mayores probabilidades de éxito. Los procesos que se identifican como clave para el presente modelo de negocio son los siguientes (ver Figura III-2):

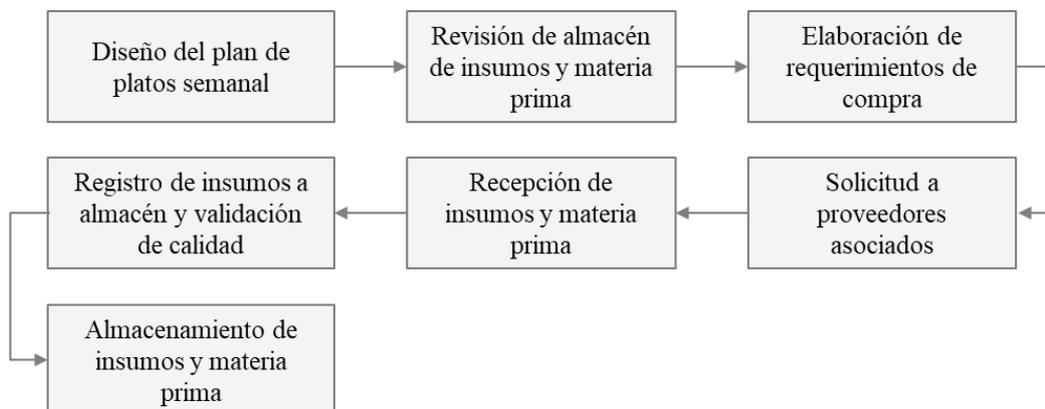
Figura III-2 Procesos clave del modelo de negocio



Elaboración: Autores de la tesis

El proceso de compras y adquisiciones (ver Figura III-3) incluye las actividades relacionadas a obtener la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de los platos. De acuerdo con el plan de comidas de la semana, se procederá a realizar las compras necesarias a través de los proveedores asociados una vez por semana (domingos).

Figura III-3 Proceso de compras y adquisiciones

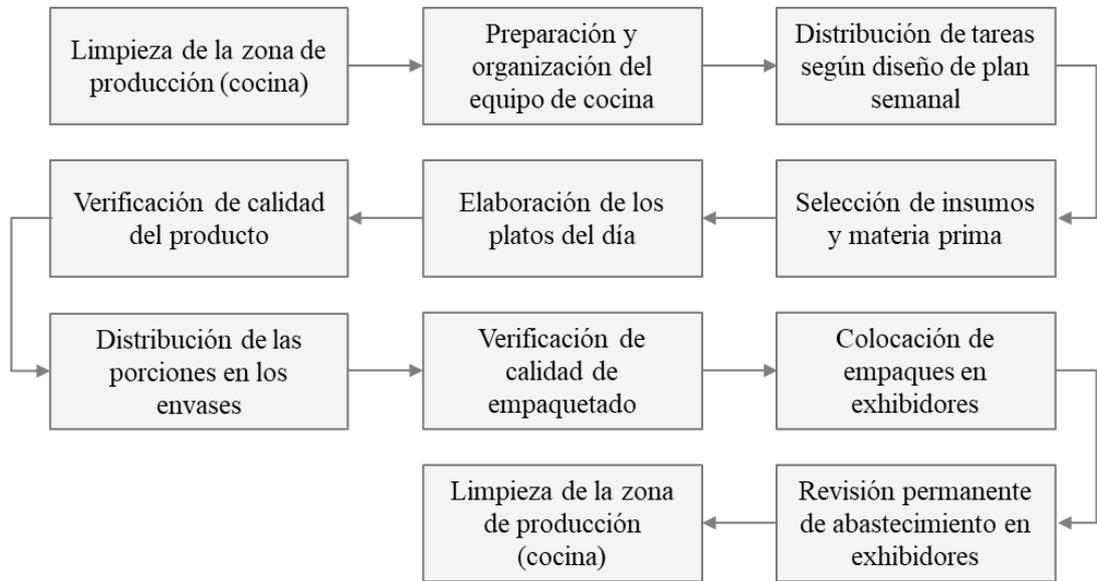


Elaboración: Autores de la tesis

El proceso de producción (ver Figura III-4) se inicia con la limpieza de la zona de producción (cocina) y la organización del equipo de cocina. Según el plan de comidas semanal, se distribuyen las tareas y se selecciona los insumos a utilizar durante el día; luego de ello, se procede a elaborar los platos y disponerlos en empaques para su colocación en los exhibidores. Dado que la propuesta de valor del presente modelo de negocio es la rapidez en la atención, se deberá mantener una revisión permanente del abastecimiento en los

exhibidores de modo que, de tener pocas unidades de un plato en ellos, se deberá realizar nuevamente el proceso de producción a fin de mantener un stock adecuado.

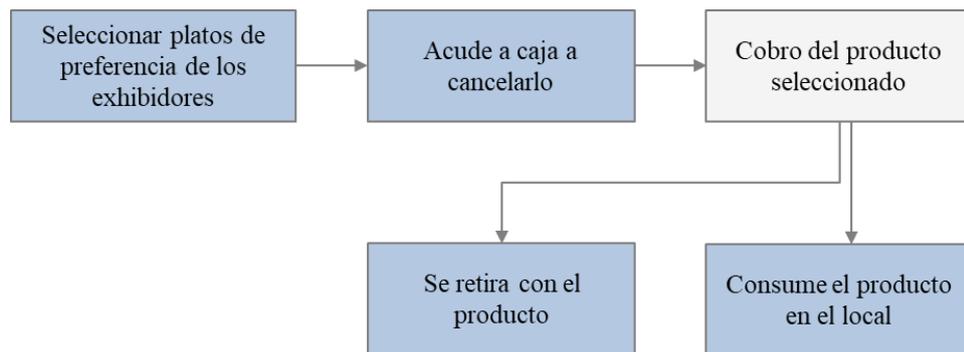
Figura III-4 Proceso de producción



Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, para el proceso de atención (ver Figura III-5) se busca que funcione como un autoservicio en donde las actividades resaltadas de azul serían las realizadas por el cliente. El proceso consistiría en que el cliente seleccione los platos de su preferencia de los exhibidores y acuda a la caja para cancelarlo, donde personal de la empresa se ubicaría para poder realizar dicho cobro. Después de ello, el cliente puede llevarse el producto o consumirlo en el local.

Figura III-5 Proceso de atención



Elaboración: Autores de la tesis

El proceso de control se daría a lo largo de todos los procesos antes descritos para asegurar que se pueda entregar un producto de calidad y de manera rápida. Se buscará con ello que la empresa se encuentre alineada en todos sus procesos con la propuesta de valor que plantea el modelo de negocio.

- Limpieza en todos los procesos: aun considerando que se trata de una actividad necesaria en cualquier modelo de negocio, se pondrá énfasis en ella a lo largo de todos los procesos desde la recepción de insumos, cocción de los alimentos, embalaje, disposición hacia los clientes, hasta el uso del restaurante pues se busca ofrecer un producto de alta calidad y asegurar una experiencia agradable para los clientes.

3.8 Fuentes de ingresos

Según Osterwalder & Pigneur (2010), los ingresos en un modelo de negocio pueden venir de dos diferentes fuentes: ingresos por pagos puntuales de clientes o ingresos por pagos periódicos realizados a cambio de un servicio postventa de atención al cliente. En el caso del modelo propuesto, la fuente de ingresos se dará por el pago directo por las ventas de alimentos preparados y bebidas, el cual se recibirá en efectivo o pagos electrónicos a través de tarjetas de débito o crédito (por medio de entidades financieras asociadas).

3.9 Estructura de costos

Para operar de manera eficiente el modelo de negocio se deben identificar los principales costos que se deben asumir para implementar la idea. La estructura de costos propuesta será la siguiente:

- Inversión para el inicio del negocio, lo que incluye la implementación del restaurante y cocina, costos de licencias y permisos, así como los gastos por la constitución de la empresa y negocio.
- Costos y gastos por la operación del negocio, lo que incluye:
 - *Gastos administrativos y venta*: pago de alquiler del local; pago de servicios básicos tales como luz, agua y gas; mantenimientos y reparaciones de equipos y todos los gastos asociados a administrar el servicio.
 - *Costos operativos*: pagos mensuales al personal; compra de materia prima e insumos y todos los costos asociados a la producción.
 - *Gastos de marketing*: pago de la página web y su mantenimiento, pago de un *community manager*; publicidad y gastos asociados a difundir la marca.

3.10 Conclusiones

En términos generales, el desarrollo de la herramienta “Modelo de Negocio Canvas” ha contribuido a plasmar los factores críticos del éxito del modelo de negocio propuesto. A través de los nueve bloques del modelo, se ha delimitado la propuesta de valor, así como identificado el segmento, los socios estratégicos, canales, recursos claves, ingresos del negocio, actividades claves, estructura de costos y la relación que se mantendrá con los clientes, de tal manera que se ha podido visualizar de manera global el negocio propuesto como base para el desarrollo de los siguientes capítulos de la presente tesis.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se pretende conocer, de manera más profunda, el mercado al que se quiere ingresar, la industria de restaurantes en el distrito de San Isidro, departamento y provincia de Lima. Asimismo, se analizará el comportamiento del público objetivo buscando conocer sus hábitos, gustos y preferencias a través de una investigación cualitativa y cuantitativa.

4.1 Objetivos

4.1.1 *Objetivo general*

Evaluar y medir el nivel de aceptación del modelo de negocio de Restaurante de Comida Peruana *Express* en el distrito de San Isidro propuesto por los autores de esta tesis.

4.1.2 *Objetivo específicos*

- Evaluar el grado de aceptación del concepto de Restaurante de Comida Peruana *Express*.
- Identificar los factores o atributos valorados por el público objetivo respecto al modelo de negocio propuesto.
- Identificar los hábitos de compra y consumo del cliente potencial de comida peruana, tales como frecuencia de consumo, gustos, disposición de pago entre otros.
- Solicitar las recomendaciones del público objetivo con respecto a esta nueva propuesta de negocio.
- Determinar la demanda potencial y, posteriormente, la demanda efectiva con la que contaría el modelo de negocio propuesto para así poder estimar los ingresos.

4.2 Metodología y diseño de la investigación de mercados

La investigación se diseña y realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

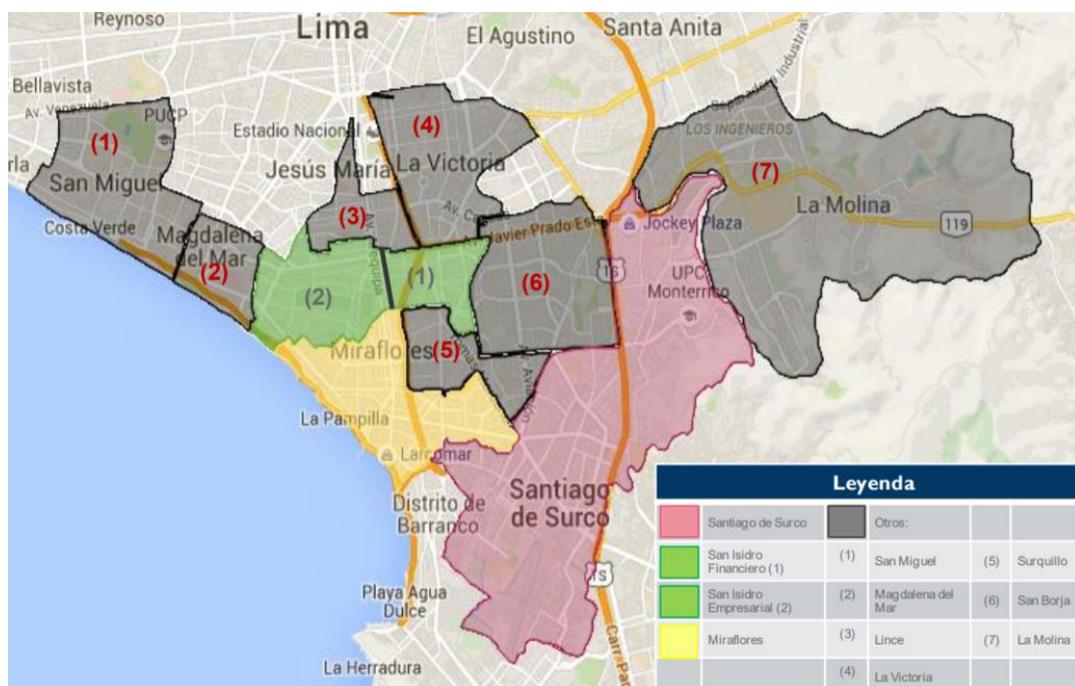
4.2.1 Selección de mercado

La idea de negocio es implementar en el distrito de San Isidro, provincia de Lima un “Restaurante de Comida Peruana *Express*” donde la gente pueda consumir un almuerzo de manera rápida obteniendo el beneficio de ahorro de tiempo. Según Kotler & Armstrong (2012), para determinar la segmentación del mercado se puede recurrir a diversas variables, entre las cuales se tiene la segmentación geográfica y psicográfica. Estas serán las utilizadas en la presente tesis por el tipo de modelo de negocio propuesto.

- **Segmentación geográfica**

Se refiere a segmentar el mercado en base a diferentes unidades geográficas. Analizando la densidad de oficinas en el distrito de San Isidro y, por ende, la concentración de trabajadores, se decidió que el restaurante debería ubicarse (ver Figura IV-1) en el área denominada San Isidro Financiero (Sainz, 2014).

Figura IV-1 Submercado de oficinas en Lima

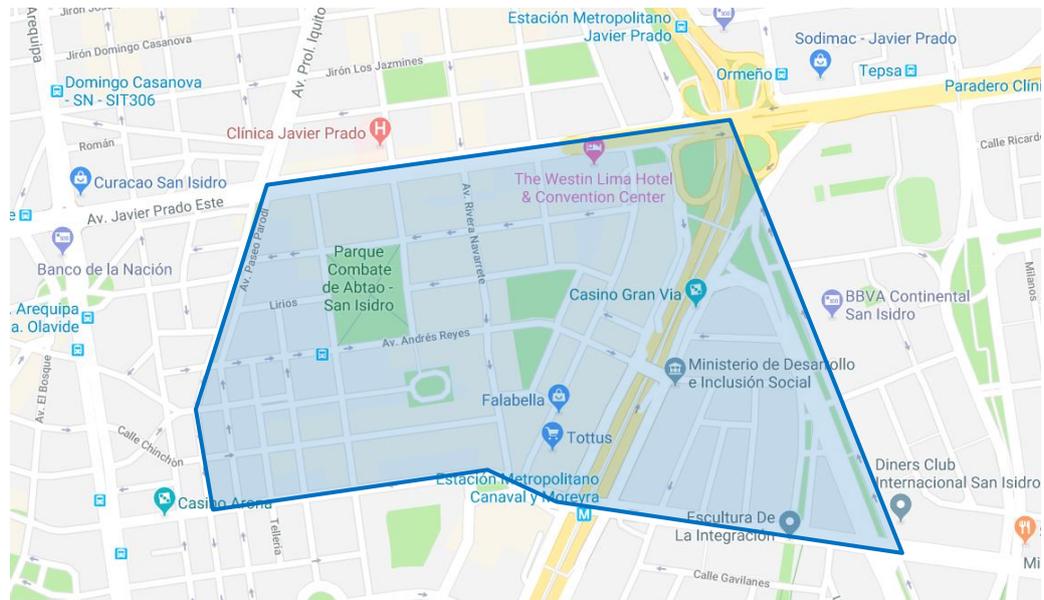


Fuente: (Sainz, 2014)

Específicamente, el área donde se ubicaría el público objetivo estaría delimitada por las avenidas Canaval y Moreyra por el sur, Javier Prado por el

norte, Paseo Parodi por el oeste y República de Panamá por el este (ver Figura IV-2). Esto pues en esta zona se ubican la mayor cantidad de oficinas y empresas tales como entidades financieras, tiendas por departamentos, supermercados y oficinas corporativas.

Figura IV-2 Ubicación del mercado objetivo



Fuente: Elaboración Propia

- **Segmentación psicográfica**

Se refiere a dividir a los consumidores en grupos según su estilo de vida, preferencias, características de personalidad y clase social (Kotler & Armstrong, 2012). En el caso de la tesis, el público objetivo es aquel proclive al consumo de comida peruana de buen sabor, que deseen una atención rápida por el tiempo limitado con el que cuenta a la hora del almuerzo.

4.2.2 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por los trabajadores (hombres y mujeres) que laboran en las oficinas en el distrito de San Isidro. Se determina esta ubicación geográfica pues es aquí donde se encuentra la mayor concentración de centros de negocios y financieros más relevantes de la ciudad de Lima.

En la Tabla IV-1, se observa la densidad empresarial²¹ por cada mil habitantes en el distrito de San Isidro, el cual ha presentado un incremento de 3% entre los años 2015 y 2016.

Tabla VIII Densidad empresarial del distrito de san isidro

Distrito	2015	2016	Incremento Porcentual
San Isidro	367	377	3%

Fuente: (Portal Mercado Mayorista, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

Además, según el ministerio de trabajo y promoción del empleo en el reporte de Indicadores de Empleo (2017), el total de trabajadores que laboran en San Isidro es de 255,149 entre empleados y ejecutivos (para el presente modelo de negocios no se toma en consideración otras posiciones), los cuales tienen un ingreso promedio de S/3,787 para el caso de empleados y S/13,179 para el caso de ejecutivos (ver Tabla IV-2).

Si se realiza la comparación de estos niveles salariales con la clasificación del nivel socioeconómico de la consultora APEIM (2017)²², este rango salarial pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C y que, por tanto, tienen un mayor poder adquisitivo.

Tabla IX Promedio mensual de remuneraciones brutas por tipo de trabajador en san isidro

Distrito	Ejecutivo (S/)	Empleado (S/)
San Isidro	13,179	3,787

²¹ La densidad empresarial es el cociente resultante de dividir el número total de empresas entre el total de población multiplicado por cada mil habitantes. Este valor muestra la relación que existe en un territorio entre el número de empresas por cada mil habitantes.

²² Según esta asociación: el segmento A tiene ingresos familiares de S/10,622 en promedio, el segmento B tiene ingresos familiares de S/5,126 en promedio, el segmento C tiene ingresos familiares de S/3,261 en promedio, el segmento D tiene ingresos familiares de S/1,992 en promedio y el segmento E tiene ingresos familiares de S/1,027 en promedio.

Fuente: (Portal Mercado Mayorista, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando la información mostrada líneas arriba, se evidencia las condiciones favorables de la segmentación y el mercado potencial del plan de negocio para la puesta en marcha del restaurante de comida peruana *express*.

4.2.3 Metodología de la investigación

De acuerdo con los objetivos definidos en la presente tesis, se llevó a cabo una metodología mixta que contempló trabajo de gabinete y campo con herramientas cualitativas y cuantitativas, las cuales fueron aplicadas por el equipo autor de esta tesis.

- **Investigación documentaria**

La investigación de gabinete comprendió inicialmente la revisión de información secundaria obtenida de fuentes oficiales locales, estas permitieron la contextualización del trabajo de investigación de campo.

- **Investigación cualitativa**

Este instrumento fue aplicado a un grupo de ocho personas expertos en el rubro de restaurantes y el sector de industrias alimentarias, con la finalidad de profundizar y validar la información recogida en la investigación documentaria. En términos generales, las entrevistas a expertos fueron diseñadas de manera estructura y estandarizada en base a los factores que más afectan el mercado de restaurantes. Las preguntas fueron abiertas, y la estructura de la entrevista y desarrollo de las mismas se detallan desde el Anexo IV al Anexo VII. Para tal fin, se propuso que la muestra de personas a entrevistar sea definida de la siguiente manera:

Tabla X Distribución de expertos para entrevistas

Actores Involucrados	Número de entrevistas
Gerente de Operaciones en la cadena de Hoteles Costa del Sol Wyndham <i>Sergio Rivas</i>	1
Dueño del Restaurante “Mi Saltado” <i>José San Román</i>	1
Experto de la carrera de Marketing de la Universidad ESAN <i>Christian Aste León</i>	1
Dueño del Restaurante “Doomo Saltado” <i>Fernando Hayashida</i>	1
Gerente General de la cadena de restaurantes "Carnívoro" <i>Roberto Mamani</i>	1
Gerente General de restaurante de comida fusión "Suyi Bubble" <i>Mei Wong</i>	1
Gerente de RRHH y Marketing de la cadena de restaurantes "Punto Azul" <i>Julio César Luna</i>	1
Nutricionista <i>Eliana Rodríguez</i>	1
Total de entrevistas	8

Elaboración: Autores de la tesis

La metodología utilizada en esta parte de la investigación consistió en los siguientes pasos:

- Recopilación de datos, en la cual se realizó la transcripción de todas las entrevistas a expertos con el fin de realizar posteriormente la categorización de la información.
- Codificación de datos, este paso consistió en ir detectando extractos de información mediante el uso de un software llamado atlas ti, el cual es una herramienta para el análisis cualitativo de textos. Esto ayuda a que dicho software mediante el cargado de archivos y la codificación según el usuario, organice y agrupe el texto de manera creativa dentro de los

textos o en las entrevistas como se aplica para la presente tesis. Esta codificación se dio ingresando y cargando los archivos de las entrevistas a expertos y se fue codificando en base a las preguntas elaboradas hacia los 8 expertos, dichas codificaciones no solo nacieron de la lectura de la investigación cualitativa sino también se basaron en la codificación que se hizo para armar la estructura de preguntas a expertos la cual nació de la selección de los factores del entorno que el grupo selecciono para dicho armado. Como se detallará en la figura IV-7.

- Análisis cualitativo, con la determinación de las categorías (asociadas a los factores clave y de éxito) se procedió a encontrar la relación entre ellas y a analizar la incidencia para determinar su importancia. Dicha selección se dio con el propósito de poder determinar los factores más relevantes para nuestro público objetivo y así poder aplicar las estrategias más idóneas para la consecución de los objetivos de dicha investigación y tener un panorama mucho claro de lo que debemos implementar en los procesos del restaurante Peruvian Express.
- Resultados, se consolidaron las categorías halladas para su posterior uso en el diseño de la encuesta de la investigación cuantitativa.

- **Investigación cuantitativa**

Como siguiente instrumento, se utilizó la encuesta a potenciales consumidores, con lo cual se indagó (a través de las respuestas a las preguntas planteadas a los encuestados) las características y atributos que el cliente valor en el producto tales como sabor, precio, tiempo de atención y presentación, así como también condiciones de despacho y horarios de atención. El procedimiento para la ejecución de estas encuestas fue la siguiente:

- Se elaboró un cuestionario con las preguntas pertinentes fruto de la investigación de gabinete e investigación cualitativa.

- Se realizó una prueba piloto con contactos de los autores de los autores de la tesis, para verificar si existía facilidad de respuesta a las preguntas y si ellas desencadenaban las respuestas necesarias para el análisis.
- Se realizaron las correcciones pertinentes fruto de la prueba piloto.
- Se realizaron las encuestas de forma presencial en la zona delimitada en el punto “4.2.1. Selección de Mercado” del presente capítulo referente a la segmentación geográfica.
- Una vez aplicada la encuesta, se procedió a tabular los resultados en tablas dinámicas, las cuales sirvieron de base para el análisis de mercado.
- La presente investigación cuantitativa tuvo como propósito mediante el uso de las encuestas hacia la muestra resultante, poder determinar los gustos, preferencias, hábitos de consumo, y perfil de nuestros futuros clientes, para así poder tener mucho más claro, que perfil tiene el público objetivo que labora en el Sector financiero del distrito de San Isidro.

4.2.4 Muestra

La muestra se define como el número de personas a las que se les realizará la encuesta para tener una estimación óptima. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas, aquellas que son mayores a 100,000 (McDaniel & Gate, 2011). Con esto se obtuvo un resultado redondeado de 384 personas (ver Figura IV-3).

Figura IV-3 Tamaño de la muestra estadística

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde,

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada.

q = Probabilidad de Fracaso (1-p)

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Calculando

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$P = 50\% = 0.5$$

$$Q = 50\% = 0.5$$

$$E = \pm 5\% = 0.05$$

$$n = 383.6388$$

Redondeando n = 384 personas

Fuente: (McDaniel & Gate, 2011)

Elaboración: Autores de la tesis

El resultado del tamaño de la muestra tiene un margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 1.96 y probabilidad de éxito del 50%. Por cuestión de trabajo práctico en campo se redondeará a un total de 380 encuestas.

4.3 Resultados de la investigación cualitativa

Las entrevistas se llevaron a cabo del 02 al 16 del mes de noviembre del año 2018 en las instalaciones de cada uno de los expertos; la estructura de la entrevista se encuentra en el Anexo I. En total se desarrollaron siete entrevistas, las cuales se dividieron en tres rubros.

Tabla XI Clasificación de expertos

Expertos propietarios de restaurantes	Experto nutricionista	Experto académico
Gerente de operaciones en la cadena de Hoteles Costa del Sol Wyndham <i>Sergio Rivas</i>	Nutricionista <i>Eliana Rodríguez</i>	Experto de la carrera de Marketing de la Universidad ESAN <i>Christian Aste León</i>
Dueño del restaurante “Mi Saltado” <i>José San Román</i>		
Dueño del restaurante “Doomo Saltado” <i>Fernando Hayashida</i>		
Gerente general de la cadena de restaurantes "Carnívoro" <i>Roberto Mamani</i>		
Gerente General de restaurante de comida fusión "Suyi Bubble" <i>Mei Wong</i>		
Gerente de RRHH y marketing de la cadena de restaurantes "Punto Azul" <i>Julio César Luna</i>		

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presenta el análisis de las entrevistas realizadas según los siguientes códigos identificados para la creación de un Restaurante de Comida Peruana Express en San Isidro: (i) perfil del consumidor, (ii) diferencia del consumidor, (iii) rapidez, (iv) precio, (v) idea de negocio, (vi) riesgos, y (vii) promoción (ver Tabla IV-5).

Tabla XII Análisis de entrevistas según códigos

Análisis de entrevistas según códigos	
Perfil del consumidor	Los expertos indican que el perfil del consumidor de comida peruana toma en cuenta varios aspectos antes de seleccionar un lugar para almorzar. Dentro de esos aspectos se resalta el ambiente, el cual debe ser cómodo, limpio y debe brindar servicios extras, esto es un elemento relevante para el consumidor. La atención de meseros y/o despachadores de alimentos debe ser de calidad óptima, dado que las malas experiencias en la atención podría ser un factor importante para que las personas prefieran otros lugares que regresar al establecimiento.
Preferencias del consumidor	Según los expertos, el consumidor de este tipo de restaurantes tendrá preferencia por la atención rápida y eficaz de su pedido, así como el sabor de la comida. Son personas que trabajan en una oficina y tienen poco tiempo para almorzar, por lo que valoran el tiempo libre que les pueda otorgar el conseguir un almuerzo de manera rápida.
Rapidez	Actualmente, la mayoría de las personas que cumplen un horario laboral cuentan con un tiempo muy corto para disfrutar de su almuerzo, quizá la mayoría cuenta con una hora o menos para tomar sus alimentos. Dado ello, los expertos consideran que este tipo de personas son potenciales consumidores que buscan un alimento cuya preparación sea rápida, le brinde satisfacción y les reporte energía extra para continuar con sus labores. Por ello, lograr que el cliente perciba “rapidez” en el servicio resulta de vital importancia, según los expertos, para asegurar el éxito del negocio.
Precio	Según los expertos, la fijación de precios está en función de los gastos operativos para crear el producto y de la ubicación del restaurante. En el caso del modelo de negocio propuesto, se debe tomar en consideración que se deberá ubicar en San Isidro donde el alquiler de un local es alto. Asimismo, sugieren que se realice un estudio de la competencia cercana a fin de determinar la estrategia a seguir y, por

tanto, la fijación de precios final.
Idea de negocio
El formato de restaurante de comida Express es una muy buena alternativa para personas que cuentan con un horario de trabajo ajustado y no pueden destinar mucho tiempo a acudir a restaurantes tradicionales que toman entre 20 minutos y media hora en atender un pedido. Los expertos consideran que el modelo de negocio propuesto es una oportunidad interesante, pues ofrecería el tipo de comida más solicitada en restaurantes y optimizaría el tiempo de servicio y entrega del producto, brindando una experiencia satisfactoria al consumidor.
Riesgos
Identificar la ubicación más favorable para la implementación de un restaurante en el distrito de San Isidro es una barrera de entrada, pues los altos costos de alquiler y los permisos municipales limitan el acceso para pequeños y medianos negocios del sector alimentos. Los expertos coinciden que se debe hacer una evaluación exhaustiva de los riesgos potenciales de crear este tipo de negocio a fin de minimizar los impactos negativos y asegurar el éxito.
Promoción
Los expertos indican que se debe de aprovechar el modelo de negocio propuesto y la ubicación para poder desarrollar la promoción; en este caso plantean se utilice volanteo o publicidad directamente en el restaurante dado que, por su naturaleza, los usuarios deberían llegar a él de manera peatonal por lo que debería ubicarse en una zona concurrida. Asimismo, plantean que se haga uso de las redes sociales para tener un mayor alcance, proponen como alternativa conseguir una base de datos de los trabajadores de las zonas cercanas al restaurante a fin de poder enviar publicidad a través de plataformas como Whatsapp o Facebook.

Elaboración: Autores de la tesis

Aporte experto Sergio Rivas (gerente de operaciones en la cadena de Hoteles Costa del Sol Wyndham) “Lo que pasa es que ahora hay una ventaja por las redes, tener acceso a los correos de las personas de las oficinas alrededor sería espectacular pues con un aviso en whatsapp o en correo podrías llegar a muchos clientes potenciales”.

Aporte experto José San Roman (dueño del restaurante “Mi Saltado”) “Valorar mucho calidad - precio, que lo que paguen sea justo. Además, siempre se interesan en promociones”.

“Buscar los menores costos de implementación y operación (mise en place, etc), no perdiendo la calidad de lo que se ofrece”.

Aporte experto Fernando Hayashida (dueño del restaurante “Doomo Saltado”)

“Los consumidores quieren un ambiente cálido, familiar, tranquilo sin mucha bulla y con una buena atención. Otro aspecto muy importante es el sabor de la comida, este debe ser agradable y de la más alta calidad”.

“En este mundo digital, la mejor manera de llegar a los clientes es a través de redes sociales”

Aporte experto Roberto Mamani (gerente general de la cadena de restaurantes

“Carnívoro”) “la mayoría de peruanos podría entrar en el perfil de consumidor de este tipo de comida, son personas que valoran el sabor casero”

“Otro riesgo también podría ser el costo de alquiler”, “considero que el volanteo también es importante”

Aporte experto Mei Wong (gerente general de restaurante de comida fusión

“Suyi Bubble”) “Lo que más valora este tipo de cliente es la rapidez de la atención y la practicidad de los envases donde colocamos la comida”

“En general creo que las personas están muy atentas a sus redes sociales, al Facebook específicamente y les gusta interactuar por whatsapp con nosotros, preguntándonos las opciones de comida que ofrecemos día a día”

Aporte experto Cristian Ases (profesor de ESAN) “En términos de preferencia a la

hora de almuerzo, primero es la comida criolla”. “Me puedo hacer conocido por una estrategia de referido, o por marketing digital, circunscribo quienes trabajan en San isidro y mando comunicación masiva”

“La obligación del restaurante es la estandarización de la calidad, se de mantener igual eso se logra consiguiendo proveedores seguros de calidad, que no incumplan que

mantengan un estándar de insumos y mantener un estándar de porciones. Cuidar al personal, para que siga la pauta en la atención y que las cantidades”

Aporte experto Eliana Rodríguez (nutricionista)

“también buscan es que les de la energía extra que ellos necesitan ya que muchas veces los trabajadores van al trabajo sin desayunar”. “Ahora si se desea introducir el concepto o la tendencia de la comida saludable, tendría que cuidarse mucho las proporciones en los recipientes y las combinaciones de ingredientes, así como también el uso de los insumos. La principal diferencia de un servicio de concesionario de alimentos es que en esta propuesta de negocio el cliente participa activamente en la obtención de su producto”

4.4 Resultados de la investigación cuantitativa

La herramienta cuantitativa se aplicó durante las primeras semanas de noviembre del año 2018. En total, se realizaron 380 encuestas de acuerdo al perfil del consumidor potencial del modelo de negocio Restaurante de Comida Peruana *Express*. La aplicación del cuestionario tuvo una duración aproximada de 05 minutos con preguntas de tipo cerrada, dicotómica y de opción múltiple, con un lenguaje sencillo y amigable. La distribución de la toma de encuestas se muestra en la Tabla IV-6.

Tabla XIII Distribución de encuestas

Grupo de Interés	Cantidad de encuestas	Porcentaje (%)
Personas que se encontraban ingresando al supermercado Tottus ubicado en la Avenida Canaval y Moreyra.	75	20%
Personas que salen de restaurantes ubicados en la Calle Juan de Arona.	78	21%
Personas transitando por la Calle Las Begonias y alrededores.	71	19%
Personas que se encontraban transitando entre las avenidas Aramburú y República de Panamá.	84	22%
Personas que se encontraban saliendo de restaurantes ubicados en la Calle Las Begonias.	72	19%
Total	380	100%

Elaboración: Autores de la tesis

La encuesta fue diseñada y desarrollada en base a los códigos identificados en la Investigación Cualitativa. Por cada código, se desarrolló una serie de preguntas (ver Anexo II) cuyas respuestas servirían como fuente para elaborar los diferentes planes de la presente tesis. Una vez obtenida la encuesta final, esta se aplicó a los trabajadores del distrito de San Isidro de las zonas antes mencionadas y se realizó la tabulación de información, obteniendo los siguientes resultados:

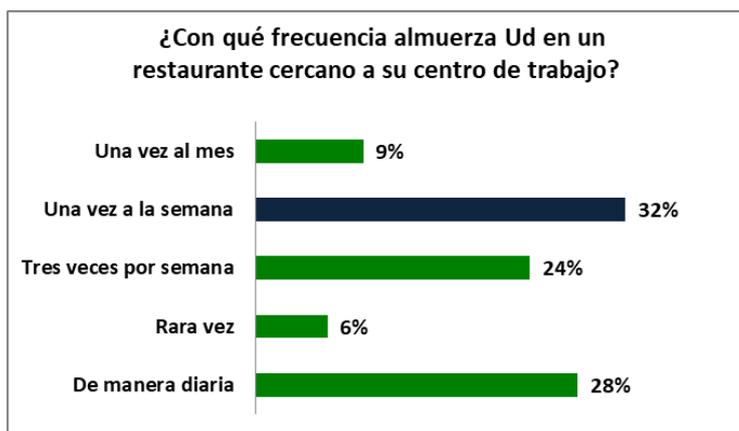
Perfil del consumidor

- El perfil del consumidor potencial se define como: Mujer (61%) – Hombre (39%), cuyas edades se encuentran entre 25 y 35 años (72%), que se desempeñan en su centro de labores en un cargo ejecutivo (76%) en el distrito de San Isidro (100%) y que reciben un ingreso bruto mensual mayor a S/3,000.

Hábitos de consumo

- Del universo de encuestados, el 78% indicó disponer entre 45 minutos y 1 hora para almorzar todos los días; asimismo, el 89% afirmó que el horario de preferencia para tomar sus alimentos es desde el mediodía hasta las 2:00 de la tarde.
- El 53% manifestó almorzar en la calle y el 38% afirmó recibir sus alimentos en su oficina utilizando un servicio de Delivery o llevando sus alimentos desde su casa. De lo anterior, se puede concluir que el 91% de los encuestados prefiere contratar a un tercero para obtener su almuerzo ya sea un restaurante o pedir comida Delivery.
- La frecuencia de asistencia a un restaurante (ver Figura IV-4), del total de encuestados el 28% asiste diario a un restaurante para almorzar, el 24% asiste tres veces por semana, el 32% manifestó asistir sólo una vez por semana, el 9% asiste una vez al mes y el 6% rara vez almuerza en un restaurante a la hora del almuerzo. De lo anterior, se puede inferir que existe una demanda oportuna de consumo de almuerzo en restaurantes cerca del centro de trabajo de los consumidores, lo cual podría ser una oportunidad para el modelo de negocio propuesto.

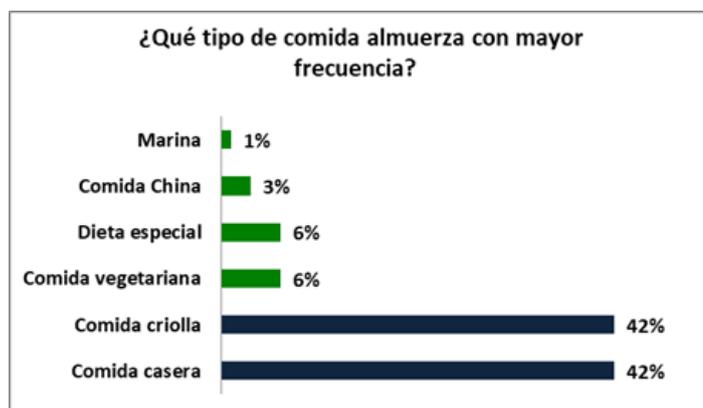
Figura IV-4 Investigación cuantitativa – frecuencia de almuerzo en restaurantes cercanos a sus centros de trabajo



Elaboración: Autores de la tesis

- En relación al tipo de comida que consumen con mayor frecuencia, el 42% de los encuestados manifestó que consume comida criolla con mayor frecuencia (ver Figura IV-5). Asimismo, el 42% afirmó consumir comida casera, lo cual podría inferir que los consumidores prefieren acudir a restaurantes que les ofrezcan almuerzos similares al que consumirían en sus hogares.

Figura IV-5 Investigación cuantitativa – tipo de comida de preferencia

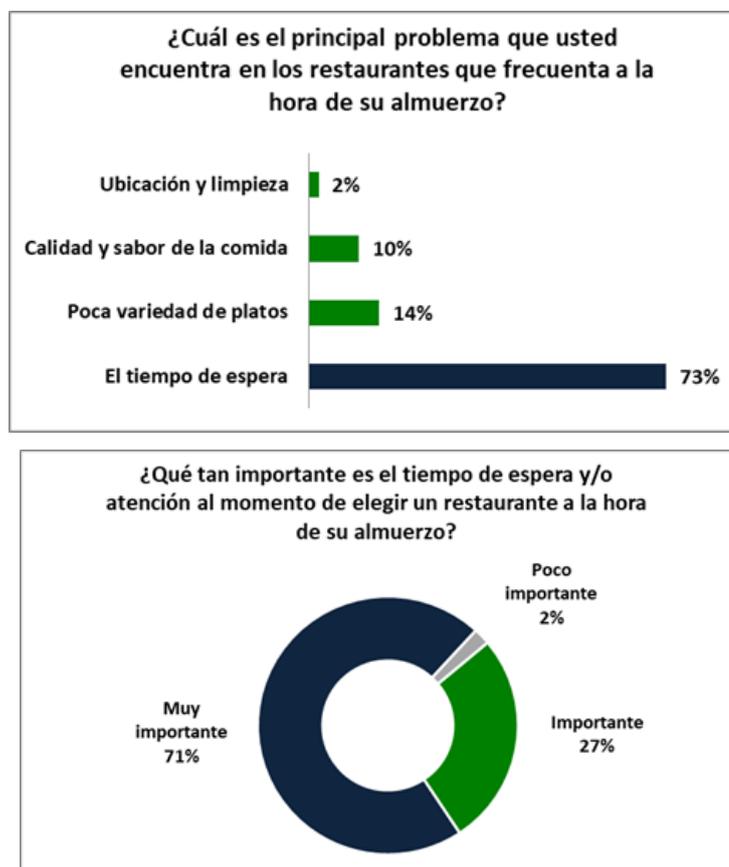


Elaboración: Autores de la tesis

- Para el 73% de los encuestados, el tiempo de espera representa el problema principal a la hora de acudir a un restaurante a la hora del almuerzo (Ver Figura IV-6). En el mismo sentido, para el 98% de los encuestados el tiempo de espera en la atención es un factor importante al momento de escoger un

restaurante para la hora del almuerzo. Lo anterior reportaría una oportunidad para el modelo de negocio puesto que el valor agregado del Restaurante Comida Peruana *Express* es la optimización en el tiempo de atención.

Figura IV-6 Investigación cuantitativa – valoración de atributos



Elaboración: Autores de la tesis

- El 37% de los encuestados manifestó que destina entre S/10 y S/12 para la compra de sus alimentos a la hora del almuerzo. En el mismo sentido, el 46% de los encuestados afirmó destinar más de S/13 para la compra de sus almuerzos. Adicional a ello, se preguntó a la muestra encuestada cuánto dinero destinaría para el gasto de sus alimentos en un restaurante de comida *express*, el 76% manifestó que destinaría entre S/10 y S/15.
- Según las preferencias de promociones en restaurantes, el 35% indicó que le gustaría tener descuentos por consumo semanal, el 32% que preferiría tener combos, el 28% le gustaría obtener cupones de descuentos y el 5% descuentos para celebración de cumpleaños.

- El medio más solicitado para enterarse de un negocio de restaurante son las redes sociales (60%), seguido por el correo electrónico (29%) y finalmente por afiches, radio y volanteo obteniendo 5%, 3% y 3% respectivamente.
- Finalmente, se consultó si el encuestado realizaba búsquedas en internet para seleccionar el lugar para almorzar. El 41% indicó que sí, el 36% que lo realizaba algunas veces y el 23% indicó nunca realizarlo.

Aceptación del negocio propuesto

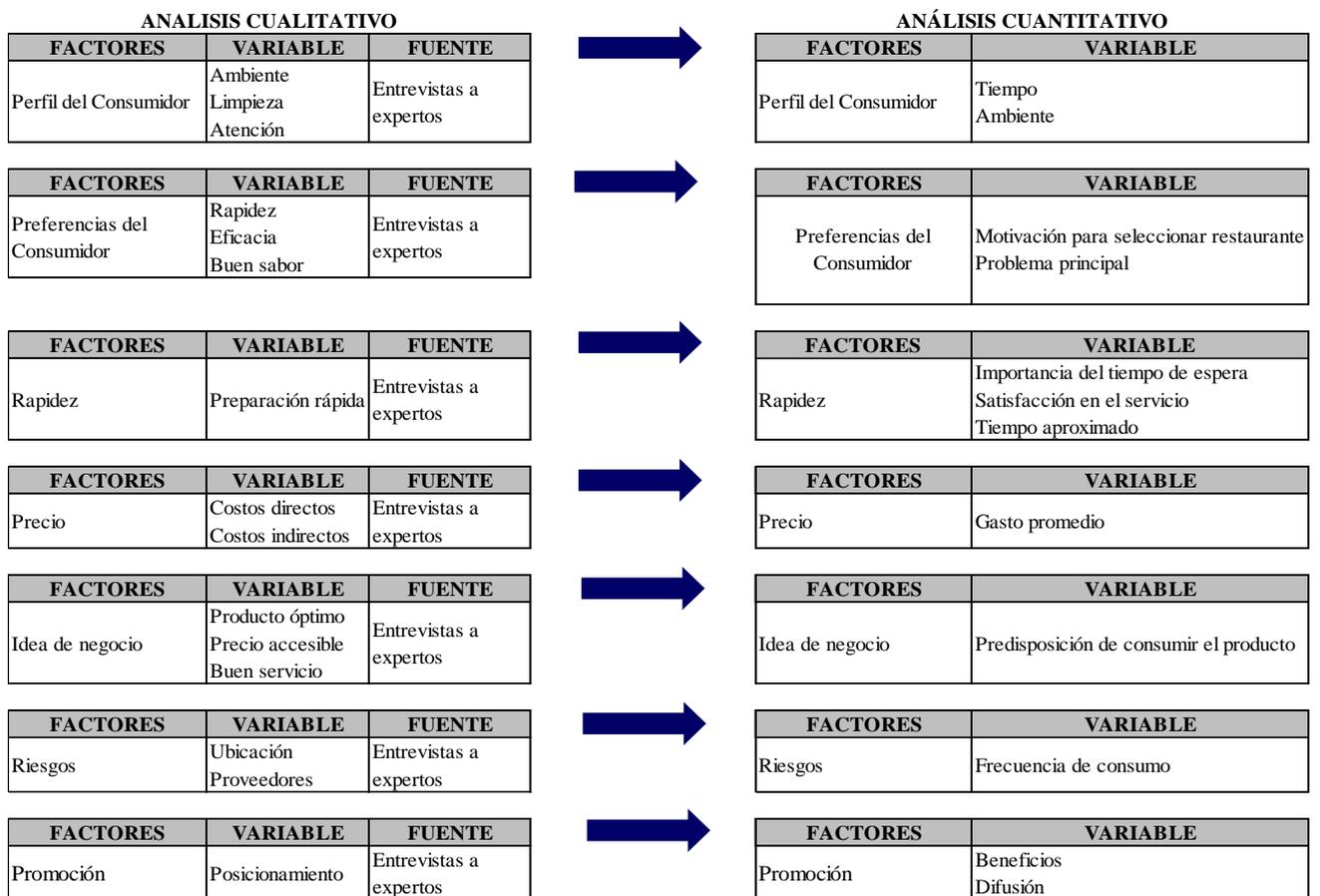
- Antes de explicar la idea del negocio, se consultó a los encuestados si conocían el formato de restaurantes de autoservicio. El 85% indicó tener conocimiento de este tipo de negocio, mientras que el 15% indicó no conocerlo. Asimismo, se consultó al encuestado si le gustaría almorzar en un restaurante donde el consumidor sea responsable de su atención, en este caso el 60% respondió que sí le gustaría, mientras que el 16% indicó que no y el 24% que tal vez le gustaría.
- Después de explicar la idea del negocio a los encuestados, el 87% indicó estar dispuesto a adquirir su almuerzo en un formato de restaurante de comida *express*, en el cual el tiempo de atención sea el mínimo y que pueda garantizar una calidad en el servicio. Asimismo, para el 97% la idea de un restaurante de comida peruana *express* les parece una buena propuesta.
- De similar manera, el 90% estaría muy interesado en ir a un restaurante de este tipo para almorzar y el otro 10% estaría poco o nada interesado en asistir a un restaurante de comida peruana *express*. El 48% manifestó que acudiría 3 o 4 veces por semana.
- El 85% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un almuerzo de comida peruana con un servicio de atención rápida entre S/12 y S/15, los cuales son precios competitivos acorde al mercado actual.
- El tiempo de atención que estarían dispuestos a esperar para sentirse satisfecho con el formato de Restaurante de Comida Peruana *Express* es de 5 minutos para el 60%, 7 minutos para el 28%, 9 minutos para el 9% y más de 10 minutos para el 4% del total de encuestados. Concluyendo que el tiempo es el

atributo que se tiene que perfeccionar o desarrollar para tener y mantener una ventaja competitiva.

- En relación al ambiente del restaurante, el 53% prefiere un ambiente moderno con una acústica de música variada actual, de acuerdo con los encuestados ambos aspectos son muy importantes puesto que reportar una mayor comodidad para el cliente.

4.5 Cruce del análisis cualitativo vs cuantitativo Se observa en la figura IV-7 la relación directa que existe en los factores analizados

Figura IV-7 Cruce del análisis cualitativo vs análisis cuantitativo



Elaboración: Autores de la tesis

Tal como se observa en la figura anterior los resultados obtenidos en el análisis cualitativo y los resultados del análisis cuantitativo guardan una apropiada consistencia, toda vez que los factores que determinan cada variable son explicados por ambos análisis. Los resultados cualitativos mostraron siete factores importantes sobre los gustos y preferencias de los clientes potenciales, los mismos que fueron corroborados en el análisis cuantitativo. Dichos factores son el resultado de un proceso determinado desde la selección de los factores de nuestro entorno, la relación con lo dispuesto por este equipo para el proyecto, el armado de las entrevistas a expertos las cuales se basaron en estos factores ya antes mencionados, posteriormente hecha la investigación cualitativa (entrevista a expertos), se hizo la codificación realizada por el equipo mediante el software atlas ti, del cual sirvió de base para la formulación de la entrevista hecha en la investigación cuantitativa realizada a la muestra de 380 personas que laboran en los alrededores del sitio donde se apertura el restaurante peruvian express, donde se tabulo las encuestas dando como resultado dichos factores bajo lo cual se realizó el cruce de dichos factores cualitativo y cuantitativo como se acaba de detallar en la figura IV-7.

4.6 Estimación de la demanda

Se ha considerado aplicar cuatro filtros con el fin de priorizar a aquellos clientes potenciales que estarían totalmente dispuestos a consumir en el modelo de restaurante de comida peruana *express* propuesto por los autores de la tesis.

- **Filtro 1: Número de trabajadores que almuerzan fuera de la oficina**

Del total de encuestados, el 53% (201 trabajadores) manifestó que sale de su oficina y compra su almuerzo en la calle cerca de su centro de labores.

- **Filtro 2: Disposición por consumir en el restaurante de comida peruana *express* propuesto**

De la segmentación anterior (201 trabajadores), 183 personas señalaron que están totalmente dispuestas a acudir al “restaurante de comida peruana *express*”, dicha cantidad representa al 91% de los encuestados.

- **Filtro 3: Trabajadores que estarían dispuestos a pagar un precio entre S/13 a S/15**

De aquellos que estarían dispuestos a acudir al Restaurante de Comida Peruana *Express*, el 40% estaría dispuesto a pagar un valor entre S/13 a S/15.

- **Filtro 4: Trabajadores que estarían dispuestos a consumir en el restaurante de comida peruana *express* de manera diaria**

El 22% de la segmentación anterior (73 trabajadores) manifestaron estar dispuestos a consumir de manera diaria su almuerzo en el Restaurante de Comida Peruana *Express*.

Para estimar la demanda efectiva (ver Tabla IV-7), primero se trabajó sobre el universo del total de trabajadores de San Isidro correspondiente a la zona *San Isidro Financiero* (Cushman & Wakefield, 2018) cuyo dato es de 41,949 trabajadores²³ aproximadamente. Luego de ello se aplicaron los filtros antes descritos para poder obtener el potencial de venta en número de personas. Dichas preguntas fueron el resultado de todo el proceso de armado tanto de la investigación cualitativa como de la investigación cuantitativa, escogiendo las preguntas que se detallan a continuación de la investigación cuantitativa, la cual dio como resultado de todo un proceso de selección de factores del entorno, elaboración de preguntas a expertos, realización de la entrevista, uso de software atlas ti, codificación hecha por los autores de esta tesis, armado de cuestionario, prueba piloto, elaboración y tabulación de resultados de los cuales se hizo la respectiva selección de preguntas para el armado de la estimación de la demanda.

²³ El informe indica que existen 398,513m² de oficina ocupados en el tercer trimestre del año 2018 para la zona denominada San Isidro Financiero. Este dato se ha dividido entre el aforo mínimo (9.5m²) para oficina indicado por el RNE (Reglamento Nacional de Edificaciones), lo que daría el valor de 41,949 trabajadores en la zona indicada.

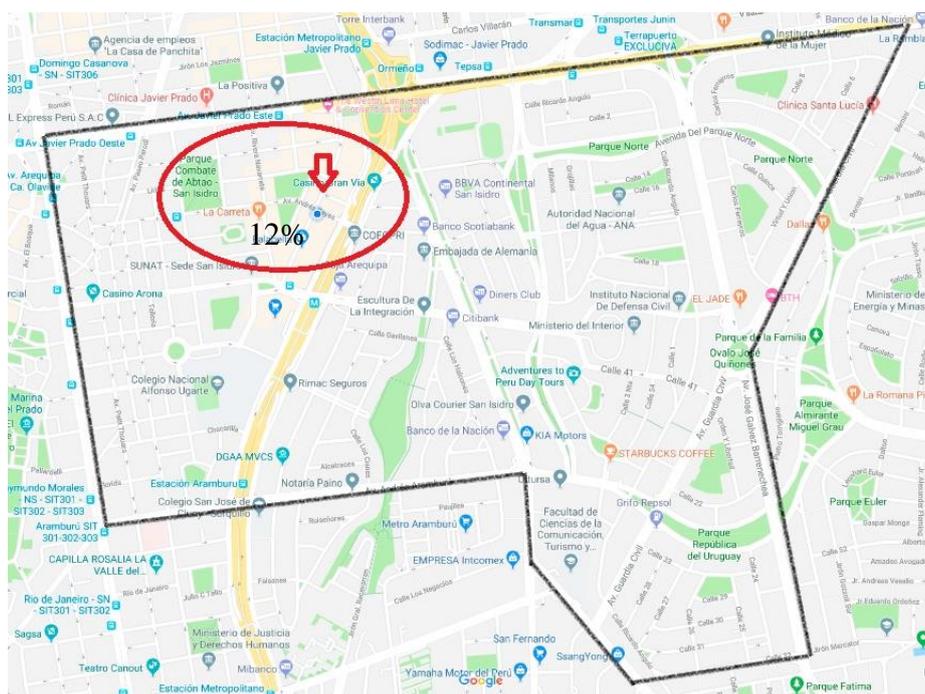
Tabla XIV Estimación de la demanda

Detalle	Porcentaje (%)	Número de personas
Trabajadores de san isidro financiero	100	41,949
Personas que almuerzan fuera de su oficina (estudio de mercado)	53	22,233
Personas totalmente dispuestas a consumir en el restaurante de comida peruana express propuesto (del estudio de mercado)	91	20,232
Dispuesto a pagar el precio propuesto (estudio de mercado)	40	8,093
Estaría dispuesto a consumir todos los días (estudio de mercado)	22	1,780
Potencial de venta en número de personas		1,780
Delimitación del Potencial de venta en número de personas		214

Fuente: (Sainz, 2014), Investigación cuantitativa de la presente tesis
Elaboración: Autores de la tesis

A partir del cálculo anterior, se puede concluir que el potencial de venta diario asciende a 1,780 personas en la zona Financiera de San Isidro. Sin embargo, en dicha zona geográfica Financiera de San Isidro, se aplica el criterio de delimitación del potencial consumidor, el cual consiste en que un trabajador podría acudir al restaurante de comida peruana express máximo a 6 cuadras de su trabajo por el tiempo limitado de refrigerio que le otorga su centro de labores. Por tal motivo, del 100% (1780 personas), el modelo de negocio se enfocará a atender el 12% del total de personas del centro Financiero de San Isidro que potencialmente acudirían al Restaurante de Comida Peruana *Express* propuesto, este valor ascendería a 214 personas de manera diaria. (Ver Figura IV-8)

Figura IV-8 Delimitación de potencial consumidor



Fuente: Google Maps
Elaboración: Autores de la tesis

Figura IV-9 Frecuencia de consumo y demanda anual

CONSUMIDORES	
MERCADO DISPONIBLE	1,780
Investigación mercado	
Encuesta - PRECIO	40%
Encuesta - CONSUMO DIARIO	22%

CONSUMIDORES	
MERCADO OBJETIVO	347
Valor máximo a cubrir	19.5%

PRODUCTOS		Cant. Consumid.	Veces consumo	DEMANDA
MERCADO EFECTIVO	1,780			
Investigación mercado		Encuestas		
Frecuencia de consumo		347		
Diario	28%	97	360	34,920
Semanal	33%	113	52	5,876
Interdiario	24%	83	183	15,189
Mensual	9%	31	12	372
Rara vez	7%	23	7	161
TOTAL	100%	347	614	56,518

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XV Proyección de la demanda

Ventas de servicios proyectados 2019	56,518
Ventas de servicios mensual	4710
Ventas de servicios diarios	214
Ventas se servicios estimados 25%	1178
Crecimiento estimados anual	3.5%
Crecimiento mensual en el 2020	13%

Elaboración: Autores de la tesis

Cabe mencionar que en la Tabla IV-8, mostramos una estimación de crecimiento del 13% para el año 2020, dicho crecimiento es en función de los resultados de la encuesta hecha en la investigación cuantitativa, frecuencia de consumo, capacidad de compra de los encuestados, y tomando en cuenta los costos proyectados, los cuales nos permite tener un panorama a favor, para un crecimiento anual de los almuerzos que se ofrecerán en el restaurante Peruvian Express.

4.7 Conclusiones

- Respecto al objetivo (i) de la Investigación de Mercado; se determinó que el 87% de la muestra estaría dispuesto a adquirir su almuerzo en un formato de Restaurante de Comida Peruana *Express* por lo que se valida que la aceptación del concepto del negocio es alto.
- Respecto al objetivo (ii) de la Investigación de Mercado; se identificó que los atributos o factores más valorados por el público objetivo al elegir un restaurante son: la calidad y buena atención (66%), el tipo de comida que ofrece (49%), el sabor de la comida (49%) y la rapidez en la atención (34%). Con esto, se corrobora que el factor clave que se está considerando para el negocio propuesto (rapidez en la atención) sería percibido como un atributo valorado por el público objetivo.
- Respecto al objetivo (iii) de la Investigación de Mercado; se halló que el público objetivo se caracteriza, respecto a sus hábitos de compra y consumo, por: almorzar en la calle (53%), tener 1 hora para almorzar (59%), preferir

comida casera y criolla (84%), considerar importante el tiempo de espera para la selección del restaurante (98%), considerar prudente un tiempo de espera de 10 minutos para la compra del almuerzo (41%) y tener disposición a pagar por un almuerzo entre 12 a 15 soles en el formato de restaurante propuesto (84%).

- Respecto al objetivo (iv) de la Investigación de Mercado; las principales recomendaciones que se pudieron recoger son: velar por lograr que el cliente perciba “rapidez” en el servicio otorgado; considerar que la fijación de precios deberá estar en función de los gastos operativos y la ubicación del restaurante; controlar los riesgos asociados a la creación y desarrollo de un restaurante; y hacer uso de las redes sociales para llegar a un mayor número de clientes diariamente.
- Respecto al objetivo (v) de la Investigación de Mercado; se determinó que el universo total de trabajadores de San Isidro correspondiente a la zona de San Isidro Financiero y que cumple con el perfil del consumidor es de 41,949 personas. A esto, se aplicaron los filtros indicados en la sección 4.5 del presente capítulo, obteniendo una demanda potencial diaria de 1,780 personas. Tomando un criterio de delimitación por cercanía al centro de labores, se decidió que el modelo de negocio se enfocaría en atender el 12% de este último dato, obteniendo de esta forma la demanda efectiva (214 personas diarias).

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

Luego de desarrollar la investigación de mercado, en el presente capítulo se plantea la visión, misión, objetivos estratégicos, la ventaja competitiva y el análisis de factores externos.

5.1 Visión

“Consolidarse como el restaurante de comida peruana express líder en el Perú, reconocido por su eficacia en la rapidez del servicio, agradable sabor y uso de insumos de alta calidad”.

5.2 Misión

“La misión es brindar una oferta de restaurante de comida peruana express dirigido a ejecutivos del distrito de San Isidro, presentando la comida servida y lista para el consumo asegurando rapidez en el servicio, practicidad en la opción para llevar o para consumir dentro del local, y superando las expectativas del cliente”.

5.3 Valores

- Vocación de servicio: Superar las expectativas de los clientes mediante un servicio rápido y eficaz, atendiendo sus necesidades y teniendo retroalimentación para la mejora continua del servicio brindado.
- Responsabilidad: Compromiso por obtener lo prometido y cumplir con los servicios ofrecidos, tanto para clientes internos como externos.
- Profesionalismo y experiencia: Contar con personal calificado en la preparación de alimentos como en el servicio, para que los clientes superen sus expectativas en calidad y servicio.

5.4 Cinco fuerzas de Porter

Como herramienta adicional para el análisis externo desarrollado en el capítulo 2 del negocio propuesto, se plantea desarrollar el análisis de las cinco fuerzas de Porter que permitirá determinar quiénes son los competidores existentes, así como el potencial de entrada de nuevas empresas similares, el desarrollo de productos

sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y consumidores. Todo ello para facilitar la determinación de las estrategias para lograr los objetivos que se establezcan.

5.4.1 Rivalidad entre competidores

En el caso del modelo de negocio propuesto cabe indicar que la rivalidad entre competidores es media-alta dado que, a pesar de ser el único restaurante bajo esta modalidad en el área, existen varios restaurantes que ofrecen el servicio de almuerzo en la zona. Por ello, se hace indispensable que la empresa desarrolle una estrategia que permita mantener el valor agregado de la rapidez en el servicio.

Para conocer a detalle la competencia, se realizó un mapeo de la zona con el que se pudo determinar que existen 04 tipos de negocios competidores: *fast foods*, supermercados, menú y restaurantes. En la Tabla V-1 se encuentra el análisis de esta competencia en base a 06 factores: calidad, precio, facilidad de compra, tiempo óptimo de espera, percepción de comida casera y reputación de la marca. Además, se tienen los siguientes parámetros para determinar la puntuación de cada competencia referente a los factores detallados:

- 1: Mínima puntuación, el factor casi no pertenece a la competencia (0 a 20%).
- 2: Puntuación media baja, el factor pertenece de 21 a 40% a la competencia.
- 3: Puntuación media, el factor pertenece de 41 a 60% a la competencia.
- 4: Puntuación media alta, el factor pertenece de 61 a 80% a la competencia.
- 5: Puntuación máxima, el factor pertenece de 81 a 100% a la competencia.

Las puntuaciones fueron determinadas por el promedio de resultados de percepción de un grupo de 20 trabajadores de la empresa Saga Falabella, de la calle Begonias (una de las calles principales de San Isidro Financiero, en donde se ubicará el restaurante), con lo cual se obtuvo los resultados siguientes:

Tabla XVI Análisis de la competencia

Competitive Grid					
Factores	Propuesta	<i>Fast Foods</i> (en patio de comidas)	Supermercados (comida al peso)	Menú (<i>Delivery</i>)	Restaurantes (platos del día)
Calidad	4	2	3	4	5
Precio	4	4	4	4	3
Facilidad de compra	5	3	4	4	4
Tiempo óptimo de espera	5	2	4	4	3
Percepción de comida casera	4	1	3	4	2
Reputación de la marca	3	4	4	3	5
Puntaje Total	25	16	22	23	22

Fast Foods (en patio de comidas):	Pasquale Hnos, Subway, Charlotte, Al Plato, Santa Gula
Supermercados (comida al peso):	Tottus, Plaza Vea, Wong
Menu (Delivery):	MenuOffice, Nutripasión
Restaurantes (platos de día):	Delicass Barletto, Chifas

Elaboración: Autores de la tesis

Se observa que la oferta potencial del modelo de negocio de comida peruana express cuenta con atributos más favorables de calidad, precio, facilidad de compra, tiempo óptimo de espera y percepción de comida casera para el cliente en comparación con la competencia actual, lo cual confirma que la propuesta establecida para el proyecto es superior a lo ya ofrecido en la zona.

5.4.2 *Entrada potencial de nuevos competidores*

La amenaza de entrada potencial de nuevos competidores es media por la dificultad de otorgamiento de licencias en el distrito de San Isidro y la inversión que se necesita para ingresar a este mercado principalmente por el concepto de alquiler; sin embargo, como se detalla en la matriz de Jean Lambin de la Tabla V-2, se puede observar los competidores potenciales, los cuales ya se encuentran en el mercado con

alta similitud de plataformas tecnológicas pero con baja similitud de las necesidades objetivo, debido a las siguientes características:

Restaurante Comma: destinado a un público de sector socioeconómico A y B, por los precios más altos de sus almuerzos entre 20 a 30 soles, como también a un público más saludable y no al concepto casero

Restaurante Charlotte: tiene a los postres y snacks entre sus productos con mayor variedad y solo ensaladas como almuerzo

Tambo: tiene actualmente productos más artificiales más no de calidad, pero con atención rápida.

Sin embargo, pueden ampliar su estrategia a las necesidades objetivo del plan de negocio del restaurante *express* propuesto.

Tabla XVII Matriz de competencia de J. Lambin

		SUSTITUTOS		DIRECTOS	
		Plato del día en restaurantes: Delicass, Barletto, chifas		Fast Food en patio de comidas: Pasquale, Santa Gula, Al Plato, etc	
Similitud de las necesidades objetivo	Alta	Deliverys por aplicación: Rappi, Uber Eats, Glovo		Comida al Peso (Tottus y Plaza Vea)	
		Menú de deliverys convencional: Nutripasión, Menú Office, etc			
		BAJA AMENAZA		POTENCIALES	
	Baja	Restaurantes con platos a la carta: Barrio, Embarcadero 41, Pappas, Dolce Capriccio, Delicass, etc		Comma	
				Charlotte	
				Tambo	
		Baja		Alta	
		Similitud de la plataforma tecnológica			

Elaboración: Autores de la tesis

5.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Como se indicó en el punto “5.4.1 Rivalidad entre competidores” y como se observa en la tabla V-2 *Matriz de competencia de J. Lambin*, existen actualmente diversos productos sustitutos del modelo de negocio propuesto dado que, si bien no

poseen el formato de atención que se plantea, ofrecen la alternativa de almuerzo. En este punto también se debe tomar en consideración que existen empresas que ofrecen el servicio de almuerzo de manera *delivery* atendiendo, en algunos casos, a sectores muy específicos que podrían ser parte del público objetivo planteado; por ello se determina que el desarrollo potencial de productos sustitutos es alto.

5.4.4 *Poder de negociación de los proveedores*

Respecto a este punto, se puede indicar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que existen diversas alternativas en el mercado para obtener los insumos necesarios para el desarrollo de un restaurante; esto se traduce en una alta rivalidad entre ellos y, por tanto, en bajos márgenes de rentabilidad que disminuyen su poder de negociación.

5.4.5 *Poder de negociación de los consumidores*

El poder de negociación de los consumidores en este caso es alto dado que existe gran competencia (de productos sustitutos) en la zona. El hecho de que se dé esta situación, genera que los clientes tengan mayores posibilidades de elección para su almuerzo; por lo que se hace necesario que se fidelice a los clientes a través de un buen servicio y cumplimiento del valor agregado propuesto.

5.5 Matriz de factores externos - EFE

A continuación, se presenta la matriz EFE en la que se detallarán los factores externos de la propuesta de negocio mediante el análisis de las oportunidades y amenazas que enfrenta. El objetivo es determinar cómo se encuentra posicionado el negocio en el mercado actual.

Tabla XVIII Matriz EFE

N°	Factores externos clave ponderados (O y A)	Peso	Ponderación	Puntaje
OPORTUNIDADES				
1	Existen pocos competidores en el sector de comida rápida peruana	0.08	4	0.32
2	Empresas brindan un plazo de tiempo reducido para el refrigerio	0.05	3	0.15
3	Mercado de comida rápida en crecimiento	0.07	4	0.28
4	Tendencia creciente en la preferencia de los consumidores por consumir comida casera y de calidad.	0.08	4	0.32
5	Clientes potenciales con enfermedades que ameriten un cambio saludable en su alimentación.	0.04	3	0.12
6	Preferencias del consumidor por adquirir sus alimentos en menor tiempo en el horario de almuerzo.	0.06	4	0.24
7	Incremento de la densidad empresarial en el distrito de San Isidro	0.08	4	0.32
8	Mayor número de empresas top concentradas en San Isidro- mayor poder adquisitivo.	0.06	4	0.24
9	Tendencia creciente de consumo de comida saludable	0.07	3	0.21
11	Crecimiento de los sectores A, B y C de población de Lima Metropolitana	0.06	3	0.18
12	Expansión del negocio dentro del mismo distrito de San Isidro	0.06	2	0.12
13	Percepción de las personas que la comida rápida no es saludable	0.07	3	0.21
Total Oportunidades		0.78	41	2.71
AMENAZAS				
1	Alta presencia de productos sustitutos	0.06	2	0.12
2	Conflictos sociales y desastres naturales que afecten el abastecimiento y precios de los insumos alimentarios	0.05	2	0.1
3	Plagas en el distrito de San Isidro	0.05	2	0.1
4	Bajas barreras de ingreso de nuevas empresas al mercado de restaurantes en el distrito de San Isidro (Permisos municipales y sanitarios).	0.06	2	0.12
Total Amenazas		0.22	8	0.44
Ponderación Total		1		3.15

Elaboración: Autores de la tesis

Cabe indicar que el resultado de 3.15 indica que el plan de negocios tiene capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno externo produce.

5.6 Objetivos estratégicos

5.6.1 *A corto plazo y mediano plazo*

- Lograr una penetración del 5% en el mercado de restaurantes de comida peruana dirigido a ejecutivos del distrito de San Isidro para el primer año.
- Alcanzar un margen bruto no menor al 15% durante el periodo de duración del proyecto.

5.6.2 *A largo plazo (cinco años)*

- Lograr una penetración de 15% del potencial de consumo de comida peruana dirigido a ejecutivos del distrito de San Isidro después del quinto año de operación.
- Lograr un crecimiento en ventas mayor a 10% cada año durante los primeros cinco años de operación.
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes de *Peruvian Express* en un 95% al finalizar el quinto año de operación.

5.7 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas que posee el modelo de negocio propuesto de nombre *Peruvian Express* son las siguientes:

- Servicio sin esperas: Uno de los pocos restaurantes en el distrito de San Isidro que ofrece la experiencia de poder disfrutar su almuerzo con un servicio rápido, sin necesidad de esperar a que le sirvan, por medio del formato de comida en exhibidores con refrigeración.
- Fácil de llevar: Al tener el plato ya servido es mucho más fácil elegir y llevar a la oficina para almorzar con otros compañeros que llevan lonchera y optan por comer en los comedores de su centro laboral.

- Concepto de “comida casera”: Los alimentos serán preparados el mismo día, con lo cual mantendrá el formato de “sentir el sabor de casa”, ofreciendo al cliente ingredientes frescos y sin sustancias dañinas.
- Ambiente moderno: Se tendrá un ambiente e infraestructura moderna para las personas que opten por comer dentro del restaurante, además se implementará una mesa barra para personas que se acerquen solas a almorzar.

5.8 Estrategia competitiva del negocio

El restaurante de comida rápida *Peruvian Express* seguirá la estrategia genérica de diferenciación, enfocada en la rapidez del servicio con el nuevo formato de restaurante de comida express con platos a base de ingredientes frescos preparados el mismo día, en el cual el consumidor sólo debe escoger la comida de su preferencia de la vitrina, la cual ya está servida y lista para llevar o con la opción de comerla en el mismo restaurante. Estos platos serán variados y serán elegidos según las preferencias de los consumidores de la zona de San Isidro teniendo el concepto de “casero”; asimismo, tendrán un buen atractivo visual para que puedan ser atraídos por los consumidores.

La excelencia en el servicio rápido de atención al cliente estará profundamente ligada al producto, a fin de superar las expectativas de los clientes y desarrollar una relación sólida en el largo plazo.

5.8.1 Estrategia de integración vertical

La estrategia de integración vertical supone la incorporación de un modelo de negocio en actividades relacionadas al proceso de producción de un producto o un servicio. Generalmente, existen dos tipos de estrategias de integración vertical, estrategia de integración vertical hacia atrás y hacia adelante.

Para el caso específico del modelo de negocio de la presente tesis en el corto y mediano plazo se proponen incorporar una estrategia de integración hacia atrás en la cual se buscará mantener una relación estrecha con los proveedores de insumos perecibles basada en la confianza y el compromiso mutuo. Esta estrategia será

implementada con el objetivo de garantizar la calidad de los insumos utilizados en el proceso de elaboración de los alimentos y reducción de costos de transacción.

El mismo modo, para el largo plazo, al sexto año de ejecución del modelo de negocio, se buscará poder invertir participativamente en las empresas proveedoras de insumos perecibles, a fin de poder contar con un mayor control y eficiencia en el manejo de los procesos de abastecimiento.

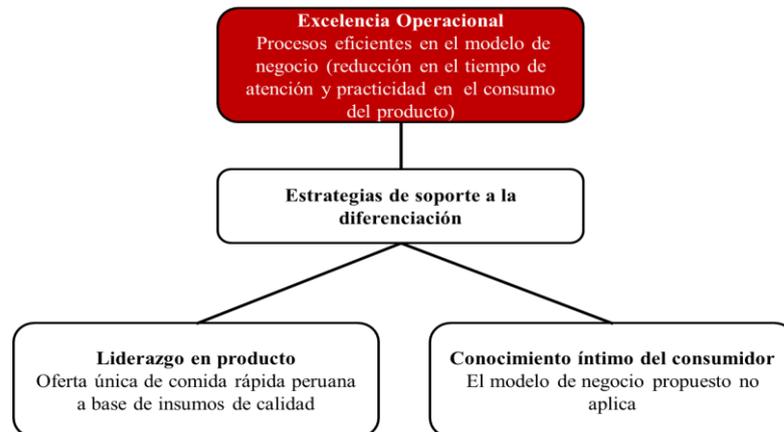
5.8.2 Estrategia de soporte a la diferenciación dirigida

Traacy y Wiersema (1997), en su libro *The Discipline of Market Leaders*, desarrollan tres disciplinas propias de las empresas líderes en sus mercados:

- La Fórmula – Excelencia Operacional
- El Talento – Liderazgo de Producto
- La Solución – Conocimiento Íntimo con el Consumidor

Como se observa en la Figura V-1 El restaurante *Peruvian Express* presenta las características necesarias para desarrollar las tres estrategias antes mencionadas; sin embargo, en los primeros cinco años de expansión del negocio se desarrollará la estrategia de Excelencia Operacional. Porque de acuerdo al modelo de negocio de *Peruvian Express*, se buscará fortalecer dicha estrategia para lograr: Estandarización de los procesos, calidad de insumos, relación con proveedores y optimización del tiempo de atención, de esta forma dar al cliente un producto y servicio de calidad que se diferencie de la competencia.

Figura V-1 Estrategias de soporte a la diferenciación



Fuente: (Treacy & Wiersema, 1997)
Elaboración: Autores de la tesis

Según Kotler & Armstrong (2012), una empresa tiene que investigar y elegir el mercado deseado, luego debe diferenciar su oferta de la competencia y, de esta manera, podrá obtener una ganancia extra con base en el valor adicional que perciben los consumidores.

5.8.3 Estrategias intensivas de crecimiento

De acuerdo con lo propuesto por Ansoff (Arbaiza, 2014) y la matriz de estrategias de crecimiento intensivo (ver Figura V-2), las estrategias de crecimiento se clasifican de acuerdo con el producto ofertado y al mercado en el que se desarrolla.

Para el caso de *Peruvian Express*, la estrategia de crecimiento seleccionada para los primeros cinco años de operación es de penetración de mercado, donde principalmente se buscará la cuota de mercado con el mismo producto, a través de una fuerte estrategia de promoción y fidelización que se detallará en el plan de marketing.

Figura V-2 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVO
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de Mercados	Lanzamiento de Nuevos Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)
 Elaboración: Autores de la tesis

Penetración de mercado

Con esta estrategia, se busca aumentar la participación con los productos y servicios actuales por medio de un esfuerzo mayor de marketing. Esta estrategia busca convertir a los clientes ocasionales en clientes permanentes a través de la fidelización. El soporte para alcanzar este fin son los descuentos, promociones, gestión de la relación con el cliente, entre otros. Asimismo, se mantendrá el precio competitivo que se apoyará de actividades de publicidad para estimular las ventas.

Los mecanismos propuestos para lograr esta penetración de mercado son:

- Ofrecer variedad y sabor de comida casera criolla, con ingredientes frescos y calidad.
- Ofrecer una buena exhibición, mostrando platos atractivos a la vista del cliente.
- Establecer estrategias de marketing para dar a conocer al cliente potencial los beneficios del nuevo formato de comida rápida peruana.
- Publicidad y promociones para captar más clientes y fidelizarlos.
- Estrategias de marketing digital y CRM para llegar a más consumidores.
- Mantener un precio asequible al público entre 12 a 15 soles, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado.
- Llegar obtener un 5% de participación de mercado en el primer año.
- Obtener el 15% de penetración en los cinco primeros años de desarrollo del negocio.

- Incrementar las ventas en 10% anual durante los cinco primeros años de duración del proyecto.

Del año seis en adelante, se plantea implementar la estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados, a través del ingreso a un nuevo distrito con la oferta de comida rápida peruana y una nueva estrategia de promoción y fidelización para este nuevo mercado seleccionado.

5.9 Conclusiones

- Se obtuvo un resultado positivo en el análisis de factores externos (3.15), por lo cual se puede indicar que el plan de negocios tiene capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno externo del mercado seleccionado produce.
- En base al análisis de la competencia, se puede determinar que el negocio propuesto cuenta con atributos favorables para su creación y desarrollo, entre los cuales destacaría la rapidez en la atención.
- La ventaja competitiva del modelo de negocio radicaría en la eficiencia y rapidez de la atención a los clientes, lograr esto podría asegurar el éxito del negocio dado que es uno de los factores críticos de mayor valoración por los clientes potenciales de *Peruvian Express* según la Investigación de Mercado realizada.
- El modelo de negocio propone la implementación de una estrategia de integración vertical hacia atrás con el objetivo de fidelizar las relaciones con los proveedores de insumos perecederos, a fin de reducir los riesgos de incumplimiento, garantizar la calidad de los insumos utilizados y reducir los costos de transacción.
- El negocio contaría con la estrategia de soporte a la diferenciación dirigida, ya que esta se basa en la excelencia operacional. En ella se busca definir procesos eficientes de atención los cuales contribuyen a la reducción de tiempo del servicio y practicidad en el consumo del producto.
- Se plantea una estrategia de crecimiento a través de la penetración de mercados, en los cuales se buscará abastecer al mercado a través de la venta

del mismo servicio de atención y producto (comida peruana) con insumos de calidad. Lo anterior, se logrará a través de la estrategia de promoción y fidelización de los potenciales clientes.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo tiene como finalidad articular las estrategias y las operaciones de marketing del modelo de negocio *Peruvian Express*, según el plan estratégico, tanto para el lanzamiento del restaurante como para el desarrollo del negocio con la finalidad de dar a conocer el proyecto y fidelizar a los clientes potenciales.

6.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing están enlazados a los objetivos específicos del plan de negocio, los mismos que se visualizan en la Tabla VI.1.

Tabla XIX Objetivos del plan de marketing y KPI

Objetivo	KPI cumplimiento
Captar el 12% del mercado potencial dispuesto a comprar en Peruvian Express.	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Precio}}$
Crecer el 3.5% de ventas anualmente.	$\frac{(\text{ventas año2} - \text{ventas año1})}{\text{ventas año1}}$
Fidelizar a los clientes nuevos y antiguos que visiten el restaurante.	# Compra mismo cliente mensual

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2 Estrategias de marketing

Se aplicarán estrategias de marketing efectivas que contribuyan a que la empresa llegue a ser reconocida como uno de los mejores restaurantes de comida casera dentro del mercado objetivo.

6.2.1 Estrategia de segmentación

Se establece en base a la segmentación de los clientes y los potenciales clientes que tienen una posición semejante en cuanto a percepción de valor que ellos tienen. Este segmento estratégico que la empresa determine, tendrá que ser lo suficientemente importante como para sustentar los esfuerzos que se realizarán considerando la ventaja competitiva que se tiene frente a los competidores.

El presente proyecto utilizará la estrategia de diferenciación, debido a que, según el estudio de mercado aplicado, se ha identificado que, lo que más brinda valor a los clientes es el tiempo de atención, considerando esto como ventaja competitiva según nuestros procesos en relación a la competencia.

Ejecutivos → Edad 25 a 45 años → No llevan almuerzo de su domicilio → Segmento de estrategia prioritario → Posible compra recurrente.

6.2.2 *Estrategia de posicionamiento*

Posicionar un producto supone, según Lambin (1991), “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o reales) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante.

Esta estrategia consiste en establecer la percepción del producto a ofrecer en el segmento estratégico (establecido en 6.2.1).

Peruvian Express pretende ser identificado en la mente de los clientes potenciales como una empresa que brinda comida

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. Estrategia de posicionamiento

Estrategia de posicionamiento	
Como empresa	Empresa con responsabilidad ambiental.
Como producto	Comida peruana hecha como en casa.
Ante el cliente	Comida peruana a sus manos en un tiempo menor de 5 minutos.

Fuente: (Sainz, 2014)

6.2.3 Estrategia funcional

Esta estrategia está conformada por las estrategias del marketing mix que son: producto, precio, plaza, promoción (4P's); éstas servirán para poder alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

6.2.3.1 Estrategia del producto

La propuesta del modelo de negocio ofrece una opción de almuerzo de comida peruana criolla. La presentación del menú se realizará en envases de plástico adecuados para conservar su contenido en buenas condiciones, así como también, para el uso de microondas. La bebida será incluida como parte del almuerzo y se encontrarán en envases adecuados para preservar el buen estado de su contenido y agradable sabor.

Del mismo modo, se contará con dos sistemas de pago, uno de ellos será al contado, y con tarjeta de crédito y débito a través del servicio de P.O.S, a fin de garantizar la operación de manera confiable y segura.

6.2.3.1.1 Branding

Nombre: El nombre seleccionado para el producto y servicio es *Peruvian Express* la cual hace referencia a las dos características más valorados por los clientes potenciales, la comida peruana y la rapidez en la atención.

Logo: El logo ha sido diseñado utilizando colores rojo y blanco básicamente, que lo relacionan con los colores de la bandera peruana. Por otro lado, el isotipo, sencillo y directo, que entrelaza las imágenes de un hogar, lo cual hace referencia a la característica del tipo de comida casera peruana con cubiertos ecológicos. En la Figura VI.1. se aprecia el logo de *Peruvian Express*.

Figura VI.1 Logo de peruvian express



Elaboración: Autores de esta tesis.

La oferta de *peruvian express*, incluye tres tipos de menú que estarán conformados por tres opciones de platos de fondo y una opción de bebida con azúcar y sin azúcar.

Las ofertas de menús serán encontradas diariamente en el portal Web de *Peruvian Express*, el mismo que será de fácil acceso y manejo por los clientes en diferentes dispositivos electrónicos.

Envase: El plato de fondo se encontrará en envases ecológicos hecho con caña de azúcar de 500 gl con medidas 15x15x8 cm, aptos para microondas y líquidos, dada sus características los alimentos mantendrán su adecuada frescura y temperatura. En la En la Figura VI.2. Se aprecia el modelo y características de los envases que serán usados para colocar el menú diario.

Figura VI- 2 Envase para plato de fondo



Fuente: Ecopack

El envase para las bebidas corresponderá a un vaso biodegradable de 12 onzas, en la Figura VI.3. se aprecia el modelo y características del vaso para la bebida.

Figura VI- 3 Vaso de bambú para bebida



Fuente: Ecopack

Bolsa de entrega del menú: La bolsa de presentación y entrega de menú contendrá el logo de *Peruvian Express* y será de fécula de maíz 16x19 cm.

Figura VI- 4 Bolsa entrega menú



Cubiertos: Al interior de la bolsa de entrega del producto también se incluirá cubiertos de bambú resistentes y de uso cómodo (tenedor y cuchillo) y servilletas ecológicas comprimidas de bambú.

Figura VI- 5 Cubiertos y servilletas



Fuente: Ecopack

Como parte de la **estrategia de penetración de mercado** *Peruvian Express* buscará realizar mejoras constantes al producto final y/u ofrecer productos complementarios tales como, postres variados, opciones vegetarianas, bebidas saludables, entre otros; con el objetivo de atraer a los consumidores de la competencia al presentar opciones variadas y productos adicionales.

6.2.3.2 Estrategia de precio

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por los autores de esta tesis el precio de introducción al mercado estará entre 12 y 15 soles, con lo cual el precio de introducción será el máximo, es decir, 15 soles, tomando en cuenta el análisis de la competencia y el distrito al cual ingresaremos.

Asimismo, como introducción en el mercado objetivo de San Isidro, *Peruvian Express* ofrecerá el producto a un precio de S/.15 soles el primer año de operación, con un incremento de 3% a partir del segundo año de operación, hasta llegar a un valor de S/. 16.9 soles en el quinto año de operación.

Tabla XX. Precios del menú de *Peruvian Express*

Concepto	Menú Diario	Menú semanal (vale de consumo)
01 opción de plato fondo + refresco	S/. 15	S/. 70 y <i>merchandising</i>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como parte de la **estrategia de penetración de mercado**, luego de analizar la renta promedio de la población objetivo *Peruvian Express* buscará ofrecer paquetes de consumo mensual de menor precio, como se observa en la Tabla VI.3., se ofrecerá la opción de menú semanal; el cual, ofrecerá un descuento del 6%, obteniendo un precio de S/ 70 soles. Lo anterior tendrá como principal objetivo garantizar el incremento del volumen de ventas y al mismo tiempo ofrecer un precio atractivo para el consumidor.

6.2.3.3 Estrategia de plaza

El restaurante estará ubicado en la zona empresarial de San Isidro, donde será de gran visibilidad por ubicarse en una de las calles principales de la zona. La perspectiva del negocio es trabajar los primeros 5 años de operación en un solo local y luego, una vez ganada la participación del mercado estimada, se buscará ampliar la atención a un nuevo distrito aledaño.

El alquiler en el distrito va sobre los \$18.00 el alquiler por m², el local cuenta con 110m², siendo un total de S/ 87,120 inversión anual por alquiler.

Los permisos municipales y lo necesario para el funcionamiento del restaurante se encuentra en el capítulo 7 del presente plan de negocios.

6.2.3.4 Estrategia de promoción y publicidad

El restaurante seguirá la estrategia de diferenciación (según lo explicado líneas arriba), enfocado en altos estándares de calidad nutricional y gran atractivo visual; así como un servicio que se caracterice por la atención personalizada basada en el conocimiento de las preferencias de los clientes.

Para ello, se aplicarán estrategias de marketing en publicidad y promoción efectivas que contribuyan a que la empresa llegue a ser reconocida como uno de los

mejores restaurantes de comida casera dentro del mercado objetivo. La excelencia en el servicio rápido de atención al cliente estará profundamente ligada al producto, a fin de superar las expectativas de los clientes y desarrollar una relación sólida en el largo plazo.

La promoción se realizará mediante la entrega de volantes fuera del negocio y en los alrededores, puntos en donde se encontrará, los potenciales clientes, las oficinas y los edificios empresariales.

Marketing digital: Consiste en el desarrollo de estrategias para publicitar en medios digitales, esto como respuesta al desarrollo tecnológico de los últimos tiempos, actualmente es poco probable que una empresa tenga éxito si es que no está en las plataformas digitales, llegar a los clientes es mucho más fácil mediante su Smartphone o Pc, por eso se implementaran las siguientes estrategias de marketing digital para el restaurante *Peruvian Express*.

1. **Uso de las redes sociales,** Facebook es la red social más conocida y utilizada a nivel mundial, es por ello que, se utilizará como principal medio de publicidad virtual, permitiendo vincular al cliente, sus gustos y necesidades en el desarrollo de la decisión de compra. Facebook permite ingresar con varios perfiles, estos elegibles dependiendo de lo que sea: empresa, persona, grupo. Se creará un *fanpage* a cargo de un *community manager* como estrategia en marketing digital, no se incursionará en otra red social ni en sitios web, por temas de costos y porque se considera que se tendrán todas las herramientas necesarias para llegar a los clientes potenciales. A continuación, se detallan los principales motivos:
 - La *fanpage* brinda visibilidad, los potenciales clientes podrán visualizar nuestra oferta e interactuar con la empresa.
 - Es medible, se podrán medir las estadísticas de interacción, visitas, seguidores, entre otros.
 - Publicidad, será el principal medio de ofrecimiento de promociones, sorteos.

- Permitirá conocer los gustos y preferencias de los clientes, se lanzarán publicaciones para que los clientes puedan votar por el menú que prefieren.
- Será el principal medio de obtención de información, se lanzarán promociones para que los clientes brinden información como correo electrónico y número telefónico para enviar otras campañas.

Figura VI- 6 Fanpage facebook



Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Google Imágenes

2. **Wifi gratuito y de calidad**, el restaurante Peruvian Express contara con wifi gratuito para los clientes, para que de esta manera el cliente se plantee a regresar al restaurante y referenciarlo, esta estrategia servirá para una fidelización digital mediante las redes sociales para tener una comunicación constante con ellos y saber sus perspectivas en cuanto al servicio y el producto del restaurante en el momento, también ayudara a tener clientes ya recurrentes.
3. **Campaña de posicionamiento de búsqueda en Google**, que permita que la marca del restaurante aparezca de manera relevante en las búsquedas y mapas de Google.
4. **Campaña de E mail Marketing**, al tener en la base de datos de los clientes más recurrentes, se informará las promociones y las novedades del restaurante mediante mensajes o emails.

5. **Marketing de contenidos**, mediante el fan page el restaurante Peruvian Express, podrá dar pequeños consejos de alimentación sana y equilibrada, de esta manera crear una oportunidad de captación de audiencia fiel que está interesado en este contenido.
6. **Medición de resultados**, para saber si todos los contenidos de marketing digital funcionan y gustan a los clientes, se medirá mediante el uso de la herramienta *Google Analytics*, ayudará a segmentar mejor a los usuarios y conseguir mayor interacción en los contenidos que se publiquen en las redes sociales.

Las estrategias ya mencionadas de marketing digital servirán para el cumplimiento de objetivos en las diferentes fases de posicionamiento del restaurante *Peruvian Express* como se observa en la Tabla XXII.

Tabla XXI Objetivos del marketing digital

	Fase	Público objetivo	Objetivo general	Mensaje	Herramientas	KPIs o Métricas
Branding	SEE	Personas que laboran en el distrito de San Isidro, que cuentan con poca disponibilidad de tiempo a la hora del almuerzo	Llamar la atención	Marca	Contenido, redes sociales, buscadores.	#clientes nuevos vs #clientes recurrentes, , alcance
	THINK	Personas con las características mencionadas, que desean un almuerzo con sabor peruano casero y un servicio rápido.	Generar demanda	Rapidez	Contenido, Landing pages,, remarketing, email	CTR, Total visitas, páginas vistas, tiempo de visita, rebote
Performance	DO	Personas con las características mencionadas, que desean ir a un restaurante de formato Food Shop	Registro de calidad y/o vender	Adquisición	Registro, venta offline, chat, llamadas	Tasa de conversión, tasa de ventas
	CARE	Personas que han consumido su almuerzo en Peruvian Express, y acceden recurrentemente al restaurante.	Vender y fidelizar	Experiencia	Email, redes sociales, conexión	#ventas clientes recurrentes, referencias positivas y/o negativas

Elaboración: Autores de la tesis

6.2.4 Estrategia de fidelización

El negocio tendrá como meta captar nuevos clientes y luego fidelizarlos, actualmente se considera que, para las empresas es mucho más rentable fidelizar un cliente y conservarlo que captar uno nuevo.

6.2.4.1 Marketing relacional

Esta herramienta ayudará a la empresa a captar clientes, fidelizarlos, hacer que recomienden los productos, esto basado prácticamente en dos pilares:

- Satisfacción al cliente: Se establecerán encuestas tanto físicas, como virtuales (email-fanpage), estas con la finalidad de consultar las emociones de los comensales, así como también, el grado de satisfacción con la empresa.

Tabla XXII. Indicador satisfacción

OBJETIVOS	INDICADOR	Formula	METAS				
			Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente	(Número de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de clientes encuestados) x 100%	85%	90%	95%	97%	98%
Calidad del producto	Número de quejas y devoluciones	Número de reclamos y quejas del total de ventas	12%	10%	8%	5%	3%

Elaboración: Autores de la tesis

- Cuponerías: Como se estableció en el marketing funcional, se realizará el programa de fidelidad por visitas, por cada 10 visitas el cliente obtendrá un almuerzo gratuito.
- Interacción en redes sociales: Se realizará estando presentes y puestos a contestar las preguntas/dudas de los clientes, brindando consejos de nutrición, entre otros tipos de interacción. Haciéndolos sentir que, son una parte fundamental en nuestro negocio.

6.3 Acciones de marketing para el desarrollo del negocio

Se realizarán las siguientes acciones en el desarrollo del negocio de manera permanente:

- **Promoción en *Facebook*:**
 - Compartir una publicación del fan page de Facebook y etiquetar amigos utilizando el hashtag #peruvianexpress #menudeldia, con la finalidad de llegar a más personas, se enviará por sorteo 1 plato del día más bebida.
 - Se realizarán publicaciones para suscribirse y dejen sus datos, con la finalidad de obtener correos y números telefónicos para enviar promociones por estos medios (marketing y remarketing).
 - Para los clientes que ya hayan tenido contacto con la página *web* o *Fan page*, se realizará campañas de *remarketing* para que visualicen banners comunicando que regresen a la página antes vista, para obtener recordación de marca, conocer las promociones actuales y puedan volver a visitarnos al restaurante.
 - Realizar concursos temáticos por fechas especiales, como día de los enamorados, de las madres, etc., brindando otro tipo de regalos de acuerdo a la fecha conmemorativa.

- **Cupón acumulable:** Los consumidores por cada vez que consuman en el día al menos unos almuerzos acumularán una visita, esto se armará con la base de datos que se obtendrá por medio del Adminrest (software de atención), al registrar 10 visitas obtendrán un plato del día gratis (máximo una visita por día).

- **Afiliaciones a empresas:** Se contactará con la empresa del Club El Comercio el cual afilia a un listado de comercios y brinda descuentos a sus suscriptores afiliados, se aplicarán 20% de descuentos sin ser acumulable con otras promociones (Máximo 5 almuerzos por suscriptor). De la misma manera, con la tarjeta BCP pueden acceder al beneficio por contar con cuenta sueldo en dicho banco.

- Se mantendrá el *merchandising* del local, diseñados también por el diseñador *freelance*, lo cual incluirá POP (*Point Of Purchase*) en las exhibiciones de los platos servidos para que sea visualmente atractivo, y POS (*Point Of Sale*) en la caja, con exhibición de productos *cross selling* como *snacks*, para aumentar el monto total de la compra.
- Se asumirá el mantenimiento anual del dominio y hosting de la página web para su correcto funcionamiento.
- Se contará con los servicios de un *community manager* experto en el manejo de redes sociales.

6.4 Presupuesto del plan de marketing

- Inversión previa al inicio de operación del volanteo, lanzamiento y *merchandising* previo a la apertura.
- Los servicios del community manager incluye:
 - Administración de facebook
 - Diseño de 22 post al mes
 - 02 Ediciones de videos cortos
 - 02 Animaciones GIF para Facebook
 - 01 Sesión de Fotos Profesional a la empresa
 - Cambio de foto perfil y portada (HEADER)
 - Gestión de respuesta a comentarios
 - Interacción de lunes a viernes de 9am. a 7pm.
 - Gestión de concursos, sorteos, promociones.
 - Gestión de Campañas de Publicidad.
 - Respuestas por mensajería del *fanpage*.
 - Reportería mensual.
- A partir del tercer año de operación en adelante, se ha considerado un presupuesto mayor para los gastos relacionados a la retención de clientes.

- Los artículos promocionales serán entregados una vez al mes a los clientes durante el primer año y a partir del segundo año se entregarán una vez cada dos meses.

Tabla XXIII. Presupuesto de marketing

Detalle	Periodo de operación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Branding de la empresa	S/ 5,000.00	S/ 2,500.00				
Community manager (part time)		S/ 10,800.00	S/ 11,124.00	S/ 11,457.72	S/ 11,801.45	S/ 12,155.50
Inversión y otros Gastos de Marketing	S/ 5,000.00	S/ 13,300.00	S/ 13,624.00	S/ 13,957.72	S/ 14,301.45	S/ 14,655.50
Volanteo por la zona mensual	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Impresión de volantes		S/ 1,080.00				
Impresión de banner		S/ 500.00		S/ 500.00		S/ 500.00
Videos fanpage		S/ 960.00				
Fotos fanpage		S/ 600.00				
Total publicidad directa	S/ 2,000.00	S/ 3,580.00	S/ 3,080.00	S/ 3,080.00	S/ 2,580.00	S/ 3,080.00
Pads, imanes publicitarios	S/ 3,000.00	S/ 5,000.00	S/ 6,000.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00
Regalos por sorteos otros		S/ 500.00				
Total artículos promocionales	S/ 3,000.00	S/ 5,000.00	S/ 6,000.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00	S/ 7,000.00
Publicidad online (Google Adwords)		S/ 5,000.00	S/ 4,800.00	S/ 5,000.00	S/ 5,300.00	S/ 5,500.00
Banner Publicitarios en social media y Web (Facebook)		S/ 4,800.00				
Chats promocionales online		S/ 3,500.00				
Total publicidad en internet		S/ 9,800.00	S/ 9,600.00	S/ 9,800.00	S/ 10,100.00	S/ 10,300.00
Total Presupuesto de Marketing	S/ 10,000.00	S/ 31,680.00	S/ 32,304.00	S/ 33,837.72	S/ 33,981.45	S/ 35,035.50

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5 Conclusiones

- El precio introductorio por cada menú es de S/. 15 soles y para capturar nuestro mercado objetivo estamos ofreciendo descuentos por volumen de compra semanal.
- Para conseguir que *Peruvian Express* sea reconocida por el mercado objetivo se establece una estrategia de promoción que resaltará las bondades de nuestra propuesta a través de *Facebook (fanpage)*.
- Es importante resaltar que se contará con un profesional *Community Manager*, que será responsable de monitorear la estrategia de promoción a través de redes sociales.

- (iv) Se contará con *merchandising* durante la etapa introductoria y por los siguientes 5 años de ejecución del modelo de negocio. También se contará con ofertas promocionales y campañas de sensibilización y retención de clientes, las cuales se intensificarán a partir del segundo año de operación.
- (v) Se espera que, con todas las estrategias indicadas en el presente capítulo se incurse en el mercado, así como también, se quite la participación al *food court* (competidor directo), atacando los siguientes puntos: Tiempo de atención, satisfacción en atención, promociones personalizadas, y sobretodo, preocupación ambiental.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El presente plan de operaciones está en función a los objetivos de corto, mediano y largo plazo del negocio, y su finalidad es la de desarrollar los procesos más óptimos para lograr una atención rápida, que facilite el brindar menús de calidad con el valor agregado propio de nuestro modelo de negocio, por lo que a continuación se describirá cada uno de los procesos y estrategias que se realizarán:

7.1 Objetivos de operaciones

- Establecer el horario de atención que mejor se acomode a nuestra operación.
- Determinar la mejor ubicación, decoración e implementación tanto de la cocina, como de los muebles, para poder así garantizar una atención rápida, que permita experimentar a los clientes de la mejor manera.
- Implementar políticas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.
- Diseñar el proceso de atención al cliente.
- Diseñar el proceso de abastecimiento de alimentos.
- Coordinar todo lo inherente a la presentación final del producto a ofertar.
- Establecer indicadores en general y de acuerdo a los estándares internacionales.

7.2 Diseño del producto y/o servicio

El producto a ofrecer tendrá el formato de “*Food Shop* de comida peruana” (comida preparada, en presentaciones individuales ya lista para el consumo, exhibidas en mostradores a una temperatura adecuada para su conservación), el restaurante estará ubicado en lo que consideramos es el punto más estratégico y fácil acceso, en el distrito de San Isidro, Lima Perú, específicamente en la Av. Las Begonias 455. Dicho formato ha sido elaborado, en función del gran problema que tienen los comensales de la zona hoy en día, el cual tiene que ver con el factor tiempo, corroborado por la investigación de mercado, ya que poseen menos de 30 minutos para consumir sus alimentos a la hora del almuerzo. El cliente desde que

ingresa puede visualizar los productos y solamente tendrá que elegir y realizar el pago, proceso que duraría en promedio menos de 5 minutos, y es de esta manera que podrá obtener el producto en el menor tiempo posible en comparación con otros restaurantes que ya operan, los cuales tienen un promedio de atención que oscila en el rango de 10 a 20 minutos, y en hora punta puede sobrepasar los 30 minutos. Además, tanto el producto como el servicio tendrán una evaluación trimestral desde el primer año y semestral a partir de tercer año con el único objetivo de asegurar los objetivos en cuanto innovación, calidad y satisfacción al cliente se refiere. A continuación, se describirá cada uno de los procesos que se realizará en el restaurante.

7.3 Procesos

Se propone dos tipos de procesos:

Figura VII.1 Procesos principales y de soporte



Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura VII -1 se observa los dos tipos de procesos que se llevará a cabo para generar valor para los clientes y garantizar ventaja competitiva sobre la competencia, a continuación, en la tabla VII-1 se desglosará cada uno de estos procesos, se detallarán los subprocesos y las actividades a desarrollar en cada una de ellas. Así mismo, se establecerá si cada actividad se realizará con recursos propios o tercerizados.

Tabla XXIV. Detalle de los procesos

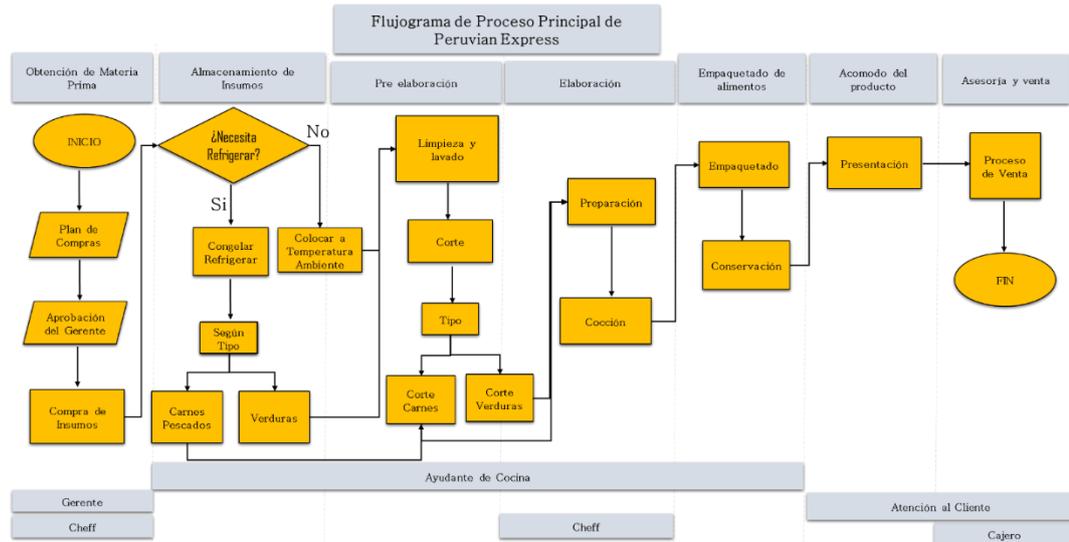
Macro proceso	Procesos	Subprocesos	Actividades	Recursos
Principales	Obtención de materia prima	Compra de insumos	Elaborar la lista de compras y seleccionar proveedores	Propio
		Abastecimiento	Recepcionar y almacenar para la conservación de los alimentos	Propio
	Elaboración del producto	Pre elaboración	Limpieza y lavado de insumos para la elaboración	Propio
		Elaboración	Preparación de los platos del día	Propio
	Distribución	Empaquetado	Empaquetar en envases de aluminio	Propio
		Presentación	Acomodar en los exhibidores	Propio
	Venta	Apertura y captación	Abrir en el horario establecido para la atención y captar clientes mediante publicidad y promociones	Propio
		Compra	Pago y despacho del producto	Propio
Soporte	Atención al cliente	Asesoría	Ayuda, atenciones constante al cliente	Propio
		Reclamos	Seguimiento de reclamos	Propio
		Satisfacción	Seguimiento de la satisfacción del cliente	Propio
	Administración	Marketing	Realizar publicidad y Elaborar Promociones	Propio
		Recurso Humano	Contratación, capacitación y evaluación del personal	Propio
		Contabilidad	Registro de compras y ventas, estados financieros y libros contables	Externo
	Tecnología	Operación	Registro de compras y ventas, inventarios	Externo
		Contenido	Portal web, redes sociales.	Externo

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1 Procesos principales

La figura VII.2 nos muestra el flujograma del proceso que se cómo operación principal para el negocio y que está conformado por los siguientes procesos que se detallan a continuación:

Figura VII.2 Flujograma de operaciones principales



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.1.1 Análisis de procesos y tiempos

Obtención de materia prima: se realizarán compras en mercados mayoristas de materia prima de manera semanal en el caso de verduras, frutas y productos no perecibles, especialmente los fines de semana. Pescados y carnes se realizarán de manera inter diaria, ya que la operación se realizará en días laborables y de esta forma asegurar la calidad de los platos, las compras estarán basadas de acuerdo al plan de compras semanal.

El plan de compra se realizará en basa a los pronósticos de la demanda, los requerimientos de ingredientes para la elaboración de los diferentes platos estarán a cargo del Chef.

Las órdenes de compra y pago a proveedores saldrán cuando el gerente otorgue su visto bueno.

Almacenamiento de insumos: el restaurante contará con un almacén interno señalado en el mapa de distribución, donde se depositarán los insumos que necesitan a una temperatura ambiente y en el caso de insumos de mayor preservación serán almacenados en un congelador como pescado y carnes. Así mismo se habilitará el uso de un refrigerador para verduras y frutas. Dicho proceso se realizará una vez hecha las compras en un tiempo de 2 horas, enrolando los productos ya sea por su fecha de vencimiento o día de compra.

Limpieza y lavado y de insumos: los insumos como las frutas y verduras serán lavados con agua tratada con hipoclorito de sodio, cumpliendo los requisitos de salubridad para la preparación de alimentos. Este proceso se llevará en el máximo de una hora.

Preparación y elaboración de alimentos: Este proceso es uno de los más importantes, ya que se prepara el producto final para el cliente, se realizara en una cocina o planta interna al restaurante donde estarán encargados un chef y tres ayudantes de cocina, la preparación del menú está dividida en dos procesos que empieza desde la pre elaboración, que es principalmente el lavado y preparación de los insumos que necesita el Chef para elaborar los platos del día, actividades realizada por parte de los ayudantes de cocina, como son el corte de carnes y verduras, seguido de la elaboración que consiste en la preparación y cocción de los alimentos incluyendo el horneado en algunos casos por parte del chef.

Este proceso se llevará a cabo en el lapso de 3 horas aproximadamente y será de manera diaria por las mañanas, la jornada iniciará a la 8.00 am y terminará 11.00 am.

La limpieza estará a cargo del personal encargado de la cocina, una vez acabado la preparación de alimentos, deberá realizar la limpieza del ambiente y utensilios, este proceso será rigurosamente controlado para garantizar la calidad de los productos, y de manera mensual se hará un mantenimiento del equipo utilizado.

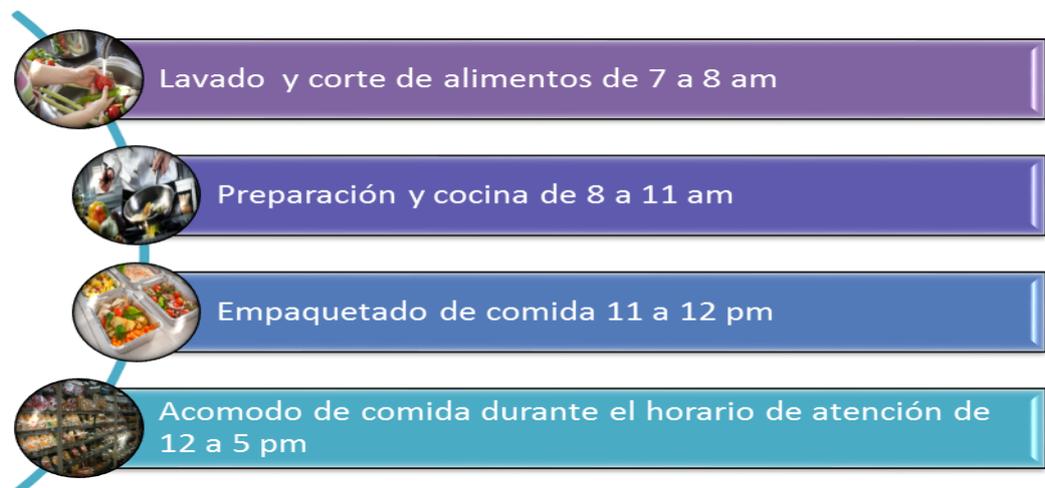
Empaquetado de alimentos: En este proceso se almacenará los alimentos en platos de aluminio que cumplan los requisitos de salubridad, para mantener a una temperatura adecuada, conservación y sobre todo el sabor de los alimentos para posteriormente, el cual están a cargo los ayudantes de cocina para posteriormente ser exhibidos. El proceso de empaquetado es de una hora de 11 am a 12 pm

Acomodo del producto: El producto una vez empaquetado será puesto en exhibidores que conservaran los alimentos con una temperatura adecuada, los productos estarán ordenadas de acuerdo al tipo de plato, y así el cliente pueda obtener de manera sencilla el producto.

Este proceso estará encargado por el personal de atención al cliente, el proceso de acomodo se llevará a cabo en todo momento que el local este abierto junto con el de limpieza., este proceso dura todo el tiempo de atención entre 12 pm a 5 pm

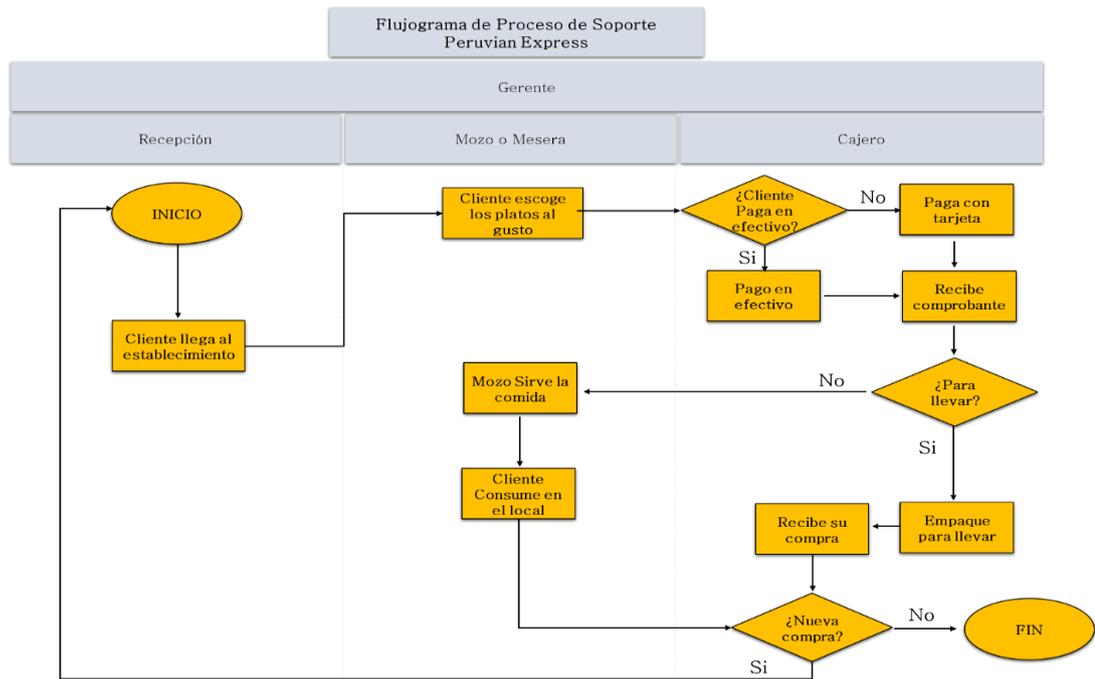
Asesoría y venta del producto: la venta del producto estará a cargo de una persona encargada de la caja como también de la atención de cualquier duda o reclamo del cliente. El proceso de venta tiene como objetivo no sobrepasar los 5 minutos de duración. El cual será detallado como se muestra en el siguiente diagrama.

Tiempos en el proceso de producción



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura VII.3 Flujograma de operaciones de soporte



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2 *Procesos de soporte*

La figura VII.3 muestra el flujograma del proceso que se denomina como operación de soporte para nuestro negocio y que está conformado por los siguientes procesos que se detallan a continuación:

Atención al cliente: Este proceso apoya al proceso de venta constantemente sobre todo en los casos que exista reclamos por parte del cliente, también es importante este proceso ya que será encargado de medir la satisfacción del cliente.

Administración: Los procesos de administración están encargados principalmente de hacer cumplir cada una de las actividades programadas y la gestión de los recursos.

El proceso de gestión del recurso humano, es uno de los más importantes ya que es el encargado de elaborar el perfil, contratar y capacitar el personal que

trabajara en el restaurante, evaluando constantemente el desempeño de cada uno de ellos.

El proceso de marketing tendrá que definir las necesidades de los clientes, para definir estrategias de captación de clientes y ventas, de esta manera asegurar el éxito del negocio.

El proceso contable estará a cargo de un tercero, este proceso servirá para realizar los análisis financieros del restaurante y ver si se está cumpliendo de acuerdo a las proyecciones realizadas.

Tecnologías de la información:

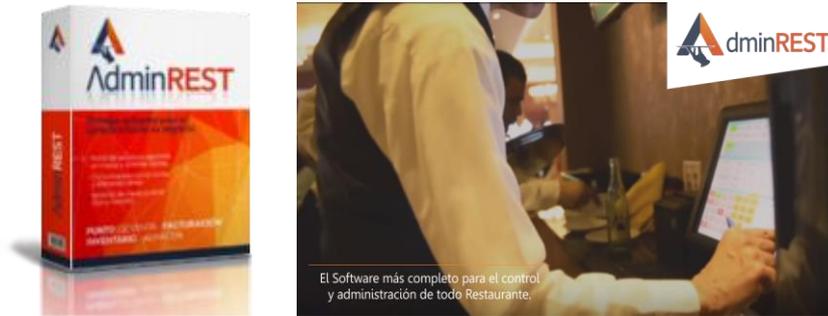
La tecnología usada en el restaurante no es necesariamente sofisticada, pero si es indispensable el uso de tecnologías de la información para cada uno de los subprocesos ya detallados, el cual garantizaran una eficiente gestión de recursos y una atención rápida, valor que generara competitividad en el mercado.

A continuación, se detallan cada una de las tecnologías a usarse y su funcionalidad

Controlador digital. Esta tecnología se encuentra detrás de las exhibidoras y refrigeradoras de comida que permiten que regule la temperatura para la adecuada conservación de los alimentos.

Software control del restaurante. Para el control eficaz y óptimo del restaurant se hará la adquisición de un software de administración de restaurante a la empresa HardSoftperu, dicho software que lleva por nombre AdminRest que opera en restaurantes, pollerías, cevicherías, bares, cafeterías, discotecas, *fast food*, etc. El software se configura desde un sistema central que controla cada área estratégica del restaurante, como son el almacén, la cocina, la caja de cobro y la gerencia, todos los procesadores están conectados, facilitara el trabajo de automatizar los inventarios de insumos que ingresan al almacén del restaurante, órdenes de compra, de esta forma permitirá tener un control adecuado principalmente para ahorrar costos y mejorar el servicio del cliente.

Figura VII.4 Software AdminREST para administración

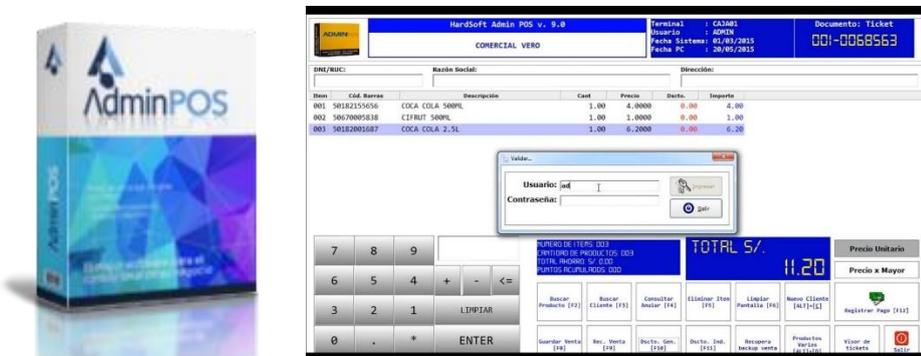


Software de la caja registradora. Para el control de la caja registradora se utilizará el software HardSofte Adm. POS versión 2015, el cual permitirá el inicio, arqueos y cierres de caja, también controla stock de insumos mínimos y máximos, maneja lista de precios y es multiusuario. los registros de ventas y los pagos de los clientes para el correcto cierre de caja diario de la cajera y del inventario de almuerzos, snacks, postres y demás productos en la tienda, para llevar un correcto registro de ventas para declaraciones de impuestos y stock para reposición de productos.

Se trabajará con una máquina registradora la cual realizará el registro de ventas, emisión de tickets, almacenamiento del efectivo en su gabinete, análisis de ventas, la cual ya incluirá el sistema a utilizar:

Para el proceso de pago con tarjetas de crédito o débito de los clientes, se utilizarán los POS de VISA y MasterCard.

Figura VII.5 Software AdminPOS para control de caja registradora



Temporizador de licuadoras. Semi-industriales. El cual permite controlar el tiempo del licuado desde el inicio.

Función de auto-descongelamiento de microondas. Esta tecnología agiliza el tiempo de preparación de alimentos congelados.

7.3.3 *Logística inversa*

Peruvian Express es un restaurante que genera una mínima cantidad de basura y merma. Las cantidades de demanda serán estimadas semanalmente, que ayudara a tener un plan de compras y ventas exacto, y de esta forma controlar el desperdicio de comida. La comida sobrante se volverá compost para luego ser utilizado como abono o será donado a albergues de ancianos o niño, los vasos y platos nos son reutilizables, por lo que se donara a galerías para el uso de obras de arte.

Y entre los elementos más importantes de logística inversa es la comida sobrante, al ser un restaurante de comida peruana, Peruvian Express contara con un área de separación de residuos, el cual serán guardados y enviados a agricultores y ellos realicen el compostaje y les sirva de abono para sus tierras. La composta es el abono para la tierra y surge de la composición de materia orgánica, la alianza con los agricultores permitirá tener proveedores directos de insumos de calidad y menores costos que beneficiará al restaurante.

El modelo de logística inversa del restaurante Peruvian Express, además de los ahorros en costos operativos en futuro puede ser una oportunidad de negocio y evidenciar cambios favorables para el restaurante, y ser conocido como una empresa que ayuda al cuidado del medio ambiente.

7.4 **Diseño de las instalaciones del restaurante *Peruvian Express***

Localización de la instalación.

El restaurante estará ubicado en la calle las begonias 405, primer piso San Isidro, se eligió este lugar por el fácil acceso y cercanía al centro financiero de san isidro, el costo del alquiler en esta zona es de \$18/m².

Figura VII.6 Ubicación propuesta

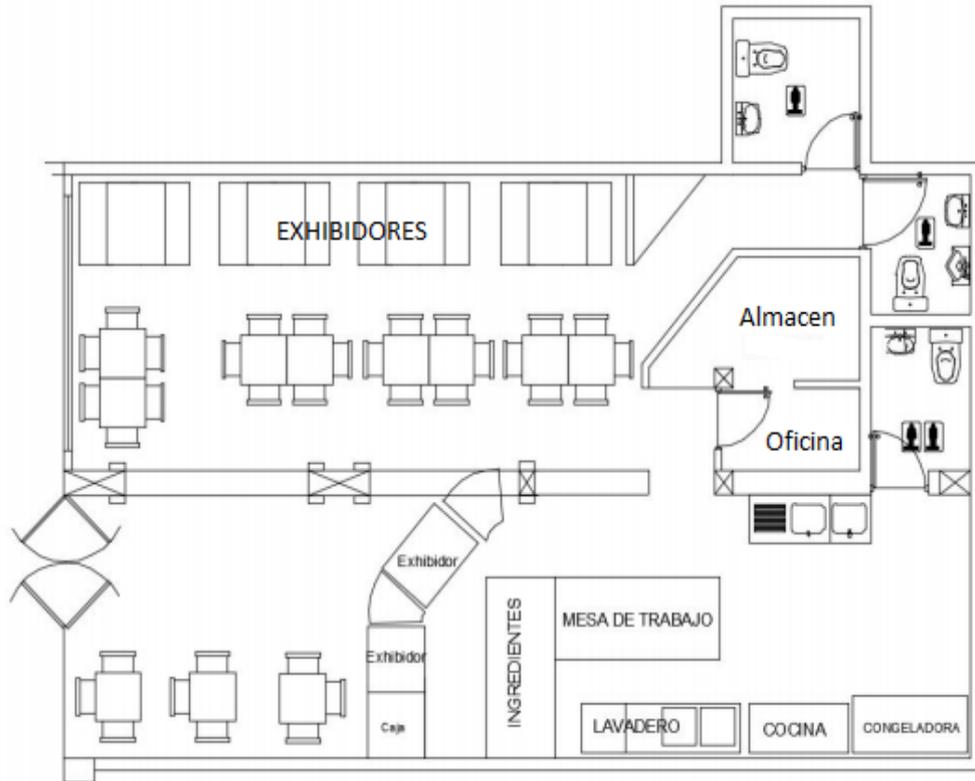


Fuente: Google Maps
Elaboración: Autores de la tesis

Tamaño y distribución del restaurante.

A continuación, el plano nos detalla la distribución del restaurante, en un área de 110 m², donde la cocina, el almacén y la oficina ocuparan 30 m² y la zona de venta y consumo ocupara 80 m², cuya distribución de los exhibidores de comida, las mesas y caja están ubicada estratégicamente para que los clientes puedan movilizarse sin ningún problema.

Figura VII.7 *Layout* restaurante



Elaboración: Autores de la tesis

Capacidad instalada.

Como se observa en el *Layout*, se contará con 11 mesas de 3 sillas cada una, con lo cual la capacidad máxima será 33 personas en mesa. La capacidad instalada es estimada de acuerdo a la siguiente formula:

$$\text{Capacidad instalada (CI)} = \text{área útil para el servicio en m}^2 / 1,20 \text{ m}^2 \text{ por comensal.}$$

Donde la zona de venta tiene 80 m², pero el 30 m² es ocupado por los exhibidores, 10 m² por la barra de atención dejando un total de 40 m² para las mesas entonces:

Capacidad Instalada (CI) = 50 m² / 1,20 m² por comensal

Capacidad Instalada (CE) = 33. 3 comensales

El restaurante tiene la capacidad para atender a 33 comensales en el área total, Sin embargo, estarán ocupadas al 100% solo en la hora punta, es decir de 1pm a 2pm y aproximadamente habrá una ocupación del 20% de las mesas en el horario de 12pm a 1pm, un 25% de 2pm a 3pm y un 15% de 3pm a 5pm. Además, al considerar un tiempo de permanencia promedio en mesa de 22 minutos, se obtiene como resultado que habrá 144 personas en mesa diariamente, es decir 144 menús atendidos en mesa (Ver Tabla VII-2).

Tabla XXV Capacidad de clientes en mesa por día

Horario	12pm a 1pm	1pm a 2pm	2pm a 3pm	3pm a 5pm	
Porcentaje de capacidad de mesas ocupadas	20%	100%	25%	15%	
Tiempo promedio de personas en mesa (minutos)	22	22	22	22	
Total de personas en mesa	18	90	23	14	144

Además, se conoce la demanda potencial calculada en el capítulo 4.6, donde se obtuvo como resultado 214 personas diarias, a partir de este dato se puede calcular el número de personas que solicitarán su menú para llevar: 70 personas diarias.

Índice de rotación por mesa:

Para saber este indicador medimos el número total de clientes en una hora determinada de atención y el número total de mesas disponibles.

$$Ir = \# \text{ total de clientes} / \# \text{ total de mesas disponibles.}$$

Se hallará el índice de rotación por mesa por horario:

$$\text{De 12 a 1 pm} = 18/11 = 1.63$$

$$\text{De 1 a 2 pm} = 90/11 = 8.18$$

De 2 a 3 pm = $23/11 = 2.09$

De 3 a 5 pm = $14/11 = 1.27$

Se observa el índice de rotación más alta es en el horario de 1 a 2 pm, y el índice de rotación promedio de rotación de clientes del restaurante es de 3.29, el cual indica que hay tres rotaciones por mesa en una hora en el restaurante Peruvian Express.

Tabla XXVI Clientes con menú para llevar por día

Total demanda diaria	214
Total personas en mesa diaria	144
Total personas con menú para llevar	70

Se observa que el 33% (70 menús) de la demanda diaria serán menús para llevar, ya que el formato de *Food Shop* invita a que las personas puedan pedir para llevar su almuerzo más fácilmente, debido al empaque y modalidad rápida de compra, obteniendo así mayor captación de clientes que un restaurante de la zona.

Por otro lado, en lo que respecta a la capacidad instalada de la zona donde se prepararán los menús, el equipo que se adquirirá (cocina industrial y horno profesional) y las personas que cocinarán (chef y ayudantes) para la operación de nuestro restaurante se pueden producir máximo: 350 menús por día (incluyendo las bebidas). Esto debido a que cuenta con una serie de aditamentos que proporcionan capacidad de producción, sin ningún inconveniente.

Así mismo cabe precisar que “peruvian express” laborará para cumplir con el volumen de producción de acuerdo al horario especificado líneas más abajo.

Relación entre la demanda y capacidad instalada.

Con base a los cálculos anteriormente presentados se concluye que la capacidad instalada actual corresponde a:

Capacidad Instalada = $(350 \text{ menús} / \text{día}) (5 \text{ días}) = 1,750 \text{ menús} / \text{semana}$.

Y la demanda estimada es de:

$$\text{Demanda} = (214 \text{ menús / día}) (5 \text{ días}) = 1070 \text{ menús / semana.}$$

Así que con estos datos podemos definir que “*Peruvian Express*” se encuentra en la posibilidad de satisfacer el siguiente porcentaje del total de la Demanda.

$$\% = (1070/1750) * 100$$

En tal sentido, concluimos que estamos al **61%** de nuestra capacidad instalada.

7.5 Análisis benchmark

En la industria de restaurantes existen diferentes tipos o modelos de restaurantes, luego de visitar algunos restaurantes de la zona de San isidro y patios de comida, se observó y escogió algunas características similares que tienen estos lugares para implementar en el restaurante *Peruvian Express*, principalmente resalta la tendencia de comer en mesas compartidas, este habito de almorzar con algún extraño ya es una costumbre en los restaurantes de la zona, el modelo de restaurant el cual eligió es el de un pequeño patio de comidas donde la rotación de clientes es más alta en comparación a un restaurante convencional, se implementarán mesas para tres y mesas compartidas de seis, ya que se quiere conseguir la más alta rotación de clientes en menor tiempo posible dentro del restaurante y el número de almuerzos por llevar aumenten.

7.6 Horario de atención

De acuerdo a la investigación de mercado, los clientes potenciales son trabajadores que laboran en las oficinas del centro empresarial de San isidro de lunes a viernes, por lo que se define el horario de atención de 12 pm a 5 pm.

7.7 Especificaciones del producto

El producto a ofrecer es comida peruana, preparados con insumos de alta calidad, dirigida para personas que quieran consumir un almuerzo con sabor casero, controlado por un nutricionista para mantener un adecuado nivel de grasas

e insumos que puedan ser dañinos para los clientes. Los platos que se venderán son los platos de mayor preferencia en cuanto a comida peruana y sus variantes se refieren, de acuerdo a la encuesta realizada. Para fines del presente estudio, solamente se están considerando 10 tipos de platos, los cuales, se analizarán como productos distintos al tener diferentes costos.

Los productos son los siguientes:

- Arroz Con Pollo
- Seco De Res Con Frejoles
- Pollo Al Horno Con Puré De Papas
- Arroz Chaufa De Pollo
- Bistec Con Papas Fritas
- Olluquito Con Carne
- Tallarines Rojos Con Papa A La Huancaína
- Lomo Saltado Con Arroz
- Ají De Pollo Con Arroz Y Papa
- Ensalada Cocida Con Pollo

7.8 Selección del menú.

El diseño del menú estará a cargo a del jefe de cocina, que contará con el asesoramiento externo de un nutricionista, el menú estará elaborado en base a los resultados de la investigación documentaria y cuantitativa (gustos y preferencias del consumidor), el menú constara de tres platos diferentes diarios, el contenido del menú será revisado y evaluado trimestralmente durante el primer año y cuatrimestralmente durante los siguientes años para asegurar propuesta de valor, a continuación se detallara los ingredientes y el costo de cada uno de los platos a ofrecer.

Costo por producto

Se detallan los costos por cada producto a vender de los 10 platos principales, tratando a cada uno como un producto distinto.

Precios:

La información de los precios se obtuvo de cuatro fuentes:

* Fuente: Portal Mercado Mayorista de Lima al 01/02/2019

** Fuente: www.corporacionliderperu.com

*** Fuente: www.tottus.com

Los ingredientes que no cuentan con (*) han sido obtenidos por medio del app Mi Caserita del Ministerio de Agricultura y Riego con fecha 01/02/2019, tomando como referencia al mercado de Lobaton-Lince, debido a la cercanía con el local del presente plan de negocios.

La App Mi Caserita cuenta con información veráz y actual, la cual consta, en brindar los precios de los productos de primera necesidad correspondiente a los principales mercados de Lima, estos precios se actualizan los lunes, miércoles y viernes de cada semana.

Recetas

Las recetas fueron obtenidas de la página web www.acomer.pe, esta fuente es confiable, amigable y fácil, en ella, se encontraron todas las recetas que se necesitaban para realizar el presente modelo de negocio.

Figura VII.8 Presupuesto por plato

ARROZ CON POLLO						
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL	
Pollo	250.00	gramos	250.00	7.83	1.958	
Cebolla	0.50	unidad	37.50	3.18	0.119	
Ajo	1.00	diente	5.00	8.75	0.044	
Aji Amarillo	1.00	cucharada	18.00	5.75	0.104	
Culantro Molido	0.25	taza	45.00	2.00	0.090*	
Zanahoria	0.50	unidad	50.00	2.75	0.138	
Arvejas	0.50	taza	100.00	3.20	0.320*	
Aceite	1.00	cucharada	20.00	7.60	0.152	
Pimiento	0.50	unidad	125.00	2.22	0.278	
Choclo	0.25	unidad	62.50	4.88	0.305	
Cerveza negra	0.25	taza	37.50	6.00	0.225***	
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612	
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001**	
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012**	
TOTAL					4.36	

SECO DE RES CON FREJOLES						
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL	
Res	150.00	gramos	150.00	26.25	3.938	
Cebolla	0.50	unidad	37.50	3.18	0.119	
Ajo	1.00	diente	5.00	8.75	0.044	
Aji amarillo	0.75	cucharada	13.50	5.75	0.078	
Culantro	0.50	taza	90.00	2.00	0.180	
Aceite	1.00	cucharada	20.00	7.60	0.152	
Frejol canario	125.00	gramos	125.00	8.25	1.031	
Oregano seco	0.25	cucharadita	0.83	30.00	0.025**	
Vinagre	0.50	cucharada	7.50	3.00	0.023**	
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001**	
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012**	
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612	
TOTAL					6.21	

POLLO AL HORNO CON PURE DE PAPAS						
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL	
Pollo	125.00	gramos	125.00	7.83	0.979	
Comino	0.08	cucharadita	0.83	26.00	0.022**	
Aji panca	2.00	cucharada	36.00	9.00	0.324	
Mostaza	1.00	cucharada	18.00	3.70	0.067**	
Sillao	3.50	cucharada	52.50	6.00	0.315**	
Oregano seco	0.50	cucharadita	1.67	30.00	0.050**	
Romero	0.13	cucharadita	1.25	3.50	0.313**	
Ajo	2.00	dientes	10.00	8.75	0.088	
Aceite	2.00	cucharada	40.00	7.60	0.304	
Mantequilla	35.00	gramos	60.00	35.67	2.140**	
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612	
Papa Amarilla	250.00	gramos	250.00	4.50	1.125	
Leche Fresca	125.00	mililitros	125.00	3.60	0.500**	
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001**	
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012**	
TOTAL					6.85	

ARROZ CHAUFA DE POLLO					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Pechuga	150.00	gramos	150.00	13.00	1.950
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612
Sillao	3.50	cucharada	52.50	6.00	0.315 **
Jengibre	1.00	cucharadita	10.00	10.00	0.100 *
Aceite	4.00	cucharada	80.00	7.60	0.608
Huevo	2.00	unidades	250.00	4.95	1.238
Azúcar	0.13	cucharadita	0.83	1.95	0.002
Cebolla China	0.50	taza	100.00	2.50	0.250 *
Aceite de ajonjolí	8.00	gotas	0.67	52.00	0.035 **
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001 **
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012 **
TOTAL					5.13

BISTECK CON PAPAS FRITAS					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Bistec	200.00	gramos	200	26.25	5.250
Aceite	2.00	cucharadas	40.00	7.60	0.304
Ajo	2.00	dientes	10.00	8.75	0.088
Papa Amarilla	1.50	unidad	300	4.5	1.350
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001 **
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012 **
Comino	0.08	cucharadita	0.83	26.00	0.022 **
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612
TOTAL					7.64

OLLUQUITO CON CARNE					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Olluco	250.00	gramos	250	5.25	1.313
Lomo	100.00	gramos	100	26.25	2.625
Ajo	2.00	dientes	10.00	8.75	0.088
Cebolla	0.50	unidad	37.50	3.18	0.119
Aji amarillo	2.00	cucharadas	36.00	5.75	0.207
Oregano seco	1.00	cucharadita	3.33	30.00	0.100 **
Perejil	0.25	taza	50	1.5	0.075 *
Aceite	2.00	cucharada	40.00	7.60	0.304
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001 **
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012
Comino	0.08	cucharadita	0.83	26.00	0.022 **
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612 **
TOTAL					5.48

TALLARINES ROJOS CON PAPA A LA HUANCAINA					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Tallarines	125.00	gramos	125.00	3.00	0.375**
Tomate	3.00	unidad	300.00	3.25	0.975
Zanahoria	0.50	unidad	50.00	2.75	0.138
Laurel	1.00	unidad	0.25	58.00	0.015**
Hongo	1.00	unidad	2.00	200.00	0.400***
Cebolla	0.25	unidad	150.00	3.18	0.477
Ajo	2.00	dientes	1.25	8.75	0.011
Oregano Seco	0.25	cucharadita	0.83	30.00	0.025**
Pollo	125.00	gramos	125.00	7.83	0.979
Queso Parmesano	0.67	cucharada	10.00	60.00	0.600**
Papa	1.00	unidad	200	4.5	0.900
Aji amarillo	2.50	unidad	45.00	5.75	0.259
Queso fresco	75.00	gramos	75.00	12.00	0.900***
Leche Evaporada	0.25	taza	50.00	2.50	0.625**
Galleta Soda	0.50	unidad	2.00	0.40	0.200**
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001**
TOTAL					6.88

LOMO SALTADO CON ARROZ					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Lomo	180.00	gramos	180	26.25	4.725
Papa Amarilla	1.50	unidad	300	4.5	1.350
Cebolla	0.38	unidad	28.50	3.18	0.091
Tomate	0.75	unidad	75	3.25	0.244
Aji amarillo	0.25	unidad	4.50	5.75	0.026
Aceite	0.50	taza	10.00	7.60	0.076
Comino	0.06	cucharadita	0.63	26.00	0.016**
Pisco	0.75	cucharada	11.25	25	0.281**
Ajo	2.00	dientes	10.00	8.75	0.088
Vinagre Blanco	0.50	cucharada	7.50	3.00	0.023**
Sillao	1.00	cucharada	15.00	6.00	0.090**
Culantro picado	0.25	taza	50	2	0.100*
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001**
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012**
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612
TOTAL					7.74

AJI DE POLLO CON ARROZ Y PAPA					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Pollo	200.00	gramos	125.00	7.83	0.979
Leche evaporada	0.25	taza	50.00	2.50	0.625 **
Pan de Molde	0.40	gramos	0.40	8	0.003 **
Aceite	2.00	cucharadas	40.00	7.60	0.304
Cebolla	0.50	unidad	37.50	3.18	0.119
Ajo	2.00	dientes	10.00	8.75	0.088
Comino	0.08	cucharadita	1.67	26.00	0.043 **
Aji amarillo	2.00	unidad	36.00	5.75	0.207
Aji panca	0.50	cucharada	9.00	9.00	0.081
Nuez picada	0.08	taza	6.67	68	0.453 **
Queso parmesano	0.67	cucharada	10.00	60.00	0.600
Aceituna	1.00	gramos	1.00	15	0.015 **
Sal	0.17	cucharadita	3.33	1.40	0.005 **
Pimienta	0.08	cucharadita	3.33	42.00	0.140 **
Papa	1.00	unidad	200	4.5	0.900
Arroz	1.00	taza	220.00	2.78	0.612
Huevo	0.50	unidad	62.50	4.95	0.309
Pecana	0.25	unidad	20.00	35.00	0.700 **
TOTAL					6.19

ENSALADA COCIDA CON POLLO					
INGREDIENTES	CANTIDAD	UN. MEDIDA	EQUIVALENCIA	COSTO X K/LATA/LITRO	COSTO TOTAL
Pechuga	400.00	gramos	150.00	13.00	1.950 ***
Vainitas	1.00	taza	200.00	4.75	0.950
Brocoli	0.50	unidad	250.00	2.50	0.625 *
Zanahoria	1.00	unidad	100.00	2.75	0.275
Palta	1.00	unidad	100.00	5.75	0.575 *
Esparragos	3.00	tallos	75.00	7.00	0.525 *
Limon	3.00	unidad	225.00	3.68	0.828
Aceite de oliva	2.00	cucharada	40.00	19.00	0.760 **
Sal	0.17	cucharadita	0.83	1.40	0.001 **
Pimienta	0.08	cucharadita	0.28	42.00	0.012 **
Mostaza	1.00	cucharadita	6.00	3.70	0.022 **
Mayonesa	1.00	cucharada	18.00	13.25	0.239 **
Miel de abeja	1.00	cucharadita	8.33	20.60	0.172 **
Aceite de ajonjolí	7.00	gotas	0.58	52.00	0.030 ***
TOTAL					6.97

Fuente: App Mi Caserita

* (Portal Mercado Mayorista, 2019)

**www.corporacionliderperu.com

***www.tottus.com

Elaboración: Autores de la tesis

7.9 Consideraciones legales

Seguridad: Se contará con los requisitos exigidos por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), como son los extintores contra incendios, botiquín de emergencia, adecuada distribución de mesas y equipos para evitar accidente, para pasar la inspección correspondiente, de tal forma certifiquen la seguridad del local, requisito indispensable para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento. El

pago por la inspección es de S/.266. Todo el personal que labora tendrá su certificado de sanidad y los servicios de alimentos estarán acorde a la normatividad de la Dirección General de Salud (DIGESA).

Licencia de funcionamiento: Para obtener la licencia de funcionamiento en el distrito de San Isidro, los requisitos son: el certificado de seguridad, certificados de sanidad, DNI del propietario, minuta de constitución de la empresa, RUC, el pago único de S/.693, ya que el local se encuentra en la categoría II según el tamaño del local.

Ordenamiento jurídico de la empresa: La empresa se constituirá ante notario público como una sociedad anónima cerrada, con un gerente general y un directorio, de esta manera facilitará la toma de decisiones.

7.10 Indicadores de gestión operacional

La siguiente tabla nos muestra los indicadores para medir el nivel de satisfacción del cliente y cumplimiento de los objetivos de operaciones, estos indicadores servirán para mejorar continuamente todos los procesos.

Tabla XXVII Indicadores operacionales

OBJETIVOS	INDICADOR	Formula	METAS				
			Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente	(Número de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de clientes encuestados) x 100%	85%	90%	95%	97%	98%
Calidad del producto	Número de quejas y devoluciones	Número de reclamos y quejas del total de ventas	12%	10%	8%	5%	3%
Personal permanente	Rotación de personal	(Ingresos – salidas de personal/Total de trabajadores) x 100%	<30%	<25%	<20%	<18%	<15%
Eficiencia Operativa	Tiempo y productividad	(Tiempo de elaboración/Tiempo total de atención) x100%	80%	85%	89%	95%	98%

Elaboración: Autores de la tesis

7.10.1 Plan de acción para los indicadores operacionales.

Grado satisfacción del cliente:

- Evaluación mensual de la satisfacción del cliente mediante encuestas online y presencial.
- analizar los comentarios de los clientes en las redes sociales.

Calidad del producto:

- Renovación constante del menú de acuerdo a las exigencias del mercado
- Control de calidad en los procesos de elaboración
- Aplicación del manual de buenas prácticas de manipulación (BPM).
- Evaluación y selección de proveedores

Personal permanente:

- Elaboración de un plan de incentivos en base a las ventas.
- Contratos que beneficien al personal, respetando sus derechos laborales.
- Aumento anual del 5% del sueldo al personal.

Eficiencia operativa:

- Elaboración de manuales para la estandarización de procesos.
- Evaluación permanente a los trabajadores en su desempeño laboral.
- Control de inventarios y stock.
- Planificación semanal de la demanda de menús.

7.11 Programación de actividades

Las actividades pre operativas estarán programadas para enero del 2019 donde se realizará la compra de utensilios, herramientas y la preparación e implementación del local. La inauguración del FOOD SHOP será para el mes de marzo del mismo año.

Figura VII.9 Diagrama de Actividades

ACTIVIDADES	2019				2020				2021				2022				2023			
	T1	T2	T3	T4																
Posicionamiento del negocio																				
Amortización de la deuda																				
Abastecimiento																				
Evaluación del Personal																				
Desarrollo de las actividades y proyecto																				
Impulsar la publicidad en redes sociales																				
Impulsar la publicidad por volantes																				
Mantenimiento de equipos y/o sistemas																				
Mantenimiento y fumigación del local																				

Elaboración: Autores de la tesis

7.12 Presupuesto de operaciones

Está conformado por el detalle de la inversión de nuestro proyecto, el cual esta desagregado de la siguiente manera:

Inversión en activo fijo

Tabla XXVIII Inversión de activo fijo

Inversion Fija Tangible

cant	Equipos de Cómputo	P.U.	Costo Total
2	Laptop con su impresora cada una	2,150	4,300
1	Escritorio modular	400	400
1	Software de control de ingresos y egresos	1,449	1,449
4	Anaqueles para almacen	195	780
			6,929

cant	Inmueble, Maquinaria y Equipos	P.U.	Costo Total
3	Acabado para el baño y dejarlo operativo	1,100	3,300
5	Puertas (1 de ingreso, 2 de baño y 2 de oficina)	870	4,350
1	Lavadero	980	980
1	Cocina industrial	1,500	1,500
1	Refrigerador	1,399	1,399
1	Congeladora	1,200	1,200
2	Hornos (profesional y microondas)	2,898	2,898
	Licadora + refresquera + Olla arrocera + TV led	3,757	3,757
1	Caha registradora computarizada	1,700	1,700
			21,084

cant	Muebles, Enseres	P.U.	Costo Total
1	Mesas varias	3,355	3,355
5	Exhibidor	5,500	27,500
1	Campana extractora	499	499
1	Balanza electronica	250	250
	Balon de gas + Extintores y afines + equipos toma decisión	1,370	1,370
			32,974

cant	Herramientas	P.U.	Costo Total
2	Tetera	180	360
2	Sarten WOK	60	120
	Asadera + rallador + tabla)	140	140
	Utencilios varios	1,700	1,700
			2,320

Total		63,307
--------------	--	---------------

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XXIX Inversión de los intangibles

Inversión Fija Intangible

Cantidad	Detalle	P.U.	Costo Total
1	Constitución de la Empresa	700	700
1	Licencia de Funcionamiento	693	693
3	Compra y Legalización de Libros Contables	40	120
			1,513

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XXX Capital de trabajo

Capital de Trabajo

cant	Detalle	meses	Total
	Materia Prima e insumos	3	40,233
	Gastos Administrativos	3	57,128
	Gastos de ventas	3	11,649
	Caja Chica		3,439
			112,449

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla XXXI Resumen de la inversión

RESUMEN DE INVERSIÓN

Inversiones	Monto
1) Inversión Fija	64,820.00
Inversión Fija Tangible	63,307.00
➔ Inversión Fija Intangible	1,513.00
2) Capital de Trabajo	138,026.06
Igv Sunat	11,395.26
Inversión Total	PEN 214,241.32

Elaboración: Autores de la tesis

7.13 Conclusión

El presente capítulo concluye considerando que todos los procesos inherentes a nuestro negocio están controlados y organizados, que la capacidad instalada está dentro del rango de normalidad previsto y que tenemos el detalle de lo que se va a invertir, diferenciando lo que es capital de trabajo y lo que no corresponda a este rubro.

CAPÍTULO VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se definirá el plan de recursos humanos y la estructura organizacional del restaurante *Peruvian Express*, así como la asignación del capital humano, los perfiles de puesto con sus respectivas funciones y la interacción entre los niveles jerárquicos de la organización para obtener la mayor eficiencia posible en el desarrollo de los distintos procesos del restaurante.

8.1 Objetivos

- Definir la organización de la empresa *Peruvian Express* que incluirá la constitución de la empresa y el régimen tributario y laboral en el cuál se amparará.
- Determinar la estructura organizacional necesaria para la creación y desarrollo del restaurante *Peruvian Express*.
- Definir los lineamientos para la contratación, compensación y capacitación del personal del restaurante *Peruvian Express*.

8.2 Organización

Cabe indicar que todas las actividades de la empresa serán definidas por la filosofía corporativa propuesta dentro del Plan Estratégico.

Figura VIII-1 Filosofía corporativa de peruvian express

Atributo	Detalle
Visión	<i>“Consolidarnos como el restaurante de comida peruana express líder en el Perú, reconocido por su eficacia en la rapidez del servicio, agradable sabor y uso de insumos de alta calidad”</i>
Misión	<i>“Nuestra misión es brindar una oferta de restaurante de comida peruana express dirigido a ejecutivos del distrito de San Isidro, presentando la comida servida y lista para el consumo asegurando rapidez en el servicio, practicidad en la opción para llevar o para consumir dentro del local, y superando las expectativas del cliente”</i>
Valores	<ul style="list-style-type: none">• Vocación de servicio

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Profesionalismo y experiencia
--	--

Elaboración: Autores de la tesis

8.2.1 *Régimen laboral*

El restaurante *Peruvian Express* se acogerá al régimen laboral de la “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa” en el marco de la Ley N°28015. Respecto a los beneficios laborales que tendrán los trabajadores dentro de este régimen, la Superintendencia Nacional de Fiscalización laboral (SUNAFIL) los que se deben tener en consideración (ver Figura VIII-2).

Figura VIII-2 Beneficios laborales de la pequeña empresa

Beneficios laborales mype
Contar con una jornada máxima de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
Gozar de 24 horas continuas de descanso físico a la semana.
Por compensación por tiempo de servicios (CTS), el trabajador percibirá ½ sueldo por cada año de trabajo.
Gozar de 15 días de vacaciones por cada año de trabajo, o su parte proporcional.
Percibir una remuneración mínima vital.
Por gratificaciones tiene derecho a ½ sueldo en julio y ½ sueldo en diciembre, cuando haya laborado el semestre completo; es decir, de enero a junio y de julio a diciembre. Caso contrario, percibirá la parte proporcional por los meses completos laborados en razón del medio sueldo.
Percibir utilidades, según los alcances del Derecho Legislativo N°892.
Gozar de los feriados establecidos en el régimen laboral común o general.
Registro al régimen contributivo ESSALUD, en donde el empleador aporta el 9% de la remuneración del trabajador.

Derecho a estar afiliado al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).

Si realiza actividades de riesgo, debe de contar con el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR).

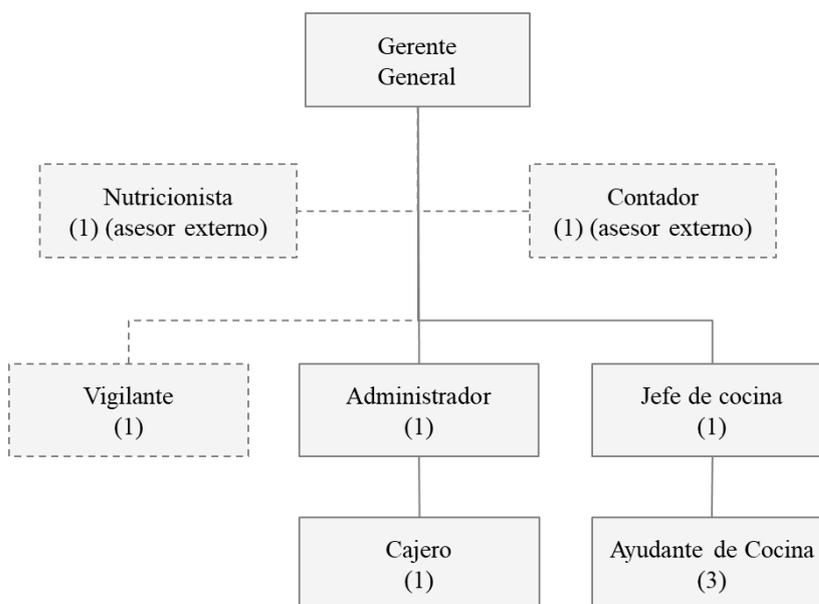
Fuente: (SUNAFIL)

Elaboración: Autores de la tesis

8.3 Estructura organizacional

De acuerdo a la naturaleza del negocio propuesto, se considerará una estructura jerárquica vertical. El organigrama (ver Figura VIII-2) se ha desarrollado según las necesidades operativas del restaurante *Peruvian Express*, donde se está considerando personal subcontratado para llevar la contabilidad, dar asesoría nutricional y controlar la seguridad del local.

Figura VIII-3 Organigrama de *Peruvian Express*



Elaboración: Autores de la tesis

8.3.1 Descripción de los puestos de trabajo

Se debe tener en consideración que un aspecto clave en el desarrollo del personal es el conocimiento de sus funciones y responsabilidades; es por ello, que se hace necesaria la transmisión adecuada de esta información en la inducción inicial de cada

trabajador. A continuación (ver Figura VIII-5), el detalle de cada cargo en el organigrama en función del perfil y competencias necesarias así como las funciones a desarrollar, en este punto sólo se están considerando aquellos cargos que serán permanentes en la empresa y no se subcontratarán.

Figura VIII-4 Funciones del personal

PUESTO	GERENTE GENERAL
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Administrador y Jefe de Cocina
Perfil	Profesional de la carrera de administración, finanzas, economía y afines. Con experiencia previa en la dirección de restaurantes. Orientado al logro de objetivos.
Competencias	Empatía, liderazgo, comunicación, orientación al cliente, orientación a los resultados, toma de decisiones e innovación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el trabajo de todos los miembros de la empresa. • Presentar a la junta de inversionistas los estados financieros. • Gestionar la administración y operatividad de la organización. • Coordinar con los inversionistas la selección de proveedores. • Efectuar los procesos de selección y contratación. • Mantener activa comunicación y realizar planes de capacitación para el personal. • Manejar las relaciones públicas con los clientes. • Apoyar en la estructuración del menú.

PUESTO	ADMINISTRADOR
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Cajero
Perfil	Profesional de la carrera de administración, finanzas, economía y afines. Con experiencia previa en la administración de restaurantes. Orientado al logro de objetivos.
Competencias	Empatía, liderazgo, comunicación, orientación al cliente, orientación a los resultados, toma de decisiones e innovación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el salón y los ingresos/salidas de dinero. • Coordinar activamente con los proveedores y dar seguimiento al desarrollo eficiente de su trabajo. • Proponer opciones de mejora a aplicarse mediante un diagnóstico periódico de la situación del restaurante. • Mantener activas las redes sociales, dando seguimiento a la actualización e implementación de la información web. • Supervisar la atención al cliente. • Dar seguimiento al personal en salón.

PUESTO	CAJERO
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	-----
Perfil	Egresado de la carrera técnica de administración o afines. Experiencia comprobada en la gestión de la cadena de abastecimiento.
Competencias	Eficiencia, control, orientación al cliente, proactividad, lealtad y

	adaptabilidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mediante la computadora las entradas y salidas de dinero. • Manejar el sistema de pago utilizado en el restaurante. • Coordinación con el administrador de cualquier inconveniente que se presente con el pago de servicio. • Seguir el protocolo de atención al cliente con eficiencia y rapidez. • Brindar al administrador los movimientos diarios de caja. • Realizar arqueos de caja.

PUESTO	JEFE DE COCINA
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Ayudantes de cocina
Perfil	Chef de profesión, con experiencia comprobada en la preparación de alimentos en servicios masivos como comedores.
Competencias	Creatividad, orientación a los resultados, eficiencia, calidad de servicio, innovación, agilidad y aprendizaje continuo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisar el trabajo en la cocina. • Verificar el buen funcionamiento de las máquinas. • Coordinar con el gerente general los cambios en el menú. • Controlar la limpieza de las áreas de trabajo. • Controlar las entradas de mercadería. • Acentuar la supervisión de la mise en place. • Supervisar la elaboración de los platos fríos y calientes. • Planificar y dirigir la producción de los platos. • Verificar el stock de insumos y materiales.

PUESTO	AYUDANTE DE COCINA
Número Vacantes	03
Puestos bajo su mando	---
Perfil	Estudiante técnico de la carrera de gastronomía.
Competencias	Trabajo en equipo, eficiencia, control, compromiso, conciencia ambiental,, iniciativa y agilidad
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en todo momento a las indicaciones del jefe de cocina. • Organizar la cocina, cortar y separar en porciones los alimentos de acuerdo a cada plato. • Preparar los alimentos en conjunto con el jefe de cocina. • Mantener limpio el ambiente de trabajo donde se pondrán las materias primas. • Lavar los utensilios utilizados en la preparación de los platos. • Ayudar en la recepción de los pedidos, verificando que todo lo solicitado sea lo correcto.

Elaboración: Autores de la tesis

8.3.2 *Actividades desempeñadas por terceros*

Existen actividades dentro de la empresa que, por su naturaleza y periodicidad, se ha decidido sean desempeñadas por terceros; es decir, se subcontrate el servicio.

- Nutricionista: este servicio será contratado como servicio externo para que brinde asesoría al restaurante *Peruvian Express* para la elaboración del menú.
- Estudio contable: se contará con los servicios del estudio contable *Grupo Torres Asesores y Contadores SAC*, quienes estarán a cargo de la contabilidad del restaurante *Peruvian Express*, así como los servicios de asesoría tributaria.
- Vigilancia: el servicio de seguridad será contratado como un servicio externo a una empresa especialista en este rubro; quienes estarán a cargo de cuidar el local y evitar que existan disturbios o inconvenientes.

8.4 Procesos de la gestión de recursos humanos

Los procesos principales de la gestión de recursos humanos en el restaurante *Peruvian Express* serán el reclutamiento y selección de personal, capacitación y evaluación de personal.

8.4.1 *Reclutamiento y selección de personal*

El reclutamiento de personal está alineado al perfil solicitado por cargo, y se realizará mediante la publicación de anuncios en las bolsas de trabajo como LinkedIn, Computrabajo y Bumeran. Para el cargo de cocinero, la publicación se realizará a través de las bolsas de trabajo de las universidades e institutos especializados en este rubro. Dentro del proceso de reclutamiento y selección se incluyen los siguientes pasos a seguir:

- Diseño de la convocatoria.
- Publicación de la convocatoria.
- Recepción y validación de currículos.
- Entrevista preliminar
- Verificación de antecedentes
- Prueba de selección
- Coordinación de examen médico pre-ocupacional
- Contratación

8.4.2 *Capacitación y evaluación de personal*

El proceso de capacitación se vuelve indispensable para asegurar que el personal trabaje de manera eficiente y transmita los valores y mensajes que la empresa quiere dar a sus clientes; es por ello que una de las funciones principales del encargado de recursos humanos será realizar la planificación adecuada de capacitaciones a todo el personal, así como la evaluación de las mismas asegurando de este modo que la información impartida ha sido asimilada por todos los miembros de la empresa.

8.4.3 *Políticas de retención de personal*

El restaurante Peruvian Express, desarrollara las siguientes políticas de retención de personal, las estrategias se desarrollarán en base a la capacitación, incentivos y eficiencia, el cual servirán para mantener al personal motivado y de esta forma asegurar la competitividad de la empresa.

- Completar 3 capacitaciones en los 2 primeros años y 4 en los siguientes años.
- Procesos de contratación de personal en base a competencias.
- Plan de incentivos, por un incremento de ventas en el restaurante al año, los empleados recibirán un bono equivalente al mismo porcentaje del aumento.
- Fomentar actividades y celebraciones, para el bienestar de los trabajadores.
- Incremento anual del 5 % del sueldo dependiendo del desempeño de los trabajadores.
- Vacaciones se realizarán al año siguiente.

8.4.4 *Rotación de personal*

Según Ipsos y AmCham, el promedio de rotación en las empresas en nuestro país es de 15%²⁴, en el sector de servicios donde se encuentra la industria de restaurantes es el que tiene la tasa de rotación más alta 18.6%, siendo el factor sueldo el principal motivo para cambiar de trabajo o empresa.

²⁴ <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/menor-nivel-rotacion-personal-industria-45843>

Como objetivo de retención de talentos en el restaurante Peruvian Express se tendrá una rotación de personal en el corto y mediano plazo menor al 25%.

8.4.5 *Proceso de remuneraciones y compensaciones*

En este proceso se contempla el pago de Ley al personal de *Peruvian Express*, así como los incentivos adicionales que se planteen durante la contratación (por ejemplo, bonos de productividad u objetivos). En la Tabla VIII-1 se aprecia la escala salarial de los trabajadores del negocio propuesto.

De acuerdo a la legislación laboral peruana, se establecen derechos y beneficios para los empleados del sector privado²⁵, el restaurante Peruvian express se acogerá y se establecerá salarios promedios de acuerdo al mercado actual basado en el informe mensual del ministerio de trabajo²⁶ y políticas propias establecidas por la empresa de acuerdo a una metodología de equidad salarial y competitividad salarial externa:

- La jornada de trabajo será de 8 horas días y 40 semanales.
- Los rangos de salarios están definidos de acuerdo a las tendencias de mercado, en base al puesto, funciones y criticidad de la posición.
- Las horas extraordinarias de trabajo se pagarán a un recargo a convenir
- De acuerdo a la legislación peruana el trabajador tendrá dos gratificaciones al año
- El aporte al seguro social será cubierto por la empresa el cual será del 9% del salario total
- El tiempo de compensación de servicio CTS se devenga desde el primer mes de servicio, la cantidad que se deposite será el 4.17% del total de salario de un año, establecido según el régimen laboral.

²⁵ Decreto Supremo N° 003-97-TR y sus enmiendas

²⁶ <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/182393/IEM N 264 MAYO 2018 vf.pdf>

Tabla XXXII Escala salarial de *Peruvian Express*

Empleados con Remuneración Fija	N° de personas	Sueldo Mensual (S/.)	Número de sueldos
Gerente General	1	4,000	14
Administrador	1	2,000	14
Cajero	1	1,000	14
Jefe de Cocina	1	2,500	14
Ayudante de Cocina	3	1,000	14

Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, en la Tabla VIII-2 se aprecia los gastos en los que se incurrirá por servicios externos.

Tabla XXXIII Honorarios consultores externos

Consultor	Honorario Mensual S/.	Número de sueldos
Nutricionista	1,200	12
Contador	1,200	12
Vigilante	1,000	12

Elaboración: Autores de la tesis

8.5 Plan de seguridad y limpieza

Con la finalidad de mantener una estadía confortable y segura de los comensales y resguardar el patrimonio, equipo e instalaciones, se implementó un plan de seguridad y limpieza del restaurant *Peruvian Express* como se detalla a continuación:

1. La vigilancia del restaurante estará a cargo de una empresa externa, el cual proveerá a un vigilante, ante el aumento de la inseguridad ciudadana en la ciudad de lima, es necesario estar alertas antes cualquier contingencia, que ocurra durante el horario de atención, en contra de los clientes del restaurante. Es de suma importancia velar por la seguridad física y psicológica de los clientes, trabajadores y proveedores dentro del local.
2. Elaborar un flujograma de evacuación.
3. Identificar las zonas de peligro y evacuación del restaurante
4. La vigilancia y control del restaurante será mediante cámaras de seguridad que funcionaran las 24 horas del día.

5. La limpieza del restaurante estará a cargo por el personal que labora en el restaurante (ayudantes de cocina) tanto como en el local de atención, cocina, almacén y servicios higiénicos.
6. Diariamente se realizará la limpieza de la cocina industrial, fundamentalmente en la zona de fogones, para evitar riesgos de incendios por las grasas y aceites derramadas.
7. En cada turno se tiene que revisar la limpieza de sillas, mesas y mostradores del restaurante, por los derrames accidentales de los clientes.
8. El personal debe estar con el uniforme de trabajo escrupulosamente limpio durante el horario de trabajo.
9. Cada seis meses se realizará un control de plagas por una compañía externa.
10. Los utensilios, equipos, superficie, etc. Deben ser desinfectados y limpiados con frecuencia suficiente para evitar cualquier riesgo de contaminación cruzada.
11. La limpieza y desinfección de baños debe ser constante, con el fregado de suelos, sanitario, espejos y reposición de papel higiénico.

Al cumplir estas actividades de seguridad y limpieza se conseguirá la satisfacción del cliente y evitará sanciones administrativas.

8.6 Presupuesto de recursos humanos

De acuerdo a las necesidades del modelo de negocio propuesto, se han determinado los cargos fijos a considerar en cuanto a personal interno y externo. Asimismo, se han calculado los beneficios sociales y la inversión en capacitaciones a fin de poder establecer el presupuesto de recursos humanos del restaurante *Peruvian Express* (ver Tabla VIII-3).

Tabla XXXIV Presupuesto de recursos humanos de *Peruvian Express*

Detalle		En soles					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Interno:	Plaza						
Gerente General	1		56,000	56,000	56,000	56,000	56,000
Administrador	1		28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Cajero	1		14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Jefe de Cocina	1		35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Ayudante de Cocina	3		14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Total Salarios			147,000	147,000	147,000	147,000	147,000
EPS	9%		13,230	13,230	13,230	13,230	13,230
CTS	4.17%		6,129	6,129	6,129	6,129	6,129
Pago de Tributos laborales			19,359	19,359	19,359	19,359	19,359
Nutricionista	1		14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Contador	1		14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Vigilante	1		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Servicio de terceros total			40,800	40,800	40,800	40,800	40,800
Evaluación salud ocupacional			1,056	1,056	1,056	1,144	1,144
Capacitación			1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Uniformes			1,040	1,040	1,040	1,040	1,040
Uniformes Ayudantes Cocina			562	562	562	562	562
Permisos y Registros de Funcionamiento		1,321					
Gastos Administrativos		1,321	4,258	4,258	4,258	4,258	4,258
Presupuesto de Administración y Recursos Humanos		1,321	211,417	211,417	211,417	211,417	211,417

Elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO IX. ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo veremos todo lo relacionado a la parte económica financiera, amparados en los estados financieros principales (balance general y estado de resultados) y a las diferentes herramientas de finanzas disponibles, para el mejor análisis de nuestro negocio:

9.1 Supuestos y políticas

Nuestro negocio supone lo siguientes supuestos y políticas:

- El horizonte a evaluar el presente proyecto será de 5 años.
- Las cuentas por cobrar tendrán un retraso de 48 horas, por el abono de las tarjetas de crédito
- Las cuentas por pagar serán a 30 días a nuestro proveedor de insumos.
- Debido a que, nuestra empresa pertenece al rubro de alimentos, no contaremos con ningún tipo de inventarios al finalizar el año.
- No se pagarán dividendos en todo el horizonte del proyecto.
- Se estableció el monto de S/ 3,439 como caja mínima para todos los años.
- Venderemos al contado el 100% de nuestros almuerzos.
- Manejaremos por separado cada situación económica que tengan nuestros colaboradores para evaluar en su momento si les prestara dinero de la empresa y si será con intereses o no.

9.2 Cálculo del punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se procedió a realizar lo establecido en la teoría inherente, es decir: El punto de equilibrio es igual a los costos fijos divididos entre el precio y el costo variable (ambos por unidad). En base a lo antes mencionado y considerado que nuestros CF ascienden a S/. 372,545.00 soles y el precio de nuestro menú es de S/. 15 y el costo variable, es de S/. 7.65 (precio unitario promedio), por lo que, al operar la fórmula, el resultado es de 50,652 menús al año.

Figura IX-1 Punto de equilibrio múltiple

PUNTO DE EQUILIBRIO MÚLTIPLE											
TIPO	Unid. Vend	P. Venta	Ing. Ventas	Unidades	Costo unit.	Costos totales	MEZCLA	Free Prom	CV prom	UNIDADES*	
Arroz con Pollo	5,652	15.0	84,780	5,652.00	5.66	31,930	10.00%	150	0.57	5065	
Seco de res con frejoles	5,652	15.0	84,780	5,652.00	7.51	42,447	10.00%	150	0.75	5065	
Pollo al horno con pure de papa	5,652	15.0	84,780	5,652.00	8.15	46,064	10.00%	150	0.82	5065	
Arroz chaula de pollo	5,652	15.0	84,780	5,652.00	6.43	36,342	10.00%	150	0.64	5065	
Bistek con papas fritas	5,652	15.0	84,780	5,652.00	8.94	50,529	10.00%	150	0.89	5065	
Ollquito con carne	5,652	15.0	84,780	5,652.00	8.78	49,321	10.00%	150	0.88	5065	
Tallarines rojos con papa a la h	5,652	15.0	84,780	5,652.00	8.18	46,233	10.00%	150	0.82	5065	
Lomo saltado con arroz	5,652	15.0	84,780	5,652.00	9.04	51,094	10.00%	150	0.90	5065	
Aji de Pollo con arroz y papa	5,652	15.0	84,780	5,652.00	7.49	42,333	10.00%	150	0.75	5065	
Ensalada cocida con pollo	5,652	15.0	84,780	5,652.00	8.27	46,742	10.00%	150	0.83	5065	
TOTAL	56,520		847,800	56,520.00		432,095	100.00%	15.00	7.65	50652	

* Se calcula después de haber hallado el punto de equilibrio.

Costos Fijos **372,545.00**

$$Q_e = \frac{CF}{PV - CV} = \frac{372,545.00}{15.00 - 7.65} = 50652$$

Necesitamos vender 50652 Menús en el Primer año para cubrir mis costos.

Elaboración: Autores de la tesis

9.3 Depreciación

La depreciación a utilizar en el presente proyecto será lineal, se está considerando los rubros de equipos de cómputo, inmueble, maquinaria y equipo y muebles y enseres; todos con una depreciación de 05 años.

Figura IX-2 Depreciación y amortización

RESUMEN DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS							
DETALLE	Valor de Compra	% Dep	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Equipos de Cómputo	6,929	25.00%	1,732.25	1,732.25	1,732.25	1,732.25	
Inmueble, Maquinaria y Equipos	21,084	10.00%	2108.4	2108.4	2108.4	2108.4	2108.4
Muebles, Enseres	2,320	10.00%	232.00	232.00	232.00	232.00	232.00
TOTAL	30,333		4,072.65	4,072.65	4,072.65	4,072.65	2,340.40

AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS F. INTAGIBLES							
DETALLE	Valor de Compra	%	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Constitución de la Empresa	700	10.00%	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
Licencia de Funcionamiento	693	10.00%	69.30	69.30	69.30	69.30	69.30
Compra y Legalización de Libros Contables	120	10.00%	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
TOTAL	1,513		151.30	151.30	151.30	151.30	151.30

Elaboración: Autores de la tesis

9.4 Estado de resultados

El presente estado de ganancias y pérdidas nos muestra una utilidad de 6% el primer año y que es entendible, porque estamos iniciando el proceso de recuperación de la inversión, no obstante, el promedio de los 5 años es de 12%, con lo cual queda demostrado que es mejor llevar a cabo nuestro proyecto en vez de depositarlo en el banco a plazo fijo y recibir sólo un 5% anual.

Figura IX-3 Estado de ganancias y pérdidas

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
PARTIDAS	0	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
+ Ingreso		847,800.00	903,825.00	963,562.43	1,027,218.02	1,095,007.52
(-) Costo de Venta		400,105.08	426,545.15	454,737.23	484,778.42	516,770.55
Utilidad Bruta	0.00	447,694.92	477,279.86	508,825.20	542,439.59	578,236.97
(-) Gastos Operativos		388,048.95	388,672.95	390,206.67	390,350.40	389,672.19
Gastos Administrativos		290,699.00	290,699.00	290,699.00	290,699.00	290,699.00
Gastos de Ventas		93,126.00	93,750.00	95,283.72	95,427.45	96,481.50
Depreciación		4,223.95	4,223.95	4,223.95	4,223.95	2,491.70
Utilidad Operativa	0.00	59,645.97	88,606.91	118,618.53	152,089.20	188,564.78
(-) Intereses		8,352.67	1,250.91	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes Imp. y part.	0.00	51,293.30	87,356.00	118,618.53	152,089.20	188,564.78
(-) Impuesto a la Renta RER	0.00	769.40	1,310.34	1,779.28	2,281.34	2,828.47
Utilidad Neta	0.00	50,523.90	86,045.66	116,839.25	149,807.86	185,736.31
Utilidad Acumulada	0.00	50,523.90	136,569.56	253,408.81	403,216.67	588,952.98
		6%	10%	12%	15%	17%

Elaboración: Autores de la tesis

9.5 Flujo de caja

El flujo de caja que a continuación presentamos, nos permite mostrar que, en los 2 primeros años, aún no hay positividad en los resultados y por el contrario en los años siguientes tenemos un margen positivo que concluye con más de 458 mil soles de ganancia.

Figura IX-4 Flujo de caja económico y financiero

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Y FINANCIERO						
	0	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
INGRESOS						
+ Ventas		1,000,404.00	1,066,513.50	1,137,003.66	1,212,117.26	1,292,108.88
+ Ventas						
= TOTAL INGRESO		1,000,404.00	1,066,513.50	1,137,003.66	1,212,117.26	1,292,108.88
EGRESOS	214,241.32	929,478.03	966,002.59	1,004,947.41	1,046,446.61	1,088,908.60
(-) Compra de Mercadería		472,123.99	503,323.27	536,589.93	572,038.54	609,789.25
(-) IGV - Sunat	11,395.26	80,585.09	85,910.37	91,588.54	97,639.13	104,082.65
(-) Gastos Operativos		372,545.00	372,545.00	372,545.00	372,545.00	372,545.00
(-) Inversion Fija Tangible	63,307.00					
(-) Inversion Fija Intangible	1,513.00					
(-) Capital de Trabajo	138,026.06					
(-) Depreciación		4,072.65	4,072.65	4,072.65	4,072.65	2,340.40
(-) Amortización		151.30	151.30	151.30	151.30	151.30
= UTILIDAD ANTES DE IMP	-214,241.32	70,925.97	100,510.91	132,056.25	165,670.65	203,200.28
(-) Impuesto a la Renta 1.5%			1,507.66	1,980.84	2,485.06	3,048.00
Utilidad Despues de Impuestos	-214,241.32	70,925.97	99,003.25	130,075.41	163,185.59	200,152.27
+ Depreciación	0.00	4,072.65	4,072.65	4,072.65	4,072.65	2,340.40
+ Amortización	0.00	151.30	151.30	151.30	151.30	151.30
+ Otros Ingresos						
= FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-214,241.32	75,149.92	103,227.20	134,299.36	167,409.54	202,643.97
FLUJOS ACUMULADOS	-214,241.32	-139,091.40	-35,864.20	98,435.16	265,844.69	468,488.67
+ Entradas						
Préstamos	63,309.32					
(-) Salidas						
Capital		40,255.93	23,053.39	0.00	0.00	0.00
Interés		8,352.67	1,250.91	0.00	0.00	0.00
Escudo Fiscal						
= FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-150,932.00	26,541.32	78,922.89	134,299.36	167,409.54	202,643.97
FLUJOS ACUMULADOS	-150,932.00	-124,390.68	-45,467.79	88,831.57	256,241.11	458,885.08

Elaboración: Autores de la tesis

9.6 Evaluación financiera del negocio

La evaluación financiera nos indica que el VAN es positivo (mayor a cero) y que la TIR es del 45.05 %, lo cual asciende a 27 puntos porcentuales más que el COK y sin dejar de lado el costo beneficio que es de más de 1.

Figura IX-5 Evaluación financiera

COKe	18.33%	COKf	18.74%
VANE	176,750.80	VANF	177,711.52
TIRE	45.05%	TIRF	50.4%
B/C - E	1.83	B/C - F	2.18
PRI	2.35	PRI	2.58

Elaboración: Autores de la tesis

9.7 Análisis de sensibilidad

El presente indicador, nos mostrará de manera bidimensional, la variación de los distintos escenarios en forma simultánea, cuando se analizan 2 variables, que en este caso son el factor precio y el factor costo (en ambos casos detallados por producto) y que nos permite analizar que sucede con el VAN, cuando ambos factores (precio y costo), aumentan o disminuyen y que nos ayudará mucho en la toma de decisiones inherentes a nuestro proyecto.

Se sensibiliza el precio en razón a que, se considera que es el factor más volátil para el tipo de negocio propuesto, esto a razón de posibles aumentos en costos de materia prima; así como también, es la fuente de ingreso del negocio.

Figura IX-6 Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD		PRECIO				
		S/13.00	S/14.00	S/15.00	S/16.00	S/17.00
COSTO	S/5.65	S/176,750.80	S/187,797.73	S/199,535.08	S/212,006.03	S/225,256.40
	S/6.65	S/166,353.70	S/176,750.80	S/187,797.73	S/199,535.08	S/212,006.03
	S/7.65	S/156,568.18	S/166,353.70	S/176,750.80	S/187,797.73	S/199,535.08
	S/8.65	S/147,358.29	S/156,568.18	S/166,353.70	S/176,750.80	S/187,797.73
	S/9.65	S/138,690.16	S/147,358.29	S/156,568.18	S/166,353.70	S/176,750.80

VAN S/176,750.8

TIR 45.05%

B/C 1.83

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando que nuestro costo es de 7.64 por cada menú preparado y el valor de venta del mismo es de S/. 15 soles, en ese punto nuestro Van es de 176 mil soles aproximado, hemos creado distintas situaciones que se basan en una diferencia de 1 nuevo sol (para más y para menos), obteniendo como resultado que al costo mínimo de nuestro análisis, junto con el precio mínimo de nuestra lista el VAN es superior al inicial en 23 mil soles aproximado; de manera inversa cuando el costo es mayor y el precio también, nuestro VAN es menor en 20 mil soles aproximado, lo cual significa que están controladas las distintas posibilidades de cambios, ya sea en los costos o en el precio y esto redunda en una correcta gestión de operaciones del negocio y si ante cualquier situación se tuviese que cambiar de precio por ejemplo, va a ser más fácil

tomar la decisión, pero principalmente no se tendrá que gastar tiempo en recién hacer este análisis y ese ahorro de tiempo permitirá dedicar tiempo a otras actividades que requieren mayor atención.

9.8 Análisis de escenarios

El escenario actual de nuestro negocio y el escenario optimista y pesimista, que tiene una variación de más 12% o menos 15% en cuanto a la variación del TIR se refiere, asimismo, el VAN por si cambiaran algunas de las proyecciones que se consideran en el presente plan de negocios se modificaría, pero ambos escenarios siguen siendo favorables al presente proyecto.

Figura IX-7 Análisis de escenarios

Resumen del escenario			
	Valores actuales:	OPTIMISTA	PESIMISTA
Datos			
PRECIO	S/15.00	S/22.50	S/10.00
COSTO	S/7.65	S/11.47	S/5.10
VENTAS 1er. AÑO	S/522,690.00	S/784,035.00	S/348,460.00
Resultados			
VAN	S/176,750.80	S/265,126.20	S/117,833.87
TIR	45.05%	67.58%	30.04%
B/C	1.83	2.74	1.22

Elaboración: Autores de la tesis

9.9 Análisis del punto muerto

El cálculo del PE, nos muestra que se debe vender el 89% de la demanda esperada, para no perder ni ganar; es decir cuando se vende por encima de los 50,652 almuerzos, recién se tiene rentabilidad.

9.10Financiamiento

Para el desarrollo del presente proyecto se ha considerado obtener el 70.45% de la inversión procedente de capital propio a ser aportado en montos iguales del 17.61% por parte de cada socio.

Figura IX-8 Composición capital

Aportes Propio

Socios	Valor	Porcentaje
Gonzales Baldeon Rosario Katherine	37,733	17.61%
Juarez Chambi Jimmy	37,733	17.61%
Pacheco Torres Jorge	37,733	17.61%
Torres Ayo Grecia	37,733	17.61%
TOTAL	150,932	70.45%

ESTRUCTURA DE CAPITAL

Fuente de Financiamiento	Valor	Porcentaje
Aporte Socios	150,932.00	70.45%
Prestamo / Deuda	63,309.32	29.55%
TOTAL	214,241	100.00%

Elaboración Propia

El monto de S/ 63, 309.32 correspondiente al 29.55% de la inversión, será financiada a 18 meses a una TEA del 20%, siendo la cuota mensual S/ 4,050.72

Figura IX-9 Cronograma de pagos

Capital	63,309.32
Periodo	18
TEA	20%
TEM	1.5%
Cuota	4,050.72

Elaboración Propia

9.11 Conclusión

Después de revisar las finanzas, haber interpretado los flujos de caja y analizando los estados financieros, incluyendo el VAN y el TIR, muestran la capacidad financiera adecuada de existir en el tiempo como negocio restaurantero, ya que el VAN es mayor que cero y la TIR es mayor que el COK (27 puntos porcentuales más), además de considerar el B/C que es superior a 1 unidad, además los miembros del directorio asumen más de la mitad de la inversión y se financia un préstamo que equivale exactamente a 29.55% de lo que se necesita, programando pagarlo en sólo 18 meses

CAPÍTULO X. PUESTA EN MARCHA

El presente capítulo define los requisitos y trámites necesarios para la apertura del negocio, como son los pasos a seguir para la constitución de la empresa, el régimen tributario el cual el restaurante se acogerá y el cronograma de apertura del negocio.

10.1 Constitución de la empresa

La razón social con la que se registrará el presente negocio será “Restaurante Peruvian Express”, la cual será una Sociedad Anónima Cerrada, régimen que se ajusta a la Ley N°26887 de la Ley General de Sociedades. La organización presentará una Junta de Socios (conformada por los cuatro integrantes de la presente tesis) que invertirán capital en partes iguales.

En la Figura VIII-1 se pueden observar los detalles necesarios para el inicio del negocio como persona jurídica en el Perú según lo indicado por la SUNAT en su portal web.

Tabla XXXV Trámites para el inicio del negocio

Paso 01 Constitución de empresa en SUNARP	<ul style="list-style-type: none">• Se puede constituir la empresa de modo tradicional (minuta, escritura pública, inscripción) o,• Se puede constituir la empresa en línea.
Paso 02 Inscripción en el RUC	<ul style="list-style-type: none">• Consultar información sobre inscripción al RUC.
Paso 03 Autorizaciones complementarias	<ul style="list-style-type: none">• Licencia de funcionamiento.• Permisos especiales, según el giro del negocio.• Autorización de planillas de trabajadores, de corresponder.
Paso 04 Comprobantes de pagos y libros contables	<ul style="list-style-type: none">• Obtener comprobantes de Pagos.• Obtener y legalizar libros contables (considerar que los contribuyentes del Régimen especial de Renta y General pueden tener Comprobantes de Pago y Libros Contables Electrónicos).

Fuente: (SUNAT)

Elaboración: Autores de la tesis

10.2 Régimen tributario

El restaurante *Peruvian Express* se acogerá al régimen tributario MYPE RMT, el cual está dirigido a empresas que se encuentren domiciliadas en el país, realicen actividades empresariales (renta de tercera categoría) y que sus ingresos no superen las 1,700 UIT en el ejercicio gravable.

Bajo este régimen, los comprobantes que se pueden emitir son: facturas, boletas de venta, tickets, liquidaciones de compra, notas de crédito/débito y guías de remisión (SUNAT). Por otro lado, los libros que se deben llevar de acuerdo a los ingresos obtenidos son los siguientes:

- Si los ingresos netos anuales fueran hasta 300 UIT; se llevará registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado.
- Si los ingresos brutos anuales son mayores a 300 UIT pero no superan los 500 UIT; se llevará registro de ventas, registro de compras, libro diario y libro mayor.
- Si los ingresos brutos anuales son mayores a 500 UIT pero no superan los 1,700 UIT; se llevará registro de compras, registro de ventas, libro diario, libro mayor, libro de inventarios y balances.

El pago de impuesto a la renta es progresivo y acumulativo, y la determinación de los pagos a cuenta de este impuesto dependerá del ingreso anual del ejercicio según la SUNAT:

- Si no supera las 300 UIT, se declarará y pagará el 1% de los ingresos netos mensuales.
- Si en algún mes se supera las 300 UIT, se debe pagar el 1.5% de los ingresos mensuales de acuerdo a lo establecido por la ley del Impuesto a la Renta (Artículo 85).

Licencia de funcionamiento: Para obtener la licencia de funcionamiento en el distrito de San Isidro, los requisitos son:

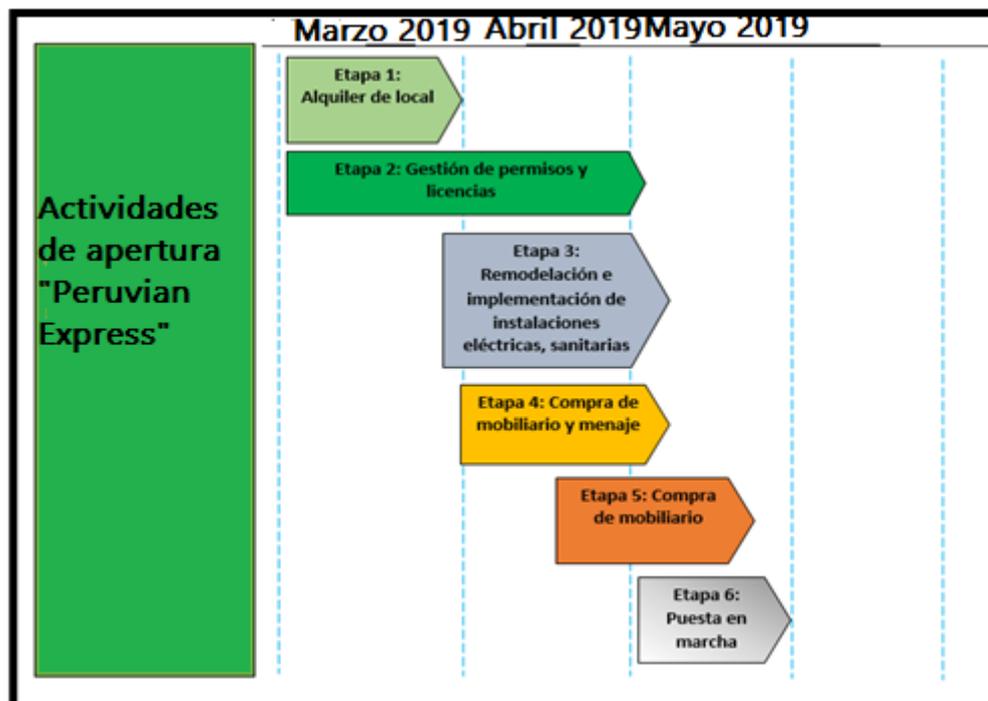
- el certificado de seguridad,
- certificados de sanidad,
- DNI del propietario,
- minuta de constitución de la empresa, RUC, el pago único de S/693, ya que el local se encuentra en la categoría II según el tamaño del local. (Presupuesto detallado en el plan de operaciones como gastos en intangibles).

10.3 Programación de actividades

Las actividades de apertura estarán programadas para enero del 2019 donde se realizará la compra de utensilios, herramientas y la preparación e implementación del local. La inauguración del restaurante *Peruvian Express* sería para el mes de marzo del mismo año.

Diagrama de actividades de apertura

Figura X-1 Diagrama de actividades de apertura



Elaboración: Autores de la tesis

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a cada capítulo desarrollado, se concluye lo siguiente:

- La apertura de un restaurante de comida peruana express en el distrito de San Isidro de la ciudad de Lima es factible porque cuenta con la viabilidad de mercado, técnica y financiera para la implementación de esta, cumpliendo con los objetivos trazados de la investigación.
- Luego del análisis del entorno realizado y los factores externos de la propuesta de negocio, se obtuvo como resultado de la matriz EFE el valor de 3.15, es decir que el plan de negocios tiene capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno externo produce.
- Luego del estudio de mercado realizado se concluye que, al menos el 91% de los trabajadores contratan a un tercero para el servicio de almuerzo ya sea que almuerzan en un restaurante fuera de sus oficinas o piden por *delivery*. Asimismo, se recibirá 51 128 comensales en el 2019 con un crecimiento del 13% para el 2020. Se validó que el problema principal que la mayoría de trabajadores que laboran en el distrito de San Isidro es la falta de tiempo al momento de sus refrigerios y es una variable muy importante al momento de tomar la decisión de elegir un restaurante.
- Partiendo de la población total de San Isidro financiero y aplicando los filtros de la encuesta cuantitativa realizada en el estudio de mercado y segmentación geográfica, se proyecta una demanda de 214 menús diarios y 56,518 menús anuales en el primer año (2019), con un crecimiento estimado anual de 3,5%, a lo que se obtiene como resultado una demanda proyectada de 58,500 menús en el 2020, 60,550 menús en el 2021, 62,670 menús en el 2022 y al final del 5to año 64,850 menús.
- El restaurante se localizará en la zona financiera de San isidro, según la segmentación geográfica y psicográfica del público objetivo,

específicamente en Jr. Las begonias 455, el cual según el análisis del entorno socioeconómico, la ubicación es un punto estratégico en la zona debido al fácil acceso para el mercado objetivo, concurrencia de oficinistas y cercanía a la competencia.

- La ventaja competitiva del negocio es la rapidez de atención un producto ya listo para el consumo preparado con insumos de calidad y las normas de salubridad, donde el cliente obtiene su almuerzo en menos de 5 minutos, tiempo promedio de atención que esta por muy debajo de la competencia.
- De acuerdo al análisis estratégico, la mejor estrategia a aplicar es la de diferenciación, y aprovechar las oportunidades del mercado, sobre todo reforzando la ventaja competitiva de la atención rápida, al ser uno de los factores críticos mayor valorados de acuerdo a las encuestas realizadas , es por eso que se debe enfocar todos los recursos en dar un producto y servicio de calidad superior al mercado, que nos permita cumplir todos los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico, sobre todo el de posicionamiento por la alta competencia que existe en la zona de san isidro .
- De acuerdo al plan de marketing se utilizaran principalmente las estrategias publicidad y promoción efectiva; es importante el posicionamiento ya que es uno de los principales objetivos estratégicos a cumplir , posicionarse como el mejor restaurante de la zona con un servicio rápido y diferenciado desde el primer año de operación en nuestro público objetivo , es por esto que se utilizara principalmente los medios virtuales (páginas web, buscadores, redes sociales), el manejo de las redes sociales por un community manager será de mucha importancia ya que es el medio más usado por los clientes potenciales, de esta forma se dará a conocer de manera constantemente este nuevo formato de restaurante, y posicionara la marca con el mayor atributo del negocio, la atención rápida.

- De acuerdo al plan de operaciones, es necesario enfocarse en aquellas actividades que generen valor, apoyado de tecnologías de la información, como el uso de software de control de restaurante, que ayudaran a optimizar los procesos de manera eficaz, por ejemplo: en la compra de insumos de calidad, los procesos de preparación tienen que ser en el horario establecido, las pautas de atención al cliente deben cumplirse y limpieza constante.
- En este formato de restaurante, el personal es reducido en comparación a un restaurante convencional, al ser prácticamente un autoservicio, solo se necesitara una o dos personas en el layout del restaurante para guiar y controlar a los cliente en todo el proceso de compra, teniendo costos mínimos de personal en comparación a otros restaurantes, pero también es importante que el personal esté capacitado y evaluado constantemente ya que son un recurso importante, estratégico y limitado para la preparación directa, empaquetado y distribución en los exhibidores del producto, para eso se debe generar un buen clima laboral, mantener motivado al personal y retener al talento, y de esta manera lograr lealtad y compromiso para una atención de enfoque al cliente.
- El negocio es viable financiera y económicamente. Después de la evaluación financiero realizado, se concluye que el negocio tendrá VANE y VANF positivo de S/.176 750 y S/.177 711, considerando un costo de oportunidad del accionista del 18.33%. donde se indica la rentabilidad del negocio. El financiamiento utilizado será con un aporte del casi 70.45% por el aporte de los socios y 29.55% será financiado por una entidad bancaria.
- Otros indicadores que hacen pronosticar que el proyecto es rentable son la TIR de 45% > COK siendo mayor al costo de oportunidad, costo beneficio

B/C (1.66) >1.83 y PRI de 2.35, indicadores que dan positivo para implementar el negocio.

Además, se propone las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda revisar constantemente los indicadores de preferencia y rentabilidad del negocio, ya que al ser un formato de restaurante nuevo es muy importante estar al tanto del mercado
- Se recomienda establecer el negocio en los plazos establecidos, ya que es un negocio rentable en el corto plazo y genera valor tanto para los clientes como para los accionistas.
- Se recomienda el control de ingredientes a utilizar para dar un producto con un sabor diferenciado al de la competencia.
- Se recomienda tener responsabilidad con el medio ambiente por eso es importante el cumplimiento de la ley en el aspecto ambiental sobre todo en el uso de bolsas y envases descartables, según la legislación vigente de acuerdo Artículo 3. “Prohibición del plástico de un solo uso y de recipientes o envases descartables” de la ley 30884 “Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables” publicado el ultimo 19 de diciembre.
- Ante la virtualización de las compras, será necesario considerar la venta de los almuerzos por *delivery*, en el mediano plazo esto como opción para que nuestros clientes no tengan de desplazarse hasta nuestro local, siendo así una probable atención mucho más rápida.
- Asegurar en mantener la atención a nuestros clientes por debajo de los 5 minutos, debido a que, es la principal ventaja competitiva del negocio.
- Considerar alguna forma de reciclaje y/o responsabilidad social con los alimentos de merma.
- Se recomienda empezar con una expansión con un nuevo local luego de aproximadamente el tercer año, para poder llegar a otra parte del sector financiero en San Isidro.

BIBLIOGRAFÍA

APEIM. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*.

Arbaiza, L. (2014). *Administración y Organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage.

Arellano Marketing. Estudio nacional del consumidor peruano. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

Boletín Demografía Empresarial en el Perú: IV Trimestre 2017 (2018). Pp

Camara de Comercio de Lima(2018). Aumento Parque Automotor. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe>

Cushman, & Wakefield. (2018). *Marketbeat Lima Oficinas*. Obtenido de https://cushwakeperu.com/wp-content/uploads/2018/11/Lima_MarketBeat_Office_Spanish_Q32018.pdf. Figura IV-1

Diario El Comercio. *Perú*. Elida Vega (02 de mayo de 2017).San Isidro retoma el protagonismo con estos edificios. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/oficinas-san-isidro-retoma-protagonismo-edificios-418037>.

Diario El Comercio. *Perú*. EC.(18 de julio de 2018) . Estimado de crecimiento economico para el 2018 podria elevarse. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/velarde-estimado-crecimiento-economico-2018-elevarse-noticia-537515>

Diario Gestión. *Perú*. (02 de agosto de 2017). San Isidro y su zona financiera concentral el 54.4% de nueva oferta de oficinas prime.Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/san-isidro-zona-financiera-concentran-54-4-nueva-oferta-oficinas-prime-140786> .Figuta II-1

Diario Gestión. *Perú*. (28 de junio de 2018).Usuario de Internet de Banca Ancha. deberan recibir como minimo 4mb de velocidad. Obtenido de

<https://gestion.pe/economia/mtc-usuarios-internet-banda-ancha-deberan-recibir-minimo-4-mb-velocidad-237115>

Diario Gestión. *Perú*. (16 de agosto 2013) Menor nivel de rotación está en la industria. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/menor-nivel-rotacion-personal-industria-45843>

Foursquare. *Perú*. *Food Court Saga Falabella*. Obtenido de <https://es.foursquare.com/v/food-court-saga-falabella/4babb432f964a52009c23ae3>”

Guía de Lima. Gastronomía .Obtenido de www.guiadelima.com.pe

Ibáñez J. (2000) *La gestión del diseño de la empresa*. Madrid. Ed Mac Graw Hill

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Estructura Empresarial*.
Figura II-2, II-3, II-4, II-5, II-6, II-7.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación. Figura V-2

La Republica(16 de abril de 2018).Tras crisis politica ahora va por la reactivacion economica. Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/1228053-vizcarra-tras-superar-crisis-politica-ahora-va-por-la-reactivacion-economica>

McDaniel, D., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning. Figura IV-3

Mercado Mayorista. Obtenido de www.emmsa.com.pe .Tabla IV-1

Mesa 247(2018) Obtenido de <https://www.mesa247.pe/tipo-de-comida-por-districto/carnes-y-parrillas-en-san-isidro>

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2017). *Indicadores de Empleo 2017*. Obtenido de <http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/>

Municipalidad de San Isidro (2019). Obtenido de www.msi.gob.pe

- Nielsen(2016). 42% de los peruanos come fuera de su casa una vez a la semana. Obtenido de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Aligning profit and purpose through business model innovation*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Sainz de Vicuña(2018). Marketing.
- SUNAFIL. (s.f.). *Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral*. Obtenido de <https://www.sunafil.gob.pe/regimenes-especiales.html#i-marco-legal-3>. Figura VIII-3.
- SUNAT. (s.f.). *SUNAT*. Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders*. Estados Unidos: Basic Books. Figura V-1.
- Tottus (2019) Obtenido de www.tottus.com
- Universidad Pucp(2015). Obtenido de [http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/\(2015\)](http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/(2015))
- Weinberger, Karen (2009) *Plan de negocios, una herramienta una herramienta para evaluar la viabilidad del negocio*,1 ed. Lima. Usaid/Mype Competitivo
- Zigmund William G. (2009). *Investigación de mercados*. 1° edición México DF.: Cengage learn

ANEXOS