**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE
MARKETING**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE ENTREGA
DE ALMUERZOS A OFICINAS (DELIVERY) EN LA CIUDAD DE CUSCO”**

ALUMNA: DENNISSE PAOLA AVILA DÁVILA

ASESOR: DR. EDMUNDO RAFAEL CASAVILCA MALDONADO

LIMA – PERÚ

2017

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE ENTREGA
DE ALMUERZOS A OFICINAS (DELIVERY) EN LA CIUDAD DE CUSCO”**

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios a mi familia, por el soporte durante todo este desarrollo.

Asimismo, agradezco el apoyo de mi asesor el Profesor Edmundo Rafael Casavilca Maldonado, y de mi Profesora Flor Elvira Ríos Rivero, quienes contribuyeron en el logro de mi plan de negocios y a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola por todas las enseñanzas a lo largo de estos años.

RESUMEN EJECUTIVO

Como consecuencia de la globalización, el consumidor se ve afectado en sus gustos y preferencias, razón por la cual se ha convertido en una persona selectiva y exigente; y por ello surge esta alternativa de negocio que enfrenta un mercado de alta competencia ajustándose a la satisfacción de las necesidades de este consumidor.

El negocio consiste en desarrollar una propuesta de entrega de almuerzos a oficinas (delivery) de lunes a viernes en el distrito de Cusco, con lo cual se pretende reducir el tiempo que toman los clientes en acudir a un restaurante tradicional, restaurante turístico, comida rápida, entre otros; y esperar a ser atendidos.

El local estaría ubicado en la Urbanización Ttio, distrito de Wanchaq, que es una zona céntrica en la ciudad, contará con 45.5 metros cuadrados y será acondicionado para el almacenamiento, preparación y despacho de los almuerzos, los cuales serán trasladados en motos con cajas térmicas que permitirán mantener la comida en su temperatura para su entrega a los clientes que lo soliciten, que en este caso son los trabajadores que se encuentran en el distrito de Cusco en la Av. El Sol. En base al estudio realizado, se tiene presente incorporar en el mediano plazo una aplicación móvil como elemento que facilitará los procesos, básicamente de venta.

La inversión en dinero del proyecto consta de un inmueble propio para el funcionamiento del negocio, donde se instalarán los equipos como: refrigeradora, congelador, cocina industrial, parrilla, mesa de preparado, balanza electrónica, entre otros; que asciende a un monto total de S/. 95,571.

El mercado objetivo está conformado por los trabajadores que se encuentran en el distrito de Cusco que tienen un horario de trabajo de lunes a viernes, y en algunos casos sábados; que cuentan con una hora de refrigerio, a quienes se dirigió la encuesta de aceptación del producto. Dicho mercado objetivo se mostró interesado en la propuesta ofrecida, especialmente por tratarse de un servicio de entrega (delivery) que es lo que se propone. Este hecho de por sí marca la diferencia en el mercado con los competidores que prestan un servicio similar (ventaja competitiva).

La tasa de costo de oportunidad que se determinó es del 12.53 %; asimismo, se determinó un VAN de S/. 311,719 y una TIR de 44 %, lo cual permite inferir que el proyecto es rentable.

El punto de equilibrio es de 64 almuerzos por día lo que da como resultado una holgura frente a los riesgos y factores de contingencia que se detallan a lo largo del estudio.

Los factores claves de éxito del servicio de entrega (delivery) se identificaron en base a las encuestas y son la calidad de la comida y del servicio, la rapidez, la limpieza y el precio; que reflejan la aceptación del producto.

INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de negocios para la creación de un servicio de entrega de almuerzos a oficinas (delivery) en la ciudad de Cusco, se presenta a continuación a fin de poder atender a un nicho de mercado que son los trabajadores que se encuentran en el distrito de Cusco que tienen un horario de trabajo de lunes a viernes y cuentan con una hora de refrigerio.

En el primer capítulo se desarrolló un análisis para conocer los antecedentes del proyecto; asimismo, se determinó el problema y la oportunidad, identificando los objetivos generales y específicos y también estableciendo los alcances y limitaciones del mismo.

En el capítulo dos, se hizo el análisis del subsector restaurantes en la ciudad de Cusco, que permitió tener un mayor conocimiento de las tendencias, competencia y segmentación de la misma. De igual forma, se realizó un análisis del entorno político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico; a fin de describir el sector y los factores que pueden influir en el mismo.

En el capítulo tres de estudio de mercado, se describió con detalle el servicio y el producto que será ofrecido. Asimismo, se realizó el proceso de muestreo y procesamiento de datos de la investigación cualitativa para la cual se realizaron sesiones de grupos de enfoque en línea y entrevistas a expertos; y de la investigación cuantitativa, para la que se realizaron encuestas. En base a ese estudio se pudo determinar y definir el perfil del consumidor.

Con referencia a la proyección del mercado que abarca el capítulo cuatro, se identificó el mercado potencial, efectivo, disponible y objetivo a partir de información de la población económicamente activa ocupada (PEA) del distrito de Cusco, específicamente del ámbito de influencia del proyecto. Adicionalmente, se realizó el pronóstico de ventas y se determinaron los aspectos críticos que podrían impactar en el mismo.

Respecto a la ingeniería del proyecto que se detalla en el capítulo cinco, se elaboraron diagramas de flujo que permitieron conocer cada uno de los procesos para la elaboración de los almuerzos. En este capítulo también se determinó la tecnología, recursos, distribución de equipos y maquinarias; y en base al pronóstico de ventas determinado en el capítulo anterior, se determinó la proyección de crecimiento. Se identificaron también las consideraciones legales, como el ordenamiento jurídico de la empresa y la localización óptima para la misma.

En cuanto al estudio organizacional y legal del capítulo seis, se determinó la misión, visión y principios, así como la estructura organizacional, las funciones de cada uno de ellos; remuneraciones, compensaciones e incentivos, y políticas de recursos humanos. El tipo de sociedad será una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) dado que, la responsabilidad de los socios estará delimitada por el aporte que realizan, más no por su patrimonio.

En el capítulo siete, se establecieron las estrategias de producto, precio, plaza y promoción en base a la proyección de la demanda y al estudio de mercado y se diseñó el plan de ventas con las políticas de servicios y garantías respectivas.

Con referencia al capítulo ocho, se realizó la planificación financiera, se determinó la inversión pre-operativa, el capital de trabajo y las inversiones futuras; así como las condiciones de financiamiento, el cual es propio. Se desarrollaron los presupuestos base de ventas, compras, costo de ventas, gastos administrativos, marketing y ventas, y gastos financieros. A partir de esa información se elaboraron los Estados Financieros Proyectados.

Finalmente, en el capítulo nueve, se realizó la evaluación financiera de los principales indicadores, VAN, TIR, ratios financieros. También se realizó el análisis de punto de equilibrio y de los posibles escenarios que se puedan presentar.

INDICE

Capítulo I. Generalidades.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad.....	3
1.3. Justificación del Proyecto	4
1.4. Objetivos Generales y Específicos	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.	6
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación	7
Capítulo II. Estructura Económica del Sector.....	8
2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria	8
2.1.1. Segmentación de la Industria.....	12
2.1.2. Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.).....	13
2.2. Tendencias de la Industria.....	14
2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial.....	18
2.3.1. Poder de negociación de los consumidores.	18
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	19
2.3.3. Entrada potencial de nuevos competidores.	20
2.3.4. Desarrollo Potencial de productos sustitutos.....	23
2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras.	24
2.4. Análisis de la Competencia	26
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de Empresa.....	29
2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.	31
2.4.3. Matriz De Perfil Competitivo.	33

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado.....	34
2.5.1. Análisis Político – Gubernamental.....	34
2.5.2. Análisis Económico.....	40
2.5.3. Análisis Legal.....	44
2.5.4. Análisis Cultural.....	45
2.5.5. Análisis Tecnológico.....	49
2.5.6. Análisis Ecológico.....	51
2.6. Oportunidades y Amenazas.....	53
Capítulo III. Estudio de Mercado.....	57
3.1. Descripción del Servicio o Producto.....	57
3.2. Selección del Segmento de Mercado.....	63
3.3. Investigación Cualitativa.....	66
3.3.1. Proceso de Muestreo.....	66
3.3.2. Diseño de Instrumento.....	67
3.3.3. Análisis y Procesamiento de Datos.....	68
3.4. Investigación Cuantitativa.....	74
3.4.1. Proceso de Muestreo.....	74
3.4.2. Diseño de Instrumento.....	75
3.4.3. Análisis y Procesamiento de Datos.....	76
3.5. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo.....	89
3.5.1. Estudio Cualitativo.....	89
3.5.2. Estudio Cuantitativo.....	93
3.6. Perfil del Consumidor Tipo y sus Variantes.....	95
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo.....	96
4.1. El Ámbito de la Proyección.....	96
4.2. Selección del Método de Proyección.....	97

4.2.1. Mercado Potencial.	98
4.2.2. Mercado Disponible.	100
4.2.3. Mercado Efectivo.	101
4.2.4. Mercado Objetivo.	101
4.3. Pronóstico de Ventas.....	102
4.4. Aspectos Críticos que impactan el Pronóstico de Ventas	103
Capítulo V: Ingeniería del Proyecto	113
5.1. Estudio de Ingeniería.....	113
5.1.1. Modelamiento y Selección de Procesos Productivos.	113
5.1.2. Selección del Equipamiento.	121
5.1.3. Lay Out.	124
5.1.4. Distribución de Equipos y Maquinarias.	125
5.2. Determinación del Tamaño	134
5.2.1. Proyección de Crecimiento.....	134
5.2.2. Recursos.....	135
5.2.3. Tecnología.	135
5.2.4. Flexibilidad.....	136
5.2.5. Selección Del Tamaño Ideal.....	137
5.3. Estudio de Localización	137
5.3.1. Definición de Factores Locacionales.....	137
5.3.2. Consideraciones Legales.	139
Capítulo VI: Aspectos Organizacionales	142
6.1. Caracterización de la Cultura Organizacional deseada	142
6.1.1. Visión.....	142
6.1.2. Misión.....	143
6.1.3. Principios.....	144

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio.....	145
6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.	146
6.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada	147
6.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave.....	148
6.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.....	153
6.7. Política de Recursos Humanos	154
Capítulo VII: Plan de Marketing.....	156
7.1. Estrategias de Marketing	156
7.1.1. Estrategia de Producto.	156
7.1.2. Estrategia de Precio.	157
7.1.3. Estrategia de Distribución.	158
7.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad.....	158
7.2. Estrategia de Ventas	159
7.2.1. Plan de Ventas.	160
7.2.2. Políticas de Servicios y Garantías.	161
Capítulo VIII: Planificación Financiera.....	163
8.1. La Inversión.....	163
8.1.1. Inversión Pre-Operativa.....	163
8.1.2. Inversión en Capital de Trabajo.....	166
8.1.3. Costo del Proyecto.....	167
8.1.4. Inversiones Futuras.....	167
8.2. Financiamiento	168
8.2.1. Endeudamiento y Condiciones	168
8.2.2. Capital y Costo de Oportunidad	168
8.2.3. Costo de Capital Promedio Ponderado	170
8.3. Presupuestos Base	170

8.3.1. Presupuesto de Ventas	170
8.3.2. Presupuesto de Costos de Producción	171
8.3.3. Presupuesto de Compras.....	172
8.3.4. Presupuesto de Costo de Ventas	173
8.3.5. Presupuesto de Gastos Administrativos	174
8.3.6. Presupuesto de Marketing y Ventas	175
8.3.7. Presupuesto de Gastos Financieros.....	175
8.4. Presupuestos de Resultados.....	176
8.4.1. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	176
8.4.2. Balance Proyectado	177
8.4.3. Flujo de Caja Proyectado.....	179
Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera	180
9.1. Evaluación Financiera	180
9.1.1. TIR.....	180
9.1.2. VAN.....	180
9.1.3. ROE	181
9.1.4. Ratios	181
9.2. Análisis de Riesgo	183
9.2.1. Análisis de Punto de Equilibrio	183
9.2.2. Análisis de Sensibilidad.....	185
9.2.3. Análisis de Escenarios	186
Conclusiones y Recomendaciones.....	188
Conclusiones	188
Recomendaciones.....	190
Índice de Figuras.....	191
Índice de Tablas	193

Anexos	198
Bibliografía	273
Referencias Electrónicas	274

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

Conforme a la información de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR, 2016), y del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2016), se puede observar que el 80 % de los restaurantes en la ciudad de Cusco eran de comida tradicional y el 20 % de restaurantes turísticos. El centro histórico de Cusco tenía la presencia de un conjunto de restaurantes que ofrecían menú familiar, los cuales atendían los requerimientos de la masa laboral que tenía el horario de trabajo de 8:00 am a 13:00 pm y de 16:00 pm a 19:00 pm (horario partido). No existían restaurantes de comida rápida, por lo tanto, era indistinto quedarse a almorzar cerca de su trabajo o tranquilamente dado el tiempo de refrigerio ir a su casa y retornar a su trabajo.

La evolución de estos servicios ha ido de la mano con el crecimiento de la actividad turística en la ciudad de Cusco, desplazando a los restaurantes tradicionales ubicados en la zona de influencia del proyecto, para contar con la presencia de restaurantes turísticos y especializados (comida italiana, francesa, judía, mexicana, japonesa, y otros); incluso algunos de esos restaurantes tradicionales se han convertido en establecimientos de hospedaje; de tal suerte que la posibilidad de poder satisfacer necesidades alimenticias a precios cómodos se ven limitadas en tanto que existen pocas alternativas que cubran estos requerimientos; dado que los menús ofrecidos por los restaurantes turísticos manejan precios elevados, los que no son accesibles a la mayoría del mercado objetivo.

Al igual que en otras ciudades del país, en Cusco también existen zonas con especialidades en comidas lo que las hacen de fácil ubicación, como son: Pampa del Castillo (chicharrones); Plaza de Armas y Real Plaza (comidas rápidas), Avenida Infancia (cevicherías), Mercado

Central (comidas típicas); Av. La Cultura (carne y parrillas), APV Independencia (cuy). Av. Tomasa Tito Condemayta (calderías), Distrito San Sebastián (picanterías).

Independientemente a ello, pese a la presencia de grandes cadenas de restaurantes turísticos, aún tienen vigencia las picanterías que no dejan de atender no solamente al ciudadano cusqueño, sino que también se han orientado a la atención de turistas. Las "chicherías" y "picanterías" están abiertas para quien desee disfrutar del sabroso rocoto relleno, distinto al de otros lugares, el puchero, el pepián de conejo o cuy, el queso kapchies y la chuñocola, todo acompañado de la refrescante cerveza del lugar, aguardiente o chicha, de acuerdo al gusto. Las pollerías también son una alternativa de negocio y también tienen presencia importante en la ciudad y se encuentran ubicadas en diversas zonas de la localidad.

Por otra parte, fuera de la ciudad existen localidades que preparan potajes por especialidad como son: Saylla (chicharrones); Tipón (cuy), Lucre (postres, helados y pato), Poroy (chicharrones), Oropesa (variedad de Panes).

En el centro histórico de Cusco funcionaban como instituciones privadas: Banco de Crédito, Banco de la Nación, Banco Wiese Sudameris, Banco Continental, Interbank, Banco del Trabajo, Santander, Latino, Caja Municipal Cusco, Caja Rural de Ahorro y Crédito Credinka; así como también AFP Unión, AFP Horizonte, AFP Integra, Telefónica del Perú, Banco Central de Reserva; y en el sector público: Poder Judicial, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Contraloría General de la República, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Municipalidad del Cusco (BCRP, 2000).

Las entidades privadas (especialmente del sector financiero) han cambiado sus horarios de atención al público, siendo estos a la fecha de 8:00 am a 18:00 pm (horario completo), teniendo una hora de refrigerio entre las 12:00 pm y 15:00 pm.

El crecimiento de la masa laboral privada y pública para el 2016 se sustenta además de las instituciones señaladas en el año 2000 en otras como: América Móvil, Entel, Bitel (con sus distribuidores autorizados); Inkafarma, Mifarma, Boticas Arcángel, Joyerías, Bisutería, Tiendas de Artesanías, Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC), Municipalidad del Cusco (Gerencia de Desarrollo Económico, Oficina de Registro Civil y Estadística, Gerencia de Rentas), y el Ministerio de Cultura; los que registran el horario corrido señalado líneas arriba.

Como consecuencia de esta evolución se puede observar que existe una oferta escasa para atender los refrigerios que requiere la masa laboral de la zona centro de la ciudad de Cusco; oferta escasa, porque como se señala en párrafos anteriores, el crecimiento de los restaurantes turísticos en el ámbito del proyecto ha desplazado a los restaurantes que ofrecen el refrigerio de la masa laboral señalada; conforme se detalla en el capítulo dos.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

En la ciudad de Cusco las empresas públicas y empresas privadas tuvieron un crecimiento considerable, y a raíz de ello hubo un incremento de la masa laboral tal como indica el último reporte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016) en el mes de junio se registró un crecimiento del empleo de 1.3 %.

Dicha masa laboral cumple con los horarios establecidos por sus empresas y se dispone a refrigerar en zonas aledañas a su centro de trabajo, dado que la mayoría no cuenta con tiempo para ir a casa a almorzar ni para preparar sus propios alimentos; algunos acuden a restaurantes tradicionales que ofrecen menú, así como también platos a la carta; y en algunas ocasiones brindan servicio de entrega (delivery) de almuerzos al centro de trabajo, pero no de manera exclusiva; que dicho sea de paso, no se abastecen para atender a toda esa masa

laboral. Otros optan por el servicio de comida rápida, por la rapidez en la atención de sus pedidos, como su nombre lo indica.

Es así que surge la oportunidad de atender a este segmento que no puede preparar sus propios alimentos, que no cuenta con muchas alternativas para la hora de refrigerio por tratarse de una zona turística. Es por esa razón que la propuesta de valor es brindarles un almuerzo limpio, de calidad, a un precio accesible, puntual, con un registro sanitario que le ofrezca garantía; para que no tengan que preocuparse por buscar disponibilidad en un restaurante de lunes a viernes, por hacer las compras en el mercado, por el presupuesto destinado al almuerzo, entre otras cosas; que puedan disfrutar de su refrigerio en sus centros de trabajo, que es un servicio de entrega de almuerzos a oficina (delivery).

1.3. Justificación del Proyecto

Emprender un negocio tiene sus dificultades, desde la concepción de la idea hasta la obtención de las respectivas licencias, certificaciones y otros. El sector se encuentra en un mercado bastante competitivo, especialmente en la atención a los comensales del rubro turismo, y teniendo en Cusco a las principales instituciones privadas y públicas en el centro histórico, ha quedado relegada la opción de un menú para el mercado laboral existente. Igualmente, es necesario señalar que las alternativas ofrecidas a los turistas tienen precios que no se encuentran dentro del presupuesto de los trabajadores que se encuentran en dicha zona, toda vez que, si bien existen varias alternativas, éstas escapan a la capacidad económica de los mismos.

Diseñar un plan de negocios para poder atender a esa masa laboral, es una buena oportunidad, dado que se ha identificado un nicho que no necesariamente se encuentra bien atendido, dado que, por un tema económico, en su mayoría, no consumen otros platos de

lunes a viernes que no sean menús (resultado de las encuestas), como se verá más adelante en el estudio de mercado. El éxito de este plan de negocios radica en la buena percepción, visión, enfoque y el conocimiento de la actividad que al mismo tiempo pretende tener una cartera importante de clientes fidelizados con comunicación permanente, sea de manera virtual y personal. El presente proyecto tiene su justificación en la necesidad que tienen las personas de contar con un servicio de entrega de almuerzos a la oficina (delivery). Dicha justificación se da en función a que existe una demanda insatisfecha de personas que no pueden preparar sus propios alimentos y requieren este servicio dentro de la zona centro del distrito de Cusco; como consecuencia del desplazamiento que han sufrido los restaurantes que ofrecen este servicio por el crecimiento de restaurantes turísticos en la zona. El trabajador busca la mejor alternativa económica, de calidad e higiene en la satisfacción de sus necesidades y se encuentra con una amplia gama de restaurantes turísticos que ofrecen este servicio a precios elevados, alejados del presupuesto familiar, por lo que opta por los restaurantes que brindan este servicio de manera que se ajuste a su presupuesto, tal como se señala en el estudio de mercado en el capítulo tres.

En relación a lo académico, la formación universitaria genera siempre planes, metas, objetivos, y más que todo sueños para poder salir adelante; esta formación y el emprendimiento en el plan de negocios concebido es el resultado de estudios de postgrado que han permitido madurar el sueño e idea inicial, no solamente para cumplir académicamente, sino también, para dar ese paso de consecución de un proyecto empresarial, dado que la formación teórica se plasma en el emprendimiento práctico de desarrollar con todas sus limitaciones y dificultades el presente plan de negocios.

A continuación, se presentan unos gráficos del producto que será ofrecido.

Figura 1. Presentación del producto

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivo General.

- Elaborar un plan de negocios para la implementación de un servicio de entrega de almuerzos a oficinas (delivery) en la zona centro de la ciudad de Cusco.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Identificar la competencia directa de menú del subsector restaurantes en el distrito Cusco.
- Identificar el mercado efectivo y objetivo con posibilidad de acceder al producto.
- Identificar ventajas diferenciadoras de entregar con oportunidad el servicio.
- Elaborar el esquema organizativo y de operaciones para la oferta de valor.
- Elaborar las principales medidas para el mercadeo del producto.
- Elaborar el presupuesto y flujos de efectivo que determinen la viabilidad del proyecto.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

El ámbito de influencia del proyecto abarca el distrito de Cusco, comprendiendo básicamente a los trabajadores dependientes o independientes de las empresas financieras, comerciales y de servicios e instituciones del Estado.

Dentro de las limitaciones de esta investigación se consideran la falta de acceso a la información de la competencia, falta de información actualizada sobre el subsector restaurantes.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria

Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su Informe Técnico N° 08 de setiembre del 2016, la producción nacional tuvo un crecimiento de 3.77% durante 84 meses consecutivos, todo ello a raíz del crecimiento favorable de gran parte de los sectores.

La industria en la que se encuentra este proyecto es la de Alojamiento y Restaurantes que en el mes de julio de 2016 incrementó en 3.06% gracias a la respuesta favorable de los subsectores por los que está compuesta, que son restaurantes y alojamiento en 2.94 % y en 3.78 % respectivamente (INEI, 2016).

Analizando el contexto nacional, con respecto al sector en el que se maneja el presente plan de negocios, se puede observar que esta actividad está creciendo de manera sostenida en el tiempo y en el espacio.

Según el estudio de Producción Nacional 2016 de INEI de los meses de mayo, junio, julio del 2016 Informe Técnico N° 06, el sector alojamiento y restaurantes tuvo un incremento de 2.35 %; 2.90 % y 3.06 % respectivamente, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Producción Nacional 2016. Adaptado de “Informe Técnico N° 06” (INEI), mayo, junio y julio 2016. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>

Al analizar el contexto nacional con respecto al sector Alojamiento y Restaurantes que es el sector en el que se encuentra el presente proyecto; se puede observar que existe un crecimiento sostenido en el tiempo y en el espacio. Los indicadores nacionales del sector Agroindustrial, así como de la actividad de servicios van de la mano del crecimiento de la economía en su conjunto (INEI, 2016), por ello el Gobierno está apoyando esta actividad no solamente a través de Mistura en Lima, sino que cada municipio y/o Gobierno Regional está trabajando en la promoción de eventos al estilo Mistura en sus jurisdicciones siendo de tradición las ferias culinarias los días domingos o en alguna festividad (INEI, 2016).

Otro aspecto muy importante y necesario de mencionar es la presencia de Tratados de Libre Comercio con las principales economías del mundo que de alguna y otra manera tienen repercusión dentro del sector Alojamiento y Restaurantes. Este hecho ha generado que los mejores cocineros y/o chefs del medio cuenten con presencia internacional no solamente al

recibir premios por su actividad, sino también tener cadenas de restaurantes denominados de sabor nacional en los principales países del mundo.

El Estado ha puesto los ojos en el crecimiento dinámico de estas actividades, que generan puestos de trabajo. En primer lugar, se ha dado un impulso muy importante a Mistura, la misma que con el apoyo del Gobierno y de las empresas privadas se ha convertido en la principal Feria Gastronómica de América Latina.

Esta actividad no solamente ha generado el crecimiento de la gastronomía especialmente en Lima, sino que ha permitido rescatar el arte culinario del Perú entero, desde sus principales picanterías, huariques y otros, que han dado lugar a la ampliación de la oferta gastronómica en el país y que al mismo tiempo permiten conocer los potajes que son especialidad en cada región. Para ello el Estado sigue promoviendo la actividad turística a través de sus entidades especializadas en el exterior (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] y otros), y especialmente a nivel nacional, promoviendo a través de los feriados largos la actividad turística denominada social, por la cual el poblador peruano visita especialmente la ciudad del Cusco, para conocer su riqueza cultural, arqueológica, arquitectónica y culinaria.

Cusco tiene por sus propias características una riqueza culinaria especial, por ser Capital del Imperio Inca y por ser coronada con los títulos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), organismos mundiales y el Gobierno del Perú. La historia gastronómica del Perú no es ajena en Cusco y su desarrollo no solamente compromete al ciudadano cusqueño que tiene alternativas diferentes para disfrutar de potajes propios de la región, sino también al ciudadano visitante a esta región que ofrece todos los tipos de turismo, entre ellos el gastronómico, que ha empezado a tomar mayor relevancia dentro de la economía de la ciudad. Un fenómeno especial es el crecimiento de institutos superiores e incluso universidades que tienen dentro de sus carreras profesionales o

alternativas de educación técnica la especialidad de gastronomía, lo que ha generado que aparezca una nueva tendencia, no solamente en cocineros nuevos y nuevas alternativas de comida en cualquiera de sus modalidades y con diversos niveles de influencia extranjera, consolidándose la comida Novo Andina, sino también una nueva opción de empleo.

Como anteriormente se mencionó, el subsector de restaurantes aumentó en 2.99%, y ello gracias a los establecimientos que expenden comida, por ejemplo: comidas rápidas, pollerías, restaurantes, restaurantes turísticos, chifas y carnes y parrillas. En paralelo, las cevicherías, café restaurantes, comida criolla, sandwicherías, comida japonesa y dulcerías tuvieron un crecimiento considerable a raíz de la apertura de nuevas sucursales, cambios significativos de los ambientes, innovación en aperitivos y cartas que incluyen platos de cocina fusión, almuerzo y cena buffet bailable, salones privados para la atención de eventos corporativos, valet parking y servicios de wi-fi (INEI, 2016).

Dentro de este esquema y debido a la variedad de comensales que tiene Cusco, las personas y/o empresas que prestan este servicio se han adecuado, en la medida que ha ido creciendo especialmente el turismo en la ciudad, es por esa razón que existe una variedad de presentación de menús con características especiales de acuerdo con el segmento al que se orientan y entre ellos se tiene:

- Menú Ejecutivo
- Menú Familiar
- Menú Vegetariano
- Menú Criollo
- Etc.

2.1.1. Segmentación de la Industria.

La industria de Alojamiento y Restaurantes se encuentra compuesta por dos subsectores, (a) alojamiento y (b) restaurantes (INEI, 2016).

a) Subsector Alojamiento

El subsector alojamiento registró un crecimiento de 3.78 %; no solamente por la visita a los principales atractivos arqueológicos y naturales que ofrece el país, sino también debido a las nuevas propuestas turísticas gastronómicas que influyeron en el incremento del turismo nacional e internacional.

b) Subsector Restaurantes

Que se encuentra conformado por cuatro actividades; la actividad de servicios de comida concesionarios que considera a los servicios de comida a empresas de Transporte Concesionarios; la actividad de servicios de bebida; la actividad de servicios de catering y por último la actividad de restaurantes que está compuesta por:

- Comida rápida
- Restaurantes Turísticos
- Pollerías
- Chifas
- Carnes y parrillas
- Restaurantes

El subsector de restaurantes se vio impulsado por los restaurantes, pollerías, comidas rápidas, restaurantes turísticos, chifas, carnes y parrillas; dicho crecimiento favorable resulta de las celebraciones con motivo de las Fiestas Patrias, Día del Pollo a la Brasa y ferias gastronómicas. Asimismo, considerando otras actividades de servicio de comidas concesionarios se puede observar que resaltó por la mayor demanda de empresas de transporte tanto terrestre como aéreo.

Por el contrario, el servicio de catering disminuyó de -2.42 % al igual que el servicio de bebidas en 0.11 %, producto de una captación menor de clientes en pubs, discotecas y juguerías (INEI, 2016). No obstante, cabe recalcar que las cafeterías, así como los bares y bares restaurantes incrementaron debido a las presentaciones artísticas, remodelaciones de los locales, aperturas y sobre todo publicidad.

2.1.2. Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.)

Dentro de las empresas que conforman esta industria se tienen a las pollerías, chifas, restaurantes turísticos, comidas rápidas, restaurantes, carnes y parrillas, entre otros (INEI, 2016), pero para efectos de esta investigación en esta industria se analizará a aquellos restaurantes que ofrecen una oferta similar de servicio de menú y en algunos casos de entrega (delivery); los cuales son El Horno de San Andrés, Restaurante Ego's y Business Café Snack. A continuación, se presenta la información de dichos restaurantes con información de su ubicación, cantidad de empleados, volumen de ventas diario y el precio del menú que ofrecen:

Tabla 1

Empresas que conforman la industria

Criterios	El Horno de San Andrés	Restaurante Ego's	Business Café Snack
Ubicación	Calle Puluchapata 128	Calle Arequipa 248	Calle Q'era 255 pasaje Hurtado 253-B
Cantidad de Empleados	5	6	6
Volumen de Ventas	90 - 100 menús por día	100 - 150 menús por día	150 menús por día
Precio del menú	S/.8.00	S/.10.00	varía entre S/. 8, 12 a 15

2.2. Tendencias de la Industria

La tendencia en la industria es una serie de sucesos que mayormente duran en el tiempo y pueden ser más predecibles que una cuestión pasajera (Kotler & Keller, 2012).

Como consecuencia del crecimiento y desarrollo de la actividad turística, esta industria ha tenido un crecimiento y desarrollo sostenido, y el resultado es la transformación que ha sufrido Cusco, convirtiéndose de una ciudad con un turismo de tipo arqueológico, a ser la meca del turismo donde confluyen visitantes de todas las nacionalidades con diversas oportunidades y tipos de turismo, en el que la gastronomía ha tomado una presencia importante. En la siguiente tabla se observa la evolución del turismo en la provincia de Cusco que da cuenta del crecimiento mencionado en líneas anteriores, desde el año 2000 al 2014 hubo un crecimiento de 1,089,321 turistas en la provincia de Cusco.

Tabla 2

Evolución del arribo de turistas nacionales y extranjeros 1995-2014

Año	Nacionales	Extranjeros	Total
2000	175,097	288,695	463,792
2001	154,230	261,595	415,825
2002	155,780	261,859	417,639
2003	142,935	273,319	416,254
2004	178,891	368,229	547,120
2005	207,740	463,633	671,373
2006	236,916	479,459	716,375
2007	295,488	572,449	867,937
2008	317,995	663,934	981,929
2009	348,930	614,225	963,155
2010	432,152	584,907	1,017,059
2011	463,243	736,185	1,199,428
2012	533,370	851,750	1,385,120
2013	581,604	929,414	1,511,018
2014	569,663	983,450	1,553,113

Nota. Adaptado de Provincia de Cusco: Evolución del arribo de turistas nacionales y extranjeros 1995-2014, por *Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco*, Boletín Estadístico 2014, p. 18.

Según información de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), a raíz del crecimiento, Cusco tuvo incorporaciones de tres hoteles cinco estrellas y aproximadamente hay unos 250 millones de dólares en infraestructura hotelera en los próximos tres años (Gestión, 2013).

A consecuencia de esta evolución, los restaurantes tradicionales se convirtieron en restaurantes turísticos y fueron apareciendo inversionistas del rubro que han copado la Plaza de Armas y las zonas aledañas con diversas opciones culinarias que se adaptan a los gustos y preferencias de los clientes potenciales (turistas), con precios dirigidos a ese segmento. De acuerdo con información del boletín Conociendo Cusco (INEI, 2001), el crecimiento del turismo en Cusco ha generado el incremento de servicios turísticos; entre ellos, agencias de

viaje, locales de recreación y restaurantes turísticos, es así que desde el año 2000 se mantiene esta tendencia. Adicionalmente, según información de la Municipalidad de Cusco, en su informe, Componente Económico 2013, indica que hubo un incremento de los restaurantes turísticos con o sin clase que se encuentran registrados en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, y en base a ese registro concluye que dicho incremento se concentra en su mayoría en el distrito de Cusco; a continuación, se presenta dicha información.

Tabla 3

Restaurantes turísticos en provincia Cusco según distritos 2013

Restaurantes	Distrito Cusco	Distrito Wanchaq	Distrito San Sebastián	Distrito San Jerónimo	Distrito Saylla	Distrito Poroy	Distrito Santiago
Con clase y categoría	77	1	0	0	0	0	0
Sin clase y categoría	393	116	70	24	16	9	79

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Económico* (p. 257), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Como se observa en la anterior tabla, la mayoría de restaurantes turísticos se encuentran en el distrito de Cusco, y de acuerdo con ese informe el sustento es debido a que la actividad turística se concentra en ese distrito y específicamente en el Centro Histórico.

Este crecimiento y desarrollo también fue de la mano con empresas privadas e instituciones del estado que se ubicaron a lo largo del tiempo en esta zona, de tal forma que la atención con un menú a este segmento potencial de clientes se ha ido desplazando. A fin de comprender cómo fue el crecimiento, a continuación, se presenta la siguiente información obtenida de la Municipalidad Provincial de Cusco, donde se muestra la cantidad de agencias del sistema financiero privado, por citar un ejemplo:

Tabla 4

Agencias del sistema financiero privado según distritos - Provincia Cusco 2012

Provincia/Distrito	Bancos	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales	Edpymes
Provincia Cusco	25	7	15	5	10
Distrito Cusco	13	3	3	3	4
Distrito San Jerónimo	1	-	2	-	-
Distrito San Sebastián	2	2	3	1	2
Distrito Santiago	2	-	1	-	-
Distrito Wanchaq	7	2	6	1	4

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Económico* (p. 253), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Como se observa en la anterior tabla, según información de la Municipalidad Provincial de Cusco, el sector privado fue evolucionando de la mano con este crecimiento, es así que en el distrito de Cusco al 2012: se registran 13 bancos, tres empresas financieras, tres cajas municipales, tres cajas rurales y cuatro edpymes, es decir el 52 % de las agencias bancarias, el 60 % de las cajas rurales y el 40 % de las EDPYMES, se encuentran situadas en dicho distrito de Cusco y tiene el siguiente detalle: Bancos (Banco de Crédito, Interbank, Scotiabank, Banco Continental, BANBIF, Mi Banco y Banco Azteca); Empresas Financieras (Crediscotia, Financiera TFC S.A. y Financiera Efectiva); Cajas Municipales Cajas Rurales (Caja Cusco y Caja Arequipa); Cajas Rurales (Credinka); y EDPYMES (EDYME Marcimex S.A.).

El sector público y privado tienen diferentes horarios de trabajo; que pueden ser a medio tiempo o tiempo completo; en el sector privado, sobre todo, la mayoría de los horarios son a tiempo completo; y con este proyecto se pretende atender a este nicho.

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se utiliza ampliamente para desarrollar e implementar estrategias en varias industrias. El impacto de las fuerzas puede mostrar la poca atraktividad de una industria en relación a la obtención de utilidades (David, 2013).

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite identificar los componentes clave de cada una de las fuerzas, para ver qué tan fuerte es cada una de ellas para la compañía a fin de determinar si es conveniente ingresar o no a la industria.

Para analizar la estructura del sector industrial de este proyecto en el distrito de Cusco, se tomará como referencia El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.3.1. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los clientes resulta ser una importante fuerza en la industria, en algunos casos obligan a reducir los precios cuando negocian una propuesta cuando los productos que se ofrecen en la industria son estandarizados. A veces los clientes pueden enfrentar a los rivales entre sí, haciendo que se ofrezcan garantías extendidas o cualquier otro servicio especial para que los consumidores sean leales a la marca (David, 2013).

El cliente en el proyecto es el demandante de un menú que reúna las condiciones que lleguen a la satisfacción total de sus necesidades, gustos y preferencias. En la industria existe una concentración en crecimiento de dichos clientes; sin embargo, dado los ingresos que perciben, buscan constantemente alternativas económicas. Bajo esa premisa, para optar por esta alternativa, los clientes evaluarán el equilibrio entre lo que ellos podrían preparar y lo que estarían dispuestos a pagar por el producto, considerando la calidad de

los ingredientes del menú. Por lo tanto, el poder de negociación está relacionado directamente al precio y la calidad; que van de la mano de un servicio oportuno con un mejor tiempo de respuesta. Asimismo, evaluarán las opciones que ofrezcan limpieza, puntualidad y variedad de opciones. Por esa razón se determina que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores también influye en la industria, en vista de que afecta la competencia, y con mayor intensidad cuando existe una gran cantidad de proveedores. A fin de mejorar la rentabilidad, en algunos casos los proveedores se unen con los productores apoyándose entre sí, desarrollando nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, en varias industrias utilizar el servicio de los proveedores para adquirir algún componente que no puede ser fabricado, puede resultar ser más económico (David, 2013).

Para esta industria en general el poder de negociación de los proveedores es bajo, por cuanto la demanda de los insumos y productos para la preparación de los alimentos tiene una cartera de proveedores bastante amplia tanto por cantidad como por calidad. Sin embargo, dado que el envase que se utilizará para servir el menú tiene características especiales, y no es fácil de encontrar en la ciudad debido a que existen pocas empresas que venden este producto; estos proveedores sí tienen poder de negociación alto, lo que haría que se decida adquirir estos envases en Lima o en algún otro caso, importarlos.

2.3.3. Entrada potencial de nuevos competidores.

Existe la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a una industria, a pesar de existir un sin fin de barreras contra la entrada, una empresa debe estar atenta para identificar a las empresas que podrían ingresar al mercado, si la industria es fuerte, pues puede hacer frente a estas amenazas con estrategias diversas para disuadir a los nuevos competidores (David, 2013).

Existen dos factores claves para determinar si existe efectivamente esta amenaza y son las barreras de entrada existentes y la reacción que los entrantes pueden esperar de las empresas que ya compiten en el mercado. Dentro de las barreras de entrada existentes para los nuevos entrantes se tienen las siguientes que se resumen en la tabla siete:

a) Economías de Escala

Dado que no se necesitan grandes escalas de producción para esta industria, no existen grandes requerimientos de economías de escala para poder empezar a competir, debido a la cantidad de empresas o pequeños locales que ofrecen este servicio (en un lugar establecido y de entrega, delivery) y que generalmente se enfocan en algún sector específico, por ello su producción es más reducida.

b) Requerimientos de Capital

En la industria de servicios alimenticios existen dos tipos de empresas, unas que tienen un local establecido y otras que ofrecen un servicio de entrega (delivery) similar a la oferta de este proyecto. Para el primer caso se necesita una infraestructura física

(restaurante) que permita el consumo de los alimentos; y para el segundo caso, la infraestructura física solamente será necesaria para el procesamiento de alimentos y el traslado de los mismos. Por lo mencionado anteriormente, el requerimiento de capital difiere uno del otro.

c) Diferenciación de Productos

En esta industria existen diversas alternativas de productos alimenticios a los que el mercado puede acceder, sobre todo en zonas con alta concentración de trabajadores; existen empresas que cuentan con una amplia gama de productos y realizan entregas a domicilio, la mayoría especializada en una línea de producto específica (pizza, chifa, pollo a la brasa, etc.), productos que no están dentro del presupuesto diario que tienen los trabajadores. Sin embargo, la diferenciación del producto o servicio final no ha sido considerado como prioridad en estos casos, por lo que no representa una barrera significativa para los nuevos competidores, lo que se ve reflejado en el grado de fidelización a una marca en particular, que puede existir pero que no es un punto importante a tener en cuenta en ésta industria.

d) Acceso a Canales de Distribución

Esta barrera podría representar un impedimento para aquellos que quieran ingresar en esta industria, dado que la cantidad de empresas que existen cuentan con experiencia suficiente en el manejo de costos fijos y variables, de negociación con proveedores, promociones y ofertas, etcétera; por lo tanto para poder ingresar a esta industria, es necesario invertir en publicidad y propaganda, lanzamiento de ofertas, descuentos especiales, entre otros, con el fin de generar la venta del producto y así darse a conocer

al mercado con la intención de generar un posicionamiento de mercado por el servicio prestado.

Con el análisis de las barreras de entrada, se puede concluir que la industria es atractiva para los nuevos ingresantes.

Dentro de las barreras de salida existentes se tienen las siguientes que se resumen en la tabla cinco:

a) Activos especializados

Dado que los equipos con los que se contarán no son difíciles de negociar y vender a terceros, para este proyecto no representa una barrera de salida difícil de afrontar.

b) Costos fijos de salida

Estos costos representarían una barrera de salida muy importante a considerar pero que no afectaría de manera significativa en vista de que, si el negocio llegara al declive en su ciclo de vida, se tendrían que asumir las indemnizaciones a los trabajadores, que en este caso son seis, así como también la liquidación de las existencias del almacén.

c) Restricciones sociales y gubernamentales

Esta barrera no representa una situación de mayor grado, en la que se tendrían que mitigar conflictos sociales y legales con los trabajadores y otros.

Con el análisis de las barreras de salida para los nuevos entrantes, se puede concluir que la industria es atractiva.

2.3.4. Desarrollo Potencial de productos sustitutos.

La presencia en el mercado de los productos sustitutos pone un límite al precio que determinan un margen de ganancia máximo, y a la vez hacen que la competencia sea mayor. Los productos sustitutos ejercen presión toda vez que su precio disminuye, y es medible a través de indicadores que dan a conocer la participación de mercado que logran estos productos (David, 2013).

El proyecto se desarrolla dentro del ámbito de servicios de alimentos, lo que significa que la industria no está reservada a solo las empresas sustitutas directas de la propuesta (comida rápida), sino también a todas aquellas que brinden alimentos (restaurantes tradicionales, turísticos, etc.), sean menús, platos a la carta, extras, entre otros. Este sector está constituido por una variedad de negocios desde comidas rápidas hasta restaurantes turísticos, por lo tanto, se debe tener en cuenta que cualquier alimento puede ser considerado como un sustituto directo o indirecto.

Existen costos de cambio relativamente bajos en éste sector dado que el consumidor promedio cuenta con una capacidad económica, en la mayoría de los casos, que no le permite acceder a alimentación cara. La lealtad en las marcas es baja porque el presupuesto asignado para el menú diario no está acorde al precio del producto ofrecido por estos. Este hecho puede ser considerado como una oportunidad o una amenaza, porque por un lado como oportunidad tenemos a los consumidores que pueden estar dispuestos a probar un nuevo producto y por otro lado como amenaza, el hecho de que los

consumidores cuenten con otras alternativas que en algunos casos son similares a los que serán elaborados en este proyecto.

Existe una gran variedad de productos sustitutos que pueden ser menú, comida rápida, platos a la carta, extras, etc.; los mismos que hacen que la industria sea más atractiva para el consumidor y para el proyecto dado que los clientes podrán tener mayor variedad de productos para elegir y contarán con una propuesta que atenderá sus requerimientos. Las facilidades de pago que ofrecen los sustitutos son muy consideradas por los consumidores, dado que algunos únicamente reciben efectivo y no tarjeta, a excepción de las comidas rápidas. Asimismo, los precios que manejan estos sustitutos en la zona de influencia del proyecto son mayores por tratarse de una zona turística, que hace de por sí, que los precios se eleven en el centro histórico. Como resultado del análisis de esta fuerza, se puede inferir que la industria es atractiva.

2.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras.

Resulta ser una de las fuerzas más poderosas en este modelo, las estrategias de una empresa serán exitosas sólo si tiene una ventaja competitiva por sobre las estrategias de la competencia. Cualquier cambio de estrategia puede originar respuestas rápidas como reducción de precios, mejor calidad, extensión de garantías, entre otros. a mayor incremento de competidores en la industria, mayor será grado de rivalidad (David, 2013).

La presencia de comida tradicional, comida gourmet, y comida rápida hace que exista rivalidad dentro de cada uno de los segmentos mencionados que compiten entre sí.

Si bien existe el servicio de entrega (delivery), también es cierto de que éste tiene un costo que se encuentra fuera del presupuesto del cliente final; es necesario mencionar que

hay un segmento que puede utilizar este servicio en función al nivel de ingresos que mantiene, que le permita satisfacer esta necesidad.

La rivalidad existente entre empresas que prestan el servicio sea de comida tradicional, comida gourmet, comida turística, o comida rápida; es bastante fuerte dado que la diferenciación del producto es mínima, por lo que existen presentaciones con algún tipo de descuentos y ofertas (ensaladas, postres, caramelos, etc.) que hacen que los productos tengan un precio accesible, lo que no permite la fidelización a la marca.

La consecución de activos para atender a este mercado es específica y con características especiales, por lo que las barreras de salida son altas, igualmente conseguir la lealtad del cliente es bastante difícil dado que no solamente se tiene consideraciones objetivas (presentación, calidad) sino también condiciones subjetivas que son las que más pesan en el negocio. Por lo antes señalado, y por tratarse de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos, el retorno de la inversión en estas barreras de salida sería bajo.

El número de competidores con una oferta similar es mínimo, dado que no se ofrece este tipo de servicio de manera exclusiva, asimismo, la industria resulta atractiva con el crecimiento que va teniendo y es una oportunidad para introducir una nueva propuesta acorde a las necesidades de los clientes. El liderazgo en costos y las características del producto son estrategias que los entrantes podrían desarrollar para competir en esta industria. Asimismo, los precios accesibles y la diversidad de competidores indirectos permiten que la industria sea más dinámica, ofreciendo al cliente propuestas que puede comparar para optar por aquella que le resulte beneficiosa.

Dentro de las variables que se toman en cuenta para competir se tienen: calidad y buen sabor, puntualidad y tiempos de entrega cortos, precios accesibles, limpieza y buena presentación, la comida debe llegar caliente (lista para comer), buena atención, facilidades de pago, almacenamiento de datos personales y preferencias, servicio de entrega

(delivery), y variedad de opciones; que se presentan en la matriz de perfil competitivo, incluyendo dentro de dicho análisis las empresas con las que el presente proyecto competiría.

Como resultado del análisis de esta fuerza, se puede inferir que la industria es atractiva.

Después de desarrollar el análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede inferir que la industria es altamente competitiva con una variedad de opciones (sustitutos) que el consumidor puede elegir; sin embargo, ingresar a esta industria con una propuesta diferente, genera una oportunidad de éxito en el mercado. Se concluye por esa razón que la industria es atractiva, lo cual indica que es conveniente ingresar a la misma.

2.4. Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades; su conocimiento nos permitirá predecir más objetivamente el perfil de respuesta de los rivales. Las compañías se hacen al menos una idea intuitiva sobre las estrategias actuales de los rivales, sobre sus fuerzas y debilidades; prestan menos atención a lo que realmente los impulsa: las metas y suposiciones que tienen respecto a su situación y a la naturaleza de la industria. Son factores mucho más difíciles de observar que el comportamiento de ellos, pero a menudo determinan cómo se conducirán en el futuro (Porter, 2008, p. 66).

A continuación, en base al concepto citado se presenta una tabla que considera criterios en base a los componentes del análisis de la competencia en esta industria comparando la competencia indirecta que tendría el presente proyecto.

Tabla 5

Análisis de la Competencia

Componentes diagnósticos	Ponderación	Proyecto		Restaurantes Tradicionales		Restaurantes Turísticos		Comidas Rápidas	
Calidad y buen sabor	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Puntualidad y tiempos de entrega cortos	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Precios cómodos	0.13	3	0.39	3	0.39	1	0.13	3	0.39
Limpieza y buena presentación	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42
La comida debe llegar caliente (lista para comer)	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Buena atención	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Facilidades de pago	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Almacenamiento de datos personales y preferencias	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Variedad de opciones	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.4	3	0.3
Total	1.00		3.17		2.70		3.02		3.04

Para una mejor interpretación del análisis de la competencia se detalla, para julio 2016, qué empresas conforman los grupos de (a) restaurantes, (b) restaurantes turísticos y (c) comidas rápidas:

a) Restaurantes

El Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004, define a un restaurante como un establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

Principalmente en el distrito de Cusco en la mayoría de casos estos restaurantes tienen una carta especialmente de platos en los que ofrecen menú en su local (ver Anexo 1).

Para el presente proyecto se presentan tres restaurantes que son considerados como competencia indirecta, a efectos de analizar y comparar el servicio que se pretende ofrecer, dichos restaurantes son: El Horno de San Andrés, Restaurante Ego's, y por último Business Café Snack. Dentro de sus principales características se tiene lo siguiente:

- En su carta ofrecen el servicio de menú, y en el caso de Business Café Snack adicionalmente ofrece menú ejecutivo.
- En la hora de refrigerio (12:00 pm a 15:00 pm), atienden a la fuerza laboral de la zona.
- No realizan el servicio de entrega (delivery), salvo Business Café Snack en casos de tener grupos mayores que atender.
- Los precios del servicio de menú oscilan entre S/.8.00 y S/ 15.00.
- Ofrecen una entrada, sopa, un plato de fondo; una bebida (limonada, chicha morada, agua de cebada, mates) y eventualmente algún postre y/o fruta.
- Los menús no varían unos de otros y ofrecen almuerzos que en la semana se repiten.
- Los insumos utilizados en la preparación de estos potajes provienen en su mayoría de la zona.

b) Restaurantes Turísticos

El Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004, define a un restaurante turístico como aquel que se ubique en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación, que se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana; asimismo, que cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente y ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Estos restaurantes se ubican estratégicamente en el centro histórico del distrito de Cusco alrededor de la plaza de armas (ver Anexo 2).

c) Comidas Rápidas

La comida rápida es aquella que se puede llevar caliente de los establecimientos y restaurantes y comida inmediatamente o platos precocinados que se venden en supermercados o tiendas de alimentación y que solamente hay que recalentar antes de servirlos (Allisson, 1990), según la información del Análisis Prospectivo del sector de comida rápida en Lima 2014-2030, por Arbayza, Cánepa, Cortez, Lévano (2014).

En la ciudad de Cusco se cuenta con la presencia de una variedad de comidas rápidas como se puede observar en detalle en la siguiente tabla:

Tabla 6

Comidas Rápidas

Nombre Comercial	Dirección
Kentucky Fried Chicken	Plaza de Armas Portal de Carnes
Mc Donalds	Plaza de Armas Portal de Carnes
Bembos	Plaza de Armas Portal Comercio
China Wok	Av. De La Cultura Seminario
Popeye's	Av. De La Cultura Seminario
Otto Grill	Av. De La Cultura Seminario
Papa Jones	Av. De La Cultura Seminario
Burger King	Av. De La Cultura Seminario
Monta'o	Av. De La Cultura Seminario
Raymi	Av. De La Cultura Seminario

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de Empresa.

Habiéndose registrado un crecimiento de la actividad turística que trae como consecuencia el incremento de restaurantes para atender a este segmento, existen empresas y/o personas naturales con negocio que aún prestan ese servicio (menú), que obliga a los

clientes a trasladarse a sus locales para la ingesta de sus alimentos o de su menú diario; igualmente existen las empresas de comida rápida que están evolucionando en el centro histórico de Cusco con un menú a precios accesibles. También es necesario mencionar que existen clientes que solicitan el servicio de entrega (delivery) de restaurantes importantes, los que tienen un costo alto (niveles ejecutivos), cuyo consumo no es frecuente.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente en el análisis de la competencia; se considera a tres restaurantes que ofrecen un producto similar (competencia indirecta) los cuales se describen a continuación en la siguiente tabla con información que se obtuvo en base a entrevistas exhaustivas (ver Anexo 3).

Tabla 7

Empresas que ofrecen el mismo producto

Factores	El Horno de San Andrés	Restaurante Ego's	Business Café Snack
Precio del menú	S/.8.00	S/.10.00	Varía entre S/. 8, 12 a 15
Horas de mayor	12:00 am - 15:00 pm	12:30 am - 15:30 pm	12:00 am - 16:00 pm
Horas punta de	13:00 pm - 14:00 pm	13:00 pm - 15:00 pm	13:00 pm - 14:30 pm
Cantidad de platos	3	7	4
Cantidad de mesas/sillas	12 mesas con 4 sillas	12 mesas con 4 sillas	10 mesas con 4 sillas
Servicio de entrega	No	No	Solo cuando tiene grupos

Los factores más importantes que se consideraron para la comparación fueron el precio del menú, también se consideró las horas de mayor afluencia dado que en ese horario se pretende ofrecer el servicio; asimismo, se consideraron las horas punta de atención para determinar que la mayor parte del público objetivo almuerza entre las 13:00 pm a 14:00 pm. De igual manera, se tomó en cuenta la cantidad de platos para conocer la variedad que ofrece cada uno de ellos y la cantidad de mesas y sillas para contrastar con el volumen de ventas que hacen al día.

Por último, se consideró el servicio de entrega debido a que el proyecto que se presenta pretende diferenciarse en el mercado al ofrecer de manera exclusiva este servicio; como se puede apreciar en la tabla anterior sólo Business Café Snack ofrece este servicio, pero no de manera recurrente, únicamente ofrecen este servicio cuando tienen grupos grandes que atender y no pueden disponer de todo el restaurante.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

Para determinar la participación de mercado de cada uno de los restaurantes anteriormente analizados, se tomaron como base los volúmenes de ventas menores que tienen por día y la cantidad total de la PEA ocupada en la zona de influencia del proyecto (distrito de Cusco), por la zona centro que se encuentra entre la plaza de armas y las cuadras uno, dos, tres, cuatro y alrededores a la Avenida El Sol, obtenido del Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (INEI, 2016) que se detallará más adelante en el capítulo cuatro, el cual asciende a un total de 1778 personas consideradas como el 100 % del mercado. Es así que se tiene la siguiente tabla:

Tabla 8

Participación de mercado

Participación de mercado	El Horno de San Andrés	Restaurante Ego's	Business Café Snack
Ventas por día (L-V)	90	100	150
PEA ocupada zona de influencia	1778	1778	1778
Participación	5%	6%	8%

Como se observa, El Horno de San Andrés tiene un público objetivo que según las entrevistas representa el 5 % del mercado, el Restaurante Ego's tiene una participación de 6 % del mercado y por último Business Café Snack tiene el 8 % del mercado. En total

entre los tres restaurantes abarcan el 19 % del mercado, quedando un 81 % de mercado que comprende a las personas que acuden a otros restaurantes, así como también a aquellas que almuerzan en casa o llevan su refrigerio a la oficina.

Figura 3. Participación de mercado

En base al análisis realizado se determinó tener una participación del 5 % del mercado, en el primer año, tomando como referencia la participación del restaurante El Horno de San Andrés, que es el que tiene la menor participación frente a los demás.

Al año siguiente se pretende abarcar el 7 %, y posteriormente, los próximos tres años el 9 % del mercado; para lo cual se diseñarán estrategias que en el capítulo siete se detallan de manera específica.

2.4.3. Matriz De Perfil Competitivo.

La matriz de perfil competitivo permite reconocer a los competidores más importantes de la compañía, y también permite conocer las fortalezas y debilidades particulares de cada uno de ellos. Dicha matriz utiliza factores críticos de éxito que incorporan temas tanto externos como internos; por esa razón las calificaciones asignadas corresponden a fortalezas y debilidades; donde 4 es la fortaleza principal, 3 es la fortaleza menor, 2 es la debilidad menor y por último 1 es la debilidad principal. Este análisis permite conocer información estratégica interna muy importante (David, 2013).

En base al concepto se presenta la siguiente Matriz de Perfil Competitivo.

Tabla 9

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Ponderación	El Horno de San Andrés		Restaurante Ego's		Business Café Snack	
Calidad y buen sabor	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Puntualidad y tiempos de entrega cortos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Precios accesibles	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Limpieza y buena presentación	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
La comida debe llegar caliente (lista para comer)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Buena atención	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Facilidades de pago	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Almacenamiento de datos personales y preferencias	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Servicio de entrega (delivery)	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44
Variedad de opciones	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Total	1.00		3.37		3.34		3.58

Nota. Adaptado de *Matriz de Perfil Competitivo*, por F. David, 2013, México, Copyright 2013 por Pearson Educación.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

Toda empresa debe examinar el entorno en el que se encuentra, dado que pueden surgir oportunidades como también amenazas, y son seis las fuerzas del entorno que se deben considerar en el análisis (Kotler & Keller, 2012).

El análisis del contexto actual y esperado es una herramienta de gran utilidad que permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, por tanto, la posición y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios utilizada para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

2.5.1. Análisis Político – Gubernamental.

Como su nombre lo indica, el entorno político – gubernamental permite conocer de cerca todo lo referido a factores políticos, grupos de presión, entre otros que podrían condicionar a las empresas o en el mejor de los casos, generar nuevas oportunidades (Kotler & Keller, 2012).

En el Perú los resultados de las elecciones presidenciales y congresales se dan generalmente en un periodo de inestabilidad y desconfianza, que puede afectar las inversiones. En la actualidad, este periodo de elecciones coincide con un escenario económico complejo en el que Perú viene creciendo por debajo de las expectativas y pronósticos.

El nuevo Gobierno propone dentro del paquete tributario la reducción del Impuesto General a la Ventas (IGV) de 18% a 17% en forma gradual durante tres años, esta propuesta genera preocupación entre algunos expertos que consideran que esta medida

podría tener un efecto contrario al que se espera, indican que perjudicaría las arcas fiscales.

Mientras el Estado dentro de sus políticas siga promoviendo la actividad turística, la descentralización, así como dando soporte a las actividades económicas; la Gastronomía seguirá creciendo dado que según información de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), anualmente de las escuelas gastronómicas del sector privado egresan 10 mil nuevos profesionales que se van insertando a la economía nacional (Diario Gestión, 2016).

La participación del Gobierno es necesaria para el impulso de apertura de escuelas públicas gastronómicas para la formación de más profesionales del rubro, y escuelas de servicios gastronómicos, dado que su capacidad de absorción de mano de obra es importante.

Cusco no es ajeno al crecimiento y desarrollo dinámico del sector de Alojamiento y Restaurantes, más aún cuando el Estado a través de políticas públicas está promoviendo el sector Turismo, que de manera directa tiene que ver con el crecimiento de la actividad culinaria y/o gastronómica.

Con referencia al subsector restaurantes en Cusco, de aquellos restaurantes que eran tradicionales y que se ubican en los principales puntos de la ciudad se han convertido en restaurantes turísticos con categoría y sin categoría como se mostró en el análisis de las tendencias de la industria. Por esa razón, se señala que existen pocos restaurantes que atienden el servicio de menú en esta zona turística, donde además se concentra una gran cantidad de comensales que trabajan en entidades del sector público y privado. Asimismo, se desarrollan festivales gastronómicos que es una oportunidad importante que permite conocer más de la variedad de la gastronomía local, con frecuencia se realizan los fines de semana, en la siguiente tabla se detallan las ferias gastronómicas que tiene la provincia de Cusco por distrito:

Tabla 10

Principales Festivales Gastronómicos Provincia Cusco según distritos 2013

Provincia/Distrito	Denominación	Naturaleza	Frecuencia
Provincia Cusco			
Distrito Cusco	Festival Gastronómico de la Plaza San Francisco	Gastronomía Típica	Días domingos
Distrito San Jerónimo	Festival del Sabor Andino	Gastronomía Típica	Días domingos
	Feria Gastronómica Perú Mucho Gusto		
Distrito Santiago	Feria Gastronómica Tinkuy 2009	Gastronomía Típica	2 veces al mes
	Feria Gastronómica Culinaria 2010		
Distrito Wanchaq	Festival gastronómico y de postres en la Plaza Túpac Amaru	Gastronomía Típica	Todos los sábados
Distrito Saylla	Feria de Chicharrones y Tocto	Gastronomía Típica	Todos los días, fines de semana

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Económico* (p. 258), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Tal como se observa en la anterior tabla, la mayoría de distritos cuenta con una feria gastronómica todos los fines de semana, a excepción del distrito de Santiago en el que estas ferias se desarrollan dos veces al mes.

En cuanto al subsector alojamiento, en la ciudad de Cusco se tiene la presencia de grandes cadenas hoteleras como Hilton, JW Marriott, Monasterio, Novotel, Wyndham, y otros debido a que existe mucho potencial en ciudades donde ha habido desarrollo comercial y donde se están aperturando retailers, pero hay escasez de infraestructura hotelera. Los representantes de las cadenas hoteleras ven en este hecho una gran oportunidad. Esto hace suponer que la oferta hotelera en el Perú se va a duplicar. Estas cadenas hoteleras vienen con todos sus servicios tanto hoteleros, como de restaurantes y otros, lo que ha hecho que el inversionista nacional también ponga los ojos en este crecimiento y mejor aún que los empresarios cusqueños tengan participación importante por prestar este tipo de servicios; lo que ha generado que Casas de Alojamiento Familiar

se hayan convertido en Casa de Hospedaje, en hostales y hasta en Hoteles; como se resume en la siguiente tabla.

Tabla 11

Establecimientos de Hospedaje Provincia Cusco según distritos 2013

Establecimientos de hospedaje	Distrito Cusco	Distrito Wanchaq	Distrito San Sebastián	Distrito San Jerónimo	Distrito Saylla	Distrito Santiago
Hoteles 5 estrellas	5	0	0	0	0	0
Hoteles 4 estrellas	4	0	0	0	0	0
Hoteles 3 estrellas	34	2	0	0	0	0
Hoteles 2 estrellas	10	3	3	0	0	1
Hostales 3 estrellas	15	3	0	0	0	0
Hostales 2 estrellas	22	6	1	1	0	2
Hostales 1 estrella	6	3	0	0	0	1
Hospedaje SCNC	482	127	62	15	2	47
Total	578	144	66	16	2	51

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Económico* (p. 256), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Como se observa en la anterior tabla, la mayoría de establecimientos de hospedaje se concentran en el distrito de Cusco, dado que es la zona turística de la ciudad por excelencia. Respecto a los hoteles de cinco estrellas se cuenta con la presencia de cinco establecimientos; los de cuatro estrellas con cuatro establecimientos, y entre los de tres y dos estrellas se tienen 15 y 22 establecimientos respectivamente. En cuanto a los hostales de tres, dos y una estrella los establecimientos de hospedaje ascienden a un total de 43. Asimismo, los hospedajes sin clase ni categoría abarcan una mayor cantidad de establecimientos (482) en el distrito de Cusco a diferencia de los demás distritos.

A fin de evaluar la tendencia de la infraestructura hotelera, se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla 12

Provincia de Cusco: Comparación de Infraestructura Hotelera 2013-2014

Categoría	2013			2014		
	Establec.	Habitac.	Camas	Establec.	Habitac.	Camas
5 estrellas	5	631	1,275	5	580	1,164
4 estrellas	5	510	955	5	501	953
3 estrellas	55	1,791	3,485	56	1,904	3,666
Subtotal + 3 estrellas	65	2,932	5,715	66	2,985	5,783
2 estrellas	73	1,338	2,565	73	1,366	2,586
1 estrella	18	255	431	22	303	545
S/C	601	7,002	13,650	621	7,312	14,377
Subtotal - 3 estrellas	692	8,595	16,646	716	8,981	17,508
Albergue	1	12	66	1	12	55
Total	758	11,539	22,427	783	11,978	23,346
Variación				25	439	919

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la región Cusco* (p. 17), por Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2014

En la anterior tabla se puede apreciar un incremento de establecimientos del 2013 al 2014, pasando de 758 a 783. Lo propio sucede con los alojamientos que no tienen categoría, contando con 601 establecimientos en el 2013 y 621 en el 2014. En el caso de los establecimientos de tres estrellas se apertura un establecimiento más; y respecto a los establecimientos de una estrella, cuatro más. En cuanto a las habitaciones y camas, se puede apreciar que hubo una tendencia creciente, del 2013 al 2014 pasaron a 439 habitaciones y 919 camas.

Gráficamente, la tendencia de crecimiento sería de la siguiente manera:

Figura 4. Boletín Estadístico de Turismo 2014. Tomado de “Provincia de Cusco: Establecimientos de Hospedaje según categoría 2013-2014”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco (DIRCETUR), 2014. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/BOLETIN-ESTAD%C3%8DSTICO-2014.pdf>

Hay factores externos que condicionan el normal desenvolvimiento de la actividad en la zona del ámbito de influencia del proyecto, dado que la plaza de armas de Cusco, es una tribuna para el desarrollo de diversas actividades, políticas, culturales, sociales, deportivas y otras; que generan problemas en la libre circulación de los ciudadanos (comensales), así como problemas de movilidad, que se convierten en una amenaza como consecuencia del desarrollo de las mismas, como son : huelgas y protestas; paros locales, regionales y nacionales; que hacen que por seguridad los establecimientos se mantengan cerrados, tanto del sector público como del sector privado. Igualmente, las actividades culturales (desfiles, fiestas patronales) en alguna medida afectan el proyecto. Estas actividades acompañadas de obras que realizan las entidades (Electro Sur Este, Sedacusco, Municipalidades)

bloquean el acceso al centro histórico lo que genera un problema de tráfico, más aún si se considera que la prestación del servicio es en hora punta.

2.5.2. Análisis Económico.

El análisis económico permite conocer de mejor manera el poder adquisitivo y qué factores influyen directamente en el mismo; por ejemplo: los precios, ahorros, facilidades de crédito, capacidad de endeudamiento, entre otros. Las tendencias que afectan el poder adquisitivo pueden impactar de manera considerable en las empresas, afectando no sólo a aquellas que ofrecen productos para consumidores con ingresos altos, sino también a aquellas que son sensibles al precio (Kotler & Keller, 2012).

En el mes de marzo del 2016, la economía peruana creció 3.72%, contabilizando 80 meses de crecimiento continuo y en los tres primeros meses del año alcanzó 4.42 % y durante los últimos 12 meses (abril 2015 a marzo 2016) llegó a 3.86 % (INEI, 2016).

Este comportamiento se explica por la evolución favorable de la mayoría de los sectores, destacando Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio, Transportes y Construcción, que en conjunto explican el 79% de la evolución del mes. No obstante, disminuyeron Manufactura, Pesca y Agropecuario (INEI, 2016).

En la región de Cusco, respecto a la estructura productiva, las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales; otros servicios; construcción; comercio; y manufactura son las que aportaron más del 80 % al Valor Agregado Bruto regional; mientras que las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura; alojamiento y restaurantes; transporte, almacén, correo y mensajería; y administración pública y defensa aportaron con el 16.2 %; cabe recalcar que la actividad turística aporta considerablemente al

Producto Bruto Interno (PBI) de la región. Por último, se tiene las actividades que menos aportaron al Valor Agregado Bruto regional y son: telecomunicaciones y otros servicios de información; electricidad, gas y agua; pesca y acuicultura con un 2.5 %.

En la siguiente figura se muestran las actividades y los porcentajes antes mencionados:

Figura 5. Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la Región Cusco 2016. Tomado de “Valor Agregado Bruto (VAB) según actividad económica 2014”, por Dirección Regional Trabajo y Promoción del Empleo Cusco (DRTYPE), 2016. Recuperado de <http://drtpe.regioncusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Diagnostico-Socioeconomico.pdf>

El ingreso promedio mensual Per cápita a nivel nacional según la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI-ENAH, 2007) entre el 2007 y 2011, era de S/.721.20, mientras que en Cusco éste alcanzó S/. 594.00.

Asimismo, de acuerdo con el informe técnico de INEI sobre la evolución de la pobreza monetaria, el índice de pobreza en Cusco tuvo una reducción considerable; es decir, pasó

de un 42.7 % de población en condición de pobreza (2010) a un 18.7% en el 2014, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 13

Perú y región Cusco - Evolución de la pobreza monetaria 2010 - 2014

País y Región	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7
Cusco	42.7	29.7	21.9	18.8	18.7

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la región Cusco* (p. 9), por Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2016

Según INEI, basado en la Encuesta Nacional de Hogares, en la región Cusco la Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 757,400 personas. De esa cantidad, 24 mil 500 están desempleados y la diferencia cuenta con un puesto de trabajo. A partir de esos datos, la Municipalidad Provincial de Cusco elabora la siguiente información para la provincia y distrito de Cusco:

Tabla 14

Población por categoría ocupacional en la Provincia de Cusco: año 2007

Provincia/Distrito	Empleado	Obrero	Trabajador Independiente	Empleador o patrono	Trabajador familiar no remunerado	Trabajador del Hogar	Desocupado
Cusco	52.9	3.6	29.6	3.3	2.7	4.0	3.9
Ccorca	40.7	8.5	37.6	2.7	3.9	3.0	3.6
Poroy	3.9	5.8	62.9	0.3	26.3	0.0	0.8
San Jerónimo	17.5	20.5	46.7	3.6	5.7	2.0	4.0
San Sebastián	31.2	12.2	41.0	3.1	5.4	3.1	4.0
Santiago	35.3	10.2	41.5	2.1	3.9	3.2	3.8
Saylla	32.3	10.5	44.1	2.3	4.7	2.7	3.4
Wanchaq	23.8	14.7	48.3	1.0	7.2	1.9	3.1
Total Prov.	38.4	8.9	39.1	2.6	4.2	3.1	3.7

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Social* (p. 31), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Según la información de la anterior tabla, la categoría ocupacional de trabajador independiente impera con un 39.1 % y las actividades que están orientadas a dicha categoría son: los negocios familiares, actividades de comercialización de vehículos, empresas inmobiliarias y de renta, etc. Asimismo, se observa que el 38.4 % de la población se encuentra en la categoría de empleados que ofrecen sus servicios mayormente en el distrito de Cusco, donde se encuentran las instituciones públicas y privadas, restaurantes turísticos, servicios de telecomunicaciones, entre otros.

Es necesario precisar que el porcentaje de trabajadores independientes en el distrito de Cusco, es menor frente a los demás distritos, dado que un 52.9 % de esa población se encuentra empleada (trabajadores dependientes).

El promedio de sueldo que perciben los servidores públicos y privados es de S/ 1,081 soles, inferior al costo de la Canasta Básica Familiar que llega a S/ 1,515. (INEI, 2016).

Otro aspecto importante a considerar es que una parte de los turistas que llegan a Cusco son los denominados mochileros quienes también acuden a los restaurantes, dado que atienden menús a bajo costo que se acomodan a su presupuesto.

El crecimiento de las actividades económicas, la reducción de la pobreza y el aumento de la PEA, tienen una relación directa con el crecimiento de la fuerza laboral, sin embargo se puede notar que el nivel de ingresos sigue siendo menor al de la canasta básica familiar, lo que se refleja básicamente en todos los trabajadores que están dentro de la zona de ámbito de influencia del proyecto, lo cual demuestra que este plan de negocios podría adecuarse fácilmente a las necesidades de estas personas.

Un punto especial a referir es el crecimiento de la actividad agropecuaria en la región que hace que el proyecto tenga los insumos necesarios a su alcance para la actividad.

2.5.3. Análisis Legal

El entorno legal consiste en el análisis de leyes que rigen a las empresas de un sector; también en este punto se debe conocer a los grupos que pueden ejercer presión en el sector (Kotler & Keller, 2012).

Bajo esta premisa es importante cumplir con la normativa vigente, que respecto a los alimentos señala que se debe contar con Registros Sanitarios de Alimentos, para poder comercializar y distribuir los mismos según corresponda.

El reglamento de restaurantes (Decreto Supremo 025-2004 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), define a los restaurantes como todo negocio que expende comidas y bebidas al público, y que son preparados en el mismo local. Todos los negocios que se encuentran en el sector de restaurantes están obligados a cumplir con una serie de normas que salvaguardan la salud del público que consume estos productos, como se resume en la siguiente tabla.

Tabla 15

Principales puntos del Reglamento de Restaurantes

Reglamento de Restaurantes	Principales puntos
Decreto Supremo 025 - 2004 - MINCETUR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica para restaurantes turísticos, hoteles restaurantes 2. Para ser categorizados se deben presentar varios requisitos (R.UC., Certificados de Defensa Civil, entre otros), la categorización es válida por cinco años 3. De acuerdo con la categoría, se debe cumplir con lo siguiente: ubicación; entrada; instalaciones y servicios; dotaciones de la cocina; servicios; personal; menaje y carta.

Adicionalmente, estos negocios deben contar con la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (Resolución Ministerial N° 363-2005

Ministerio de Salud) para evitar tener problemas con las municipalidades encargadas de otorgar las licencias de funcionamiento respectivas, así como también de clausurar a aquellos que infrinjan la norma.

Por lo tanto, el presente proyecto tiene pleno conocimiento de cumplir con toda la normativa vigente (Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Defensa Civil, Municipalidades, SUNAT, SUNARP, limpieza pública, etc.); así como también, adecuarse a las modificaciones permanentemente, lo que hace prever que en materia legal se tiene que adecuar la actividad de manera inmediata para evitar problemas subsecuentes.

2.5.4. Análisis Cultural

El análisis cultural hace mención a la relación que tienen las personas con los demás, así como también con las organizaciones, con la naturaleza, etcétera (Kotler & Keller, 2012).

Las tendencias demográficas en la región darán lugar a un mayor número de consumidores, un mayor poder de compra, y hogares más pequeños, que debería ayudar a impulsar la demanda de procesados y envasados. El proyecto busca adaptarse a las necesidades de ese mercado, al entregar un producto de calidad, con un precio acorde al mercado y brindando la comodidad de ser servido en sus propios espacios y con productos frescos. Finalmente, la creciente entrada de la mujer al mundo laboral, y la nueva conciencia empresarial ha provocado un cambio en las necesidades de alimentación que estos consumidores demandan, dando una buena oportunidad de introducir este servicio.

Según el Informe Anual 2012 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; La Mujer en el Mercado Laboral Peruano; de los 6.8 millones de mujeres que trabajaban que pertenecían a la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, el 37.4 % lo hacían recibían un salario, en tanto, de los 8.7 millones de hombres, el 51.1 % recibían salario.

Este análisis se hace en base a información entre los años 2007 y 2012; es por eso que era común que solamente el varón sea el que trabaje, dedicándose la mujer básicamente a las tareas del hogar. Sin embargo, esta situación ha cambiado totalmente, dado que a la fecha un hogar no solamente es sostenido por el varón, sino también por la mujer y es aquí donde los roles tienen especial importancia. Según el Informe Anual 2014 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; La Mujer en el Mercado Laboral Peruano, la participación de la mujer como trabajadora familiar del hogar, no remunerada; presentó una reducción considerable en los seis últimos años; dado que la mujer incrementó su participación en diferentes empresas, y en otros casos, como trabajadora independiente.

En la siguiente tabla se detalla la información de la PEA por rama de actividad en la provincia de Cusco, asimismo, se presenta una tabla con la categoría ocupacional de dicha PEA, donde se aprecia que el trabajador independiente representa el 39 % dado que se orienta a las actividades de comercio, negocios familiares, transporte, manufactura, empresas inmobiliarias. Cabe recalcar que en el distrito de Cusco se concentra gran parte de las instituciones públicas y privadas, así como también las empresas que prestan servicios afines al turismo (agencias de viaje, restaurantes turísticos, artesanía, etc.).

Tabla 16

PEA por rama de actividad económica provincia y distrito de Cusco %

Rama de Actividad Económica	Cusco	Ccorca	Poroy	San Jerónimo	San Sebastián	Santiago	Saylla	Wanchaq
Agric., ganadería, caza y silvicultura	2.8	81.3	13.3	6.7	4	3.3	18.5	1.1
Pesca	0	0	0.1	0	0	0	0	0
Explotación de Minas y Canteras	0.2	0	1.3	0.4	0.2	0.1	0.6	0.2
Industrias Manufactureras	8.6	2.5	9	8.5	9.1	9	5.3	5.2
Suministro de Electricidad, gas y agua	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.4
Construcción	7.1	4.6	17.5	8.1	7.8	8.4	9.1	3.8
Comerc.Rep. Veh. Autom. Motoc. Efect. Pers.	22.1	3.3	22.2	22.5	22.7	28.9	20.6	18.3
Hoteles y Restaurantes	9.8	1.8	10.3	6.9	7	8.4	9.9	7.5
Trans., Almac. Y Comunicaciones	10.3	1.5	10.2	11.3	12.6	10.6	14.8	10.9
Intermediación Financiera	0.8	0	0.1	0.5	0.5	0.4	0.4	1.7
Activid. Inmobil., Empres. Y Alquileres	7.6	0.2	2	6	6.3	5.4	2.5	10.8
Admin, Púb. Y Defensa, P. Segur. Socafil	3.9	1	2.8	4.2	4.2	4	3.5	6.8
Enseñanza	8.3	0.5	1.4	7.5	8.7	5.7	2.8	12.4
Servicios sociales y de salud	3.1	0.4	1	3.2	2.8	2.3	1.3	5.1
Otras activ. Serv. Comun.Soc. y Personales	4.9	0.7	1.8	2.7	3.5	3.6	2.5	4.5
Hogares privados con Serv. Domes.	3	0	2	3.1	3.2	2.7	1.9	4
Organiz. Y Órganos extraterritoriales	0	0	0	0	0	0	0	0
Actividad Económica no especificada	3.6	1.3	0.8	4.2	3.4	3.6	3	3.4
Desocupado	3.6	0.7	4	4	3.8	3.4	3.1	3.9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Social* (p. 31), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Tabla 17

Población por categoría ocupacional en la provincia de Cusco, año 2007

Provincia/Distrito	Empleado	Obrero	Trabajador Independiente	Empleador o patrono	Trabajador familiar no remunerado	Trabajador del Hogar	Desocupado
Cusco	52.9	3.6	29.6	3.3	2.7	4.0	3.9
Ccorca	40.7	8.5	37.6	2.7	3.9	3.0	3.6
Poroy	3.9	5.8	62.9	0.3	26.3	0.0	0.8
San Jerónimo	17.5	20.5	46.7	3.6	5.7	2.0	4.0
San Sebastián	31.2	12.2	41.0	3.1	5.4	3.1	4.0
Santiago	35.3	10.2	41.5	2.1	3.9	3.2	3.8
Saylla	32.3	10.5	44.1	2.3	4.7	2.7	3.4
Wanchaq	23.8	14.7	48.3	1.0	7.2	1.9	3.1
Total Prov.	38.4	8.9	39.1	2.6	4.2	3.1	3.7

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Social* (p. 31), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

La anterior información se refuerza con el reporte que efectúa la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, en el 2014, el empleo en la ciudad de Cusco se incrementó desde el 2010 al 2014 en las empresas de 50 a más trabajadores en las actividades económicas de servicio, comercio, transporte y telecomunicaciones e industria manufacturera; a diferencia de las empresas de 10 a 49 trabajadores, como se resume en la siguiente tabla:

Tabla 18

Distribución de trabajadores en empresas privadas formales, 2010 -2014

Tamaño de empresa	2010	2011	2012	2013	2014
Total	100	100	100	100	100
Empresas de 10 a 49 trabajadores	46.7	44.8	42.9	40.3	38.2
Empresas de 50 a más trabajadores	53.3	55.2	57.1	59.7	61.8

Nota. Tomado de *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la Región Cusco* (p. 34), por Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo Cusco, 2016.

Antes una persona podía llegar a su hogar en su horario de refrigerio e ingerir el menú del día, hoy esta tendencia ha cambiado totalmente, más aún si en la familia hay más de un dependiente; o se prepara el refrigerio o simplemente retorna al hogar al final del día. Por lo tanto, un trabajador comensal tiene la costumbre de almorzar fuera del hogar por razones de tiempo y básicamente presupuesto, que lo obligan.

Los consumidores son conscientes que una mala alimentación disminuye su capacidad y les genera enfermedades (OMS, 2015), es por ello que se presenta la oportunidad de poder atender a este nicho de mercado.

2.5.5. Análisis Tecnológico

El análisis tecnológico permite conocer nuevas oportunidades, así como también enfrentar las amenazas que pueden existir en una industria. Para ello una empresa debe ir al ritmo acelerado del cambio, aprovechando oportunidades de innovación que se presenten (Kotler & Keller, 2012).

La inversión en innovación y desarrollo es una de las prioridades de cualquier empresa; y en el caso de este sector las nuevas tecnologías están revolucionando el mercado. En la actualidad es fundamental estar en posesión de los avances tecnológicos que permitan ganar en rapidez y mecanizar en lo posible el proceso.

Cabe diferenciar los distintos avances tecnológicos a todos aquellos cuyo objetivo es incrementar la productividad mejorando los procesos; y a aquellos que se relacionan con las comunicaciones para incrementar las ventas. Respecto a la productividad, la implementación de sistemas como el Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (HACCP) que es la mejor manera de mantener confiabilidad en los alimentos y nuevas tecnologías para la elaboración de los alimentos han tenido grandes cambios, como, por ejemplo: cocinas industriales, congeladoras; para la conservación (envases y mesas de trabajo de acero inoxidable) y regeneración que suponen cambios en los procesos de trabajo, diseño adecuado de despensas para almacenamiento, el manejo de POS que en la actualidad son utilizados por la mayoría de establecimientos, destacando el uso de la tecnología de pagos a través de internet, que brinda una ventaja dado que más empresas cada vez están optando por este medio para hacer pagos de sus cuentas, a fin de asegurar con ello un posible cliente. Asimismo, en los supermercados, la aparición de condimentos

ya preparados para la cocina, o comida pre-cocida, se ha convertido en un apoyo considerable en los procesos y en la organización de las cocinas.

Respecto a las comunicaciones, es necesario indicar que el uso de internet es cada vez mayor y gracias a ello, se han abierto nuevos canales de ventas y de discriminación de precios basados en internet. Las redes sociales permiten conocer las opiniones y el grado de satisfacción de los clientes respecto a un producto o servicio.

El entorno empresarial moderno es esencial para comprender la capacidad del mercado para recibir material de marketing y esto incluye el nivel de adopción de los medios de comunicación, como teléfonos móviles, ordenadores, internet, televisión, radio, y el acceso a los sitios de redes sociales, y permite acercarse a los requerimientos del cliente.

Por lo tanto; el marketing, los pedidos, los pagos y las sugerencias pueden efectuarse a través de estos medios, sin embargo, también es cierto que no todos los clientes están en este medio por lo que ser permeables con ellos será la solución.

En la provincia de Cusco, los operadores móviles que se encuentran en funcionamiento son Claro, Movistar, Entel y Bitel; y de acuerdo con información que registra la Municipalidad Provincial de Cusco sobre la cobertura de telefonía móvil que recopila del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTel), se tiene la siguiente tabla:

Tabla 19

Cobertura de Telefonía Móvil según distritos de la Provincia Cusco 2011

Provincia/Distrito	Claro			Movistar		
	N° de localidades sin cobertura	N° de localidades con cobertura	Total	N° de localidades sin cobertura	N° de localidades con cobertura	Total
Distrito Cusco	2	45	47	16	31	47
Distrito Ccorca	21	2	23	9	14	23
Distrito Poroy	0	23	23	2	21	23
Distrito San Jerónimo	0	28	28	9	19	28
Distrito San Sebastián	0	15	15	2	13	15
Distrito Santiago	5	17	22	9	13	22
Distrito Saylla	0	9	9	1	8	9
Distrito Wanchaq	0	1	1	0	1	1

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023 Componente Económico* (p. 252), por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

El presente proyecto desde su concepción, tiene previsto incorporarse al 100 % de sus actividades con el nivel tecnológico que se ofrece para este tipo de industria, desde la adquisición de insumos, producción, distribución, cobranzas, hasta el servicio post venta utilizando para ellos todos los canales posibles.

2.5.6. Análisis Ecológico.

El análisis ecológico permite conocer las tendencias de la industria en este entorno natural. Las regulaciones respecto al medio ambiente tuvieron cierta incidencia en algunas industrias. Por mencionar un caso, las empresas siderúrgicas, así como las de servicios públicos invirtieron miles de millones de dólares en equipos que permiten controlar la contaminación ambiental. Las oportunidades son para las empresas que pueden proteger el medio ambiente (Kotler & Keller, 2012).

Hoy en día muchos terrenos que tienen áreas agrícolas grandes se están convirtiendo en zonas urbanas, lo que significa que la producción de alimentos en el campo reducirá paulatinamente en los próximos años. En ese sentido, lo que podría afectar al desarrollo del proyecto sería la escasez de materias primas, y especialmente el agua que es vital para todos.

Según información de la Municipalidad Provincial de Cusco, la inversión pública recibida por el Estado, se orientó mucho más hacia la consecución de proyectos de transporte; orden público y seguridad; y educación y cultura; es decir se destinó el 76.5 % de ese presupuesto y como se puede apreciar en la siguiente figura, solamente el 1.2 % fue invertido en medio ambiente, lo cual, hace referencia a la ausencia de políticas de manejo de residuos en Cusco.

Figura 6. Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023. Tomado de “Inversión Pública de los Gobiernos Locales Provincia Cusco 2012”, por Municipalidad Provincial del Cusco, 2013. Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/05/2-4-componente-economico.pdf>

El cuidado y protección del medio ambiente es esencial para toda empresa, en este caso, el proyecto ofrece un almuerzo que será entregado en envases de cartón desechables y de plástico que son biodegradables. Se manejará una política que protegerá el medio ambiente, separando los residuos plásticos de los orgánicos a fin de preservar el entorno.

Asimismo, es necesario mencionar que puede existir un incremento en el costo de energía que podría afectar los costos fijos del proyecto. Los niveles de contaminación van en aumento y este hecho puede producir un cambio en los cultivos orientados a la alimentación.

2.6. Oportunidades y Amenazas

Para realizar el análisis adecuado de las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el sector para el presente proyecto se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite hacer una evaluación resumida de todos los factores externos (PESTE) así como del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, frente a las estrategias diseñadas, con el fin de determinar qué tan eficientes son dichas estrategias. Para ello se determinan las oportunidades y amenazas; asignándoles una ponderación entre 0.0 y 1.0 (menos importante y más importante, respectivamente), la sumatoria de las ponderaciones debe ser igual a 1.

Seguidamente se asigna a cada factor una calificación entre 1 y 4, donde 1 indica que la respuesta de la estrategia no es eficiente y 4 indica que la respuesta de la estrategia es eficiente. Por último, se multiplican los valores y se suma toda la puntuación, la puntuación más alta es 4, la más baja es 1 y la puntuación promedio es de 2.5; si una empresa tiene puntuación 4, significa que sus estrategias darán respuestas eficientes en la industria, la

puntuación 1, refleja que las estrategias de la empresa no ayudan a aprovechar las oportunidades ni reducir las amenazas (David, 2013).

A continuación, en la tabla 20 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para el presente proyecto en la que se consideran las oportunidades y amenazas que derivan del análisis PESTE, así como del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Alta demanda de consumo de menús.	0.14	4	0.56
2. Ausencia de un servicio en esta modalidad (diferenciación).	0.12	4	0.48
3. Poder adquisitivo de las personas.	0.11	3	0.33
4. Acceso a tecnologías.	0.11	3	0.33
5. Crecimiento demográfico y descentralización de oficinas a otras zonas.	0.11	4	0.44
6. Barreras de entrada atractivas (requerimiento capital, canales de distribución, economías de escala).	0.10	3	0.30
Amenazas			
7. Huelgas y protestas (conflictos sociales).	0.09	2	0.18
8. Entrada de nuevos competidores.	0.12	3	0.36
9. Productos sustitutos.	0.12	3	0.36
10. Obras municipales.	0.03	2	0.06
11. Tráfico en horas punta.	0.05	3	0.15
Total	1.00		3.55

Nota. Adaptado de *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*, por F. David, 2013, México, Copyright 2013 por Pearson Educacion

Como se observa en la anterior matriz, el resultado del análisis es de 3.55, que se encuentra por encima del promedio, lo que significa que las estrategias del proyecto permitirán dar una respuesta eficiente en la industria.

Asimismo, dentro de las oportunidades para este proyecto se puede inferir que actualmente en la ciudad de Cusco, ha habido un crecimiento evidente de oficinas, lo que implica una

mayor cantidad de fuerza laboral, que lógicamente tienen que satisfacer sus necesidades alimenticias y lo hacen en restaurantes que ofrecen el servicio de menú en los que pagan precios regularmente económicos, y otros simplemente almuerzan en locales de comida rápida que son más baratos que los anteriores, pero que lleva implícito una dieta que a la larga no es beneficiosa. Adicionalmente, el crecimiento demográfico de la población en el Cusco, a la fecha ha generado hasta cuatro centros financieros en la ciudad, especialmente de entidades privadas, así como entidades públicas, han visto que la concentración de sus actividades en el centro histórico genera muchos problemas con sus clientes por lo que han empezado a descentralizar sus oficinas y/o agencias, que concentran una masa laboral importante sujeta a las mismas características del mercado objetivo actual; en las siguientes zonas:

- Centro Histórico (Plaza de Armas, Plaza Regocijo y Avenida El Sol)
- Av. Diagonal Zavaleta con Avenida Garcilaso (Distrito de Wanchaq)
- Av. La Cultura (Urb. Magisterio, Urb. Marcavalle. Distrito Cusco y Distrito Wanchaq)
- Larapa (Urb. Cachimayo, Urb. La Planicie Distrito San Sebastián).

Otra actividad importante de señalar es la descentralización de oficinas y almacenes de importantes empresas como son:

- Zona Poroy, donde se han trasladado Ferreyros y Cia., Volvo Perú, DiveMotors, Scania del Perú.
- Zona Huasao, donde se tiene los almacenes de Alicorp, Deprodeca, Monte Alto y otros.

Respecto a las amenazas para la industria, como se observa en la matriz, se consideran los conflictos sociales y las obras municipales, que podrían impedir el tránsito por la zona de influencia del proyecto, y no permitirían que el producto llegue a la hora pactada o dependiendo del conflicto social, que no se atiendan los pedidos. Asimismo, la entrada de nuevos competidores es algo inevitable y más aún por tratarse de una propuesta nueva; sin embargo, se cuenta con estrategias que permitirán hacer frente a esta amenaza de la industria.

Capítulo III. Estudio de Mercado

3.1. Descripción del Servicio o Producto

El proyecto ofrecerá un servicio de entrega (delivery) de almuerzos a oficinas que tendrán alternativas variadas y todas irán acompañadas de una bebida. El producto tendrá un contenido de 150 gramos (entrada), 350 gramos (fondo-segundo), y una bebida en caja. Cabe mencionar que el envase contará con un sticker de registro sanitario a fin de otorgar garantía al producto. Asimismo, tendrá un costo de S/. 12.00 y su distribución será de lunes a viernes, abarcando únicamente el distrito de Cusco en un horario de 12:00 pm a 15:00 pm. El horario de atención para realizar los pedidos será de lunes a viernes de 9:00 am a 16:00 pm.

El proceso de contratación del servicio comienza cuando el cliente se contacta vía Facebook, Whatsapp, correo electrónico, o página web; donde encontrará la carta del día y de la semana (en caso de que decida contratar su almuerzo anticipadamente) que contará con tres alternativas diarias. Se le informará cuáles son las opciones que tiene para ese día y para la semana; asimismo, se le indicará cual es el rango establecido que abarca el servicio, el horario y los días de reparto; el costo y las formas de pago que pueden ser en efectivo o con depósitos en una cuenta del Banco de Crédito del Perú; también se le informará sobre posibles demoras que puedan existir en la entrega por factores externos (tráfico, huelgas, etc.); así como también sobre las cancelaciones de algún pedido, que pueden ser realizadas sólo de lunes a viernes por cualquiera de los medios, con una hora de anticipación a la pactada para el reparto.

El cliente procederá a seleccionar el menú de su preferencia, indicará el lugar donde desea recibir el menú y también la hora de entrega de su pedido, procediendo a consignar sus datos como: nombre completo, número telefónico, nombre y dirección de la empresa en la que

labora y correo electrónico. Posteriormente se le confirmará el pedido realizado vía correo electrónico, mensaje de texto y Whatsapp.

En el caso del call center, el diálogo será el siguiente: Nutrilunch Buenos días / tardes, mi nombre es (...), ¿Con quién tengo el gusto de conversar?, Dígame ¿en qué le puedo servir?, se procede a informar sobre las condiciones del servicio (rango y horario de reparto, costo y medios de pago y cancelaciones del pedido) y seguidamente se dan a conocer las opciones del día: estas son las alternativas que se ofrecen el día de hoy ¿cuál será el menú de su elección?, se procede luego a generar una venta consultando al cliente: ¿Estaría interesado en ordenar su almuerzo de mañana? Las opciones son las siguientes. Seguidamente, se procede a tomar los datos del cliente: ¿Me brinda por favor su nombre completo, número de celular, correo electrónico y dirección del reparto?, se le confirma el pedido al cliente: El pedido que realizo es el siguiente (nombre completo, menú, hora, y nombre y dirección de la empresa) ¿podría confirmarme su pedido?, se le hace la consulta: el pago puede ser en efectivo al momento de recibir el pedido o por medio de un depósito a la cuenta de Banco de Crédito del Perú. El cliente confirma cual será el medio de pago y seguidamente, se hace la siguiente pregunta: ¿Desea recibir información en su correo electrónico o WhatsApp de la carta semanal? Y para terminar la comunicación: Fue un placer atenderlo, mi nombre es (...), gracias por llamar a Nutrilunch, que tenga un buen día. Finalmente se envía la confirmación del pedido vía correo electrónico, WhatsApp y mensaje de texto.

Una vez confirmado el pedido comienza el proceso de preparación con la adquisición de materia prima para la elaboración de los menús, que serán seleccionados cuidadosamente dado que el servicio tiene que ofrecer garantía. El chef y el ayudante de cocina recibirán una lista con todos los pedidos para el día, en la que se consignará la cantidad de menús por plato, con los horarios y lugares de reparto de los mismos. Posteriormente los menús serán

colocados en sus envases respectivos y estarán ordenados en el área de despacho según la lista de los pedidos.

El proceso de despacho será realizado en motos que contarán con una caja térmica que mantendrá los alimentos en su temperatura; y será de acuerdo a las rutas que se armarán en base a los pedidos y los horarios solicitados. Cuando el repartidor se encuentre cerca del lugar de entrega, se enviará un mensaje de texto al cliente para que pueda recoger su pedido en la puerta de su centro de trabajo. Esta etapa del proceso estará sujeta a modificaciones en cuanto a la cantidad de repartidores a raíz de un incremento en la demanda y la diversificación de las zonas de entrega a fin de no generar tiempos de espera prolongados para los clientes, en vista de que solamente cuentan con una hora de almuerzo. El flujograma de procesos respectivo se detalla en el capítulo cinco de ingeniería del proyecto.

Cabe mencionar que en el mediano plazo se pretende crear una aplicación móvil disponible para Android y IOS que servirá de soporte para este servicio, a fin de que los consumidores soliciten su pedido más rápido. Adicionalmente en el largo plazo se pretende adquirir un vehículo modelo minivan seminueva, que será acondicionado y equipado para poder transportar los menús que sean solicitados; o también realizar una distribución indirecta dependiendo de la acogida que tenga el producto.

Tal como se mencionó anteriormente, la carta de los menús que se ofrecerán estarán compuestos por tres platos de fondo, a continuación, se presenta la carta de dos meses:

Tabla 21

Carta de menú del primer mes

Carta 1	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes	Frejol con seco	Escabeche de pollo	Trucha a la plancha	Trucha a la plancha
	Lentejas con pescado	Trucha a la plancha	Tallarín Saltado	Tallarines verdes
	Enrollado de pollo	Chuleta de res con puré	Seco de cordero	Seco de cordero
Martes	Ají de gallina	Chicharrón de pollo	Saltado de vainitas	Salpicón de pollo
	Lomo saltado	Arroz con pollo	Pollo al horno	Pollo al horno
	Pollo al horno	Mondonguito a la italiana	Pollo a la plancha	Pollo a la plancha
Miércoles	Trucha a la plancha	Pollo al horno	Milanesa de Pollo	Mondonguito a la italiana
	Locro de zapallo	Arroz chaufa de pollo	Lomo saltado	Lomo saltado
	Estofado de Pollo	Carapulcra	Locro de zapallo	Guiso de carne con puré
Jueves	Seco de cordero	Seco de cordero	Lentejas con pescado	Escabeche de pollo
	Milanesa de Pollo	Lomo saltado	Frejol con seco	Chuleta de res con puré
	Saltado de vainitas	Salpicón de pollo	Estofado de Pollo	Chicharrón de pollo
Viernes	Pollo a la plancha	Pollo a la plancha	Enrollado de pollo	Carapulcra
	Bisteck montado	Guiso de carne con puré	Bisteck montado	Arroz con pollo
	Tallarín Saltado	Tallarines verdes	Ají de gallina	Arroz chaufa de pollo

Tabla 22

Carta de menú del segundo mes

Carta 2	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Lunes	Mondonguito a la italiana	Enrollado de pollo	Carapulcra	Locro de zapallo
	Pollo al horno	Bisteck montado	Arroz con pollo	Pollo a la plancha
	Arroz chaufa de pollo	Ají de gallina	Arroz chaufa de pollo	Tallarín Saltado
Martes	Frejol con seco	Saltado de vainitas	Seco de cordero	Seco de cordero
	Estofado de Pollo	Pollo a la plancha	Salpicón de pollo	Milanesa de Pollo
	Enrollado de pollo	Milanesa de Pollo	Pollo al horno	Saltado de vainitas
Miércoles	Lomo saltado	Guiso de carne con puré	Escabeche de pollo	Estofado de Pollo
	Locro de zapallo	Seco de cordero	Tallarín Saltado	Enrollado de pollo
	Lentejas con pescado	Escabeche de pollo	Mondonguito a la italiana	Bisteck montado
Jueves	Ají de gallina	Chuleta de res con puré	Saltado de vainitas	Pollo a la plancha
	Trucha a la plancha	Pollo al horno	Frejol con seco	Guiso de carne con puré
	Carapulcra	Lomo saltado	Ají de gallina	Salpicón de pollo
Viernes	Bisteck montado	Trucha a la plancha	Lomo saltado	Tallarines verdes
	Tallarines verdes	Tallarines verdes	Bisteck montado	Ají de gallina
	Saltado de vainitas	Carapulcra	Chicharrón de pollo	Pollo al horno

Como se puede apreciar en la siguiente figura, el logo que se diseñó para este proyecto es de color verde (cubiertos) y anaranjado (plato); se escogieron estos colores dado que según la rueda de color del branding y el envasado el color verde proyecta limpieza frescura y renovación y el anaranjado que estimula apetito y comunica valor (Kotler & Keller, 2012).

Figura 7. Logo de Nutrilunch.

El envase para los alimentos será de plástico (envase primario) que puede ser introducido al microondas, y un envase secundario que será de cartón y tendrá un sticker con el logo de la empresa (Kotler & Keller, 2012). En las siguientes figuras, se puede apreciar los envases tanto primario como secundario.

Figura 8. Envase primario

Figura 9. Envase secundario

Con este proyecto se pretende ofrecer una alternativa adicional para disfrutar de mejor manera el horario de almuerzo, dado que los consumidores tienen que ir a buscar sus alimentos a un lugar cercano, encontrar lugares disponibles y esperar a ser atendidos, haciendo uso del tiempo que su empresa les otorga.

3.2. Selección del Segmento de Mercado

La segmentación de mercado permite fraccionar el mercado en partes semejantes según gustos y necesidades. Un segmento de mercado está conformado por un grupo de personas que tienen necesidades y deseos parecidos. Dentro de las principales variables de segmentación se tiene cuatro tipos y son: (a) segmentación geográfica, (b) segmentación demográfica, (c) segmentación psicográfica y (d) segmentación conductual (Kotler & Keller, 2012).

a) Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica permite dividir el mercado en unidades geográficas que influyen en los consumidores (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto se considerará a la cantidad de habitantes de la ciudad de Cusco (INEI, 2015), como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 23

Segmentación Geográfica

Variable	Mercado	Total
Departamento	Cusco	1,316,729
Provincia	Cusco	450,095
Distrito	Cusco	118,316

Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de Marketing, por P. Kotler y K. Keller, 2012. Copyright 2012 por Pearson Educación.

b) Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica permite dividir el mercado por variables de edad, género, ingresos, ocupación, clase social, entre otros. Estas variables se asocian con los deseos y necesidades de los consumidores (Kotler & Keller, 2012).

Para el proyecto se considerará a aquellas personas que tengan entre 18 a 59 años de género masculino y femenino, que estén empleados; tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 24

Segmentación Demográfica

Variable	Mercado
Edad	18-59
Género	Masculino, femenino
Ocupación	Empleados

Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de Marketing, por P. Kotler y K. Keller, 2012. Copyright 2012 por Pearson Educación.

c) Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica permite dividir el mercado en grupos diferentes con base en características de personalidad (psicológicas), estilos de vida, entre otros. Un mismo grupo de personas pueden tener diferentes perfiles psicográficos (Kotler & Keller, 2012).

Las variables psicológicas que se considerarán para el proyecto serán el estilo de vida y los beneficios buscados, como se resume en la siguiente tabla.

Tabla 25

Segmentación Psicográfica

Variable	Mercado
Estilos de vida	Orientación al trabajo
Beneficios buscados	Calidad, economía, rapidéz, otros

Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de Marketing, por P. Kotler y K. Keller, 2012. Copyright 2012 por Pearson Educación.

d) Segmentación Conductual

La segmentación de comportamiento permite dividir al mercado en grupos de consumidores con base en sus propios conocimientos, actitudes, usos y cómo responden a un producto (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto las variables que se considerarán serán las ocasiones conductuales, el estatus de lealtad y la actitud de los consumidores, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 26

Segmentación Conductual

Variable	Mercado
Ocasiones conductuales	Habituales
Estatus de lealtad	Leales cambiantes
Actitud	Entusiasta, positiva

Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de Marketing, por P. Kotler y K. Keller, 2012. Copyright 2012 por Pearson Educación.

En base a la segmentación realizada, se puede determinar que el segmento que se atenderá corresponde a mujeres y varones de edades comprendidas entre los 18 y 59 años, que pertenezcan a la PEA ocupada, con orientación al trabajo y conductas habituales y que se encuentren en el distrito de Cusco, por la zona centro que se encuentra entre la plaza de armas y las cuadras uno, dos, tres, cuatro y aledaños a la Avenida El Sol, los cuales buscan beneficios económicos y de calidad.

3.3. Investigación Cualitativa

El objetivo de la investigación cualitativa es explorar información en base a reacciones que permitan conocer y entender aspectos que la investigación cuantitativa no puede, lo que permitirá establecer el cuestionario para la investigación cuantitativa para ratificar o no los datos obtenidos en esta investigación (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

3.3.1. Proceso de Muestreo.

Para el proceso de muestreo se elaboraron, en base a la segmentación demográfica, cuatro sesiones de grupo en línea (Malhotra, 2008) para conocer la opinión acerca de sus gustos y preferencias respecto a la propuesta del presente proyecto. Cada uno contó con la participación de cuatro personas conformados por personas que trabajan en el distrito de Cusco por la zona centro que se encuentra entre la plaza de armas y las cuadras uno, dos, tres, cuatro y aledaños a la Avenida El Sol. Los dos primeros grupos estuvieron conformados por cuatro personas cada uno, entre el rango de edades de 18 a 29 años (jóvenes); y tercer y cuarto grupo, también conformado por cuatro personas cada uno, entre el rango de edades de 30 a 59 años (adultos).

Adicionalmente se elaboraron dos entrevistas en profundidad que fueron elegidos a juicio del investigador a fin de conocer sus puntos de vista sobre las tendencias del sector restaurantes.

3.3.2. Diseño de Instrumento.

Las técnicas utilizadas en este proyecto fueron la sesión de grupo de enfoque en línea con una guía de 18 preguntas como instrumento para ambos grupos de edades (ver Anexo 4) y la entrevista en profundidad con dos guías de 24 y 34 preguntas como instrumento dirigida a dos expertos (ver Anexo 5) para la investigación (Malhotra, 2008).

Las preguntas de las guías de sesiones de grupo en línea, permitieron obtener información acerca de los gustos y preferencias, hábitos de consumo, y la opinión respecto a la propuesta presentada de los participantes. Asimismo, las preguntas de las entrevistas en profundidad permitieron conocer el sector de restaurantes y sus tendencias. Las fichas técnicas de las sesiones de grupo en línea y de las entrevistas en profundidad se presentan a continuación:

Tabla 27

Ficha técnica primera y segunda sesión de grupo en línea

Naturaleza Metodológica	Investigación Cualitativa
Técnica Metodológica	Sesión de grupo en línea
Tipo de Preguntas	Preguntas abiertas, de introducción, de transición y finales.
Universo	Personas que trabajan en el distrito de Cusco
Ámbito Geográfico	Distrito de Cusco
Elementos de Muestreo	Personas que trabajan en la zona centro de la ciudad de Cusco. Edades entre los 18 a 29 años
Tamaño muestral	Cuatro unidades muestrales

Tabla 28

Ficha técnica tercera y cuarta sesión de grupo en línea

Naturaleza Metodológica	Investigación Cualitativa
Técnica Metodológica	Sesión de grupo en línea
Tipo de Preguntas	Preguntas abiertas, de introducción, de transición y finales.
Universo	Personas que trabajan en el distrito de Cusco
Ámbito Geográfico	Distrito de Cusco
Elementos de Muestreo	Personas que tienen un restaurante en el distrito de Cusco. Edades entre los 30 a 59 años
Tamaño muestral	Cuatro unidades muestrales

Tabla 29

Ficha técnica Entrevistas en profundidad

Naturaleza Metodológica	Investigación Cualitativa
Técnica Metodológica	Entrevistas en profundidad
Tipo de Preguntas	Preguntas semiestructuradas y preguntas de sondeo.
Universo	Expertos en el sector de restaurantes.
Ámbito Geográfico	Ciudad de Cusco
Elementos de Muestreo	Expertos en el sector de restaurantes. Edades entre 27 a 40 años
Tamaño muestral	Tres unidades muestrales

3.3.3. Análisis y Procesamiento de Datos.

Las cuatro sesiones de grupo en línea se llevaron a cabo con personas que trabajan en el distrito de Cusco por la zona centro que se encuentra entre la plaza de armas y las cuadras uno, dos, tres, cuatro y alrededores a la Avenida El Sol. La primera y segunda sesión, desarrolló con personas entre 18 a 29 años y la tercera y cuarta sesión con personas entre los 30 a 59 años. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 30

Procesamiento de datos de sesión de primer y segundo grupo en línea

Preguntas de Sesión de grupo en línea	Respuestas del primer y segundo grupo de 18 a 29 años
1. ¿Cuál es su horario de trabajo?	Los participantes indicaron que su horario de trabajo en promedio es desde las 8:00 am a 18:00 pm y en algunos casos pueden salir más tarde, aproximadamente de 20:30 pm a 21:00 pm.
2. ¿Cuánto tiempo le otorga su empresa para almorzar?	Todos los participantes indicaron que su empresa les otorga una hora para almorzar.
3. ¿Su empresa cuenta con un comedor?	Dos de los participantes señalaron que sus empresas cuentan con un comedor y el resto indicó que sus empresas no cuentan con un comedor.
4. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?	Todos los participantes indicaron que normalmente almuerzan en un restaurante que queda cerca de sus oficinas.
5. Si tuviera que acudir a un restaurante que ofrece menú ¿Con qué frecuencia lo haría?	Todos los participantes mencionaron que acuden a un restaurante que ofrece menú de lunes a viernes por el horario de refrigerio que tienen.
6. ¿Qué debería contener un menú? (sopa, segundo y postre; segundo y postre, o sólo segundo). Mencionen tres platos de su preferencia.	Dos de los participantes indicaron que un menú debería contener segundo y postre; y los otros participantes indicaron que un menú debería contener sopa, segundo y postre. Mencionaron también tres platos de su preferencia que fueron: seco de cordero, lomo saltado, tallarines, ají de gallina, estofado de pollo, pollo al horno, arroz turco, milanesa de pollo, arroz con pollo.
7. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?	Los participantes consideraron que los factores claves del éxito de un restaurante que son la limpieza, calidad, buen sabor, rapidez, puntualidad, presentación, atención amable y por último variedad.
8. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de un servicio de entrega (delivery)?	Los participantes indicaron que un servicio de entrega (delivery) es un servicio que facilite las cosas, y que se dedica a enviar alimentos al lugar donde se encuentra el consumidor y llega en un tiempo determinado.
9. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	Los participantes indicaron que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos sería una alternativa que se solicitaría en hora de almuerzo y que llegaría al lugar requerido, y que permitiría poder aprovechar de mejor manera el horario de almuerzo, evitando que se trasladen a un restaurante.
10. Si tuviera la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	Todos los participantes indicaron que, si tuvieran esa posibilidad, estarían dispuestos a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos.
11. ¿Qué detalles debería tener este concepto para que usted lo solicite?	Los participantes del grupo indicaron que el concepto debería tener una adecuada presentación, que no produzca muchos desechos, en loncheras y de preferencia que el refresco venga en caja.
12. ¿Con qué frecuencia solicitaría este servicio?	Los participantes indicaron que por la practicidad y comodidad podrían solicitar el servicio sólo cinco veces por semana, cada mes, en vista de que sus horarios de trabajo son de lunes a viernes.
13. ¿Entre cuánta variedad de platos le gustaría elegir?	Los participantes indicaron que les gustaría elegir entre tres a cuatro opciones en la carta.
14. Por favor, valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado. (detallen cada uno): Calidad del producto/servicio, Precio, Puntualidad, Variedad, Otros.	Los participantes valoraron las motivaciones de compra de la siguiente manera: Calidad del producto/servicio (5), la adecuada presentación como mencionaron anteriormente los participantes, son los primeros factores que se evalúan en un producto o servicio. Precio (4), porque un almuerzo debe tener un precio accesible. Puntualidad (5), en vista de que sólo cuentan con una hora de almuerzo. Variedad (5), los participantes indicaron que es bueno tener alternativas. Otros (4), uno de los participantes mencionó la limpieza como motivación para comprar un producto; y otro de los participantes mencionó que valoraría el buen sabor y la personalización del servicio.
15. ¿Qué factores deberían incluirse en el diseño y por qué los considera?	Los participantes señalaron que los factores que deberían incluirse en el diseño son la presentación y limpieza; porque por tratarse de un servicio de comidas, deben dar esa garantía. Y también el almacenamiento de los datos con el registro de las frecuencias de consumo de algún plato en específico, porque podrían ofrecer menús personalizados.
16. ¿Qué tan importante sería la presentación? Entre 1 y 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.	La mayoría de los participantes calificaron la presentación como importante, y un participante calificó la presentación como muy importante.
17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	Los participantes indicaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 7.00 a S/. 12.00.
18. ¿Qué recomendaciones podría hacer usted para que la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos fuera la mejor posible?. Presentación (envases), Buen sabor del contenido, Precio, Limpieza, Rapidez, Variedad de Opciones, Puntualidad.	Los participantes recomendaron ofrecer un producto de calidad con buen sabor y que tenga una adecuada presentación (envases de plástico para las comidas, porque el tecnopor se rompe fácilmente con la manipulación) y también sugirieron las loncheras de cartón para un mejor manejo y transporte del producto. También sugirieron que las bebidas de los almuerzos podrían ser refrescos en caja que darían mayor garantía al consumidor respecto al producto que está adquiriendo. Asimismo, recalcaron la puntualidad a la hora de entrega dado que el tiempo de almuerzo que les otorgan sus empresas es de una hora. Sugirieron también que sería conveniente ofrecer una variedad de tres platos de fondo cada día, que ayudarían a que la carta no se repita seguidamente, así como también para que los pedidos lleguen a la hora que son solicitados.

Tabla 31

Procesamiento de datos sesión de tercer y cuarto grupo en línea

Preguntas de Sesión de grupo en línea	Respuestas del tercer y cuarto grupo de 30 a 59 años
1. ¿Cuál es su horario de trabajo?	Los participantes indicaron que su horario de trabajo es desde las 8:30 am a 18:00 pm y en algunos casos como cierre de mes pueden salir más tarde, promedio 20:30 pm.
2. ¿Cuánto tiempo le otorga su empresa para almorzar?	Los participantes indicaron que su empresa les otorga una hora para almorzar.
3. ¿Su empresa cuenta con un comedor?	Todos los participantes señalaron que sus empresas cuentan con un comedor.
4. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?	Todos los participantes indicaron que normalmente almuerzan en un restaurante que queda cerca de sus oficinas.
5. Si tuviera que acudir a un restaurante que ofrece menú ¿Con qué frecuencia lo haría?	Los participantes mencionaron que por el horario de refrigerio que tienen, acuden diariamente a un restaurante, de lunes a viernes.
6. ¿Qué debería contener un menú? (sopa, segundo y postre; segundo y postre, o sólo segundo). Mencionen tres platos de su preferencia.	Uno de los participantes indicó que un menú debería contener sopa, segundo y postre; y los demás indicaron que un menú debería contener segundo y postre. Mencionaron también platos de su preferencia que fueron: lomo saltado, saltado de vainitas, trucha a la parrilla, lentejitas con chuleta de carne, seco de cordero, tallarín con pollo, rocoto relleno, mondongo a la italiana, pollo al horno, loco de zapallo, bisteck montado, ají de gallina.
7. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?	Los participantes indicaron que los factores claves del éxito de un restaurante son el buen sabor; el precio, la ubicación; el espacio entre mesas; la limpieza; rapidez en la atención; y por último la amabilidad.
8. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de un servicio de entrega (delivery)?	Los participantes indicaron que se les viene a la mente un servicio que llega donde ellos lo solicitan y recorta tiempos.
9. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	Los participantes indicaron que se les viene a la mente sería un servicio que atendería en horario de almuerzo, que llegaría al domicilio o centro de trabajo, dependiendo donde sea solicitado.
10. Si tuviera la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	Los participantes indicaron que sí estarían dispuestos a solicitar el servicio de entrega (delivery) almuerzo en la oficina.
11. ¿Qué detalles debería tener este concepto para que usted lo solicite?	Los participantes del grupo indicaron que para solicitar el concepto debería tener primeramente un buen precio, también debería tener una presentación adecuada muy higiénica, fácil de desechar y de preferencia que no se utilice el material de tecnopor porque con el transporte llega roto; y señalaron también que sobre todo les gustaría que esté bien servido.
12. ¿Con qué frecuencia solicitaría este servicio?	Los participantes indicaron que solicitarían el servicio de lunes a viernes cada mes.
13. ¿Entre cuánta variedad de platos le gustaría elegir?	Los participantes indicaron que les gustaría elegir entre tres variedades de platos.
14. Por favor, valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado. (detallen cada uno): Calidad del producto/servicio, Precio, Puntualidad, Variedad, Otros.	Los participantes valoraron las motivaciones de compra de la siguiente manera: Calidad del producto/servicio (5), por la adecuada presentación y la limpieza de los alimentos que serán transportados. Precio (5), un buen almuerzo debe tener un buen precio y por ser un servicio de entrega (delivery) debe ser más accesible. Puntualidad (5), en vista de que sólo cuentan con una hora de almuerzo, los participantes indicaron que la puntualidad sería muy valorada. Variedad (4), los participantes indicaron que la variedad es valorada en la medida de que la carta del día tenga buenas opciones. Otros (4), los participantes mencionaron también que el buen sabor de la comida y el servicio amable y cordial darían lugar a que eligieran esta opción.
15. ¿Qué factores deberían incluirse en el diseño y porqué los considera?	Los participantes señalaron que los factores que deberían incluirse en el diseño son la presentación y la higiene; porque siendo un servicio de comidas, necesariamente debe dar garantía. El tema de los envases de plástico que no se rompan con el movimiento o la manipulación y que permitan calentar la comida en el microondas y por último que no existan demoras, porque por ser un servicio de entrega (delivery) la expectativa de rapidez y puntualidad es muy alta.
16. ¿Qué tan importante sería la presentación? Entre 1 y 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.	Todos los participantes indicaron que la presentación sería muy importante.
17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	Los participantes indicaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 10.00 a S/. 12.00.
18. ¿Qué recomendaciones podría hacer usted para que la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos fuera la mejor posible?. Presentación (envases), Buen sabor del contenido, Precio, Limpieza, Rapidez, Variedad de Opciones, Puntualidad.	Los participantes recomendaron que la propuesta debería ofrecer un producto de buen sabor a un buen precio, en cuanto a la presentación sugirieron contar con envases que no se rompan con la manipulación y para que el contenido no se derrame; también sugirieron que se debe tener cuenta la puntualidad en la entrega dado que por ser un servicio de entrega (delivery) la expectativa de puntualidad es alta y también por el horario de almuerzo que les otorgan sus empresas. Asimismo, indicaron que sería conveniente ofrecer una variedad de tres platos de fondo a diario que es más que suficiente, siempre y cuando la carta sea atractiva y contenga los platos que son de su preferencia. Por último, recomendaron ofrecer este servicio a domicilio en vista de que sus familias también podrían disfrutar del mismo.

La primera entrevista en profundidad fue de 34 preguntas con Jonathan Araujo, dueño del restaurante La Toscana con trayectoria en el sector en la ciudad de Cusco. Para la segunda entrevista en profundidad de 24 preguntas se contó con la participación de Diana Ochoa, Jefe de Salón en Casa Qoricancha. Los resultados de dichas entrevistas se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 32

Procesamiento de datos de la primera entrevista en profundidad

Entrevista en profundidad N° 1	Entrevistado: Jonathan Araujo, dueño del restaurante La Toscana
1. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene usted en el sector de restaurantes?	Un año, e indicó que tuvo una temporada baja por factores externos (construcciones en la avenida de se restaurante).
2. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?	La perspectiva es alta, indica que no hay pierde en la comida y hay bastantes oportunidades, el sector está impulsado por la innovación.
3. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años en la ciudad de Cusco?	Depende del tipo del sector, el sector turismo, que se sitúa en la plaza de armas, su negocio está dirigido a público local, ofrece comida criolla, comida de la zona, manifiesta que tiene competencia, pero está en camino de una innovación.
4. ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector?	Indicó que en el centro más que todo, los grandes, el Papacho's, Chicha. Asimismo, indica que hay empresarios de cadenas de restaurantes.
5. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido de sector restaurantes en la ciudad de Cusco?	Indicó que los insumos varían demasiado, por otro lado, el dólar a veces afecta; la constancia de los clientes, es mejor enfocarse en ofrecer calidad y un buen servicio.
6. ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de comidas?	El entrevistado consideró que Lima posee mayor tecnología, y también indica que tal vez Arequipa.
7. ¿Cómo ve la tecnología del sector restaurantes en la ciudad de Cusco?	Indicó que Cusco no está tan lejos, ahora se puede comprar cosas por internet, no es mucha la diferencia, tal vez el precio, o que envíen de Lima.
8. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?	El entrevistado indicó que considera el servicio como debilidad, el servicio, pese a la calidad buena de los platos, en varios sitios no son muy buenos.
9. ¿Considera que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?	El entrevistado indicó que la amenaza principal es la producción de insumos, la materia prima.
10. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?	El entrevistado indicó que podría considerarse el tema de los precios de los insumos, que sean controlados, porque se disparan demasiado.
11. ¿Considera que el sector está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?	Indicó el tema de turismo, la mayoría de turistas viene con un paquete y podría aprovecharse a todos los que no vienen con paquetes.
12. ¿Cuáles son los principales restaurantes en la ciudad de Cusco?	El entrevistado indicó Papacho's, Chicha, más que todo turistas, es que hay 3 diferentes tipos: gourmet, enfocados al turismo, enfocados a los peruanos.
13. ¿Existe alguna categoría para ordenar a los restaurantes en la ciudad de Cusco? ¿Restaurantes	El entrevistado indicó que ordena los restaurantes, primero, serían los restaurantes gourmet
14. ¿Cuáles considera usted que son los cinco principales restaurantes en la ciudad de Cusco?	El entrevistado indicó que no sabría cómo responder
15. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes en la ciudad de Cusco?	El entrevistado indicó que las ventajas competitivas serían, el tipo de comida que ofrecen, la zona también es importante, el tipo de clientes, el precio.
16. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?	Indicó que los factores claves del éxito serían, cantidad (porque el cusqueño come bien), precio, calidad y servicio.
17. Si tuviera que listar en orden de importancia a los factores anteriormente mencionados. ¿Cuál sería ese orden?	El entrevistado indicó que primero sería la calidad, después el servicio, y, por último, la cantidad y el marketing.
18. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado su restaurante? ¿cuál es el porcentaje de participación que tiene en el mercado?	El entrevistado indicó que tiene un año en el mercado, pero que no puede dar un porcentaje de su participación, sin embargo, indica que le va bien.
19. ¿Qué tipo de comida ofrece su restaurante?	Ofrece variedad de platos a la carta gourmet, brinda tres menús diferentes: Criollo, ejecutivo y marino que hace poco lo los ofrece. Implementará la pollería y parrillas.
20. ¿Cuánto tiempo de preparación le demanda la elaboración de los platos?	Un plato a la carta le demanda diez minutos de preparación; son elaborados en ese momento, no son congelados, trabajan con productos naturales, incluido el refresco.
21. ¿Cuáles son los platos más populares de su restaurante? ¿Qué incluye el menú?	El Cordon Blue de pollo, Cordon Blue de lomo también, el bistec a lo pobre, el ceviche, chicharrón de pollo, alitas a la Barbecue.
22. ¿Cuántos platos de fondo ofrece? ¿Con qué frecuencia hay cambios en la carta?	Indicó dos tipos de fondos, y el menú marino que incluye: chilcano, ceviche y arroz con mariscos, el precio del menú es de S/. 12.00 y cambia la carta cada dos meses.
23. ¿Cuál es el horario de atención de su restaurante? ¿Cuáles son las horas punta de atención?	Es de 08:00 am a 20:00 pm, esto se va a alargar, con la pollería va a durar hasta las diez u once de la noche. Las horas punta son de 13:00 pm a 15:00 pm.
24. ¿Sus clientes le hacen sugerencias? ¿Cuáles son?	El entrevistado indicó que le pidieron delivery, también postre que antes no ofrecía y con esa sugerencia todos sus menús tienen postre.
25. ¿Cuáles son los factores más importantes que diferencian a su restaurante de los demás? (sabor, precio, calidad y servicio).	El entrevistado indicó que es muy condescendiente con sus clientes.
26. ¿Qué hace usted en caso el queden menús?	Indicó que normalmente los dueños almuerzan con el personal, en el caso de que sea excesivo, depende del tipo de comida, se congela.
27. ¿Considera usted que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?	El entrevistado indicó que sí tendría aceptación, hay varias personas que necesitan ese servicio, sus clientes le han solicitado ese servicio, pero por el tema de transporte y personal no lo lleva a cabo todavía.
28. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	El entrevistado indicó que los factores claves del éxito de un servicio de entrega (delivery) serían El tiempo de entrega, la calidad de atención, el servicio, la forma de pago, mediante una aplicación.
29. ¿Cuáles serían los horarios de atención adecuados para este servicio de entrega (delivery)?	Depende de la demanda, si hay una demanda constante que requiere hasta la una de la mañana, no hay problema, él buscará un personal para eso, pero si no hay demanda, poner un personal no sería una buena decisión.
30. ¿Qué deberían contener estos almuerzos? ¿Sopa, segundo y postre; segundo y postre, o sólo segundo? ¿Cuál sería la mejor opción? ¿Cuántos platos de fondo se debería ofrecer?	El entrevistado indicó que deberían contener segundo y postre, dado que hace delivery al aeropuerto, comida bourbon, manifestó que llevaba sopas, pero las sopas normalmente se terminaban echando, en cambio un segundo más sólido es más fácil de transportar.
31. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado: Calidad del producto/servicio, Precio, Puntualidad, Variedad, Otros	Calidad (4), porque hizo una encuesta a varios clientes, y según esto tomó el criterio. Precio (3), porque hay clientes a los que no les importa pagar S/. 30.00 o s/. 40.00 por un buen producto/servicio. Puntualidad (5), dado que hay clientes que tienen un corto lapso para comer. Variedad (4), porque depende si te especificas en un producto, depende del cliente. Otro factor, es el servicio, hay varios restaurantes que sirven el plato más exquisito, pero puede ser que la atención no sea adecuada y eso hace que los clientes no vuelvan.
32. ¿Considera usted que el servicio de entrega (delivery) de almuerzos tiene sustitutos?	El entrevistado indicó que no porque se llevaría salud y se ahorraría tiempo, algo que no hacen las comidas rápidas, por ejemplo.
33. ¿Considera usted que existe demanda para este servicio de entrega (delivery)?	El entrevistado indicó que sí existe demanda pero que por ahora es una demanda entre baja y media, pero que en el tiempo subiría.
34. En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	El entrevistado indicó que se debería sistematizarse de una forma rápida, con una aplicación, que el sistema sea fácil, simple, y que la forma de pago también sea sencilla acorde a cada cliente.

Tabla 33

Procesamiento de datos de la segunda entrevista en profundidad

Entrevista en profundidad N° 2	Entrevistado: Diana Ochoa, Jefe de Salón de Casa Qoricancha
1. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?	La gastronomía está en auge, los restaurantes peruanos están en la lista de 50 mejores restaurantes de Latinoamérica, todos ubicados en Lima, espera que se diversifique.
2. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años en la ciudad de Cusco?	Cusco atrae el turismo, sostiene que hay una diversificación en todo ese sentido, ella espera que los restaurantes de la ciudad comiencen a tener también presencia en concursos.
3. ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector?	La entrevistada indicó que, si hay una participación activa de empresarios, pero más en el tema turístico, sostiene además que existe una asociación gastronómica de empresarios.
4. ¿Qué factores considera usted que se debe tomar en cuenta para aperturar un restaurante?	Es necesario realizar un estudio de mercado para determinar que producto se ofrecerá y en base a ellos a qué segmento irá dirigido, también considerar a los profesionales que se necesitarán y la ubicación que es muy importante.
5. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido del sector restaurantes en la ciudad de Cusco?	La entrevistada indicó que no considera que exista una barrera para el crecimiento sostenido del sector restaurantes en la ciudad de Cusco, sin embargo, sugiere que se debería ofrecer una oferta gastronómica aprovechando el turismo que tiene la ciudad.
6. ¿Qué departamento del país cuenta con la mejor tecnología respecto al servicio de comidas?	La entrevistada indicó que Lima cuenta con la mejor tecnología para el sector.
7. ¿Cómo ve la tecnología del sector restaurantes en la ciudad de Cusco?	La tecnología para Cusco viene de Lima y se implementan buenas cosas, pero en los grandes restaurantes si se evidencia esta tecnología como por ejemplo el Marriott.
8. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?	La entrevistada consideró que las mayores debilidades del sector son los recursos humanos, también todo lo concerniente a insumos; y, por último, el tema de defensa civil, que muchas empresas no lo tienen.
9. ¿Considera que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?	La entrevistada no considera ninguna amenaza, pero indica que algunos sostienen que el aeropuerto de Chinchero hará que los turistas tanto nacionales como extranjeros no tengan la necesidad de venir a la ciudad de Cusco.
10. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?	Considera que Cusco siempre fue y será un destino que tienen que visitar, y los tours que puedan elegir los turistas nacionales o extranjeros, incluirán visitas a la ciudad.
11. ¿Considera que el sector está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?	La entrevistada considera que se está desaprovechando la oportunidad de lanzar a Cusco como turismo gastronómico aprovechando la afluencia de turistas que visitan la ciudad.
12. ¿Cuáles son los principales restaurantes en la ciudad de Cusco?	En la ciudad de Cusco son Pirka, La Cicciolina, Mac Café Cusco, Le Soleil, que no tiene nada que ver con comida peruana ni cusqueña, es cocina francesa, pero que es muy bueno. Una oferta más convencional Chicha, Papacho's, también están los restaurantes de Cusco restaurants, Lino e Inkagrill.
13. ¿Existe alguna categoría para ordenar a los restaurantes en la ciudad de Cusco? ¿Restaurantes tradicionales, turísticos, comida rápida? ¿Categorizados, no categorizados? ¿Clasificados, no clasificados? ¿Cuál sería la variable a considerar para ese ordenamiento?	La entrevistada indicó que existen normas que clasifican a los restaurantes, pero en la ciudad de Cusco se consideran por el tipo de comida que ofrecen, si es más gourmet o también por el tema del concepto que ofrecen, por ejemplo: pescados y mariscos, carnes y parrillas, pastas; yo creo que si están más por ese lado.
14. ¿Cuáles considera usted que son los cinco principales restaurantes en la ciudad de Cusco?	La entrevistada mencionó los restaurantes en la pregunta 12
15. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes en la ciudad de Cusco?	Las ventajas competitivas de los restaurantes son el buen servicio acompañado de un buen producto y que sea rico, sostiene que la calidad va de la mano con todo.
16. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?	La entrevistada considera definitivamente la calidad del servicio, producto; limpieza y buen sabor como factores claves del éxito de un restaurante.
17. Si tuviera que listar en orden de importancia a los factores anteriormente mencionados. ¿Cuál sería ese orden?	La entrevistada indicó: producto, servicio, limpieza; y el valor agregado que se le pueda dar. Asimismo, considera que el cliente siempre quiere pagar menos, pero si se da el caso de superar sus expectativas, pagará el precio que se establezca.
18. ¿Considera usted que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?	La entrevistada considera que este servicio tendría aceptación y el público sería las empresas públicas y algunas privadas.
19. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	La entrevistada considera primero la delimitación del servicio, en que zonas se ofrecerá el reparto, la limpieza también sería un factor clave, propuesta variada, que pueda ser personalizada de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente.
20. ¿Cuáles serían el horario de atención adecuadas para este servicio de entrega (delivery)?	La entrevistada considera que de 13:00 a 15:00 pm sería un horario adecuado dado que a las 12:00 pm no hay mucho grueso de público a diferencia del horario mencionado.
21. ¿Qué deberían contener estos almuerzos? ¿Sopa, segundo y postre; segundo y postre, o sólo segundo? ¿Cuál sería la mejor opción?	La entrevistada indicó que la mejor opción sería un segundo y postre.
22. ¿Cuántos platos de fondo debería tener una carta de menú por día?	La entrevistada indicó que con tres platos de fondo es más que suficiente.
23. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a adquirir o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado: Calidad del producto/servicio, Sabor, Precio, Limpieza, Puntualidad, Variedad, Otros.	La entrevistada valoró la calidad del producto/servicio con cinco, sabor con cinco, precio con tres, limpieza con cinco, puntualidad con cinco, variedad tres, facilidades de pago dos.
24. En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?	Recomendó que se debería considerar el campo de opción amplio, la puntualidad, porque las personas tienen poco tiempo para almorzar. Además, hacer un menú no es nada complicado, siempre hay ganancia. Mencionó también el tema logístico, tener muchas unidades móviles y personal, si se abarca gran cantidad de mercado.

3.4. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa permite cuantificar los resultados cualitativos. El objetivo principal es adquirir conocimientos sobre la realidad en una industria (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

3.4.1. Proceso de Muestreo.

El proceso de muestreo para este proyecto es el muestreo probabilístico, dado que se medirán los parámetros de la población objetivo brindando información más precisa. El tipo de diseño que se seleccionó fue el muestreo aleatorio simple cuya representatividad se calcula con intervalos de confianza (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

El muestreo aleatorio simple es el apropiado para el presente proyecto porque permitirá generalizar a la población que es objeto de estudio a partir de los resultados que se obtendrán del cuestionario; dicho método funciona con poblaciones pequeñas (Hair, Bush, & Ortinau, 2010), como es el caso de este estudio, que considera solamente a la PEA ocupada del distrito de Cusco que se encuentra por la zona centro, entre la plaza de armas y las cuadras uno, dos, tres, cuatro y alrededores a la Avenida El Sol.

Estadísticamente una muestra conservadora sería de 385 personas, un nivel predeterminado de precisión 5 % de error de muestreo y un nivel de confianza deseado de 95 % y una tolerancia de error de muestreo de 2.83 % (Hair, Bush, & Ortinau, 2010). Es así que se tiene:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra que se quiere calcular

Z = Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que estadísticamente se tiene pre establecido se va a trabajar con un nivel de confianza del 95%, para lo cual $Z = 1,96$

e = Es el margen de error máximo que se admite, que es del 5%

p = Es la proporción que se espera encontrar. Para este caso es de 0.50 ya que no se tiene información previa sobre el resultado esperado.

Con esta información se determina el tamaño de la muestra:

$$n = 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) / 0,05^2 = 384,16$$

Por lo tanto, la población encuestada asciende a 385 personas de tal forma que se mantiene un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

3.4.2. Diseño de Instrumento.

El instrumento diseñado para este proyecto es el cuestionario, que reúne preguntas en función de las variables que se pretendan medir (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

Para el presente proyecto se aplicaron 385 cuestionarios personales con 23 preguntas estructuradas (ver Anexo 6), las tres primeras preguntas ayudaron a determinar el horario de refrigerio, la opción que eligen cuando tiene su horario de refrigerio y si la empresa

cuenta con un comedor; las preguntas de la cuatro a la ocho permitieron conocer más sobre los gustos y preferencias de los clientes, las preguntas de la nueve a la once permitieron conocer la percepción de los encuestados respecto a los restaurantes a los que acuden; a partir de la pregunta doce a la veintidós se pudo conocer la opinión de los encuestados respecto a la propuesta que se pretende ofrecer (sugerencias de precio, diseño del producto, entre otros).

La ficha técnica del cuestionario es la siguiente:

Tabla 34

Ficha técnica del cuestionario

Naturaleza Metodológica	Investigación Cuantitativa
Técnica Metodológica	Encuesta personal
Tipo de Preguntas	Preguntas Estructuradas
Universo	Personas que trabajan en el distrito de Cusco
Ámbito Geográfico	Distrito de Cusco
Elementos de Muestreo	Personas que trabajan en la zona centro de la ciudad de Cusco con edades comprendidas entre los 18 a 59 años
Procedimiento de muestreo	Muestreo Aleatorio Simple
Tamaño muestral	385 unidades muestrales válidas
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%

3.4.3. Análisis y Procesamiento de Datos.

Para el análisis y procesamiento de datos, se elaboró una tabulación de todas las respuestas y en base a los 385 cuestionarios aplicados y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 35

P1. Sexo

	Total	%
Femenino	187	49
Masculino	198	51
Total	385	100

La mayoría de encuestados son varones, pero como se puede apreciar en la tabla anterior, la diferencia con la cantidad de mujeres no es tan considerable.

Tabla 36

P2. ¿Cuál es su horario de refrigerio?

	Total	%
De 12:00 a 13:00 pm	23	6
De 12:30 a 13:30 pm	52	13
De 13:00 a 14:00 pm	235	61
De 13:30 a 14:30 pm	65	17
De 14:00 a 15:00 pm	10	3
Total	385	100

La mayoría de los encuestados indicaron que su hora de almuerzo es de 13:00 pm a 14:00 pm.

Tabla 37

P3. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?

	Total	%
Casa	26	7
Oficina	13	3
Restaurante	346	90
Total	385	100

La mayoría de los encuestados indicaron que almuerzan en un restaurante.

Tabla 38

P4. ¿Su empresa cuenta con un comedor?

	Total	%
Si	309	80
No	76	20
Total	385	100

La mayoría de los encuestados señalaron que sus empresas cuentan con un comedor.

Tabla 39

P5. ¿Con qué frecuencia acude a un restaurante a comprar su almuerzo en su semana laboral?

	Total	%
Casi nunca	11	3
1 vez al mes	15	4
1 – 3 veces al mes	23	6
1 vez a la semana	93	24
2 – 3 veces a la semana	119	31
4 – 5 veces a la semana	124	32
Total	385	100

Los encuestados en su mayoría indicaron que acuden a un restaurante a comprar su almuerzo entre cuatro a cinco veces a la semana.

Tabla 40

P6. ¿Qué tipo de plato consume en un restaurante a la hora de almuerzo de lunes a viernes?

	Total	%
Menú	326	85
Platos a la carta	15	10
Total	341	95

La mayoría de encuestados indicaron que consumen menú a la hora de almuerzo de lunes a viernes.

Tabla 41

P7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un menú?

	Total	%
S/. 8.01 a S/. 10.00	81	21
S/. 10.01 a S/. 12.00	188	49
S/. 12.01 a S/. 14.00	107	28
S/. 14.01 a S/. 16.00	9	2
Más de S/. 16.01	0	0
Total	385	100

Los encuestados en su mayoría indicaron que estarían dispuestos a pagar un menú entre S/. 10.01 a S/. 12.00.

Tabla 42

P8. Normalmente, ¿qué incluye un menú que usted consume?

	Total	%
Sopa, segundo y postre	58	15
Sopa y segundo	62	16
Segundo y postre	187	49
Sólo segundo	78	20
Total	385	100

Los encuestados indicaron en su mayoría que les gustaría recibir segundo y postre.

Tabla 43

P9. Indique tres platos de comida que sean de su preferencia

	Total	%
Lomo saltado	61	16
Aji de Gallina	51	13
Estofado de pollo	39	10
Milanesa de pollo	38	10
Seco de cordero	33	9
Pollo al horno	42	11
Arroz con pollo	58	15
Pastas	31	8
Bisteck montado	32	8
Total	385	100

Los encuestados indicaron que entre los platos de comida de su preferencia se encuentran: lomo saltado, ají de gallina, estofado de pollo, milanesa de pollo, seco de cordero, pollo al horno, arroz con pollo, pastas, bisteck montado. Siendo el de mayor preferencia el lomo saltado.

Tabla 44

P10. ¿Cuál es el nombre del restaurante que visita normalmente?

	Total	%
Ego's	83	22
El horno de San Andrés	79	20
Tomatísimo	52	13
Bussines Café Snack	78	20
La cofradía	56	15
Otros	37	10
Total	385	100

Los encuestados en su mayoría indicaron que acuden al Restaurante Ego's y también a otro restaurante que es El Horno de San Andrés.

Tabla 45

P11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ese restaurante?

	Total	%
Un poco satisfecho	13	3
Satisfecho	182	47
Insatisfecho	33	9
Muy satisfecho	28	7
Muy insatisfecho	129	34
Total	385	100

La mayoría de encuestados indicaron que se encuentran satisfechos con el restaurante que visitan (47%), y muy insatisfecho un 34%.

Tabla 46

P12. En la siguiente lista, por favor califique los siguientes factores según el nivel de importancia a la hora de elegir un restaurante donde almorzar

		Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Calidad del producto/servicio							
	Total	0	0	103	138	144	385
	%	0	0	27	36	37	100
Precio							
	Total	0	0	175	124	86	385
	%	0	0	46	32	22	100
Puntualidad							
	Total	0	0	62	147	176	385
	%	0	0	16	38	46	100
Variedad de opciones							
	Total	0	0	137	159	89	385
	%	0	0	36	41	23	100
Presentación							
	Total	0	0	0	187	198	385
	%	0	0	0	49	51	100
Limpieza							
	Total	0	0	0	128	257	385
	%	0	0	0	33	67	100
Buen sabor							
	Total	0	0	0	181	204	385
	%	0	0	0	47	53	100

Los encuestados en su mayoría calificaron los factores para elegir un restaurante de la siguiente manera: calidad del producto/servicio, puntualidad, presentación, limpieza y buen sabor son muy importantes; precio moderadamente importante; variedad de opciones importante.

Tabla 47

P13. Si tuviera la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

	Total	%
Definitivamente no compraré	9	2
Es probable que no lo compre	14	4
Indeciso	10	3
Es probable que lo compre	44	11
Definitivamente lo compraré	308	80
Total	385	100

La mayoría de encuestados indicaron que, si tuvieran la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina, definitivamente estarían dispuestos a pedir el servicio de entrega (delivery) de almuerzos.

Tabla 48

P14. ¿Qué detalles debería tener este concepto para que usted lo solicite? Marque todas las opciones que considere

	Total	%
Calidad	385	100
Buena presentación	385	100
Buen sabor	219	56
Precio	198	51
Rapidez	385	100
Variedad	243	63
Limpieza	385	100
Facilidades de pago	149	38

Los encuestados indicaron en su mayoría que los principales detalles que debería tener este concepto serían: calidad, buena presentación, rapidez y limpieza.

Tabla 49

P15. ¿Con qué frecuencia solicitaría este servicio de entrega (delivery)?

	Total	%
Casi nunca	10	3
1 vez al mes	16	4
1 – 3 veces al mes	23	6
1 vez a la semana	88	23
2 – 3 veces a la semana	97	25
4 – 5 veces a la semana	151	39
Total	385	100

La mayoría de los encuestados indicaron que solicitarían el servicio entre cuatro a cinco veces a la semana.

Tabla 50

P16. ¿Qué le gustaría recibir?

	Total	%
Sopa, segundo y postre	52	14
Sopa y segundo	96	25
Segundo y postre	125	32
Sólo segundo	112	29
Total	385	100

Los encuestados en su mayoría indicaron que les gustaría recibir segundo y postre.

Tabla 51

P17. ¿Entre cuánta variedad de platos le gustaría elegir?

	Total	%
Sin variedad	0	0
2 platos	114	30
3 platos	136	35
4 platos	109	28
5 platos	12	3
6 platos	14	4
Total	385	100

Los encuestados indicaron en su mayoría que les gustaría elegir entre una variedad de tres platos.

Tabla 52

P18. ¿En qué envase le gustaría recibir el producto?

	Total	%
Plástico	213	67
Aluminio	52	12
Caja	85	11
Otros	35	10
Total	385	100

Los encuestados en su mayoría indicaron que les gustaría recibir el producto en un envase de plástico. Adicionalmente sugirieron que podría distribuirse en envases de vidrio.

Tabla 53

P19. En la siguiente lista, por favor valore entre las motivaciones que lo llevarían a comprar o elegir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos

		Nada valorado	Poco Valorado	Moderadamente valorado	Valorado	Muy valorado	Total
Calidad del producto/servicio							
	Total	0	0	0	176	209	385
	%	0	0	0	46	54	100
Precio							
	Total	0	10	165	145	65	385
	%	0	3	43	37	17	100
Puntualidad							
	Total	0	0	56	148	181	385
	%			15	38	47	100
Variedad de opciones							
	Total	0	0	204	87	94	385
	%	0	0	53	23	24	100
Presentación							
	Total	0	0	39	165	181	385
	%	0	0	10	43	47	100
Limpieza							
	Total	0	0	0	149	236	385
	%	0	0	0	39	61	100
Buen sabor							
	Total	0	0	0	189	196	385
	%	0	0	0	49	51	100

La mayoría de encuestados valoraron las motivaciones para elegir un servicio de entrega (delivery) de la siguiente manera: calidad del producto/servicio, puntualidad, presentación limpieza y buen sabor, muy valorado; precio y variedad de opciones, moderadamente valorado.

Tabla 54

P20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

	Total	%
S/. 8.00 a S/. 10.00	96	25
S/. 10.01 a S/. 12.00	146	38
S/. 12.01 a S/. 14.00	132	34
S/. 14.01 a S/. 16.00	11	3
Total	385	100

Los encuestados en su mayoría indicaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 10.01 a S/. 12.00 soles, sin embargo, se puede verificar también que la diferencia no es mucha entre quienes estarían dispuestos a pagar entre S/. 12.01 a S/. 14.00.

Tabla 55

P21. ¿Qué modalidad de pago sería de su preferencia?

	Total	%
Efectivo	258	67
Tarjeta	127	33
Total	385	100

La mayoría de encuestados indicaron que la modalidad de pago de su preferencia sería en efectivo.

Tabla 56

P22. ¿Le facilitaría las cosas una aplicación móvil?

	Total	%
Si	284	74
No	101	26
Total	385	100

La mayoría de encuestados indicaron que una aplicación móvil sí les facilitaría las cosas.

Tabla 57

P23. Marque las opciones que considera usted que deberían tomarse en cuenta para la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos

	Total	%
Presentación (Envases)	385	100
Buen sabor del contenido	295	76
Precio	237	62
Limpieza	385	100
Variedad de Opciones	315	81
Puntualidad	385	100
Facilidades de pago	170	44

Los encuestados en su mayoría indicaron que las opciones más importantes que consideran que deben tomarse en cuenta para la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos son la presentación (envases), la limpieza, la puntualidad y el buen sabor del contenido.

3.5. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

3.5.1. Estudio Cualitativo.

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio cualitativo para el que se aplicaron cuatro sesiones de grupo en línea, dirigido a las personas que trabajan en el distrito de Cusco por la zona centro anteriormente señalada y dos entrevistas en profundidad a expertos en el sector, y las conclusiones y recomendaciones fueron las siguientes:

a) Conclusiones de la primera y segunda sesión de grupo en línea

El horario de refrigerio de los participantes es de una hora, y comentan en su mayoría que sus empresas cuentan con un comedor; normalmente, acuden a un restaurante a la hora de almuerzo que les ofrezca calidad, puntualidad, limpieza, rapidez y buen sabor; solicitando un menú pero que solamente piden un segundo y el postre.

Los participantes también sustentan que los platos de su preferencia son: lomo saltado, ají de gallina, arroz turco, pollo al horno, seco de cordero, pastas, estofado de pollo y milanesa de pollo.

Asimismo, cuando se les consultó por la propuesta indicaron que estarían dispuestos a solicitar el servicio de entrega (delivery) de almuerzos; considerando la calidad, puntualidad, limpieza, rapidez y buen sabor. Cabe recalcar que los participantes indicaron que prefieren elegir entre tres opciones al día; y también que estarían dispuestos a pagar entre S/. 7.00 a S/. 12.00.

Por todas las conclusiones antes mencionadas, se puede inferir que la propuesta tendría aceptación para estos grupos.

b) Recomendaciones primera sesión de grupo en línea

Los participantes recomendaron ofrecer un producto de calidad, que sea puntual, limpio, rápido y de buen sabor; por tratarse de un servicio de entrega (delivery).

Se recomienda también respecto a los envases para la distribución, que deben ser en envases apropiados y fáciles de transportar que pueden ser de plástico y cartón, hacer uso de loncheras de cartón; y adicionalmente sugieren que se incluyan refrescos en caja dentro del pedido a fin de garantizar más el servicio.

Una de las recomendaciones más importantes, que definitivamente se tomará en cuenta, será la personalización del servicio que mencionaron, con un registro en base a los pedidos que realiza cada cliente.

c) Conclusiones Segundo Focus Group

El horario de refrigerio de los participantes es de una hora; y la mayoría indica que tienen un comedor en la empresa; con frecuencia acuden a un restaurante cercano al centro de trabajo que ofrece menú, y consideran siete factores importantes los cuales son: buen sabor; el precio, la ubicación; el espacio entre mesas; la limpieza; rapidez en la atención; y por último la amabilidad. En el restaurante solicitan un menú que tiene segundo y postre y siempre piden que esté bien servido.

Los participantes también sustentan que los platos de su preferencia son: lomo saltado, saltado de vainitas, trucha a la parrilla, lentejitas con chuleta de carne, seco de cordero, tallarín con pollo, rocoto relleno, mondonguito a la italiana, pollo al horno, locro de zapallo, bisteck montado, ají de gallina.

Asimismo, cuando se les consultó por la propuesta indicaron que estarían dispuestos a solicitar un servicio de entrega (delivery) de almuerzos; considerando siempre el buen

sabor; el precio; la limpieza; rapidez en la atención; y por último la amabilidad. Cabe recalcar que los participantes estarían dispuestos a elegir entre tres alternativas de menús en la carta y pagarían un precio entre los S/. 10.00 a S/. 12.00.

Por todas las conclusiones antes mencionadas, se puede inferir que la propuesta tendría aceptación para estos grupos.

d) Recomendaciones Segundo Focus Group

Los participantes recomendaron ofrecer un producto de buen sabor; a buen precio, limpio; que sea rápido en la atención; y por último con trato amable; por tratarse de un servicio de entrega (delivery).

Se recomienda también respecto a los envases para la distribución, que deben ser en envases de plástico y cartón, de tal forma que sean fáciles de transportar y que no se derramen; sugieren también que la bebida debería ser de jugo natural y que el plato este bien servido.

Por último, recomendaron que el servicio podría ofrecerse a domicilio para así atender también a sus familias.

e) Conclusiones de la primera entrevista a profundidad

El entrevistado indicó que la mejor tecnología se encuentra en la ciudad de Lima, pero Cusco también tiene respaldo tecnológico con maquinarias y equipos que vienen de la capital. Los factores claves de éxito para aperturar un restaurante son la calidad del producto, buen sabor y el buen servicio, sobre todo el servicio que por esa razón los clientes regresan. Asimismo, recalca que el precio es lo de menos siempre y cuando se superen las expectativas de los clientes.

Respecto a la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos indicó que el horario ideal sería de 13:00 pm a 15:00 pm porque el grueso del público tiene su refrigerio entre esas horas.

f) Recomendaciones de la primera entrevista a profundidad

El entrevistado recomendó que de preferencia sería conveniente especializarse en algún tipo de comida, en vista de que manejar una variedad es complicado.

Adicionalmente, recomienda servir sólo segundo y postre, en vista de que los líquidos se pueden derramar. Sugiere también poder contar con una aplicación móvil para ofrecer este servicio.

g) Conclusiones de la segunda entrevista a profundidad

La entrevistada indica que el sector restaurante está en auge y a pesar que la mejor tecnología se encuentra en la ciudad de Lima, en Cusco se cuenta con un respaldo tecnológico de maquinarias y equipos que vienen de la capital. Lo que sugiere que la propuesta tendría acogida.

Para poder emprender un negocio de comida, la entrevistada considera que es importante la calidad del producto y el buen servicio; y al trabajar en esos puntos, el precio se convierte en un factor secundario.

En referencia a la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos, la entrevistada considera que la demanda estaría conformada por los trabajadores del sector público y algunos del sector privado que cuentan con poco tiempo para almorzar; y sugiere que debería ser ofrecido entre la 13:00 pm a 15:00 pm porque el grueso del público tiene ese horario de almuerzo.

h) Recomendaciones de la segunda entrevista a profundidad

La entrevistada recomendó que sería muy bueno aprovechar las oportunidades que brinda el turismo dado que se podría trabajar con grupos para ofrecer estos almuerzos.

Adicionalmente sugiere ofrecer el servicio de entrega (delivery) de almuerzos a domicilio y ampliar el rango de reparto, a fin de fidelizar mucho más a los clientes.

Otra de las recomendaciones que resultó de esta entrevista fue respecto a la presentación, sería ideal servir únicamente un segundo y postre, en vista de que los líquidos pueden derramarse.

3.5.2. Estudio Cuantitativo.

Las conclusiones y recomendaciones del estudio cuantitativo, para el que se aplicaron 385 cuestionarios con 22 preguntas fueron las siguientes:

a) Conclusiones

Todos los encuestados cuentan con una hora de almuerzo que oscila entre las 12:00 pm y 15:00 pm, y mayormente almuerzan en un restaurante entre cuatro a cinco días a la semana, a pesar que sus empresas cuentan con un comedor; solicitan un menú en un restaurante, que normalmente contiene segundo y postre; y están dispuestos a pagar por el mismo entre S/. 10.01 a S/. 12.00.

Los platos de comida de su preferencia mayormente son: lomo saltado, arroz con pollo, ají de gallina y pollo al horno; y también mencionaron otros como el estofado de pollo, milanesa de pollo, seco de cordero, pastas y bisteck montado.

A la hora de elegir un restaurante los encuestados consideran como muy importante los factores de calidad del producto/servicio, puntualidad, presentación y limpieza.

Respecto a la propuesta, los encuestados indicaron que sí estarían dispuestos a solicitar el servicio de entrega (delivery) de cuatro a cinco veces a la semana y el producto debe contener segundo y postre, con una variedad de tres platos y en un envase de plástico y podrían pagar entre S/. 10.00 a S/. 12.00 en efectivo de preferencia e incluso por una ligera variación pagarían entre S/. 12.01 a S/. 14.00.

b) Recomendaciones

El servicio tendría que ser ofrecido de lunes a viernes, en un horario de 12:00 pm a 15:00 pm y el precio se encontraría entre S/. 10.00 a S/. 12.00 en efectivo.

El proyecto pretende ofrecer una variedad de menús que consten de un segundo, postre y bebida; que, en relación a las respuestas de los encuestados, podrá satisfacer sus gustos y preferencias.

Con referencia al diseño, el producto se ofrecerá en un envase de plástico que será trasladado en loncheras de cartón, para evitar que el producto se derrame.

Recomendaron que se tiene que poner énfasis en la presentación, limpieza, puntualidad, buen sabor y facilidades de pago para la propuesta del servicio de entrega (delivery).

3.6. Perfil del Consumidor Tipo y sus Variantes

El perfil del consumidor puede ser geográfico, demográfico, psicográfico y de comportamiento; y en base a la segmentación realizada y a los datos obtenidos en base al estudio realizado, el perfil del consumidor para el presente proyecto sería de la siguiente manera:

Tabla 58

Perfil del Consumidor

Segmentación	Mercado
Geográfica	Distrito de Cusco
Demográfica	Género masculino y femenino, con edades entre los 18 y 59 años, que están empleados (PEA)
Psicográfica	Orientación al trabajo y buscan rapidez, calidad y economía
Conductual	Frecuencia de consumo de lunes a viernes

Nota. Adaptado de Dirección Estratégica de Marketing, por P. Kotler y K. Keller, 2012. Copyright 2012 por Pearson Educación.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en base al estudio de mercado realizado, el perfil del consumidor corresponde a las personas del distrito de Cusco que tienen edades entre los de 18 y 59 años que están empleados, es decir forman parte de la PEA y están dispuestos a pagar entre S/. 10.01 y S/. 14.00 por el servicio de entrega (delivery). En su mayoría son personas que requieren un menú entre cuatro a cinco veces por semana.

4.2. Selección del Método de Proyección

El método de regresión lineal pretende determinar la recta que simbolice la tendencia de dos variables, a fin de ser utilizadas como un punto de partida para la proyección de tendencias futuras (Sapag, 2011).

Para el presente proyecto, a fin de realizar una proyección adecuada en base al crecimiento de la PEA ocupada en el distrito de Cusco, se tomó como base la información obtenida del Sistema de Información Geográfica para Emprendedores de INEI, que de acuerdo con el filtro realizado dentro del ámbito de influencia del proyecto; se tienen 1,778 personas que se encuentran entre 18 a 59 años, de ambos sexos y con un nivel de estudio superior, como se observa en la siguiente figura:

Sistema de
Información Geográfica
para Emprendedores

PERÚ

Ministerio
de Trabajo
y Promoción del Empleo

INEI

INSTITUTO
NACIONAL DE
ESTADÍSTICA E
INFORMÁTICA

Ciudad: CUSCO

Distrito: CUSCO

Fecha: 23/10/2016

Datos Generales

Giros seleccionados

Área de influencia

400 radio en metros

Condición de actividad

PEA Ocupada

Nivel de Estudio

Primaria / Secundaria y Superior

Rangos de edades

18 a M

Sexo

Todos

Información de Negocios

Giros	Total	Inicio de Operaciones			Personal ocupado					Ventas Netas (en nuevos soles)				
		Hasta 2 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años	1	2-4	5-10	11-100	Más de 101	0	De 1 hasta 10,000	De 10,001 hasta 200,000	De 200,001 hasta 500,000	Más de 500,000
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: INEI CENEC 2008

Información de Segmento de Mercado

Total Manzanas	Total Viviendas	Total Hogares	Total Población	Rangos de edades					Sexo		
				Primera Infancia (0-5)	Niño (6-11)	Adolescente (12-17)	Joven (18-29)	Adulto (30-59)	Adulto mayor (60 a más)	Hombre	Mujer
46	1319	1353	1958	0	0	0	551	1227	180	998	960

Fuente: INEI CPV 2007

Figura 11. Ficha Resumen, Tomado de “Sistema de Información Geográfica para Emprendedores, mapas” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://sige.inei.gob.pe/sige/>

A partir de esta información, no se utilizará el método de regresión lineal, porque se determinó realizar la proyección del mercado objetivo partiendo de los 1,778 habitantes, los cuáles serán considerados constantes para una proyección de cinco años, para poder llegar al mercado objetivo.

4.2.1. Mercado Potencial.

El mercado potencial representa al grupo de consumidores que puede tener interés por la oferta que se ofrece en el mercado. Cabe recalcar que el grado de interés del consumidor no es suficiente para poder precisar el mercado (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto, se cuenta con información por grupos de edades para poder determinar el porcentaje de la PEA ocupada que se encuentra entre los rangos de edad de 15 a 64 años. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, la PEA total en el distrito de Cusco según grupos de edades es de 28,533 habitantes, de los cuales el 96.35 % representa a la PEA ocupada y el 3.65 % corresponde a la PEA desocupada.

Adicionalmente, el 96.25 % de la PEA ocupada se encuentra dentro del rango de edad de 15 a 64 años.

Tabla 59

Mercado total

Total Distrito	GRUPOS DE EDADES			
Cusco	15-29	30-44	45-64	65 a más
28,533	10,258	10,564	6,654	1,056
100	35.95	37.02	23.32	3.70
PEA Ocupada				
27,492	9,743	10,241	6,477	1,031
96.35	35.44	37.25	23.56	3.75
PEA Desocupada				
1,041	515	323	177	26
3.65	49.50	31.06	16.99	2.45

Nota. Adaptado de Boletín Especial N° 21 y N° 22, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, según distrito, 2000 - 2015".

Para realizar la proyección se tomó como base la información del año 2016, como se indicó en líneas anteriores, proyectando a partir del 2017 al 2021 (cinco años), y tomando en cuenta las variables, se tiene lo siguiente:

Tabla 60

Proyección del mercado potencial

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Total					
Trabajadores de la zona	448,056	448,056	448,056	448,056	448,056
Mercado Potencial					
% Entre 15 a 64 años	96.25%	96.25%	96.25%	96.25%	96.25%
Subtotal 1	431,254	431,254	431,254	431,254	431,254

Como se observa en la tabla anterior, se utiliza como mercado total a la PEA ocupada de la zona de influencia del proyecto que son 1778 habitantes y se multiplica por 252 días útiles que trae el año, dado que únicamente se atenderá en esos días. La multiplicación de

los parámetros utilizados para el presente proyecto más la población proyectada, dan el total del mercado potencial.

4.2.2. Mercado Disponible.

El mercado disponible está conformado por el grupo de consumidores que tienen interés y cuentan con ingresos para acceder a una oferta en particular en el mercado; es decir, se encuentran calificados para adquirir dicha oferta (Kotler & Keller, 2012).

Como se observa en la siguiente tabla, la estimación del mercado disponible se desarrolla en base al mercado potencial determinado, con la aplicación de la pregunta tres del cuestionario como filtro:

P3. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?

El resultado de la pregunta determinó que un 90 % de los encuestados almuerzan en un restaurante.

Tabla 61

Proyección del mercado disponible

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subtotal 1	431,254	431,254	431,254	431,254	431,254
Mercado Disponible					
P3: Almuerza en restaurante	90%	90%	90%	90%	90%
Subtotal 2	388,129	388,129	388,129	388,129	388,129

4.2.3. Mercado Efectivo.

El mercado efectivo está conformado por el grupo de consumidores que adquirirá el producto que ofrece una empresa (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto el mercado efectivo deriva del mercado disponible, para el cual se aplicó la pregunta 13 como filtro:

P13. Si tuviera la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

En esta pregunta 80 % de los encuestados respondieron que definitivamente sí comprarían el producto. Es así que se tiene la siguiente información:

Tabla 62

Proyección del mercado efectivo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subtotal 2	388,129	388,129	388,129	388,129	388,129
Mercado Efectivo					
P13: Almuerzo delivery	80%	80%	80%	80%	80%
Subtotal 3	310,503	310,503	310,503	310,503	310,503

4.2.4. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo está conformado por el grupo de consumidores a los cuales una empresa dispone enfocar y dirigir su producto (Kotler & Keller, 2012).

El mercado objetivo deriva del mercado efectivo y se consideró la participación de mercado, tal como se señaló en el capítulo dos, se pretende abarcar el 5 % del mercado en el primer año, por tratarse de una propuesta nueva que ingresa al mercado y en base al análisis realizado en el capítulo dos, que hace referencia al restaurante El Horno de San

Andrés, cuya participación es de 5 %, resultando ser menor a comparación de la competencia analizada. Es así que se tiene:

Tabla 63

Proyección del mercado objetivo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Subtotal 3	310,503	310,503	310,503	310,503	310,503
Mercado Objetivo					
Participacion de mercado	5%	7%	9%	9%	9%
Subtotal 4	15,525	21,735	27,945	27,945	27,945

4.3. Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas de una empresa resulta de dos variables, la primera son las ventas y la segunda es un plan que contempla actividades de marketing (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto el pronóstico de ventas se determinó en base al resultado del mercado objetivo multiplicado por el precio del menú de S/. 12.00 (determinado en base al resultado de las encuestas); asimismo, como el servicio se ofrecerá sólo de lunes a viernes sin incluir sábados, domingos ni feriados, se consideran 252 días útiles al año. A continuación, se presenta en la siguiente tabla la información de dicho pronóstico:

Tabla 64

Pronóstico de ventas

Pronóstico de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales	186,302	260,822	335,343	335,343	335,343
Menus diarios (L-V 252 días hábiles)	61.61	86.25	110.89	110.89	110.89

4.4. Aspectos Críticos que impactan el Pronóstico de Ventas

Para determinar los aspectos críticos de este proyecto que impactarían en las ventas se tomaron en cuenta las entrevistas presentadas en capítulo anterior y también se realizó una entrevista a expertos adicional a Javier Garmendia, dueño y chef del restaurante Don Castelo (ficha técnica se adjunta en el anexo 7), a fin de contrastar información; dicha entrevista tuvo los siguientes resultados:

Buenos días / tardes; soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector de restaurantes en el departamento de Cusco y quisiera su ayuda contestando algunas preguntas:

P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?

El entrevistado indicó que a nivel nacional se abren más de 90,000 restaurantes por año, el problema está en cómo se mantienen, hay muchos que no pasan el año y muchos que no pasan el año; y finalmente los que nos mantenemos entre los 4 o 5 años llegaremos a ser a nivel país, por lo menos unos 4,000 o 3,500 pero a nivel de todo el país, el crecimiento siempre es macro, pero lo difícil es mantenerse, la perspectiva sería que haya más capacitación técnica sobre el aspecto de restaurantes, el empresario restaurantero no es por lo general conocedor de restaurantes, sino solo inversionista.

P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel de la ciudad de Cusco?

Cusco de por sí por ser una ciudad turística siempre ha tenido muchos restaurantes, hay muchos restaurantes en relación a que la gente tiene más tendencia a consumir, por ende, el crecimiento se da cada vez más porque siempre existe la necesidad de alimentación.

P3. ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector?

El entrevistado indicó que, si existe más intención por crecer, aprender y generar empleo, sobre todo.

P4. ¿Qué factores considera usted que se debe tomar en cuenta para aperturar un restaurante?

El entrevistado indicó que se tiene que conocer el negocio, el primer paso es hacer un trabajo de investigación de mercado a fin de conocer los pros y contras del trabajo de un restaurante.

P5. ¿Qué departamento del país cuenta con la mejor tecnología de restaurantes?

El entrevistado indicó que definitivamente Lima cuenta con la mejor tecnología.

P6. ¿Cómo ve la tecnología del sector restaurantes en el departamento de Cusco?

El entrevistado indicó que el equipamiento es bien difícil porque todo está centralizado en Lima, hay muchos restaurantes aperturados en forma precaria, no tienen el equipamiento necesario. Asimismo, asevera que trabajando con equipos que pueden facilitar el desarrollo y desenvolvimiento las cosas serían mucho más simples para todos.

P7. ¿Qué factores considera usted que se debe tomar en cuenta para implementar un servicio delivery?

El entrevistado indicó que es debe revisar el mercado para determinar si está dedicado al delivery, y en caso de ser necesario se tiene que implementar: Asimismo, el indica que no es necesario para otros sectores, sin embargo, daría resultado ofreciendo el producto a personas que trabajan todo el día.

P8. ¿Qué departamento del país cuenta con la mejor tecnología respecto al servicio delivery de comidas?

El entrevistado indicó que Lima definitivamente cuenta con todo, tiene un público consumista, se cuentan con las importaciones y se encuentra cerca al puerto del Callao, a fin de adquirir motos, envases, empaques, contenedores, cajas, etc.

P9. ¿Cómo ve la tecnología del sector para este servicio en el departamento de Cusco?

El entrevistado indicó que sí sería posible implementar, la mayoría se restaurantes aplicaría este servicio, aseveró también que por el momento no existe este servicio en la ciudad, y recomienda traer los envases de Lima para trabajar la propuesta.

P10. ¿Cuáles considera que serían los principales factores claves de éxito para este servicio en la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que los principales factores claves de éxito para este servicio serían ubicación, un buen estudio de mercado, perseverancia y mucho tiempo.

P11. ¿Si tuviera que darles un orden, cuál sería el factor más preponderante y por qué?

El entrevistado indicó que los factores más preponderantes serían el estudio de mercado, y el tiempo, es demasiado importante, si no hay tiempo no hay trabajo.

P12. ¿Cuáles considera que serían los principales factores críticos de éxito para este servicio de delivery en la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que un factor crítico de éxito primordial es solucionar la necesidad del cliente, darle la comodidad del restaurante en su propia casa o en el lugar donde reciba el delivery; y también indicó que si no se implementa un servicio de delivery donde el cliente realmente se sienta satisfecho podría no funcionar. También agregó que existiría un rechazo por parte del consumidor si es que la comida y la atención fuera mala; sumado el hecho de que el personal no de una adecuada atención.

P13. ¿Si tuviera que darle un orden, cuál sería el factor más preponderante y por qué?

El entrevistado indicó que lo principal sería dedicarse al cliente, con buena comida, buena atención, a pesar que el delivery llegue tarde, si la comida es buena se compensa.

P14. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que la mayor debilidad es la calidad de la atención, resalta también que viene trabajando por varios años en el tema de servicio y atención; el cliente paga por el servicio y por la buena comida.

P15. ¿Considera que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que la principal amenaza es el personal, si ellos no se encuentran involucrados con los objetivos de la empresa no se llega a la meta deseada.

P16. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?

El entrevistado indicó que para disminuir dicha amenaza es necesaria la capacitación, así como también involucrar al personal en los objetivos de la empresa, es necesario buscar un perfil para amoldar a las personas de acuerdo a lo que se requiere.

P17. ¿Considera que el sector está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?

El entrevistado indicó que se pierden muchas oportunidades en el sector, pero no puede dar mayor detalle.

P18. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que principalmente la mayor fortaleza es el tipo de comida, la comida peruana es agradable al paladar, pero no es saludable. También hace referencia a la comida que falta explorar, comida nativa. Manifiesta adicionalmente que en Cusco las personas comen lo que conocen, sin embargo, algunas personas del sector se dedican a hacer investigación a fin de desarrollar más la cocina creativa.

P19. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que se debe realizar investigación para conocer esa ventaja competitiva, asimismo, se debe aplicar conocimientos antiguos con tendencias nuevas, respaldados con el uso de la tecnología. Manifiesta también que los restaurantes no trabajan con productos de la zona y no apoyan el crecimiento de los productores, indica que es importante dar a conocer lo que se tiene.

P20. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de un servicio delivery en la ciudad de Cusco?

El entrevistado indicó que, por ser una ciudad pequeña, existe una buena ventaja, es posible también atender al cliente de una forma más directa, recomienda también elaborar un análisis para determinar con mayor precisión dichas ventajas.

P21. ¿Considera usted que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?

El entrevistado indicó que depende mucho a qué tipo de sector se dirija este producto, y de acuerdo a eso se determinarían los costos y la ganancia, de principio no ve tan atractivo el servicio, pero cambia de opinión cuando hace referencia a la cantidad de personas que se atenderían por día. Respecto a la demanda, indica que el producto tendría que dirigirse a las personas que no regresan a casa para almorzar.

P22: ¿Cuáles serían los horarios de atención adecuados para este servicio de entrega (delivery)? ¿A qué precio debería ser ofrecido?

El entrevistado indica que, si es una propuesta de almuerzos, el horario adecuado sería entre las 12:00 pm y 14:00 pm; especialmente porque las entidades públicas y privadas tienen su hora de refrigerio en esos intervalos de tiempo.

Con referencia al precio, sostuvo que depende mucho del nicho al que sea dirigido el producto, hay personas que pueden pagar un almuerzo de cinco soles y otras que pagarían un almuerzo de 30 soles, el nicho de mercado es muy relativo.

P23. ¿Qué deberían contener estos almuerzos? ¿Sopa, segundo y postre; ¿segundo y postre, o sólo segundo? ¿Cuál sería la mejor opción?

El entrevistado señaló que la investigación indicaría las preferencias del consumidor, pueden ser sopas y segundos, sólo platos de fondo, opciones vegetarianas, comida regional, etc. Hace una acotación importante respecto a la movilidad de los productos, indica que lo recomendable sería una entrada y un segundo, porque el líquido puede derramarse, o tal vez que el contenedor no resista el movimiento del carro y si es en moto peor todavía.

P24. ¿Cuántos platos de fondo debería tener una carta de menú por día? ¿Cuántos deberían venderse al día?

El entrevistado señaló que se ofrecen de dos a ocho ítems por día, pero para un servicio de entrega (delivery) recomienda que dos o tres opciones sería lo óptimo; asimismo, recomienda que se debe agregar una opción vegetariana dado que si podría tener aceptación. Respecto a la cantidad de menús vendidos al día, indica que es necesario determinar el punto de equilibrio, y determinar la cantidad de personal, la meta del mes, cuánto ingreso necesitas generar, etc.

P25. ¿Con cuánto personal considera usted que se debe contar para este tipo de servicio?

El entrevistador indicó que en el caso de delivery, se deben tener dos personas en el reparto, porque uno solo no se abastece, y dentro de la cocina, pueden ser dos, tres o cuatro personas, también depende del equipamiento.

P26. ¿Cuáles serían los envases apropiados para la distribución de los menús?

El entrevistador señaló que los envases apropiados para la distribución podrían ser contenedores de cartón, que son reciclables y se comprometen más con el medio ambiente, también indicó que se debe descartar el tecnopor que es lo que más se vende en el país.

P27. ¿Qué estrategias utilizaría para promocionar el producto?

El entrevistado indicó que el marketing es muy importante y en la actualidad las redes sociales venden mucho más, se puede realizar publicidad vía WhatsApp, Facebook, Twitter, Google que llega mucho más rápido y la información queda en la mente del consumidor.

P28. ¿Qué porcentaje de participación tendría este servicio en el mercado cusqueño?

El entrevistado señaló que el porcentaje de participación por ahora es muy bajo, tal vez un 10 a 15 %, además sostiene que, para incrementar este porcentaje, se debe vender la experiencia al consumidor, a fin de que pueda comer tranquilamente en su oficina como si estuviera en un restaurante o como en su casa.

P29. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a adquirir o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad del producto/servicio
- Sabor
- Precio
- Limpieza
- Puntualidad
- Variedad
- Otros

El entrevistado valoró las motivaciones que llevan a los clientes a adquirir el producto de la siguiente manera:

- Calidad del producto/servicio (5) porque si el producto no es bueno no lo comes.
- Sabor (5) porque si el producto no es agradable, no se puede consumir.

- Precio (5) porque existe una relación precio-calidad, se paga por el producto y por la atención.
- Limpieza (5) porque si no es limpio, no es nada.
- Puntualidad (4) porque el tráfico y la misma cultura puede hacer que el producto tenga puntos en contra.
- Variedad de platos (3) porque se puede vender lo mejor y la gente no se cansará de consumirlo.
- Otros factores: Calidad, sabor, precio, tiempo que son los más esenciales para manejar un delivery.

P30. En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

El entrevistado indicó que primeramente recomendó que se debe realizar un buen estudio de mercado a fin de determinar la ubicación adecuada y la competencia.

En base a toda la información obtenida se elaboró la matriz de factores críticos, teniendo como factor crítico más preponderante señalado por los expertos como un factor crítico es la atención al cliente con un puntaje de 0.80 que se complementa con el servicio que se brinda, dado que como ellos sostienen, el tema de atención no se encuentra bien desarrollado en Cusco. Asimismo, se considera también el servicio (0.76) que se debe ofrecer y más aún por tratarse de un servicio de entrega (delivery); el acceso a insumos que resulta también crítico porque el precio de los mismos es inestable, y en caso de alzas de precios por diferentes motivos, el costo de elaboración se incrementa y por ende el precio; lo cual impactaría significativamente.

El buen sabor de la comida (0.57) es otro factor crítico considerado por los expertos, porque los clientes pueden preferir un solo plato de la carta si es que éste es bueno. La competencia (0.56), dado que siempre las propuestas nuevas generan mayor movimiento y en el mercado y más opciones para el cliente.

Por último, se trató el tema del tránsito, en vista de que por la negligencia pueden perderse las órdenes y llegar a su destino con retraso o simplemente no llegar. Todos estos resultados se visualizan en la siguiente tabla:

Tabla 65

Matriz de Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
Atención al cliente	0.20	4	0.80
Servicio	0.19	4	0.76
Buen sabor	0.19	3	0.57
Competencia	0.14	4	0.56
Acceso a insumos	0.17	4	0.68
Accidentes de tránsito	0.11	3	0.33
Total	1.00		3.70

Nota. Adaptado de *Matriz de Evaluación de Factores Externos*, por F. David, 2013, México, Copyright 2013 por Pearson Educación.

Capítulo V: Ingeniería del Proyecto

5.1. Estudio de Ingeniería

En este capítulo se analizarán los procesos y actividades específicas del presente proyecto que generan valor y también ventaja competitiva. Asimismo, por medio de diagramas de flujo se conocerán con mayor detalle los procesos del producto y servicio descritos en el capítulo tres.

5.1.1. Modelamiento y Selección de Procesos Productivos.

La cadena de valor es un proceso por el cual una compañía puede establecer el costo de todas las actividades en las que incurre una organización, desde el momento en el que se adquiere la materia prima hasta el final del proceso (comercialización). El análisis de este proceso permite identificar las fortalezas y debilidades, ventajas o desventajas de bajos costos de una empresa frente a sus competidores (David, 2013).

Tomando como referencia las actividades a considerar en el modelo de la cadena de valor, se tiene la siguiente figura:

Figura 12. Actividades de la cadena de valor, Adaptado de Administración Estratégica (p. 270), por A. A. Thompson, M. A. Peteral, J. E. Gamble y A. J. Strickland, 2012, México: Editorial Mc Graw Hill Companies, Inc. Copyright 2012.

Las actividades primarias están constituidas por:

a) Planificación

Esta actividad ayudará a definir, implementar y controlar todo lo concerniente al servicio y producto, desde el momento de adquisición de insumos hasta la venta; evitando almacenamientos innecesarios en lo posible. El proceso de planificación como se verifica en la figura siguiente, parte desde la elaboración de la carta de menús por mes, es así que se detalla que insumos perecibles y no perecibles serán necesarios a fin de atender todos los pedidos de manera mensual (ver anexo 8 y 9). Los flujogramas de los procesos completos se consignan líneas más abajo.

Figura 13. Flujo de planificación

b) Adquisición y almacenamiento de insumos

Se gestionará la adquisición de toda la materia prima y de insumos necesarios para la elaboración del producto (insumos perecibles) cuya compra se realizará cada tres días; y los productos que vienen en costales (insumos no perecibles) como por ejemplo arroz, azúcar, sal, aceite, leche, entre otros, se comprarán cada cinco días en supermercados mayoristas. En cuanto a los insumos para la elaboración del producto (envases, utensilios, servilletas, etc.) necesarios para la distribución se comprarán cada 20 días también en supermercados mayoristas.

Respecto a los ingredientes principales de los platos, se comprarán diariamente en el mercado (verduras). Es necesario cuidar la presentación para transmitir una buena imagen a los clientes y garantizar un buen producto. El flujo de adquisición y almacenamiento de insumos será el siguiente:

Figura 14. Flujo de adquisición y almacenamiento de insumos

c) Venta

En esta parte de la cadena de valor se tienen que considerar los gastos de venta y gastos de publicidad en los que se incurran, dado que se presupuestará las charlas en las empresas (que se realizarán una vez al mes), así como las tarjetas personales y los volantes; y también la oferta de un menú gratis al día.

Adicionalmente, se considera la venta de este servicio que se realizará vía Facebook, Whatsapp, correo electrónico, página web, y call center; se le informa al cliente sobre las condiciones del servicio; y de acuerdo a la elección del cliente se pueden efectuar pagos en efectivo al momento de entrega del producto o también mediante depósitos a la cuenta del Banco de Crédito del Perú. En caso de cancelaciones, como se señaló en el capítulo de estudio de mercado, el cliente tendrá que informar con una hora de anticipación por cualquier medio que no desea el pedido. En la siguiente figura se observa el flujo de venta:

Figura 15. Flujo de venta

d) Preparación

En este punto de la cadena de valor se gestionan las operaciones que van desde el ingreso de materias primas e insumos hasta la elaboración del producto. Después de que los clientes realicen sus pedidos indicando el horario de entrega y el menú de su preferencia; el asistente administrativo hace un reporte de los pedidos con los horarios de

entrega respectivos y se lo entrega al chef. Una vez que el chef recibe el reporte se dirige al almacén para disponer de los insumos que sean necesarios para la preparación, el chef registra en la administración la salida de los insumos a fin de llevar un control adecuado de los almacenes. Finalmente se dirige a la cocina donde elaborará los menús junto con el ayudante de cocina, como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 16. Flujo de preparación

e) Reparto

Una vez que el producto está listo, el chef junto con el ayudante de cocina, sirven los menús en los envases respectivos, los cuales son colocados en la mesa de despacho para que el asistente administrativo en base a los pedidos, designe las rutas a los repartidores para la distribución. En esta etapa del proceso, los almuerzos salen del centro de operaciones en cajas térmicas que se instalarán en las motos a fin de mantener la temperatura de los alimentos. Cuando el repartidor se encuentre cerca del lugar de entrega del pedido, el cliente será notificado para que reciba el menú en la puerta del centro de trabajo. Cabe recalcar que conforme el negocio crezca se contará con un número mayor de repartidores. En la siguiente figura se resume el flujo de reparto:

Figura 17. Flujo de reparto

f) Servicio

La actividad final de la cadena de valor es el servicio. El servicio del proyecto cubrirá todo el proceso de planificación, adquisición y abastecimiento de insumos, venta, preparación y reparto; que se realiza para distribuir los menús, hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. A fin de conocer la experiencia de los clientes respecto al servicio y al producto, se enviarán encuestas breves vía correo electrónico, que se tomarán en cuenta para mejorar el servicio ofrecido.

Las actividades de apoyo son:

a) Recursos Humanos

Con esta actividad, se pretende respaldar el proyecto a fin de reclutar y contratar trabajadores para llevar a cabo todas las responsabilidades y labores que se les asigne.

En este caso se contará con un administrador y un asistente administrativo que estarán al pendiente de los pedidos, compras, adquisiciones, pagos de servicios, ventas, entre otras funciones administrativas. El chef y su ayudante de cocina que se encargarán de la elaboración del producto final y por último los repartidores cuya función será distribuir los menús a los lugares donde son requeridos.

b) Abastecimiento

El abastecimiento es una actividad muy importante para el presente proyecto en vista de que será necesario verificar constantemente las materias primas, insumos, el mobiliario, medios de transporte para el producto, a fin de ofrecer un buen servicio. Como se indicó anteriormente, el abastecimiento se realizará cada tres días para los insumos perecibles, cada cinco días para los insumos no perecibles y cada 20 días para los insumos no perecibles.

c) Tecnología

La tecnología es una actividad que facilitará la consecución del proyecto, porque se hará uso de equipos como la cocina, refrigeradora, congeladora, balanza electrónica, para lo concerniente a la preparación y almacenamiento del producto; así como también, se hará uso de una página web, redes sociales, motos, y cajas térmicas, que serán el soporte para atender oportunamente los pedidos de los clientes.

A continuación, se presenta en los siguientes diagramas de flujo los procesos de servicio y de planificación y abastecimiento del presente proyecto:

Figura 18. Diagrama de Flujo del servicio

Figura 19. Diagrama de Flujo de planificación y abastecimiento

5.1.2. Selección del Equipamiento.

Por tratarse de un proyecto nuevo, es mejor seleccionar el equipamiento mediante una recolección de información en base a unos formularios que se llaman balances (Sapag, 2011).

La selección del equipamiento del presente proyecto se realizó en base a tres áreas importantes las cuales son: administración, recepción y almacenamiento de alimentos (despensa) y por último el área de producción. Dentro de cada una se determinaron los equipos necesarios los cuales se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 66

Balance de equipos para la administración

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario (S/.)	Costo Total sin IGV	Costo Total con IGV
Escritorio	1	S/. 200	S/. 169	S/. 200
Smartphone	1	S/. 400	S/. 339	S/. 400
Silla giratoria	1	S/. 50	S/. 42	S/. 50
Silla de escritorio	2	S/. 30	S/. 51	S/. 60
Laptop	2	S/. 2,200	S/. 1,864	S/. 2,200
Teléfono	1	S/. 300	S/. 254	S/. 300
Impresora	1	S/. 250	S/. 212	S/. 250
Estante	1	S/. 150	S/. 127	S/. 150

Nota. Adaptado de Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación (p. 126), por N. Sapag, 2011, Chile. Copyright 2011 por Pearson Educación.

Tabla 67

Balance de equipos para la recepción y almacenamiento de los alimentos

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario (S/.)	Costo Total sin IGV	Costo Total con IGV
Balanza electrónica	1	S/. 450	S/. 381	S/. 450
Estante para alimentos	1	S/. 300	S/. 254	S/. 300
Refrigerador	1	S/. 2,800	S/. 2,373	S/. 2,800
Congelador	1	S/. 1,500	S/. 1,271	S/. 1,500

Nota. Adaptado de Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación (p. 126), por N. Sapag, 2011, Chile. Copyright 2011 por Pearson Educación.

Tabla 68

Balance de equipos para el proceso de producción

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario (S/.)	Costo Total sin IGV	Costo Total con IGV
Cocina industrial seis hornillas	1	S/. 3,600	S/. 3,051	S/. 3,600
Parrilla	1	S/. 950	S/. 805	S/. 950
Mesa de Preparación	1	S/. 600	S/. 508	S/. 600
Estante para ollas y sartenes	1	S/. 800	S/. 678	S/. 800
Horno microondas	1	S/. 300	S/. 254	S/. 300
Licuadaora	2	S/. 300	S/. 508	S/. 600
Batidora	1	S/. 400	S/. 339	S/. 400
Colador	2	S/. 30	S/. 51	S/. 60
Tabla para picar	2	S/. 20	S/. 34	S/. 40
Olla de 5 litros	1	S/. 500	S/. 424	S/. 500
Olla de 3 litros	1	S/. 380	S/. 322	S/. 380
Olla arrocera	2	S/. 200	S/. 339	S/. 400
Sartén	2	S/. 150	S/. 254	S/. 300
Calentadora	1	S/. 100	S/. 85	S/. 100
Termo	2	S/. 90	S/. 153	S/. 180
Utensilios de cocina	-	S/. 360	S/. 305	S/. 360

Nota. Adaptado de Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación (p. 126), por N. Sapag, 2011, Chile. Copyright 2011 por Pearson Educación.

Tabla 69

Balance de equipos para el reparto

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario (S/.)	Costo Total sin IGV	Costo Total con IGV
Mesa de Despacho	1	S/. 500	S/. 424	S/. 500
Caja Térmica para moto	2	S/. 400	S/. 678	S/. 800

Nota. Adaptado de Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación (p. 126), por N. Sapag, 2011, Chile. Copyright 2011 por Pearson Educación.

5.1.4. Distribución de Equipos y Maquinarias.

En base al balance de equipos se tiene la siguiente distribución:

En la zona de almacenamiento frío se ubicará el refrigerador y el congelador y como se puede apreciar, se cuenta con un área de proyección al lado derecho. Los alimentos que se reciben congelados deben almacenarse congelados.

Figura 21. Zona de almacenamiento frío.

En el área de administración se encuentran los lockers, es una zona en la que los trabajadores podrán dejar sus pertenencias y cambiarse para empezar a trabajar, y cuenta también con un baño, como se observa en la figura 28.

Figura 28. Área de Lockers

5.2. Determinación del Tamaño

Para determinar el tamaño de un proyecto es necesario establecer el monto de inversiones y el nivel de operación, los elementos que se relacionan para esta determinación como acceso a insumos, localización, demanda esperada, entre otros (Sapag, 2011).

Para el presente proyecto, se determinó el tamaño de 7 metros de ancho interno por 6.50 metros de fondo sin considerar muros perimétricos (suma de metrajes) esto en base al estudio de mercado, proyección de la demanda y al balance del equipamiento realizado. La cantidad de menús que se pretenden preparar para atender a esta demanda son 150 al día aproximadamente, que irá creciendo en el tiempo, dado que la participación de mercado es ascendente.

5.2.1. Proyección de Crecimiento

La estructura actual presentada en el lay out, será sostenible en el tiempo, como se pudo apreciar en el plano del layout, se cuenta con proyecciones en los espacios, que en el mediano y largo plazo se utilizarán para dar respuesta al crecimiento de la demanda, que estimando será en cinco años, este estimado se hace en base al crecimiento de la demanda que en este caso es la PEA distrital, y en base al 5 % de participación de mercado que se pretende abarcar.

Adicionalmente, por tratarse de un servicio de entrega (delivery), en el largo plazo se evalúa contratar el servicio de terceros o dependiendo de la respuesta de la demanda, adquirir una minivan seminueva.

Dentro de la proyección de crecimiento se incluyen también las siguientes ofertas:

- Almuerzos dietéticos dirigidos a personas con sobrepeso u obesidad que deseen perder peso con un plan de dos meses.
- Loncheras nutritivas para niños y niñas de uno a cinco años.
- Almuerzos nutritivos para personas embarazadas, durante los nueve meses de gestación.
- Almuerzos especiales para personas con diabetes, dado que la buena alimentación puede ayudar a reducir cualquier riesgo.

5.2.2. Recursos.

Los recursos que se necesitarán para el presente proyecto serán en cuanto al personal, se contará con un administrador, un asistente administrativo, un chef, un ayudante de cocina, dos repartidores motorizados; en cuanto a las maquinarias, una cocina industrial, una refrigeradora, una congeladora, una mesa de preparado, un microondas, una licuadora, ollas, sartenes, entre otros utensilios de cocina; dos cajas térmicas para motos, insumos para el productos (envases) y por último los insumos que son arroz, azúcar, sal, aceite, tubérculos, hortalizas, legumbres y demás.

5.2.3. Tecnología.

La tecnología que se utilizará en el proyecto serán las maquinarias con las que se contará para el congelado y mantenimiento de los alimentos, la cocina industrial; adicionalmente, las cajas térmicas para moto que se utilizarán para el transporte de los

almuerzos, en el largo plazo se pretende adquirir una minivan seminueva para hacer el reparto o realizar una distribución indirecta con un tercero.

Se contará en el mediano plazo con un sistema que permitirá llevar el control de los clientes y el control de los insumos, pero para comenzar las operaciones se hará uso de Excel.

Asimismo, se contará con dos laptops para almacenar y organizar los datos de los clientes que se requieran, y también se contará con una central telefónica, una página web, Facebook, Whatsapp y correo electrónico que serán atendidos por el administrador y su asistente. En el mediano plazo se pretende mejorar el servicio con una aplicación móvil.

5.2.4. Flexibilidad.

La flexibilidad se refiere a la capacidad que tiene una empresa para poder adecuarse con facilidad a los cambios del entorno (Sapag, 2011).

En este caso, la estructura que se presenta para el presente proyecto tiene una proyección en caso de crecimiento de la demanda, para lo cual se evaluará la posibilidad de contratar los servicios de un tercero. En caso de suceder lo opuesto, lo que se hará es proceder a realizar la venta de las máquinas a escuelas de gastronomía, restaurantes, o por último en internet sin ningún tipo de inconvenientes dado que se trata de equipos que se utilizan constantemente en una cocina. Asimismo, no se registrará problema alguno con el personal dado que únicamente trabaja medio turno (en el caso de la administración y los encargados de la cocina), mientras que los repartidores trabajarán tres horas al día de lunes a viernes.

5.2.5. Selección Del Tamaño Ideal.

La selección del tamaño ideal para el presente proyecto se hizo en base al estudio de mercado en el que 308 encuestados indicaron que definitivamente estarían dispuestos a solicitar el servicio; sin embargo, a fin de mantener un pronóstico conservador, se estableció iniciar con una venta máxima de 150 menús al día y como mínimo 100 menús (punto de equilibrio); es por esa razón que el tamaño seleccionado se encuentra apto para atender estos requerimientos.

5.3. Estudio de Localización

El estudio de localización permite escoger en base a diferentes factores, el lugar donde se ubicará un proyecto, definirá el éxito, o caso contrario, el fracaso (Sapag, 2011).

5.3.1. Definición de Factores Locacionales.

Los factores locacionales que se definen para el presente proyecto son los siguientes (Sapag, 2011, p. 137). Se realizó una ponderación de factores del 1 al 5, donde 1 es muy desfavorable y 5 muy favorable; lo cual indica que la zona 1 es la favorable para el desarrollo del proyecto.

Tabla 70

Ponderación de factores

	Mercado a atender	Cercanía al centro	Acceso al transporte	Tráfico
Zona 1	5	5	5	5
Urbanización	PEA distrito	4 km	Si	Regular en horas punta
TTio	de Cusco	15 minutos		
Zona 2	4	4	5	3
Urbanización	PEA distrito	5 km	Si	Congestionado en horas punta
Magisterio	de Cusco	25 minutos		

a) Mercado que se desea atender

El mercado que se desea atender se encuentra en la zona centro del distrito de Cusco.

b) Punto medio de la ciudad

La planta de producción se ubicará en un punto medio de la ciudad de Cusco, dado que más adelante se estima abarcar más zonas de la ciudad.

c) Acceso al transporte

La planta de producción no tiene que ser en una zona que presente problemas mayores de tráfico, dado que demorarían las entregas de los pedidos.

5.3.2. Consideraciones Legales.

Todo negocio que desea iniciar sus actividades debe cumplir con las normas que exige el Estado a través de sus organismos correspondientes como son El Gobierno Local, Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Ministerio de Trabajo; Ministerio de Salud y otros. Existen normas y trámites legales que se tiene que efectuar para la constitución de la empresa, la obtención de las licencias correspondientes de funcionamiento, y de apertura de local para el inicio de las actividades del negocio. Entre estas se debe considerar: la inscripción de la empresa en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC) en la SUNAT, obtención del Registro de Sanidad y la Licencia de funcionamiento posterior a la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil, entre otros. Además de los trámites correspondientes ante la Municipalidad Provincial de Cusco.

En este aspecto las regulaciones juegan un papel muy importante para el desarrollo de este proyecto. En el Perú el organismo que regula el buen estado de los alimentos es el Ministerio de Salud y sus organismos competentes Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), que establece las condiciones sanitarias que abarcan la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para consumo humano, con el objetivo de proteger la salud y nutrición de la población (se aplica a todas las personas naturales o jurídicas).

En el caso del presente proyecto se conformará una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, y se acogerá a los beneficios de la Ley de Micro y Pequeña Empresa (MYPE).

5.3.2.1. Identificación del Marco Legal.

El marco legal identificado para el presente proyecto se detalla a continuación:

- Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA).
- Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas (Decreto Supremo N° 007-98-SA).
- Reglamento de Restaurantes N° 025-2004/Ministerio de Comercio Exterior.
- Registros de sanidad DIGESA.
- Ley General de Sociedades N° 26887.
- Ley MYPE (Decreto Legislativo N° 1086), su reglamento (Decreto Supremo N° 024-2009-PRODUCE).

5.3.2.2. Ordenamiento Jurídico de la Empresa.

En términos generales la empresa será una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, dado que el capital está dividido en partes iguales y los socios no excederán de 20 personas.

Se debe proceder a hacer la búsqueda de nombre en SUNARP y una vez que se tenga, se tiene que proceder a hacer la reserva del mismo. El trámite a seguir es la elaboración de la Minuta de Constitución y la inscripción en SUNAT para luego acogerse al Régimen Especial de Renta, en vista de que el límite de ingresos no excederá los S/. 525,000 anuales y se emitirán facturas, boletas y todos los que estén permitidos. Cabe mencionar que una vez se supere este límite de ingresos, el proyecto

se acogerá en el Régimen General y la ley laboral se convertiría en Pequeña Empresa, lo que significará un incremento en el flujo de caja.

Asimismo, la empresa se acogerá a la ley de la micro empresa por contar con menos de 10 trabajadores, y posteriormente a la ley de la pequeña empresa cuando se sobrepase el volumen de ventas. Finalmente, se debe tramitar la Licencia de Funcionamiento respectiva en la Municipalidad.

5.4. Determinación de la Localización Óptima.

En base a todo el estudio previo de los factores locacionales, la mejor alternativa para la localización del presente proyecto es la Urbanización Ttio, distrito de Wanchaq, y tendrá un área 45.5 m² (7 metros de ancho interno por 6.50 metros de fondo sin considerar muros perimétricos (suma de metrajes). Por tratarse de un servicio de entrega (delivery), no necesita tener la afluencia de clientes a diferencia de un restaurante. El local estará ubicado en una zona que es punto medio en la ciudad, con la proyección de abarcar otras zonas en el mediano y largo plazo.

Capítulo VI: Aspectos Organizacionales

En este capítulo, se definirán las políticas, misión, visión, principios de la empresa; así como también la estructura organizacional, remuneraciones, compensaciones e incentivos; para el personal que se considera para el presente proyecto.

6.1. Caracterización de la Cultura Organizacional deseada

La cultura organizacional mide aspectos como creencias, conductas, comportamientos, motivación entre otros aspectos que permiten lograr un cambio directo en la organización (Hernandez, Gallarzo & Espinoza, 2011).

6.1.1. Visión.

En la actualidad varias organizaciones elaboran la visión respondiendo a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? Tener una visión clara permitirá a la organización definir de mejor manera su misión (David, 2013).

Para formular la visión del presente proyecto, se elaboraron las siguientes preguntas:

Tabla 71

Formulación de la visión

Preguntas	Visión
1. ¿Cuál es la imagen deseada para el negocio?	"Convertirnos en el mayor proveedor de menús de calidad para todas aquellas personas que no tienen el tiempo, condiciones, ganas o el conocimiento para cocinar diariamente"
2. ¿Qué tratamos de conseguir?	
3. ¿En qué queremos convertirnos?	
4. ¿Cómo se conseguirá ser competitivo?	

Es así que la visión del presente proyecto se define: “Convertirnos en el mayor proveedor de menús de calidad para todas aquellas personas que no tienen el tiempo, condiciones, ganas o el conocimiento para cocinar diariamente”.

6.1.2. Misión.

La misión es una aseveración del propósito que persigue una empresa que la hace distinta de otras, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? La declaración de misión define el camino a seguir de una empresa (David, 2013).

Para formular la misión del presente proyecto, se elaboraron las siguientes preguntas:

Tabla 72

Formulación de la misión

Preguntas	Misión
1. ¿Quiénes somos?	
2. ¿Qué necesidades se pueden satisfacer?	" Satisfacer las necesidades alimenticias de los trabajadores de la ciudad de Cusco, ofreciéndoles un servicio de entrega (delivery) de almuerzos en sus oficinas"
3. ¿Cuál es el producto y servicio que se ofrece?	
4. ¿Qué es valor para el público objetivo?	
5. ¿En qué nos distinguimos?	

En base a estas preguntas, la misión para el presente proyecto se define: “Satisfacer las necesidades alimenticias de los trabajadores de la ciudad de Cusco, ofreciéndoles un servicio de entrega (delivery) de almuerzos en sus oficinas”.

6.1.3. Principios.

Los principios en una organización son importantes para establecer cimientos que permitan comprender cuáles son las motivaciones que tiene una organización (Hernandez, Gallarzo & Espinoza, 2011).

a) Respeto

Respeto y buen trato tanto con los clientes internos y externos, que fortalecerá a la organización.

b) Confianza y apoyo

Este principio será el principal en la organización, dado que existirá libertad de ideas y también la consecución de las mismas, tanto para las labores administrativas como para las de cocina.

c) Confrontación

Este principio permitirá mantener un adecuado ambiente, en este sentido, no se esconderá ningún problema y se confrontará cualquier abiertamente.

d) Participación activa

Principio que permitirá involucrar y comprometer a todos los colaboradores, en ese sentido, si existiera algún cambio en la organización, será más sencillo que las personas participen del mismo.

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio.

Las cinco estrategias genéricas de Porter hacen posible que las empresas puedan tener una ventaja competitiva en el mercado y son el liderazgo en costos que hace mención a los costos unitarios bajos para la producción de algún bien, entre sus variantes se tiene el tipo 1 estrategia de bajo costo y tipo 2 estrategia de mejor valor; ambas orientadas a mercados grandes; la diferenciación es la estrategia tipo 3 que significa producir bienes y servicios que son completamente nuevos en la industria, y por último el enfoque que implica producir bienes y servicios para atender a grupos pequeños de consumidores, entre sus variantes se tiene el tipo 4 que es el enfoque de bajo costo que ofrece productos y servicios al menor precio en el mercado, este tipo de estrategia es mayormente utilizado por las comidas rápidas de especialidad y el tipo 5 que es el enfoque en el mejor valor, que implica ofrecer productos y servicios al mejor precio del mercado (David, 2013).

Las estrategias para el presente proyecto que permitirá tener una ventaja competitiva en el mercado son:

- Tipo 3 diferenciación, por ser un producto nuevo en el mercado, la diferenciación permitirá mantener el producto posicionado en el mediano plazo.
- Tipo 5 enfoque en el mejor valor, por tratarse de un servicio de entrega (delivery) la percepción de la oferta tiene mayor valor. Transportar los productos.

En caso de que la competencia decida introducir una oferta similar la estrategia que se pretende aplicar es la diversificación de productos, ofreciendo productos para los niños, desayunos, etc.

6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.

Para determinar las ventajas competitivas críticas se toma como referencia la definición la propuesta de valor, que es la cantidad total de beneficios que la empresa promete ofrecer a sus clientes (Kotler & Keller, 2012).

En base a las entrevistas en profundidad realizadas, para el presente proyecto se determinaron las siguientes ventajas competitivas críticas:

- Calidad del producto / servicio
- Buen sabor
- Limpieza y buena presentación
- Buena atención
- Puntualidad
- Precio
- Facilidades de pago
- Variedad de opciones

Estos beneficios serán determinantes para cumplir con la propuesta de valor que se promete a los clientes, así como también servirá para mantenerse vigentes en el mercado.

6.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

La estructura funcional es la que más se utiliza por ser simple y no generar costos a la organización (David, 2013).

Por tratarse de un proyecto nuevo, se necesita contar con un administrador, un asistente administrativo, un chef (cocinero), un ayudante de cocina y dos repartidores. Se contará también con el apoyo de un contador asesor, así como de un abogado asesor.

Figura 30. Estructura organizacional funcional

6.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave

Según Martha Alles en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias 2009*, para el análisis y descripción de puestos (job description) se hace uso de formularios que contienen el título del puesto, resumen del puesto, relaciones y responsabilidades del puesto. A continuación, se presentan dichos formularios para los puestos mencionados en líneas anteriores.

Primeramente, se elaborará el formulario para el administrador.

Título del Puesto: Administrador
Bachiller en Administración de Empresas
Resumen del puesto: Responsable de gestionar la interacción al interior de la empresa, adicionalmente puede realizar tareas como: compras y abastecimiento, verificar los contratos. Asimismo, administrará las redes sociales, atenderá la línea telefónica y dará seguimiento a los documentos que se generen por las operaciones realizadas.
Responsabilidades del Puesto: 1. Tomar decisiones administrativas en el negocio. 2. Gestionar la venta de los planes mensuales, semanales, quincenales, etc. 3. Dar seguimiento a la parte Financiera y de Contabilidad, así como también de Marketing. 4. Negociar con los proveedores para la adquisición de materia prima. 5. Verificar periódicamente la calidad de los procesos, la elaboración de los productos y el desempeño de los empleados. 6. Revisar todos los pedidos de insumos junto con el Jefe de Cocina. 7. Realizar los pagos al personal.

Figura 31. Descripción del Puesto. Tomado y adaptado de “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, por Martha Alles, 2009.

Asimismo, se presenta en la siguiente figura la descripción del puesto de Asistente Administrativo.

Título del Puesto: Asistente Administrativo
Estudiante de 7° - 8° ciclo de Administración de Empresas
Resumen del puesto: Estará bajo el mando del Administrador según éste disponga.
Responsabilidades del Puesto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con todo lo dispuesto por el Administrador. 2. Apoyar con la gestión de los pedidos realizados por los clientes. 3. Coordinar las visitas del administrador para las reuniones de venta. 4. Llevar el control y registro de las materias primas para coordinar y programar las compras respectivas. 5. Organizar los pedidos y las rutas para el reparto de los mismos.

Figura 32. Descripción del Puesto. Tomado y adaptado de “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, por Martha Alles, 2009.

Seguidamente se muestra el formulario de puesto del Cocinero (chef).

Título del Puesto: Cocinero (chef)
Técnico en Gastronomía
Resumen del puesto: Responsable de solicitar los insumos que sean necesarios para el proceso productivo; así como también responsable de la preparación de los alimentos.
Responsabilidades del Puesto: <ol style="list-style-type: none">1. Realizar las actividades que le encomiende el Administrador.2. Coordinar las funciones del servicio y del producto.3. Inspeccionar el cumplimiento de los procesos de higiene y seguridad.4. Encargarse de la preparación de los platos.5. Controlar los insumos y su rotación.

Figura 33. Descripción del Puesto. Tomado y adaptado de “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, por Martha Alles, 2009.

Asimismo, se elaboró el formulario de puesto del Ayudante de Cocina, como se muestra en la siguiente figura.

Título del Puesto: Ayudante de Cocina.
Estudiante de Gastronomía de Instituto de segundo ciclo
Resumen del puesto:
Estará bajo el mando del Cocinero (Chef) según éste disponga.
Responsabilidades del Puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con todo lo dispuesto por el Cocinero (Chef). 2. Servir los menús de acuerdo a las instrucciones del Cocinero (Chef). 3. Implementar las normas de higiene y seguridad. 4. Verificar que toda la cocina y los implementos se encuentren limpios y 5. Encargarse del aseo de la cocina y la desinfección correspondiente.

Figura 34. Descripción del Puesto. Tomado y adaptado de “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, por Martha Alles, 2009.

Los repartidores también son un puesto clave para este proyecto, de ellos dependerá la distribución de los almuerzos a los lugares donde son solicitados. Su formulario es el siguiente:

Título del Puesto: Repartidor.
Persona natural mayor de 20 años con licencia para manejar moto y que cuente con seguro propio (indispensable)
Resumen del puesto: Responsable de repartir los pedidos del día y trabajará un promedio de tres horas diarias (12:00 pm a 15:00 pm) de lunes a viernes.
Responsabilidades del Puesto: 1. Ingresar en orden los envases de comida (pedidos) al vehículo. 2. Realizar la entrega a las oficinas.

Figura 35. Descripción del Puesto. Tomado y adaptado de “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, por Martha Alles, 2009.

Existe la posibilidad en el largo plazo de contar con dos repartidores, así como también contar con un chofer para que transporte los almuerzos en una minivan seminueva (en caso se adquiriera el vehículo), sin embargo, todo ello dependerá únicamente de la respuesta que tenga la demanda frente al producto.

Como se mencionó en el anterior punto, se contratará externamente a un abogado, un contador y un ingeniero de sistemas para desarrollar labores relacionadas al funcionamiento del negocio según se requiera.

6.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Las remuneraciones para el personal serán de dos tipos; una remuneración fija que son pagos mensuales que se centran en la ejecución de tareas de rutina; y una remuneración variable o flexible que se calcula en base al desempeño y se enfoca en resultados para alcanzar los objetivos deseados. (Chiavenato, 2009).

En el caso del Administrador, el Asistente Administrativo, el Cocinero (Chef), el Ayudante de Cocina y los dos repartidores percibirán una remuneración fija mensual, cabe recalcar que no trabajarán una jornada completa, dado que el horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 am a 16:00 pm y el servicio se ofrece únicamente en hora de almuerzo por lo que no se considera asignación familiar. Dicha información se resume en la siguiente tabla:

Tabla 73

Planilla de remuneraciones y compensaciones

Sueldos	Cantidad	Remuneración Bruta mensual	Remuneración Bruta Anual	CTS	Gratificaciones	Total Anual	SIS	Costo Laboral
Administrador	1	1,100	13,200		2,200	15,400	180	15,580
Asistente Administrativo	1	550	6,600		1,100	7,700	180	7,880
Cocinero (Chef) (Part time)	1	850	10,200		1,700	11,900	180	12,080
Ayudante de Cocina (Part time)	1	500	6,000		1,000	7,000	180	7,180
Repartidores (Part time)	2	400	4,800		800	5,600	180	5,780
Total	6	3,400	40,800		6,800	47,600	900	48,500

Las recompensas sirven para dar un reconocimiento a los trabajadores por el adecuado desempeño de sus funciones y los incentivos son aquellas acciones que ayudan a motivar el desempeño personal (Hernandez, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Los incentivos que se ofrecerán serán reconocimientos mensuales al mejor trabajador del mes en base a un sistema que evaluará el desempeño de manera transparente y objetiva.

Adicionalmente de manera semanal, se harán reuniones en las que se compartirán las ideas del grupo y se dará un reconocimiento a la mejor idea de la semana.

6.7. Política de Recursos Humanos

Las políticas son aquellas, son aquellos lineamientos expresados por escrito que fomentan y respaldan el desarrollo del trabajo para alcanzar los resultados esperados, es un apoyo para que los trabajadores tengan claro qué es lo que la empresa espera de ellos; asimismo, facilitan soluciones a problemas que puedan ocurrir con frecuencia (David, 2013).

Para el presente proyecto se consideran las siguientes políticas:

- Elaborar alimentos de calidad llevando a cabo un proceso de producción adecuado.
- Prevenir la contaminación y reducir los impactos ambientales que la elaboración del producto pueda tener.
- Garantizar la salud ocupacional y sobre todo la seguridad en todos los procesos.
- Mantener y mejorar continuamente la rapidez y puntualidad del servicio, obteniendo el mayor rendimiento y formación de los trabajadores.
- Lograr la satisfacción de los clientes ofreciéndoles un producto de calidad.

- Mantener una buena relación con los proveedores y clientes e informarles sobre los principios de la empresa, a fin de trabajar con todos ellos de manera eficiente.
- Los empleados siempre serán formados y comprometidos con las políticas de la empresa a fin de que realicen su trabajo para alcanzar los resultados esperados.

Capítulo VII: Plan de Marketing

7.1. Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing deben ser renovadas durante el ciclo de vida del producto, a partir de los cambios que pueda tener el producto que ofrece una empresa, los clientes que pretenda tener y atender, y la competencia, es decir, las fases por las que atraviesa el mismo (Kotler & Keller, 2012).

Para ello, se necesita diseñar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción que a continuación se detallan.

7.1.1. Estrategia de Producto.

La estrategia de producto será el servicio de entrega (delivery) de almuerzos a oficinas, por tratarse de una propuesta diferente. Se ofrecerá una carta con tres variedades de platos de fondo que serán elegidos por el cliente con 24 horas de anticipación. Como se mencionó en el capítulo de estudio de mercado, dicho menú vendrá en un envase de plástico para alimentos (envase primario), acompañado de una bebida en envase de cartón, introducido en una caja de cartón (envase secundario) que tendrá un sticker con el logo de la empresa (Kotler & Keller, 2012) y que además contará con registro de sanidad. Los clientes pueden elegir el menú de su preferencia en base a las tres opciones que se presentan por día. El logo y los envases del producto se muestran en la siguiente figura:

Figura 36. Logo y envases del producto

Asimismo, darle un nuevo empaque y una manera diferente de presentar esta propuesta (servicio de entrega) ofrecerá mayor comodidad y satisfacción a los consumidores. Cabe mencionar que se pretende ampliar líneas de productos a fin de cubrir otras necesidades tales como: Almuerzos dietéticos dirigidos a personas con sobrepeso u obesidad que deseen perder peso con un plan de dos meses; loncheras nutritivas para niños y niñas de uno a cinco años; almuerzos nutritivos para personas embarazadas, durante los nueve meses de gestación; almuerzos especiales para personas con diabetes, entre otros.

7.1.2. Estrategia de Precio.

El precio es el único generador de ingresos de la mezcla de marketing (Kotler & Keller, 2012).

La estrategia de precio de este producto se determinó en base al estudio de mercado realizado, y en vista de que los compradores pueden comparar los precios entre varios restaurantes, se fijará un precio competitivo para el lanzamiento del producto al mercado que será la principal estrategia.

Para el presente proyecto se pretende manejar un precio de S/.12.00, que ayudará a proveer de un margen de contribución variable por el precio cambiante de las materias primas; que a su vez genera una percepción de calidad del producto. Cabe recalcar que según el estudio de mercado realizado los clientes estarían dispuestos a pagar incluso hasta S/. 14.00, lo cual permitirá a la empresa incrementar el precio en caso de ser necesario.

7.1.3. Estrategia de Distribución.

La estrategia de distribución permite mostrar, vender y entregar el producto, al comprador, puede ser de manera directa o indirecta mediante distribuidores (Kotler & Keller, 2012).

En este sentido, para el presente proyecto la estrategia de distribución será una entrega directa, de fabricante a consumidor, una vez que el cliente solicita el pedido, éste se preparará y se despachará desde el lugar donde se elaboró hasta el lugar donde sea requerido. Los pedidos serán transportados en unas motos que tendrán cajas térmicas para mantener la temperatura de los alimentos.

Como estrategia en el largo plazo se pretende realizar adicionalmente una distribución indirecta, para lo cual se contratará un intermediario que se encargará de la distribución de los menús; o también adquirir una minivan seminueva, dependiendo de la acogida que tenga el producto.

7.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad.

Existen fuerzas sociales que generaron una serie de capacidades en las empresas para adaptarse y responder a estas nuevas tendencias, la estrategia de promoción y publicidad puede ser manejada vía internet, así como el uso de redes sociales, también se puede hacer

uso de correos electrónicos en los que se comparte información siempre y cuando el cliente lo autorice (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto la estrategia de promoción y publicidad será el uso de redes sociales, Facebook y Whatsapp, así como de una página web, un correo electrónico y una central telefónica; en los cuales se dará a conocer la carta del día, precios, rangos de distribución, horarios, términos y condiciones, promociones especiales; de tal forma que los clientes estén bien informados sobre el producto para solicitarlo.

Adicionalmente se utilizarán volantes con los menús de la semana que serán distribuidos en las loncheras de almuerzos para que los clientes puedan elegir la opción de su preferencia para el día siguiente. También se distribuirán los volantes en ferias y eventos a fin de dar a conocer el producto. A fin de dar a conocer el producto se sortearán en redes sociales cinco menús gratis a la semana, de esta manera se garantizará el retorno de los clientes.

7.2. Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas se basa en las acciones que se realizan para poder distribuir los productos o servicios a los clientes (Kotler & Keller, 2012).

Para ello se utilizará una página web, Facebook, Whatsapp, correo electrónico, y una central telefónica en la que se ofrecerán los menús del día con toda la información relacionada al producto.

Se hará uso de volantes que serán repartidos en ferias y también dentro de las loncheras que se distribuirán. Los volantes tendrán un costo de S/. 85.00 el millar, para cada mes se utilizarán 4,000 volantes, haciendo un total de S/. 340.00. Asimismo, se utilizarán tarjetas personales que tienen un costo de S/. 70.00 el millar, stickers pequeños que estarán adheridos a las loncheras cuyo costo será de S/. 40.00.

Se contará también con dos banners que tienen un soporte como parte de la publicidad, cuyos costos serán de S/. 220 (1.6 x 60 cm.); que se transportará a las ferias y eventos en los que se pueda participar.

Asimismo, se solicitarán reuniones con los administradores y sus colaboradores para dar a conocer el producto y obtener con el consentimiento de los colaboradores sus correos electrónicos tanto personales como de la empresa, así como los números telefónicos para enviar información del producto, la carta, promociones y demás. Dichas reuniones se realizarán de manera mensual y tendrán asignado un presupuesto de S/. 250.00.

Se elaborará un perfil de los consumidores frecuentes a fin de tener una base de datos de sus gustos y preferencias, y para comenzar se hará ese trabajo en Excel, en el largo plazo dependiendo de la cantidad de la demanda se hará uso de un software.

El costo de los impresos de ventas será bastante bajo, en vista de que se aprovechará el internet para transmitir información y para hacer publicidad.

7.2.1. Plan de Ventas.

El plan de ventas resulta ser uno de los más importantes en el proceso de marketing, dado que brinda dirección para el producto y el punto de partida para este análisis es el cliente (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto este plan se establece en base a la demanda estimada del mercado (se detalla en el capítulo de planificación financiera), y para ello se tiene:

- Medir la satisfacción de los clientes, así como el nivel de recordación de la marca mediante encuestas en Facebook, Whatsapp, mensajes de texto y correo electrónico.
- Ofrecer y sortear en redes sociales un menú gratis por día.

- Variedad y diversificación de productos, poder ofrecer una oferta variada, en colegios, instituciones, gimnasios, entre otros.
- Abarcar la zona de la avenida de La Cultura en el mediano plazo.
- Abarcar la zona de Larapa en el mediano y largo plazo.
- Establecer alianzas estratégicas con colegios e instituciones, a fin de ofrecer un servicio especial.

7.2.2. Políticas de Servicios y Garantías.

Lo que hacen las garantías es reducir de manera considerable el riesgo que percibe un comprador, éste beneficio es muy útil cuando una empresa no es conocida en el mercado, o también cuando la calidad de un producto supera a los de la competencia (Kotler & Keller, 2012).

Para el presente proyecto se contará con las siguientes políticas de servicios y garantías:

- El servicio de entrega (delivery) se brinda únicamente para los clientes que solicitaron su pedido vía Facebook, Whatsapp, página web, correo electrónico o vía central telefónica y en caso de abono a cuenta sólo se realizará en el Banco de Crédito del Perú.
- Las entregas de los pedidos serán únicamente de lunes a viernes de 12:00 pm a 15:00 pm, no se realizarán repartos los sábados, domingos y feriados.
- El cliente solicitará su pedido en un horario fijo, previa información de ubicación, sin embargo, por factores externos, ya sean huelgas, tráfico, accidentes, direcciones erradas, etc., el pedido llegará antes o después de la hora pactada.

- En caso de no encontrar la dirección, se contactará con el cliente a fin de que pueda brindar datos referenciales de su ubicación.
- En el caso de cancelaciones del pedido, el cliente podrá realizar esta operación una hora antes de la hora pactada del servicio por cualquiera de los medios de atención (Facebook, Whatsapp, correo electrónico, página web, central telefónica). En caso de haber realizado un depósito a la cuenta de Banco de Crédito del Perú, el cliente debe solicitar su devolución indicando un número de cuenta para realizar la transferencia.
- Si el pedido no pudiera ser entregado por diferentes razones, ya sea porque no se ubicó al cliente, o porque no desea recibir el pedido; se contactará con el cliente para ofrecerle, llevar el almuerzo a otro destino que se encuentre dentro del rango de operación con el mismo costo; y en caso de no aceptar, se procederá a cancelar el servicio.
- Cualquier reclamo será atendido vía Facebook, Whatsapp, página web, correo electrónico y por medio de la central telefónica.

Capítulo VIII: Planificación Financiera

8.1. La Inversión

La inversión dentro de una organización tiene un procedimiento por el cual se calculan los gastos de la pre-operación, el diseño de la empresa, constitución de la misma, muebles y equipos de oficina, maquinaria, contratación de personal, entre otros; que dependiendo del tipo de proyecto se tienen que considerar antes del funcionamiento y puesta en marcha (Sapag, 2011).

8.1.1. Inversión Pre-Operativa

Para poder implementar el proyecto, se determinaron inversiones previas de (a) activos tangibles y (b) activos intangibles. Algunos de ellos tienen precios en dólares, es así que para llevarlos a valor de soles se utilizó el tipo de cambio de 3.41 que ofrece SUNAT al 20 de noviembre del 2016.

a) Activos Tangibles

Los activos tangibles están constituidos por los bienes físicos de propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento (Sapag, 2011).

La inversión en equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, que hacen un total de S/. 18,621.

b) Activos Intangibles

Los activos intangibles están constituidos por bienes no físicos y derechos de la empresa, necesarios para su funcionamiento (Sapag, 2011).

Para el presente proyecto se tiene un total de S/. 2,146 en activos intangibles.

En la siguiente tabla se presentan los activos tangibles e intangibles necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 74

Inversión Pre-operativa

Item	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (S/.)	Costo Total incl. IGV (S/.)	Costo Total sin IGV (S/.)
Acondicionamiento de local			701	594
- Banners publicitarios	2	110	220	186
- Sistemas de seguridad (2 sensores de humo; 1 extintor; incluye instalación)	1	295	295	250
- Botiquín de primeros auxilios	1	186	186	158
Equipos para la administración			5,810	4,924
- Escritorio	1	200	200	169
- Smartphone	1	400	400	339
- Silla giratoria	1	50	50	42
- Silla de escritorio	2	30	60	51
- Laptop	2	2,200	4,400	3,729
- Teléfono	1	300	300	254
- Impresora	1	250	250	212
- Estante	1	150	150	127
Equipos para recepción y almacenamiento			5,050	4,280
- Balanza electrónica	1	450	450	381
- Estante para alimentos	1	300	300	254
- Refrigerador	1	2,800	2,800	2,373
- Congelador	1	1,500	1,500	1,271
Equipos proceso producción			9,570	8,110
- Cocina industrial seis hornillas	1	3,600	3,600	3,051
- Parrilla	1	950	950	805
- Mesa de preparación	1	600	600	508
- Estantes para ollas y sartenes	1	800	800	678
- Horno microondas	1	300	300	254
- Licuadoras	2	300	600	508
- Batidora	1	400	400	339
- Colador	2	30	60	51
- Tabla de picar	2	20	40	34
- Olla de 5 litros	1	500	500	424
- Olla de 3 litros	1	380	380	322
- Olla arrocera	2	200	400	339
- Sartén	2	150	300	254
- Calentadora	1	100	100	85
- Termo	2	90	180	153
- Utensilios de cocina	1	360	360	305
Equipos de reparto			842	714
- Mesa de despacho	1	500	42	36
- Caja Térmica para moto	2	400	800	678
Trámites de constitución				2,146
- Búsqueda de reserva y nombre en SUNARP				16
- Elaboración de minuta, Escritura Pública e inscripción en el Registro				320
- Legalización de libros contables y autorización de emisión de comprobantes de pago				85
- Registro de marca				535
- Derecho de trámite de licencia de funcionamiento				206
- Defensa Civil				230
- Publicidad inicial			890	754
Local comercial				45,500
Página Web				800
Total				67,067

8.1.2. Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo se desarrolla a fin de determinar el éxito o caso contrario, el fracaso de un negocio; para ello se pueden emplear tres métodos, uno de los cuales es el método del máximo déficit acumulado que resulta más exacto dado que se evalúa el máximo déficit entre los ingresos y egresos (Sapag, 2011).

El capital de trabajo del presente proyecto asciende a S/. 28,503 en las siguientes tablas, se puede apreciar el cálculo del capital de trabajo mediante el método del máximo déficit acumulado, así como también la información proyectada para cinco años, con la variación respectiva.

Tabla 75

Inversión en capital de trabajo

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos			17,699	17,699	17,699	17,699	17,699	17,699	17,699	17,699	17,699	17,699	176,987
													0
Costo de ventas	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	10,952	131,427
G Administrativos	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	32,626
G. Ventas	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	1,533	18,402
Depreciacion	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	11,435
Saldos	-14,252	-14,252	3,447	3,447	3,447	3,447	3,447	3,447	3,447	3,447	3,447	3,447	5,966
Saldo acumulado	-14,252	-28,503	-25,056	-21,610	-18,163	-14,716	-11,269	-7,822	-4,375	-928	2,519	5,966	5,966

Tabla 76

Inversión en Capital de Trabajo Anual

	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	-28,503					
Variación de capital trabajo		-11,401	-11,401	0	0	51,306
Total	-28,503	-39,905	-51,306	-51,306	-51,306	51,306

8.1.3. Costo del Proyecto

El costo del proyecto obedece a la suma de la inversión pre-operativa y el capital de trabajo, que asciende a un monto de S/. 95,571; como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 77

Costo del Proyecto

Detalle	Total (S/.)
Inversion Pre-operativa	67,067
Inversion en Capital de trabajo	28,503
Total	95,571

8.1.4. Inversiones Futuras

Las inversiones futuras a considerar para el presente proyecto son los activos fijos que están sujetos a depreciación, los mismos que tienen una vida útil de cinco años; así como también el terreno del local comercial sujeto a una vida útil de 5 años (SUNAT, 2016).

Aplicando esta información, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 78

Inversiones futuras, depreciación de activos

Activos Fijos	Costo	Vida util	Valor de rescate 10%	Depreciación anual (S/.)
Equipos para la administración	4,924	5	492	886
Equipos para recepción y almacenamiento	4,280	5	428	770
Equipos proceso producción	8,110	5	811	1,460
Equipos de reparto	714	5	71	128
Local comercial	45,500	5	4,550	8,190
Total			6,353	11,435

8.2. Financiamiento

8.2.1. Endeudamiento y Condiciones

El presente proyecto contará con financiamiento propio para dar inicio a las operaciones; a continuación, se presenta la estructura de financiamiento en detalle en la siguiente tabla.

Tabla 79

Estructura de Financiamiento

Estructura de Financiamiento	Monto (S/.)	Porcentaje
Aporte Accionistas		
Local (Urb. TTio - Wanchaq 45.5 m2)	45,500	54%
Dinerario (para capital trabajo)	17,960	21%
Compra mobiliario	20,767	25%
Total	84,227	100%

8.2.2. Capital y Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad se determina para conocer el beneficio que se deja de percibir cuando se decide de disponer de los recursos por una alternativa diferente (otra opción) de negocio (Sapag, 2011).

Para el cálculo de costo de oportunidad del inversionista se tomaron los siguientes datos:

Tabla 80

Datos para la tasa de descuento del accionista

Arithmetic Average	Stocks	Stocks - T.Bill	Stocks - T.Bonds
1928-2016	11.42%	3.46%	5.18%
1967-2016	11.45%	4.88%	7.08%
2007-2016	8.65%	0.74%	5.03%

Nota. Adaptado de Damodaran Online, Rendimiento Histórico Bonos Estados Unidos, 2017

Asimismo, para poder remplazar en la fórmula se tomaron los datos de Damodaran, y es así que se trabajará con un beta desapalancado de 0.77 del sector (ver tabla 81).

Tabla 81

Beta del sector

Sector	Nro de firmas	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered Beta
Restaurant/Dining	86	0.77	35.01%	16.47%	0.59

Nota. Adaptado de Damodaran Online, Rendimiento Histórico Bonos Estados Unidos, 2017

Con la información recopilada, se desarrolla la siguiente tabla:

Tabla 82

Datos para el costo de oportunidad del accionista

Datos	Valores
Beta Sector (Restaurant/Dining)	0.77
Beta Proyecto = Bu	0.59
D/E	0
Rf (tasa de libre riesgo)	7.08%
Rm (rentabilidad esperada del mercado)	6.42%
Riesgo País Perú (Moody's Rating - A3)	1.66%
Tasa Descuento Accionista (Ke)	12.53%

Y se remplaza en la siguiente fórmula (Sapag, 2011):

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

Como resultado de sustituir los valores en la fórmula se tiene un costo de oportunidad del accionista (K_e) de 12.53 %.

8.2.3. Costo de Capital Promedio Ponderado

El costo de capital simboliza la tasa de retorno que se requiere para la inversión que se realiza en un proyecto, a fin de compensar el costo de oportunidad, para ello es necesario determinar la tasa libre de riesgo a la que se le adiciona una prima de riesgo asociada con el proyecto (Sapag, 2011).

El costo de capital promedio ponderado (WACC) para el presente proyecto es desapalancado en vista de que se cuenta con financiamiento propio, por lo tanto, su valor es equivalente al K_e para el accionista de 12.53 %.

8.3. Presupuestos Base

8.3.1. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es la base para la planificación, porque a partir de éste, se construyen los demás presupuestos. Para el proyecto se determinó, en base a la información obtenida de la proyección de la demanda que se elaboró anteriormente, un ingreso total de S/. 176,987 para el primer año, que tiene una tendencia creciente en el

tiempo como se puede observar en la siguiente tabla. Adicionalmente, se considera el 4 % para las posibles cancelaciones de los pedidos, asumiendo un gasto de S/. 3.00.

Tabla 83

Presupuesto de Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes al año	15,525	21,735	27,945	27,945	27,945
Precio	12	12	12	12	12
Ingresos por ventas (96% pedidos son entregados)	178,850	250,389	321,929	321,929	321,929
Pedidos cancelados (4% de pedidos)	1,863	2,608	3,353	3,353	3,353
Ingresos totales	176,987	247,781	318,576	318,576	318,576

8.3.2. Presupuesto de Costos de Producción

Para el presupuesto de costos de producción se considera todo aquel costo que intervenga en la producción del producto para cubrir la demanda y resulta del presupuesto de ventas. En este caso, se determinó en base a la materia prima, mano de obra directa, y los costos indirectos de fabricación. Para el presente proyecto en el primer año el presupuesto de costos de producción asciende a S/. 135,009; tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 84

Presupuestos de Costos de Producción

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima (Insumos)	89,549	125,369	161,188	161,188	161,188
Mano de Obra directa:					
- Cocinero (Chef) (Part time)	12,080	12,080	12,080	12,080	12,080
- Ayudantes de Cocina (Part time)	7,180	7,180	7,180	7,180	7,180
CIF					
- Depreciación	10,420	10,420	10,420	10,420	10,420
- Servicios (Agua , Luz)	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560
- Gas	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
- Materiales de limpieza	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Inventario Inicial de Producto en proceso	0	0	0	0	0
Inventario Final de Productos en proceso	0	0	0	0	0
Costo de producción	135,009	170,829	206,648	206,648	206,648

8.3.3. Presupuesto de Compras

El presupuesto de compras se determina en base al presupuesto de costos de producción, asimismo, especifica cuánto de materia prima se necesita, en este punto es necesario recalcar que las compras serán al contado por tratarse de insumos perecibles y para determinar el presupuesto, se calculó el promedio del costo de insumos para una porción que asciende a S/. 5.77; es así que se determinó un presupuesto de compras para el primer año de S/. 89,549. Es así que se tienen las siguientes tablas:

Tabla 85

Promedio de insumos de los platos del menú

Plato	Costo insumos
Lomo Saltado	6.33
Aji de Gallina	5.68
Mondonguito a la italiana	5.83
Estofado de Pollo	8.18
Locro de Zapallo	2.78
Pollo al horno	2.54
Trucha a la plancha	5.01
Arroz con pollo	5.64
Chuleta de res con pure de papa	5.73
Chicharon de pollo	4.96
Envases	0.50
Promedio insumos por plato	5.77

Tabla 86

Presupuesto de Compras

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes al año	15,525	21,735	27,945	27,945	27,945
Insumos	89,549	125,369	161,188	161,188	161,188
Total	89,549	125,369	161,188	161,188	161,188

8.3.4. Presupuesto de Costo de Ventas

El presupuesto de costo de ventas se elabora en base a los presupuestos de compra de materiales directos, el presupuesto de mano de obra directa, y el presupuesto de gastos indirectos. El inventario final deseado y el inventario inicial estimado son combinados con esta información para determinar el presupuesto del costo de lo vendido. A partir de dicha información, se determinó para el presente proyecto un costo de ventas de S/. 131,427 para el primer año, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 87

Presupuesto de Costo de Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	135,009	170,829	206,648	206,648	206,648
Inv Inicial de Productos Terminados	0	0	0	0	0
Inv Final de Productos Terminados	3,582	5,015	6,448	6,448	6,448
- Pedidos cancelados	3,582	5,015	6,448	6,448	6,448
Costo de ventas	131,427	165,814	200,201	200,201	200,201

8.3.5. Presupuesto de Gastos Administrativos

El presupuesto de gastos administrativos considera a todos aquellos gastos en los que se incurren para la puesta en marcha de un proyecto. Para el presente proyecto, el monto del presupuesto de gastos administrativos es de S/. 32,626. A continuación, se presenta en la siguiente tabla el desarrollo:

Tabla 88

Presupuesto de Gastos Administrativos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla					
- Administrador	15,580	15,580	15,580	15,580	15,580
- Asistente Administrativo	7,880	7,880	7,880	7,880	7,880
Servicios diversos					
- Servicio contable - tributario	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
- Servicio Legal	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
- Teléfono e internet (dúos)	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480
Depreciación	886	886	886	886	886
Total	32,626	32,626	32,626	32,626	32,626

8.3.6. Presupuesto de Marketing y Ventas

El presupuesto de marketing y ventas para el presente proyecto se basa en el plan de marketing desarrollado en el capítulo siete, que incluye publicidad por medio de volantes, tarjetas de presentación, publicidad en Facebook y Whatsapp, publicidad en página web, publicidad vía correo electrónico, con el fin de posicionar el producto. Asimismo, se consideraron las charlas en las empresas e instituciones que se encuentren dentro de la zona de influencia, a fin de poder presentar el producto y obtener información de los clientes como correos electrónicos y números telefónicos; y también ofrecer un menú gratis por día. En base a esta información se tiene como resultado un presupuesto para el primer año de S/. 18,402; como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 89

Presupuesto de Marketing y Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Repartidores (Part time)	5,780	5,780	5,780	5,780	5,780
Folletería (volantes, tarjetas de presentacion, etc)	8,040	8,040	8,040	8,040	8,040
G. Ventas (visitas y charlas empresas)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Menu gratuito (1 por día)	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454
Depreciación	128	128	128	128	128
Total	18,402	18,402	18,402	18,402	18,402

8.3.7. Presupuesto de Gastos Financieros

El presente proyecto no contará con financiamiento, sin embargo, se consideró el mantenimiento de la cuenta corriente para determinar que en el primer año será S/. 360.00 con una tendencia creciente por las ventas. Dicha información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 90

Presupuesto de Gastos Financieros

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento cuenta corriente	360	504	648	648	648
Total	360	504	648	648	648

8.4. Presupuestos de Resultados**8.4.1. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado**

El Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado muestra información sobre la rentabilidad y las ganancias (utilidades) durante un período determinado (Stickney, Weil, Schipper & Francis, 2012).

A continuación, se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado para el presente proyecto, en el cual se observa la tendencia al crecimiento durante los cinco años.

Tabla 91

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	176,987	247,781	318,576	318,576	318,576
Costo de Ventas	131,427	165,814	200,201	200,201	200,201
Utilidad Bruta	45,559	81,967	118,375	118,375	118,375
G. Administrativos	32,626	32,626	32,626	32,626	32,626
G. Ventas	18,402	18,402	18,402	18,402	18,402
Utilidad Operativa	-5,469	30,939	67,347	67,347	67,347
G. Financieros	360	504	648	648	648
Utilidad antes de Impuestos	-5,829	30,435	66,699	66,699	66,699
Impuesto a la renta (2.5%)	0	6,195	7,964	7,964	7,964
Utilidad Neta	-5,829	24,240	58,734	58,734	58,734

8.4.2. Balance Proyectado

El Balance General es la situación financiera de una empresa y muestra la información de un período determinado (Stickney, Weil, Schipper & Francis, 2012).

Para el presente proyecto, el balance proyectado tiene también una tendencia ascendente, cabe recalcar que el proyecto cuenta con financiamiento propio, lo que significa que se tiene un pasivo igual a cero.

Tabla 92

Balance Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja y bancos	35,393	70,379	139,860	210,029	280,198
Clientes	0	0	0	0	0
Existencias	1,722	2,411	3,100	3,100	3,100
Activo Corriente	37,115	72,790	142,959	213,129	283,298
Inmueble, maquinaria y equipo (neto)	52,092	40,657	29,222	17,788	6,353
edificios y otras construcciones	45,500	45,500	45,500	45,500	45,500
maquinaria y equipo	12,390	12,390	12,390	12,390	12,390
muebles y enseres	4,924	4,924	4,924	4,924	4,924
equipos diversos	714	714	714	714	714
- depreciación acumulada	11,435	22,870	34,305	45,740	57,174
Intangibles	535	535	535	535	535
Activos diferidos	0	0	0	0	0
Activo No Corriente	52,627	41,192	29,757	18,323	6,888
 Total Activo	 89,742	 113,982	 172,717	 231,451	 290,186
 Pasivo					
Proveedores	0	0	0	0	0
Deudas financieras CP	0	0	0	0	0
Tributos por pagar	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	0	0	0	0
Deudas financieras LP	0	0	0	0	0
Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0
Total Pasivo	0	0	0	0	0
 Capital Social	 95,571	 95,571	 95,571	 95,571	 95,571
Resultados Acumulados	0	-5,829	18,412	77,146	135,880
Resultados del ejercicio	-5,829	24,240	58,734	58,734	58,734
Total Patrimonio	89,742	113,982	172,717	231,451	290,186
 Total Pasivo y Patrimonio	 89,742	 113,982	 172,717	 231,451	 290,186

8.4.3. Flujo de Caja Proyectado

El Flujo de Caja muestra la información que permite planificar de mejor manera el uso de efectivo (Stickney, Weil, Schipper & Francis, 2012).

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, se generan flujos de caja positivos manteniendo la secuencia.

Tabla 93

Flujo de Caja Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	176,987	247,781	318,576	318,576	318,576
Otras ventas	0	0	0	0	0
Ingresos totales	176,987	247,781	318,576	318,576	318,576
Costo variables	131,427	165,814	200,201	200,201	200,201
Costo Fijos	51,388	51,532	51,676	51,676	51,676
G. Administrativos	32,626	32,626	32,626	32,626	32,626
G. Ventas	18,402	18,402	18,402	18,402	18,402
G. Financieros	360	504	648	648	648
Impuestos	0	6,195	7,964	7,964	7,964
Utilidad Neta	-5,829	24,240	58,734	58,734	58,734
Depreciación	11,435	11,435	11,435	11,435	11,435
Inversión Inicial	-67,067				
Inversión Capital Trabajo	-28,503				
Variación capital de trabajo	-11,401	-11,401	0	0	51,306
Valor residual					6,353
Flujo de Caja Económico	-95,571	17,007	47,077	70,169	127,828

Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) es un criterio de evaluación que es utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto como porcentaje; si la TIR es mayor que cero, el proyecto es rentable (Sapag, 2011).

De acuerdo a la evaluación realizada, se determinó para el proyecto una TIR de 44 %, lo cual significa que el proyecto es rentable.

9.1.2. VAN

El valor actual neto (VAN) mide la rentabilidad de un proyecto después de recuperar toda la inversión. para ello se utiliza la tasa de descuento del accionista y el resultado del flujo de caja. El proyecto será rentable sólo si el VAN es mayor que cero (Sapag, 2011).

Para el presente proyecto se determinó un VAN de S/. 311,719 que fue calculado con una tasa de descuento del accionista de 12.53 %; lo cual significa que el proyecto es rentable.

9.1.3. ROE

La Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE) es un ratio que se calcula sobre el patrimonio promedio y representa la información de la rentabilidad del proyecto en el tiempo (Stickney, Weil, Schipper & Francis, 2012).

En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad, para el presente proyecto se tiene un ROE de -6.50 % para el primer año, 21.27 % para el segundo; lo que indica una evolución favorable y rentable.

9.1.4. Ratios

Los ratios financieros son cocientes que se utilizan en la evaluación de proyectos para medir la rentabilidad, eficiencia y la situación financiera de la empresa; y se dividen en cuatro grupos: liquidez, gestión, solvencia o endeudamiento y rentabilidad. Los índices de liquidez muestran la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo; los índices de gestión muestran cuales serían las consecuencias de las decisiones de una empresa; asimismo, los índices de solvencia analizan la capacidad que tiene una empresa para enfrentar compromisos en el corto plazo, es decir, evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa; y por último los índices de rentabilidad que evalúan la capacidad que tiene una empresa de generar utilidades (Stickney, Weil, Schipper & Francis, 2012).

Como se puede apreciar en la tabla 94, los ratios de liquidez y prueba ácida son iguales a cero en vista de que se cuenta con financiamiento propio, es decir, el pasivo corriente es igual a cero. En cuanto al capital de trabajo como se puede observar es positivo en el tiempo y con tendencia creciente.

Para el presente proyecto no se consideran los índices de solvencia o endeudamiento dado que no se contará con financiamiento externo.

Los días promedio inventario son de 3.50, que está dentro del promedio de la actividad de una empresa del rubro que está en proceso de formación y desarrollo.

La rotación de activo indica según los resultados que por cada sol que se vende, se genera S/. 1.97 de venta y el margen neto como se puede apreciar va en crecimiento, lo que significa que mientras más elevado sea el margen, más elevada será la capacidad de la empresa para cubrir costos operativos.

El multiplicador de capital indica en este caso que por cada sol que se invierte, en un inicio se gana S/. 1.00, que se mantiene los cinco años (en base a la proyección de mercado). La rentabilidad de los activos (ROA), también va en crecimiento de -6.50 % para el primer año a 21.27 % para el segundo lo que significa que los activos son rentables.

Tabla 94

Ratios

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez	0	0	0	0	0
Prueba Acida	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	37,115	72,790	142,959	213,129	283,298
Días Promedio Inventario	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Días Promedio de Cobro	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Días Promedio de Pago	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo de Negocios	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Cobertura de intereses	-0.07	0.02	0.01	0.01	0.01
Apalacamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Rotación de Activo	1.97	2.17	1.84	1.38	1.10
Margen Neto	-0.03	0.10	0.18	0.18	0.18
Multiplicador de Capital	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ROA	-6.50%	21.27%	34.01%	25.38%	20.24%
ROE	-6.50%	21.27%	34.01%	25.38%	20.24%

9.2. Análisis de Riesgo**9.2.1. Análisis de Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad en el que no existe ganancia, ni tampoco pérdida (Sapag, 2011).

Para poder determinar el punto de equilibrio del presente proyecto, se consideraron los costos y gastos mensuales (costos fijos y costos variables), como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 95

Costos y gastos mensuales (costos fijos y costos variables)

Costos y gastos mensuales	Costos fijos	Costos Variables
Costo ventas (variable)		7,462
Insumos		7,462
Costo de ventas (fijo)	3,788	
Mano de Obra directa:		
- Cocinero (Chef) (Part time)	1,007	
- Ayudantes de Cocina (Part time)	598	
CIF		
- Depreciación	868	
- Servicios (Agua , Luz)	880	
- Gas	175	
- Materiales de limpieza	260	
Gastos Administrativos	2,645	
Planilla		
- Administrador	1,298	
- Asistente Administrativo	657	
Servicios diversos	0	
- Servicio contable - tributario	150	
- Servicio Legal	250	
- Teléfono e internet (dúos)	290	
Gastos Marketing y ventas	1,533	
Repartidores (Part time)	482	
Folleteria (volantes, tarjetas de presentación, etc)	670	
G. Ventas (visitas y charlas empresas)	250	
Menu gratuito (1 por día)	121	
Depreciación	11	
Gastos financieros	30	
Mantenimiento cuenta corriente	30	
Total	7,997	7,462

Al remplazar en la fórmula de punto de equilibrio se tiene lo siguiente (Sapag, 2011):

$$P.E. = \frac{C.F.}{P - C.V.}$$

$$P. E. V. (valores) = \frac{C.F.}{1 - \frac{C.V.U.}{P.V.}}$$

Tabla 96

Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio	Total
Costos fijos mensuales	7,997
Precio unitario	12
Promedio de clientes mensuales	1,294
Costo variable unitario	5.77
PE mensual (unidades)	1,283
PE diario (unidades)	64
PE mensual (en soles)	S/. 15,398
PE diario (en soles)	S/. 770

El punto de equilibrio para el presente proyecto como se aprecia en la tabla anterior, es de 64 menús vendidos por día, que hacen un total de 1,283 en el mes, considerando que la atención es únicamente de lunes a viernes (20 días útiles por mes).

9.2.2. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una alternativa que permite mejorar la información respecto de un proyecto para los inversionistas a fin de que puedan tomar decisiones más acertadas (Sapag, 2011).

Para desarrollar el análisis de sensibilidad del presente proyecto, se tomaron en cuenta tres variables críticas las cuales son el precio, el costo variable unitario y el gasto administrativo. En el caso en el que el precio del producto sea de S/. 7.86, el VAN del proyecto será cero; asimismo, si el costo variable del producto fuera de S/. 10.23, y los costos fijos del proyecto alcancen el monto de S/. 10,409 mensuales; el VAN del proyecto será cero, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 97

Análisis de Sensibilidad

Detalle	VAN	TIR
Precio +1	385,935	60%
Costo Variable Unitario + 1	237,264	23%
Gasto Administrativo +10000	276,138	35%

Tabla 98

Análisis de punto crítico

Detalle	Valor crítico
Precio	7.86
Costo variable unitario	10.23
Costos fijos	10,409

9.2.3. Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios es una herramienta para el análisis de riesgo e incertidumbre, que permite evaluar la probabilidad de rentabilidad de un proyecto frente a un escenario determinado (Sapag, 2011).

Para el presente proyecto se evalúa el VAN en tres escenarios: optimista, normal y pesimista; donde las ventas reales son mayores al +/- 10% de las ventas pronosticadas. A partir de esta evaluación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 99

Análisis de Escenarios

Escenarios	Ventas proyectadas	VAN
Optimista	10%	358,181
Normal	0%	311,719
Pesimista	-10%	260,933

Como se observa en la tabla anterior, para el escenario optimista +10 %, el VAN llegaría a S/. 358,181, y en un escenario pesimista -10 %, el VAN llegaría a S/. 260,933.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- En la ciudad de Cusco las empresas públicas y empresas privadas tuvieron un crecimiento considerable, y a raíz de ello hubo un incremento de la masa laboral tal como indica el último reporte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que disponen de un horario establecido para su refrigerio; y según la investigación realizada, se puede concluir que la implementación de un servicio de entrega de almuerzos a oficinas (delivery) es una buena oportunidad de negocio.
- En base al estudio realizado, se identificó la competencia directa de menú del subsector restaurantes en el distrito de Cusco, que corresponden a restaurantes tradicionales, restaurantes turísticos, comidas rápidas, y a todos aquellos establecimientos que ofrecen comida, lo cual permitió determinar y definir la participación de mercado del 5 % creciente en el tiempo.
- El estudio de mercado evidenció que el 80 % de los encuestados definitivamente comprarán el producto, este porcentaje forma parte del mercado efectivo con posibilidades de acceder al mismo con lo que se determinó el mercado objetivo de acuerdo con la participación de mercado.
- La evaluación determinó que existen ventajas competitivas en el plan de negocios, las cuales son la diferenciación, por tratarse de una propuesta nueva, y el enfoque en el mejor valor, dado que la percepción de la oferta tiene mayor valor, de tal forma que los clientes podrán disfrutar de mejor manera el horario de almuerzo, sin tener que ir a buscar sus alimentos a un lugar cercano, encontrar lugares disponibles y esperar ser atendidos dentro de los tiempos establecidos.

- Una buena estructura organizativa y un flujo eficiente de las operaciones permiten que la oferta de valor este implícita en el éxito del negocio, que también es resultado de un manejo eficiente del presupuesto, flujos de efectivo y el mercadeo del producto. Manejo netamente empresarial.
- De acuerdo con la evaluación realizada y los resultados obtenidos, se puede inferir que el proyecto es rentable, con una TIR de 44 % y un VAN de S/. 311,719. El proyecto contará con financiamiento propio.

Recomendaciones

- La localización del proyecto es adecuada en vista de que puede abarcar varias zonas, se recomienda considerar más adelante aperturar otras sucursales que podrían atender a otro tipo de público en zonas que se encuentran alejadas, como, por ejemplo: instituciones educativas, entre otros.
- Se recomienda, además, aprovechar la infraestructura, considerando que se contará con mayor espacio en vista de que no hay atención en el local.
- Para poder consumir el producto, en la mayoría de los casos, los clientes necesitan de un comedor, por ello se sugiere tener un registro con todas las instituciones que tengan comedor, para no generar ningún tipo de inconveniente al consumidor.
- Se sugiere también, considerar la ampliación de la línea de productos, dado que el servicio de entrega (delivery) se hace cada vez más necesario.
- Considerar también que el precio establecido no debe bajar de S/. 10.00 dado que según el análisis de sensibilidad el punto crítico del precio es de S/. 7.86.

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Presentación del producto	6
<i>Figura 2.</i> Producción Nacional 2016.....	9
<i>Figura 3.</i> Participación de mercado.....	32
<i>Figura 4.</i> Boletín Estadístico de Turismo 2014.....	39
<i>Figura 5.</i> Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la Región Cusco 2016.....	41
<i>Figura 6.</i> Plan de Desarrollo Urbano Cusco rumbo al 2023..	52
<i>Figura 7.</i> Logo de Nutrilunch.....	61
<i>Figura 8.</i> Envase primario	62
<i>Figura 9.</i> Envase secundario.....	62
<i>Figura 10.</i> Ámbito de Influencia	96
<i>Figura 11.</i> Ficha Resumen.....	97
<i>Figura 12.</i> Actividades de la cadena de valor.....	114
<i>Figura 13.</i> Flujo de planificación	115
<i>Figura 14.</i> Flujo de adquisición y almacenamiento de insumos	115
<i>Figura 15.</i> Flujo de venta.....	116
<i>Figura 16.</i> Flujo de preparación	117
<i>Figura 17.</i> Flujo de reparto.....	118
<i>Figura 18.</i> Diagrama de Flujo del servicio	120
<i>Figura 19.</i> Diagrama de Flujo de planificación y abastecimiento	121
<i>Figura 20.</i> Lay out del proyecto.	124
<i>Figura 21.</i> Zona de almacenamiento frío.	125
<i>Figura 22.</i> Zona de lavado.....	126
<i>Figura 23.</i> Área de producción.....	127
<i>Figura 24.</i> Área de cocción.	128

<i>Figura 25. Área de Despacho</i>	<i>129</i>
<i>Figura 26. Área de Despensa.....</i>	<i>130</i>
<i>Figura 27. Área de Administración</i>	<i>131</i>
<i>Figura 28. Área de Lockers</i>	<i>132</i>
<i>Figura 29. Área de Lavamopas</i>	<i>133</i>
<i>Figura 30. Estructura organizacional funcional</i>	<i>147</i>
<i>Figura 31. Descripción del Puesto.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura 32. Descripción del Puesto.....</i>	<i>149</i>
<i>Figura 33. Descripción del Puesto.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura 34. Descripción del Puesto.....</i>	<i>151</i>
<i>Figura 35. Descripción del Puesto.....</i>	<i>152</i>
<i>Figura 36. Logo y envases del producto</i>	<i>157</i>

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Empresas que conforman la industria</i>	14
Tabla 2 <i>Evolución del arribo de turistas nacionales y extranjeros 1995-2014</i>	15
Tabla 3 <i>Restaurantes turísticos en provincia Cusco según distritos 2013</i>	16
Tabla 4 <i>Agencias del sistema financiero privado según distritos - Provincia Cusco 2012</i>	17
Tabla 5 <i>Análisis de la Competencia</i>	27
Tabla 6 <i>Comidas Rápidas</i>	29
Tabla 7 <i>Empresas que ofrecen el mismo producto</i>	30
Tabla 8 <i>Participación de mercado</i>	31
Tabla 9 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	33
Tabla 10 <i>Principales Festivales Gastronómicos Provincia Cusco según distritos 2013</i>	36
Tabla 11 <i>Establecimientos de Hospedaje Provincia Cusco según distritos 2013</i>	37
Tabla 12 <i>Provincia de Cusco: Comparación de Infraestructura Hotelera 2013-2014</i>	38
Tabla 13 <i>Perú y región Cusco - Evolución de la pobreza monetaria 2010 – 2014</i>	42
Tabla 14 <i>Población por categoría ocupacional en la Provincia de Cusco: año 2007</i>	42
Tabla 15 <i>Principales puntos del Reglamento de Restaurantes</i>	44
Tabla 16 <i>PEA por rama de actividad económica provincia y distrito de Cusco %</i>	47
Tabla 17 <i>Población por categoría ocupacional en la provincia de Cusco, año 2007</i>	47
Tabla 18 <i>Distribución de trabajadores en empresas privadas formales, 2010 -2014</i>	48
Tabla 19 <i>Cobertura de Telefonía Móvil según distritos de la Provincia Cusco 2011</i>	51
Tabla 20 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	54
Tabla 21 <i>Carta de menú del primer mes</i>	60
Tabla 22 <i>Carta de menú del segundo mes</i>	60
Tabla 23 <i>Segmentación Geográfica</i>	63

Tabla 24 <i>Segmentación Demográfica</i>	64
Tabla 25 <i>Segmentación Psicográfica</i>	65
Tabla 26 <i>Segmentación Conductual</i>	65
Tabla 27 <i>Ficha técnica primera y segunda sesión de grupo en línea</i>	67
Tabla 28 <i>Ficha técnica tercera y cuarta sesión de grupo en línea</i>	68
Tabla 29 <i>Ficha técnica Entrevistas en profundidad</i>	68
Tabla 30 <i>Procesamiento de datos de sesión de primer y segundo grupo en línea</i>	69
Tabla 31 <i>Procesamiento de datos sesión de tercer y cuarto grupo en línea</i>	70
Tabla 32 <i>Procesamiento de datos de la primera entrevista en profundidad</i>	72
Tabla 33 <i>Procesamiento de datos de la segunda entrevista en profundidad</i>	73
Tabla 34 <i>Ficha técnica del cuestionario</i>	76
Tabla 35 <i>P1. Sexo</i>	77
Tabla 36 <i>P2. ¿Cuál es su horario de refrigerio?</i>	77
Tabla 37 <i>P3. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?</i>	78
Tabla 38 <i>P4. ¿Su empresa cuenta con un comedor?</i>	78
Tabla 39 <i>P5. ¿Con qué frecuencia acude a un restaurante a comprar su almuerzo?</i>	78
Tabla 40 <i>P6. ¿Qué tipo de plato consume en un restaurante a la hora de almuerzo?</i>	79
Tabla 41 <i>P7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un menú?</i>	79
Tabla 42 <i>P8. Normalmente, ¿qué incluye un menú que usted consume?</i>	80
Tabla 43 <i>P9. Indique tres platos de comida que sean de su preferencia</i>	80
Tabla 44 <i>P10. ¿Cuál es el nombre del restaurante que visita normalmente?</i>	81
Tabla 45 <i>P11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ese restaurante?</i>	81
Tabla 46 <i>P12. En la siguiente lista, por favor califique los siguientes factores</i>	82
Tabla 47 <i>P13. ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?</i> ...	83
Tabla 48 <i>P14. ¿Qué detalles debería tener este concepto para que usted lo solicite?</i>	83

Tabla 49 P15. <i>¿Con qué frecuencia solicitaría este servicio de entrega (delivery)?</i>	84
Tabla 50 P16. <i>¿Qué le gustaría recibir?</i>	84
Tabla 51 P17. <i>¿Entre cuánta variedad de platos le gustaría elegir?</i>	85
Tabla 52 P18. <i>¿En qué envase le gustaría recibir el producto?</i>	85
Tabla 53 P19. <i>Por favor valore entre las motivaciones que lo llevarían a comprar</i>	86
Tabla 54 P20. <i>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?</i>	87
Tabla 55 P21. <i>¿Qué modalidad de pago sería de su preferencia?</i>	87
Tabla 56 P22. <i>¿Le facilitaría las cosas una aplicación móvil?</i>	88
Tabla 57 P23. <i>Marque las opciones que considera usted que deberían tomarse en cuenta</i> ...	88
Tabla 58 <i>Perfil del Consumidor</i>	95
Tabla 59 <i>Mercado total</i>	99
Tabla 60 <i>Proyección del mercado potencial</i>	99
Tabla 61 <i>Proyección del mercado disponible</i>	100
Tabla 62 <i>Proyección del mercado efectivo</i>	101
Tabla 63 <i>Proyección del mercado objetivo</i>	102
Tabla 64 <i>Pronóstico de ventas</i>	102
Tabla 65 <i>Matriz de Factores Críticos de Éxito</i>	112
Tabla 66 <i>Balance de equipos para la administración</i>	122
Tabla 67 <i>Balance de equipos para la recepción y almacenamiento de los alimentos</i>	122
Tabla 68 <i>Balance de equipos para el proceso de producción</i>	123
Tabla 69 <i>Balance de equipos para el reparto</i>	123
Tabla 70 <i>Ponderación de factores</i>	138
Tabla 71 <i>Formulación de la visión</i>	142
Tabla 72 <i>Formulación de la misión</i>	143
Tabla 73 <i>Planilla de remuneraciones y compensaciones</i>	153

Tabla 74 <i>Inversión Pre-operativa</i>	165
Tabla 75 <i>Inversión en capital de trabajo</i>	166
Tabla 76 <i>Inversión en Capital de Trabajo Anual</i>	166
Tabla 77 <i>Costo del Proyecto</i>	167
Tabla 78 <i>Inversiones futuras, depreciación de activos</i>	167
Tabla 79 <i>Estructura de Financiamiento</i>	168
Tabla 80 <i>Datos para la tasa de descuento del accionista</i>	169
Tabla 81 <i>Beta del sector</i>	169
Tabla 82 <i>Datos para el costo de oportunidad del accionista</i>	169
Tabla 83 <i>Presupuesto de Ventas</i>	171
Tabla 84 <i>Presupuestos de Costos de Producción</i>	172
Tabla 85 <i>Promedio de insumos de los platos del menú</i>	173
Tabla 86 <i>Presupuesto de Compras</i>	173
Tabla 87 <i>Presupuesto de Costo de Ventas</i>	174
Tabla 88 <i>Presupuesto de Gastos Administrativos</i>	174
Tabla 89 <i>Presupuesto de Marketing y Ventas</i>	175
Tabla 90 <i>Presupuesto de Gastos Financieros</i>	176
Tabla 91 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado</i>	176
Tabla 92 <i>Balance Proyectado</i>	178
Tabla 93 <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	179
Tabla 94 <i>Ratios</i>	183
Tabla 95 <i>Costos y gastos mensuales (costos fijos y costos variables)</i>	184
Tabla 96 <i>Punto de Equilibrio</i>	185
Tabla 97 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	186
Tabla 98 <i>Análisis de punto crítico</i>	186

Tabla 99 <i>Análisis de Escenarios</i>	187
--	-----

Anexos

Anexo 1. Lista de Restaurantes

Restaurantes	Tipo de comida	Dirección
El Maicito Restaurante	Comida Peruana	Portal de Panes
Restaurante Emperador	Comida Peruana	Portal Harinas 177 2do piso
Paititi	Comida Regional	Portal Carrizos 270
El Fogon	Comida Peruana	Plaza de Armas
La Retama Restaurant	Comida Peruana	Portal de Panes
Restaurante La Tertulia	Cocina Peruana	Procuradores 44
Los Balcones Grill	Comida Casera	Procuradores 50
Restaurante Juan Manuel	Cocina Casera	Plateros 388
Ama Lur	Comida Casera	Plateros 327
Chifa Sichuan	Comida Oriental	Plateros 380
Pucara	Comida Peruana	Plateros 309
Morena Peruvian Kitchen	Comida Peruana	Plateros 348-B
El Tronquito	Comida Casera	Choquechaca 152
Quinta Eulalia	Comida Peruana	Choquechaca 384
A Mi Manera	Comida Peruana	Triunfo 393
The Lost City	Pizzeria	Tecsecocha 429-A
Kusikuy	Comida Nacional	Amargura 140
El Cuadro Restaurant	Comida Peruana	Esq Heladeros con Plazoleta Regocijo
Sabor De Casa	Cocina Casera	Plazoleta Espinar 159
Mr. Soup	Comida Casera	Saphy 448
El Batan Del Inca	Comida Regional	Hatunrumiyoc 487
Restaurante Al Gusto	Comida Casera	San Andres
El Horno de San Andrés	Comida Casera	Calle Pulluchapata 128
La Romana	Pizzeria	Tullumayo
Trujillo	Comida Peruana	Tullumayo 542
La Quinta	Comida Peruana	Tullumayo 874
La Pizza Carlo	Pizzeria	Maruri 381
Pachatusan	Pizzeria	Maruri 316
Restaurante Ego's	Comida Casera	Calle Arequipa 248
El Meson	Carnes Asadas	San Juan de Dios 105
Toqo Cachi Restaurant	Comida Casera	Carmen Alto 244-A San Blas
Macondo	Comida Regional	Cuesta San Blas 571
Restaurantes Juanitos	Cocina Internacional	Qanchipata 596 San Blas
Sol Del Valle	Pizzeria	Tandapata 100 B San Blas
Ayllu	Comida Nacional	Almagro 133
Good Chicken	Cocina Regional	Ayacucho 215
Niñachay	Cocina Regional	Ayacucho 215
Restaurante Qori Sara	Comida Casera	Garcilaso 290
Restaurant Taypa	Comida Oriental	Marquez 208
Fusiones Restaurant	Comida Casera	Av El Sol 106 Int 208
Los Mundialistas	Comida Regional	Pampa del Castillo 371
Alma	Comida Peruana	Lima pampa Grande 473
Chifa Sipan	Comida Oriental	Quera 251
Papa Restaurant	Comida Casera	Quera 259
Business Café Snack	Comida Casera	Quera 255
Pizzeria Marengo	Pizzeria	Av La Cultura 748
Chifa Imperial	Comida Oriental	Av La Cultura A-3
Olas Bravas	Cevicheria	Urb Mariscal Gamarra A-11
El Palito	Comida Regional	Av. La Cultura 800 (costado Alianza Francesa)
El Hornito	Comida Italiana	Av La Cultura A-6 Wanchaq
Taytafe	Comida Peruana	Av La Cultura A9 Wanchaq
Cevicheria El Tiburon	Cevicheria	Av Infancia 527
Los Cangrejos De Piura	Cevicheria	Av Infancia
El Tondero	Comida Regional	Tomas Tito Condemayta D-12 Wanchaq
Nativo	Comida Peruana	Av. Circunvalacion s/n
Camino Real	Comida Nacional	Av. Camino Real 622
La Peña De Don Luis	Comida Peruana	Av. Regional 904
Cevicheria Las Machitas	Cevicheria	Av Peru F-9 Wanchaq
Sr. Carbon	Carnes Asadas	Av Humberto Vidal Unda H-5 Wanchaq
Los Andenes De Andrea	Comida Regional	Clorinda Matto de Turner 56 San Jeronimo
Victor Victoria	Cocina Regional	Calle Tigre 130

Nota . Adaptado de Directorio de Restaurantes, por Dirección Regional de Turismo (DIRCETUR), 2016

Anexo 2. Lista de Restaurantes Turísticos

Restaurante Turístico	Tipo de Comida	Dirección
Restaurante Papillon	Cocina Variada	Portal de Carnes 260
Don Ceferino	Cocina Internacional	Portal Belen 115
De Mi Pueblo	Comida Peruana	Portal Confiturias 249
Plaza Restaurante Grill	Comida Peruana	Portal de Carnes 236
Limo	Comida Peruana	Porta de Carnes 236 Piso 2
Tunupa	Comida Peruana	Portal Confituria 233
Kushka..Fe Café Restaurant	Cocina Internacional	Portal Cabildo 272. Plaza regocijo
Barva Pasta & Grill	Pastas	Portal Espinar 144
Piskuo	Aperitivos	Portal Belen 115
Plus	Carnes Asadas	Portal de Panes 151 2do piso
La Yunta	Cocina Hundú	Portal de Carnes 214 Plaza de Armas
La Tasca	Comida Regional	Portal de Harinas 181
Blue Berry Lounge	Comida Oriental	Portal de Carnes 236
El Arriero	Parrilladas	Portal de Harinas 195 2do piso
Inkafé Cusco	Comida Peruana	Portal Espinar 108
Andes Grill	Comida Nacional	Portal de Panes 147 2do piso
Pachacutec Grill & Bar	Cocina Internacional	Portal de Panes 105
Bagdad Café	Comida Nacional	Portal de Carnes 216
Meson De Espaderos	Comida Peruana	Espaderos 105 2do Piso
Govinda	Comida Vegetariana	Espaderos 128
El Meson De Don Tomas	Cocina Internacional	Santa Catalina Angosta 169
Greens Organics	Cocina Variada	Santa Catalina Angosta 135
Sara: The Organic Café Bistro	Cocina Variada	Santa Catalina Ancha 370
Restaurant Inkanto	Cocina Italiana	Santa Catalina Angosta 135
Norton Rats Tavern	Cocina Internacional	Santa Catalina Angosta 116
Inka Wall	Cocina Internacional	Santa Catalina Angosta 135
Papacho's Cusco	Cocina Internacional	Santa Catalina Angosta 115
Sara	Cocina Peruana	Santa Catalina Ancha 130
Al Grano	Cocina Internacional	Santa Catalina Ancha 398
Mutu Food & Drink	Comida Peruana	Santa Catalina Ancha 342
Chez Maggy	Pizzas y Pastas	Procuradores 344
Restaurante Sa Rang Che	Cocina Coreana y Vegetari	Procuradores 341
Mia Pizza	Comida Peruana	Procuradores 379
Roma Mia	Pizzeria	Procuradores 341 2do piso
El Cuate	Cocina Internacional	Procuradores 386
Bambu	Comida Oriental	Procuradores 347
Emperador	Comida Regional	Procuradores 320 2do piso
Bambu Sushi& Noodle Bar	Comida Oriental	Procuradores 347
Ukumari	Cocina Variada	Plateros 345
Lemon Bee	Cocina Variada	Plateros 348-B
Sumaq Miski	Cocina Variada	Plateros 334
Tayta Inti Restaurant & Grill	Comida Peruana	Plateros 354
Kintaro	Comida Oriental	Plateros 334
Kintaro	Cocina Oriental	Plateros 334 2do piso
The Real Mc Coy	Cocina Internacional	Plateros 326
Fuego Burgers And Barbecue	Cocina Internacional	Plateros 358 A 2do piso
Republica Del Pisco	Cocina Internacional	Plateros 354
Hanaq Pacha Café Restaurant	Comida Peruana	Choquechaca 124 -A
Divina Pizzeria	Pizzeria	Choquechaca 469
Blue Alpaca Restaurant	Cocina Internacional	Choquechaca 278
Prasada	Comida Vegetariana	Choquechaca 152
Obsipo	Comida Vegetariana	Choquechaca
Doner Kebab	Comida Árabe	Choquechaca 156
Le Nomade	Comida Francesa	Choquechaca 207
Fallen Angel	Restaurante Temático	Plazoleta Nazarenas 221
Map Café	Cocina Internacional	Plazoleta Nazarenas
Senzo	Comida Peruana	Plaza Nazarenas 276
Cicciolina	Gourmet	Calle Triunfo 393 2do Piso
Café Café	Cocina Internacional	Triunfo 370
Kion	Comida Oriental	Triunfo 370
Nuna Rayme	Comida Peruana	Triunfo 356 2do Piso
Baco	Comida Peruana	Ruinas 465
Restaurant Café Aldea Yanapay	Cocina Variada	Calle Ruinas 415 2do piso.
Sky Restaurant	Cocina Internacional	Tecsecocha 415-A
Narguilla	Comida Árabe	Tecsecocha 405
Pepe Zeta Bistro Lounge	Cocina Internacional	Tecsecocha 415

Nota . Adaptado de Directorio de Restaurantes Turísticos Clasificados, por Dirección Regional de Turismo (DIRCETUR), 2016

Restaurante Turístico	Tipo de Comida	Dirección
El Gusto Es Nuestro	Cocina Internacional	Tecsecocha 420
Trattoria Adriano	Comida Mediterránea	Calle Mantas 105
Calle Del Medio	Comida Peruana	Calle del Medio 113
Witches Garden	Cocina Internacional	Loreto 125
Chicha Por Gaston Acurio	Comida Peruana	Plaza Regocijo 261 2do Nivel
Brava Pasta & Grill	Comida Italiana	Plazoleta Espinar 144
Tupananchis	Comida Peruana	Plazoleta Espinar 180
El Marquez (Costa Del Sol)	Comida Peruana	Santa Teresa 344
Wiñayhuayna	Comida Peruana	Suecia 380-A
El Encuentro	Comida Vegetariana	Tigre 130
Restaurante Bohème	Pizzeria	Saphy 476
Sueño Azul	Cocina Variada	Calle Huaynapata
Justina	Comida Italiana	Palacio 110
Uchu Peruvian Steakhouse	Comida Peruana	Palacio 135
Marcelo Batata	Comida Peruana	Palacio 121
El Tupay	Cocina Internacional	Palacio 136
Ilariy	Cocina Internacional	Palacio 136
La Bodega 138	Comida Italiana	Herrajes 138
Kantus Restaurant	Comida Casera	San Agustín 360
Pirqa Restaurant	Cocina Internacional	San Agustín 432
Deva	Comida Casera	San Agustín 280
Moni Café	Cocina Vegetariana	San Agustín 311
El Inka De Oro	Comida Nacional	San Agustín 315-317
Qespi Bar (Jw Mcarriot)	Cocina Internacional	Esquina Ruinas San Agustín
La Divina Comedia	Cocina Internacional	Pumacurco 406
La Bodega De La Chola	Comida Regional	Pumacurco 336
Tartessos	Cocina Internacional	Zetas 109 (Plazoleta Santo Domingo)
Inti Raymi (Palacio Del Inka)	Comida Peruana	Plazoleta Santo Domingo 259
Fredys Grill	Cocina Internacional	Santo Domingo S/N
El Mordisco	Cocina Internacional	San Juan de Dios
Kachivache	Cocina Variada	San Juan de Dios 260 piso 2
La Mammacha	Comida Italiana	San Juan de Dios 250
Mishui Mestizo	Comida Peruana	San Juan de Dios 255
Sani Restaurante Turístico	Comida Peruana	Carmen Alto 133 San Blas
Khipus Restaurant	Comida Peruana	Carmen Alto 133 San Blas
Naturlandia	Comida Vegetariana	Carmen Alto 150 San Blas
Green Point Vegan Restaurant	Comida Vegetariana	Carmen Bajo 235 San Blas
Granja Heidi	Cocina Internacional	Cuesta San Blas 525
Kenos	Comida Nacional	Huarancalkui 185 San Blas
The Frogs	Cocina Internacional	Huarancalkui 185 San Blas
Limbus	Cocina Peruana	Pasñapacana 133 San Blas
Pachapapa	Cocina Peruana	Plazoleta San Blas 120
Prasada Ii	Comida Vegetariana	Qanchipata 269 San Blas
Tabasco	Cocina Internacional	San Blas
Mandela's Restaurant	Cocina Internacional	Siete Cuartones 225
Inka Panaka	Cocina Internacional	Tandapata 140 San Blas
Korma Sutra	Comida Oriental	Tandapata 909 San Blas
The Muse	Comida Vegetariana	Tandapata San Blas
Tika Bistro Gourmet	Cocina Oriental	Tocuyeros 566 San Blas
Los Toldos Chicken	Pollos y Pastas	Almagro, 171
Kin Taro	Cocina Variada	Heladeros 149
Restaurante Antojitos	Comida Peruana	Marquez 284
Maikhana The Indian Restaurant	Comida Oriental	Av El Sol 106 Int 207
Los Portales	Cocina Internacional	Av. El Sol 602
Mamaji	Cocina Internacional	Av El Sol 954
Vrinda	Comida Vegetariana	Matara 247
Café Manu	Comida Nacional	Av. Pardo 1046
Choco Museo	Comida Vegetariana	Garcilaso 210 Int 2do piso
Rupay Wasi	Pizzeria	Nueva Alta 424
The Circus Resto Bar	Cocina Variada	Santa Teresa 351
Turko	Cocina Variada	San Francisco 315
El Rejo	Comida Nacional	Av Pardo 1080
Punto Y Coma	Pizzas y Pastas	Los Jazmines 202
Agueda	Cocina Internacional	Av Collasuyo Frente a Real Plaza
Casa De La Salud	Comida Vegetariana	Av Los Incas 1006
Chili's Cusco	Cocina Internacional	Av La Cultura Seminario

Nota. Adaptado de Directorio de Restaurantes Turísticos Clasificados, por Dirección Regional de Turismo (DIRCETUR), 2016

Anexo 3. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (entrevistas)

Ficha Técnica:

Buenos días, mi nombre es Dennisse Avila, soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, y vengo realizando un estudio de mercado.

1. ¿Cuál es el nombre de su restaurante?
2. ¿Qué tipo de servicio ofrece?
3. ¿Cuántos menús ofrece al día?
4. ¿Cuánta variedad de menús ofrece en la carta del día?
5. ¿El menú sale completo o sólo le piden segundos sin sopa?
6. En caso de sobrantes, ¿qué hace con ese menú?
7. ¿Con qué frecuencia hace la compra de los insumos?
8. ¿Cuánto es el margen de ganancia que usted obtiene por menú?
9. ¿Usted ofrece el servicio de delivery de sus menús?
10. ¿Qué precio tiene su menú?
11. ¿Cuántos trabajadores tiene usted en el restaurante?
12. ¿Cómo se distribuyen estos trabajadores?
13. ¿Cuántas mesas tiene usted y cuántas sillas hay por mesa?
14. ¿Cuánto es el tiempo de preparación que le demanda los menús?
15. ¿Cuáles son las horas punta en las que usted presta este servicio?

Entrevista El Horno de San Andrés

Entrevistador: Buenos días, ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado: Gilberto Bustos Pérez

Entrevistador: Un gusto señor Gilberto, mi nombre es Dennisse Avila y en estos momentos me estoy dedicando a hacer un estudio de mercado para conocer el movimiento de su negocio. ¿Cuál es el nombre de su restaurante?

Entrevistado: El Horno de San Andrés.

Entrevistador: ¿Qué tipo de servicio ofrece?

Entrevistado: Comida criolla.

Entrevistador: ¿Cuántos menús puede ofrecer al día?

Entrevistado: Al día hago 90 menús.

Entrevistador: ¿Cuánta variedad de menús ofrece en la carta del día?

Entrevistado: Osea, hago normalmente cada día una entrada, una sopa, tres segundos al escoger, postre, eso es todo lo que hago.

Entrevistador: Y normalmente ¿Sale completo el menú o sólo le piden segundos sin sopa?

Entrevistado: Completo, normalmente sale completo.

Entrevistador: Y cuando no hace la venta de los 90 menús en su totalidad, ¿Qué es lo que hace con lo que le queda?

Entrevistado: Se lo lleva el personal de acá, se lo lleva a su casa y ahí comen (risas).

Entrevistador: ¿Cuántas porciones utiliza por menú aproximadamente?

Entrevistado: Compro por costales, la papa por costal, arroz un costal también, azúcar y sal.

Entrevistador: ¿Con qué frecuencia hace la compra de los insumos?

Entrevistado: Semanal.

Entrevistador: ¿Usted ofrece el servicio de delivery de sus menús?

Entrevistado: No.

Entrevistador: Nunca le han solicitado tampoco.

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Cuánto más o menos es el margen de ganancia que usted obtiene por menú?

Entrevistado: Por plato.

Entrevistador: Por plato.

Entrevistado: S/. 1.80 a S/. 2.00.

Entrevistador: ¿Qué precio tiene su menú?

Entrevistado: S/. 8.00.

Entrevistador: ¿Cuántos trabajadores tiene usted en el restaurante?

Entrevistado: Cinco trabajadores.

Entrevistador: ¿Cómo se distribuyen estos trabajadores?

Entrevistado: Dos en la cocina y el resto mozeando.

Entrevistador: ¿Cuántas mesas tiene usted y cuántas sillas hay por mesa?

Entrevistado: 12 mesas, 12 por 4

Entrevistador: 48, ¿Cuánto es el tiempo de preparación que le demanda estos 90 menús?

Entrevistado: Toda la mañana, desde las 9:00 am hasta las 12:00 pm que empieza todo.

Entrevistador: ¿Cuáles son las horas punta en las que usted presta este servicio?

Entrevistado: De 1:00 pm a 2:00 pm

Entrevistador: ¿Sólo en ese horario?

Entrevistado: Así es, es la hora que más se mueve.

Entrevistador: ¿El negocio viene funcionando desde la mañana?

Entrevistado: Desde las 8:30 am.

Entrevistador: ¿También ofrece desayunos?

Entrevistado: Si, tenemos chicharrones, adobos, caldos.

Entrevistador: Eso está fuera de lo que me menciona del restaurante.

Entrevistado: No, se incluye el arroz, el azúcar, la sal, todo se incluye.

Entrevistador: Eso era todo en cuanto a la información que queríamos recabar, le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día señor.

Entrevistado: Gracias muy amable.

Entrevista Restaurante Ego's

Entrevistador: Muy buenos días, mi nombre es Dennisse Avila de la Universidad San Ignacio de Cusco, ¿Con quién tengo el gusto?

Entrevistado: Carmen Estrada Galdos.

Entrevistador: Como está señora Carmen, es un gusto saludarla, primeramente, preguntarle, ¿cuál es el nombre de su restaurante?

Entrevistado: Ego's, Restaurante Ego's.

Entrevistador: Muy bien, ¿qué tipo de servicio ofrece su restaurante?

Entrevistado: Menú, desayunos y un poco de postre.

Entrevistador: Mas o menos, ¿cuántos platos prepara al día para ofrecer el menú?

Entrevistado: El menú, unos 100 a 150.

Entrevistador: ¿Qué contiene el menú?

Entrevistado: Es una sopa, de entrada, una sopa y de ahí un plato de fondo al escoger más un refresco al escoger, chicha de quinua, chicha morada.

Entrevistador: ¿Cuál es el precio de su menú?

Entrevistado: S/. 10.00.

Entrevistado: Aproximadamente sale completo el menú o de repente le piden algunos solo segundo o solo sopa.

Entrevistado: Sí generalmente el menú sale completo.

Entrevistador: Aproximadamente ¿Cuánto es el margen de ganancia que usted obtiene por menú?

Entrevistado: Varía, es que a veces en el mercado varían los precios y no siempre es lo mismo, no siempre son fijos los precios.

Entrevistador: En promedio ¿Cuánto sería más o menos?

Entrevistado: (risas) Si se saca bien, se saca sí.

Entrevistador: S/. 1.00, S/. 3.00, S/. 2.00 de repente.

Entrevistado: ¿Por plato?

Entrevistador: Por plato, por menú.

Entrevistado: Si entre los S/. 2.00 a S/. 3.00, ya no es como antes.

Entrevistador: ¿Cuántas personas trabajan con usted?

Entrevistado: Somos tres, seis, seis personas.

Entrevistador: ¿Cómo están distribuidas estas seis personas?

Entrevistado: Somos tres afuera que atendemos, meseras, y tres adentro en la cocina.

Entrevistador: ¿Ofrece el servicio delivery?

Entrevistado: No, no.

Entrevistador: ¿Nunca lo han solicitado los clientes?

Entrevistado: No, no.

Entrevistador: ¿En qué horarios normalmente atiende este servicio de menú?

Entrevistado: A partir de las 12:00 pm.

Entrevistador: ¿Hasta qué hora?

Entrevistado: Osea ni bien se acaba el menú comienza la cena, entonces siempre va a haber comida.

Entrevistador: Pero ¿Las horas pico digamos de almuerzo?

Entrevistado: Es de 1:00 pm a 2:00 pm.

Entrevistador: Y ¿cuánto es el tiempo de preparación que le demanda el menú?

Entrevistado: Empezamos desde las 10:00 am hasta las 12:00 pm, un cuarto para las 12 ya tiene que estar listo el menú.

Entrevistador: A esa hora ya tienen que estar listos los 100 menús.

Entrevistado: Sí sí.

Entrevistador: Más o menos cuánto es la inversión que usted realiza para los insumos, lo hace de manera semanal, quincenal...

Entrevistado: Diario en el mercado.

Entrevistador: Cuando le sobran estos platos de menú, ¿Qué es lo que hace?

Entrevistado: No me sobra, porque lo vendo el menú, y lo que me sobra del menú salen con la cena.

Entrevistador: Y más o menos ¿Cuántos salen para la cena?

Entrevistado: Generalmente son 20 platos, 10 platos, y ya no incremento más segundos.

Entrevistador: ¿Cuántos segundos prepara me dice usted?

Entrevistado: Entre siete a ocho.

Entrevistador: Ofrece esa variedad.

Entrevistado: Sí, siete a ocho

Entrevistador: De cada uno ¿cuánto aproximadamente hace? ¿hace de manera equitativa por los siete?

Entrevistado: Cuando compramos presas sí sé cuántos platos hay, pero cuando compro carne, panza, una cosa así, no se cuenta, entonces salen los 20.

Entrevistador: ¿Todos los días ofrece una variedad de siete platos?

Entrevistado: Si, si

Entrevistador: Es todo en cuánto tendríamos que conocer de negocio, le agradecemos por su tiempo, que tenga muy buen día señora Carmen, gracias

Entrevistado: No, gracias a usted.

Entrevista Business Café Snack

Entrevistador: Muy buenos días, mi nombre es Dennisse Avila, soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, ¿Con quién tengo el gusto?

Entrevistado: Maribel Zuñiga Pumacaya

Entrevistador: Como esta señora Maribel, es un gusto saludarla, primeramente, preguntarle ¿Cuál es el nombre de su restaurante?

Entrevistado: El nombre del restaurante es Business Café Snack, y está ubicado en la calle Qera 255.

Entrevistador: ¿Qué tipo de servicio ofrece el restaurante?

Entrevistado: En realidad variedad, todo lo que son menús, desayunos, cenitas, extras, variedad todo lo que concierne menús, cenas.

Entrevistador: Respecto a los menús, ¿Cuántos menús prepara al día?

Entrevistado: Varía según a la cantidad, por ejemplo, ahora estamos en temporada de grupos y mi menú diario no baja de 150.

Entrevistador: Y más o menos en el menú del día ¿Cuántos segundos usted ofrece?

Entrevistado: Normalmente hacemos en lo que es menús, tres o cuatro fondos al escoger.

Entrevistador: ¿Normalmente sale completo el menú?

Entrevistado: Es la entrada, sopa, fondo al escoger, refresco y postre.

Entrevistador: ¿Y ustedes ofrecen el servicio delivery de los almuerzos o solo atienden aquí en el restaurante?

Entrevistado: Esporádicamente, normalmente cuando hay grupos grandes, sí hacemos el delivery.

Entrevistador: ¿Es el mismo precio que del restaurante o tiene otro precio?

Entrevistado: Tiene una diferencia por la movilidad más que todo.

Entrevistador: ¿Cuánto es el precio de menú que ofrece usted?

Entrevistado: Varía, tengo de ocho soles, tengo el menú ejecutivo que está sobre los S/. 12.00 a S/. 15.00, y también ofrecemos extras.

Entrevistador: Dentro del menú delivery que ofrece ¿Cuánto es lo que está costando?

Entrevistado: S/. 12.00.

Entrevistador: ¿Incluye todo?

Entrevistado: Sí, entrada, sopa, fondo al escoger, refresco y postre.

Entrevistador: Y dígame, de los menús que prepara al día, ¿usted tiene algún sobrante en ocasiones o vende todo?

Entrevistado: Muy poco, muy poco, siempre el menú que nosotros ofrecemos es del día, pero siempre, tarde o temprano lo terminamos, todo es del día, tratamos de hacer nuestras compras en el día, preparar también los alimentos del día, como tenemos también el mercado cerca entonces tenemos esa ventaja, cualquier cosa se prepara al momento.

Entrevistador: Los insumos que ustedes utilizan los compran en el día.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Hay algo que compren de manera semanal, quincenal?

Entrevistado: No, el tema del arroz puede ser o azúcar, pero el resto no.

Entrevistador: Aproximadamente, ¿cuánto es el margen de ganancia por plato que usted obtiene?

Entrevistado: En todo lo que son... por ejemplo, los menús, bueno no tengo un margen definido, pero si es alto, en todo lo que es preparación de comida el margen de utilidad es un poco más elevado.

Entrevistador: ¿Algún monto promedio?, un sol, dos soles...

Entrevistado: No no, ahorita no sabría decirte, pero si es un monto considerable.

Entrevistador: Y ¿Qué tiempo de preparación le demanda la elaboración de los menús de cada día?

Entrevistado: Normalmente empezamos de 8:30 am a 11:30 am es la preparación.

Entrevistador: Y ¿en qué horario empiezan ustedes a atender el menú?

Entrevistado: Desde 12:00 pm hasta las 4:00 pm.

Entrevistador: ¿Cuántos trabajadores tiene en total?

Entrevistado: Nosotros somos, en lo que es cocina tengo tres ayudantes, afuera somos tres también que estamos al mediodía que es el movimiento más fuerte.

Entrevistador: ¿Cuál es la hora punta en el día?

Entrevistado: De 1:00 pm a 2:30 pm más o menos.

Entrevistador: ¿Cuántas mesas tiene? Y ¿Cuántas sillas por mesa tiene?

Entrevistado: Silla son cuatro por mesa, y tengo, aquí abajo tengo dos, cuatro, seis, ocho, tengo ocho y arriba tengo dos. Pero mira, mi local es pequeño, pero por el mismo motivo tiene que rotar rápido la gente, la atención es rápida para poder atender a otras personas, pero no nos va mal.

Entrevistador: Por ejemplo, si Usted ofrece un ají de gallina, que porciones más o menos destina a un plato.

Entrevistado: ¿Qué porción? O las guarniciones que acompañan. Son de arroz, papa, lechuga y la cremita encima, un poco de aceituna, en un plato normal.

Entrevistador: En todo caso, hablando en el lenguaje criollo, usted sirve el plato bien taipá.

Entrevistado: (risas) sí.

Entrevistador: ¿Hay algún plato que salga más que otros en el menú del día dentro de los 150 que prepara?

Entrevistado: Sí, hay platos que tiene bastante preferencia en cuánto a nuestros clientes, es, por ejemplo, el seco nortño, que más que todo es la sazón, jala bastante. Tú puedes comer el

seco norteño en otros lugares, pero como el mío no lo vas a encontrar, entonces es el seco norteño, la carapulcra chinchana también, y bueno son algunos de los platos más fuertes.

Entrevistador: Y al día, de los 150 que prepara, si prepara el seco a la norteña, ¿Cómo lo distribuye?

Entrevistado: Mayormente, más de 50.

Entrevistador: Y los demás se distribuyen entre los 100 que quedan.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Ha sido un gusto conocer un poco más de su negocio, y conocerla también señora Maribel, le agradezco por su tiempo, que tenga un buen día.

Entrevistado: Gracias

Entrevistador: Gracias a usted.

Anexo 4. Ficha Técnica de grupo de enfoque en línea

Ficha Técnica grupo de enfoque en línea

1. Objetivo

Obtener información acerca de las necesidades del mercado.

2. Contenido

Se desea investigar:

- Necesidades del consumidor.
- Hábitos de consumo.
- Precios que están dispuestos a pagar.
- Frecuencia de compra.
- Valoración de factores para elegir el producto/servicio.
- Propuestas de mejora para el servicio de entrega (delivery).

3. Perfil del Participante

Los participantes serán varones y mujeres de las entidades públicas y privadas del distrito de Cusco, con edades entre los 18 a 29 años / 30 a 59 años.

4. Guía de pautas

a) Frase de presentación.

Buenos días / tardes, voy a ser el moderador en este Focus Group, que se lleva a cabo a fin de conocer sus opiniones, pensamientos y sentimientos respecto a diversos temas a tratar en esta

reunión. Necesito conocer la opinión de todos, recuerden que en esta sesión no existen respuestas correctas, no importa si no saben mucho sobre algún tema; está bien y para mí es importante saberlo. Quiero que se sientan cómodos y relajados para expresar su punto de vista. Habla uno a la vez por favor, agradezco de ante mano su colaboración.

¿Alguna consulta antes de dar inicio a nuestra sesión?

Primeramente, me gustaría que todos nos presentemos para conocernos más.

b) Fase de calentamiento

Se realizarán las siguientes preguntas:

¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su profesión? Y ¿Cuánto tiempo tienen laborando en la empresa?

c) Listado de preguntas

P1. ¿Cuál es su horario de trabajo?

P2. ¿Cuánto tiempo le otorga su empresa para almorzar?

P3. ¿Su empresa cuenta con un comedor?

P4. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?

P5. Si tuviera que acudir a un restaurante que ofrece menú ¿Con qué frecuencia lo haría?

P6. ¿Qué debería contener un menú? (sopa, segundo y postre; segundo y postre, o sólo segundo). Mencionen 3 menús de su preferencia.

P7. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?

P8. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de un servicio de entrega (delivery)?

P9. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

P10. Si tuviera la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

P11. ¿Qué detalles debería tener este concepto para que usted lo solicite?

P12. ¿Con qué frecuencia solicitaría este servicio?

P13. ¿Entre cuánta variedad de platos le gustaría elegir?

P14. Por favor, valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado. (detallen cada uno)

- Calidad del producto/servicio
- Precio
- Puntualidad
- Variedad
- Otros

P15. ¿Qué factores deberían incluirse en el diseño y porqué los considera?

P16. ¿Qué tan importante sería la presentación? Entre 1 y 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

P16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

P17. ¿Qué recomendaciones podría hacer usted para que la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos fuera la mejor posible?

___ Presentación (envases)

___ Buen sabor del contenido

___ Precio

___ Limpieza

___ Rapidez

___ Variedad de Opciones

___ Puntualidad

Anexo 5. Ficha Técnica de Entrevistas en profundidad

Ficha Técnica – Entrevistas a Profundidad

1. Objetivo

Obtener información acerca del sector de restaurantes para mejorar la competitividad

2. Contenido

Se desea investigar estos temas:

- Perspectiva del sector restaurantes (amenazas y debilidades).
- Uso de tecnología.
- Factores claves de éxito de los restaurantes
- Motivaciones de los clientes para adquirir un producto/servicio

3. Perfil del Participante.

- Dueño de restaurante La Toscana en la ciudad de Cusco.
- Conocimiento y experiencia en el sector restaurantes.
- Referencia de éxito en el sector restaurantes.
- Persona cuyas ideas, opiniones y valoraciones son relevantes para los objetivos de la investigación.

4. Cuestionario

Experto del Sector: Jonathan Araujo, dueño de restaurante La Toscana.

Buenos días / tardes; soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector de restaurantes en el departamento de Cusco y quisiera su ayuda contestando algunas preguntas:

- P1. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene usted en el sector de restaurantes?
- P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?
- P3. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años en la ciudad de Cusco?
- P4. ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector de restaurantes?
- P5. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido de sector restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P6. ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de comidas?
- P7. ¿Cómo ve la tecnología del sector restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P8. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?
- P9. ¿Considera que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?
- P10. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?
- P11. ¿Considera que el sector está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?
- P12. ¿Cuáles son los principales restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P13. ¿Existe alguna categoría para ordenar a los restaurantes en la ciudad de Cusco?
- ¿Restaurantes tradicionales, turísticos, comida rápida? ¿Categorizados, no categorizados?
- ¿Clasificados, no clasificados? ¿Cuál sería la variable a considerar para ese ordenamiento?
- P14. ¿Cuáles considera usted que son los cinco principales restaurantes en la ciudad de Cusco?

- P15. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P16. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?
- P17. Si tuviera que listar en orden de importancia a los factores anteriormente mencionados.
¿Cuál sería ese orden?
- P18. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado su restaurante? ¿cuál es el porcentaje de participación que tiene en el mercado?
- P19. ¿Qué tipo de comida ofrece su restaurante?
- P20. ¿Cuánto tiempo de preparación le demanda la elaboración de los platos?
- P21. ¿Cuáles son los platos más populares de su restaurante? ¿Qué incluye el menú?
- P22. ¿Cuántos platos de fondo ofrece? ¿Con qué frecuencia hay cambios en la carta?
- P23. ¿Cuál es el horario de atención de su restaurante? ¿Cuáles son las horas punta de atención?
- P24. ¿Sus clientes le hacen sugerencias? ¿Cuáles son?
- P25. ¿Cuáles son los factores más importantes que diferencian a su restaurante de los demás?
(sabor, calidad, atención, etc.)
- P26. ¿Qué hace usted en caso el queden menús?
- P27. ¿Considera usted que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?
- P28. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?
- P29: ¿Cuáles serían el horario de atención adecuadas para este servicio de entrega (delivery)?
- P30. ¿Qué deberían contener estos almuerzos? ¿Sopa, segundo y postre; ¿segundo y postre, o sólo segundo? ¿Cuál sería la mejor opción? ¿Cuántos platos de fondo se debería ofrecer?
- P31. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado

- Calidad del producto/servicio
- Precio
- Puntualidad
- Variedad
- Otros

P32. ¿Considera usted que el servicio de entrega (delivery) de almuerzos tiene sustitutos?

P33. ¿Considera usted que existe demanda para este servicio de entrega (delivery)?

P34. En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

Desarrollo de la Entrevista en Profundidad

Buenos días / tardes; soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector de restaurantes en el departamento de Cusco y quisiera su ayuda contestando algunas preguntas:

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo de experiencia tienes en el sector de restaurantes?

Entrevistado: Un año.

Entrevistador: Y en ese año ha habido supongo temporadas altas, temporadas bajas.

Entrevistado: Así es.

Entrevistador: ¿Y cómo podrías calificar este año que has pasado?

Entrevistado: Bueno en realidad, mi temporada baja ha sido externamente al restaurante debido a la zona que tengo, porque se han puesto a hacer la pista en realidad, eso me ha bajado demasiado.

Entrevistador: Entonces hubo una temporada baja por problema territorial.

Entrevistado: Exacto, por el tema de la zona, pero ahora que ya terminó la zona, está empezando a subir más.

Entrevistador: ¿Consideras que no habrías tenido una temporada baja de no haberse arreglado la zona?

Entrevistado: Sí, considerablemente fue eso, de un momento a otro bajó.

Entrevistador: ¿Cuál sería tu perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país, a nivel Perú?

Entrevistado: En realidad creo que hay bastantes restaurantes, la gente siempre va a comer, para todos es algo fundamental, el sector restaurantes creo que la innovación va a hacer que diferentes tipos de negocios crezcan.

Entrevistador: ¿Y a nivel Cusco, como ves el desarrollo de los restaurantes a nivel de la ciudad, considerando competencia directa e indirecta?

Entrevistado: Depende del tipo de sector, el sector turismo más relacionado en la plaza, básicamente es el turismo, más que todo mi negocio está enfocado a los cusqueños, la comida criolla, a la zona, tengo aquí competencia, sí, pero yo estoy encaminado en renovar, hacer innovaciones en los proyectos a corto plazo, estoy detrás de eso.

Entrevistador: ¿Y en algún momento harías algo como restaurante para poder también “atacar” al sector turismo, que es bastante fuerte en la ciudad del Cusco?

Entrevistado: Claro, por supuesto que sí, en realidad estaba haciendo tratos con agencias de turismo, particularmente en mi negocio la zona me afecta más, porque todo lo que es turismo se basa en el centro, pero estoy tratando que las agencias de viaje con transporte o que yo les ponga el transporte, vengan al local, porque el local es bonito les gusta a las personas, tengo espacio para autos, entrada, por ese lado es beneficiosos para mí.

Entrevistador: ¿Consideras que existe una participación activa de los empresarios en el sector de restaurantes?

Entrevistado: Tal vez en el centro, en el centro más que todo, los grandes como el Papacho's, el Chicha talvez esos.

Entrevistador: ¿Y considerarías que esta participación es directamente de un chef que entra directamente a cocina a preparar algo, o puede ser algún empresario con un capital de trabajo que quiere entrar al sector de restaurantes? ¿Cuál crees que existe en la ciudad en mayor medida?

Entrevistado: Yo creo que empresarios, pero con cadenas de restaurantes, que ya tienen experiencia en ese rubro, esos son los que abarcan más.

Entrevistador: ¿Y si tú tendrás un capital y no tendrías este restaurante, invertirías para poner uno propio tuyo en el que tú cocines? O ¿Lo gestionarías y contratarías gente para que lo haga?

Entrevistado: Yo mismo.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es la principal barrera para el crecimiento sostenido de sector restaurantes en la ciudad de Cusco? ¿Qué es lo que frena el crecimiento de restaurantes en la ciudad?

Entrevistado: Por un lado, la economía, insumos, el precio es elevado, varía demasiado, por otro lado, también a veces el dólar me afecta porque a veces me pagan en dólares, pero si el dólar baja me afecta, por otro lado, la constancia de los clientes, debo enfocarme en un sector y tenerlos siempre.

Entrevistador: Conocemos por Ley de Pareto, que el 20% de los clientes genera el 80% de las ganancias. ¿Cómo podrías hacer para que ese 20% crezca, que les podrías ofrecer?

Entrevistado: Innovación, en el restaurante que yo tengo ofrezco, calidad y servicio de primera, es lo que lucho día a día, capacito a las señoritas que atienden, hasta a hora ningún cliente se ha quejado, incluso me felicitan e innovar, tengo un proyecto, voy a poner pollería

en las tardes, y los sábados ya no voy a hacer menú, me compré una parrilla hace poco, así que voy a hacer sábados parrilleros, y por otro lado en las noches explotarlo con un karaoke.

Entrevistador: Sacarle el máximo de provecho al restaurante.

Entrevistador: ¿Qué departamento del país consideras que tiene la mejor tecnología respecto al servicio de comidas, a nivel Perú?

Entrevistado: Lima, la capital.

Entrevistador: ¿Y por qué sería eso?

Entrevistado: Lo grande que es, tienen todas las tecnologías, toda la “mano”, grandes industrias, talvez Arequipa también.

Entrevistador: ¿Y a nivel Cusco, como verías la tecnología en los restaurantes?

Entrevistado: No está tan lejos el Cusco, ahora puedes comprar cosas por internet, no es mucha la diferencia, tal vez el precio, que te lo traigan de Lima o alguna tecnología que necesites, el precio aumenta.

Entrevistador: ¿Y respecto a los tiempos de entrega, también sería un inconveniente?

Entrevistado: En la ciudad del Cusco, es un beneficio porque la ciudad es pequeña, no es tan grande como Lima, allá moverte de un lado a otro es mínimo una hora, aquí si es beneficioso.

Entrevistador: ¿A nivel restaurante como La Toscana, se podría implementar alguna tecnología, un aplicativo que las personas puedan separar un menú con anticipación, hacer pedidos?

Entrevistado: Por supuesto, estaba con la idea de poner una aplicación para poner delivery tan solo con el celular, pero, es más trabajoso, no conozco a nadie que me haga esa aplicación, de repente sí, un factor que aquí no tenemos, que es escaso.

Entrevistador: En el caso se consiga el apoyo para implementar dicha tecnología, ¿No dudarías en implementarla?

Entrevistado: Definitivamente.

Entrevistador: ¿Cuáles consideras que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional?

Entrevistado: Podría decir que, el servicio, en muchos restaurantes he visto que, pese a la calidad buena de los platos, pero el servicio en varios sitios que he ido a comer yo como cliente, no son muy buenos.

Entrevistador: Eso sucede en la ciudad del Cusco.

Entrevistado: Hace poco fui a Quillabamba, igual, no había buen servicio.

Entrevistador: Las personas usualmente aparte de pagar por la comida, pagan por que las traten bien, y cuando les das un buen servicio puedes hacer que “paguen más” por ese servicio.

Entrevistado: Exacto, las chicas con las que trabajo lo saben muy bien, y ellas se ganan su propina diaria, hay clientes que vienen y les dan 10 soles, 20 soles.

Entrevistador: Entonces las personas que brindan el servicio en La Toscana, están auto motivadas a brindarlo bien.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Así brindando una calidad de servicio al cliente, y una calidad de producto terminado.

Entrevistado: Correcto.

Entrevistador: ¿Consideras que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel país y aquí en la ciudad del Cusco?

Entrevistado: La producción de insumos, la materia prima.

Entrevistador: ¿Cómo se podría arreglar?

Entrevistado: Que sea al alcance de las manos, económico, que no fluctúe mucho, hay a veces que un saco de cebolla puede costar 30 soles, y a la semana puede costar 100 soles, se dispara demasiado.

Entrevistador: No tener una variación de precio tan abismal.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Y alguna vez pudiste hacer una concertación con un proveedor para que te traiga las cosas a la semana para que el precio no varíe, ya que el contrato está firmado por lapsos de tiempo determinado?

Entrevistado: Hay distribuidores, más que todo en carnes, te traen Ottokunz, Ricopollo, pero siempre hay una variación de precios, las empresas de pescado, sus precios son altos, es preferible ir tú mismo, tengo proveedores en mercados, pero siempre habrá variaciones.

Entrevistador: ¿No hay alguna manera de disminuir la fluctuación de precios?

Entrevistado: No, porque ellos así igual como yo compro, también compran, todo comienza por el productor, si el productor empieza a subir, el transporte sube, el distribuidor también va a subir su precio.

Entrevistador: ¿Consideras que el sector está desaprovechando alguna oportunidad del entorno?

Entrevistado: No lo creo, ¿Desaprovechando en qué sentido?

Entrevistador: Por ejemplo, la ciudad del Cusco es rica en turismo, ¿Y puede haber que el sector restaurantes está desaprovechando algo que le brinde este entorno?, Porque el turismo no solo viene como un turista que entra a comer a un restaurante, es una cadena de muchas cosas, y algunos de esos factores que nadie haya visto, ¿Consideras?

Entrevistado: En el tema de turismo, la mayoría de turistas viene con un paquete, desde que un turista pisa la ciudad de Cusco, ya sabe dónde va a comer, ya sabe dónde va a dormir, ya sabes el tipo de transporte, ya lo tiene casi copado, el poco sector, los que no vienen con paquetes, podría aprovecharlo.

Entrevistador: Y hablando de ciudad del Cusco como los ciudadanos cusqueños, ¿Se podría estar desaprovechando alguna oportunidad en el entorno de ciudadanos cusqueños?

Entrevistado: Si, hay muchas cosas que se pueden innovar, y se está desaprovechando, y la gente se está dejando llevar mucho por el Real Plaza, el mall, porque es nuevo y toda la gente se va a comida rápida que es un boom, poco a poco está bajando, no sé porque a la gente le gusta eso, la comida rápida, la comida chatarra.

Entrevistador: ¿Puede ser quizás porque las personas podrían querer conservar un cierto status social?

Entrevistado: Podría decir que sí, pero eso no es un status, tú vas a Estados Unidos y la gente no va a comer, porque eso es comida rápida y la gente con “billete” no lo ve así, aquí la gente está mal informada, cree que eso es un status, pero en realidad no, podría compararlo con Chicha o con Papacho's que es otro tipo de comida, no son frituras como Bombos o la comida rápida.

Entrevistador: Y mencionando al Chicha, ¿Cuáles son los principales restaurantes en la ciudad de Cusco?

Entrevistado: Papacho's, Chicha, más que todo turistas, es que hay 3 diferentes tipos: gourmet, enfocados al turismo, enfocados a los peruanos.

Entrevistador: Y en estos restaurantes gourmet, ¿Viste a alguno que sirva menús?

Entrevistado: Sí, por ejemplo, el Kion, sus menús son diferentes, no son como los míos, yo sirvo menús variados, ellos son estándares, tienen una selección de 10 platos, tú puedes ir y escoger esos 10 platos, pero siempre va a haber eso.

Entrevistador: ¿Y crees que existe alguna categoría para ordenar a los restaurantes en la ciudad de Cusco? ¿Restaurantes tradicionales, turísticos, comida rápida?

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: ¿Cómo los ordenarías? ¿Cuál sería el criterio?

Entrevistado: Como los hoteles, primero serían los restaurantes gourmet o turísticos, más enfocados en algo específico, hay restaurantes que son específicamente pollerías, carnes, parrillas, pizzas.

Entrevistador: Entonces, ¿Se podrían clasificar por el tipo de comida que ofrecen o por los clientes que van a ellos?

Entrevistado: Creo que más correcto sería por el tipo de comida que ofrecen.

Entrevistador: Y, ¿También se podrían relacionar por la relación producto-precio con la comida que ofrecen?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Cuáles consideras que son los cinco principales restaurantes en la ciudad de Cusco? Si los tendrías que jerarquizar.

Entrevistado: No podría responderte muy bien, porque no he ido a conocer tantos restaurantes, no los conozco, no te podría decir cuál; como dicen cada panadero cuida su pan, yo diría el mío. (risas)

Entrevistador: ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes en la ciudad de Cusco?

Entrevistado: El tipo de comida que ofrecen, la zona también es importante, el tipo de clientes, el precio.

Entrevistador: Clientes fijos y accesibilidad, entonces, ¿Los restaurantes serían más competitivos si darían más facilidades a sus clientes o una mejor calidad de producto?

Entrevistado: Los dos.

Entrevistador: Un poco de los dos, y ¿Cómo lo harías en La Toscana?

Entrevistado: Mejorar mi producto, brindarles un poco de los dos.

Entrevistador: ¿Cuáles crees que son los factores claves del éxito de un restaurante?

Entrevistado: Los cusqueños quieren cantidad, precio, calidad y servicio que es lo que yo brindo.

Entrevistador: Entonces serían los pilares en los cuales se apoyaría el éxito o fracaso de un restaurante.

Entrevistado: Sí, pero ahora se ve el marketing, difusión.

Entrevistador: ¿Y si uno de estos 4 pilares que mencionas tendría a caerse, se caería todo el restaurante o no? ¿Cómo lo consideras?

Entrevistado: No se caería, pero si bajaría el número de clientes.

Entrevistador: Al tener clientes fijos, estos están acostumbrados a tener un trato bueno, una calidad de producto, ¿Y cómo sería para atraer a otras personas que no conozcan aparte del marketing?

Entrevistado: Lo que hacen normalmente en la plaza, tienen jaladores, en una esquina y traen, de boca a boca, atiendes bien a tus clientes, por cada cliente bueno que atiendas, vienen cinco más.

Entrevistador: Me mencionaste que existen 4 pilares, si tendrías que ponerlo en un orden jerárquico, ¿Cuál sería?

Entrevistado: Primero la calidad, después el servicio, después la cantidad y el marketing.

Entrevistador: Hablando de La Toscana, ¿Qué tipo de comida ofreces?

Entrevistado: Variedad de platos a la carta gourmet, hago menús, tres diferentes menús:

Criollo, ejecutivo y marino que hace poco lo saqué también. Ahora voy a implementar la pollería y parrillas.

Entrevistador: ¿Te especializarías en una sola nacionalidad de comida, o, podrías tomar en cuenta comida internacional para ofrecer a tus clientes?

Entrevistado: Tiene sus pros y sus contras, a veces es bueno ser específico en un producto, porque te haces conocido por ese tipo de producto que tú vendes, es bueno, pero a veces

viene un grupo en el cuál cinco quieren pollo otros quieren pescado, entonces vana a un sitio donde hay variedad.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo te toma la preparación de cada plato?

Entrevistado: Un plato a la carta: diez minutos; en realidad nuestros productos son elaborados en ese momento, no son congelados. Trabajamos con productos naturales, hasta el refresco que preparamos es natural.

Entrevistador: Y, ¿Pueden existir algún tipo de factores que pueden hacer que el tiempo de preparación sea más largo?

Entrevistado: Claro que sí.

Entrevistador: ¿Te ha pasado alguna vez?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Cuál fue el factor?

Entrevistado: Que se haya terminado el producto, hay cinco personas, las cinco lo piden, pero sólo tengo 4, para no perder, tengo que ir a comprar a la Canasta, que es mi proveedor más cercano, eso también me demora. A veces tenemos la carne congelada que no sale, pero ahí está, de vez en cuando piden un plato que no salía se tiene que descongelar.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los platos más populares del restaurante?

Entrevistado: El Cordon Bleu de pollo, Cordon Bleu de lomo también, el Bistec a lo pobre, el Ceviche, Chicharrón de pollo, Alitas a la Barbecue.

Entrevistador: Me mencionaste que un restaurante se hace popular por un tipo específico de platillo.

Entrevistado: Así es.

Entrevistador: En el caso de La Toscana, ¿Cuál fue ese platillo?

Entrevistado: Estoy en una faceta de cambio, quiero ir y accionar en otro sentido, normalmente se ha ido trabajando de esta forma, en este momento estamos en cambio,

cambio de carta, algo específico, diez platos más que sean más rápidos, porque el cliente que viene quiere que sea rápido.

Entrevistador: ¿Qué incluye tu menú?

Entrevistado: Incluye: Entrada, sopa, segundo, postre y refresco.

Entrevistador: ¿Cuántos platos de fondo ofreces?

Entrevistado: Dos tipos de fondos, y el menú marino que incluye: Chilcano, Ceviche y Arroz con mariscos.

Entrevistador: ¿A habido mucha fluctuación en tu carta? ¿Con cuanta frecuencia cambias tu carta?

Entrevistado: Sí, la he cambiado cada dos meses.

Entrevistador: ¿A qué se debe este cambio? ¿Las personas se aburren de comer lo mismo, o hay otro factor?

Entrevistado: Se aburren de comer lo mismo y hay platos que no salen, para que vendas un postre tiene que salir, en nuestra carta está el Strogonoff, el Filet Mignon casi no salen, más salen el Cordon Bleu, un Pollo a la Plancha, una Milanesa de pollo, un Bistec.

Entrevistador: ¿Y alguna vez en ese cambio de menú, ha habido un menú que no salía y has tenido que hacer otro cambio de emergencia?

Entrevistado: Claro, no tanto el menú, más que todo clientes que vienen de tiempo y me dicen: Has cambiado tu carta, pero yo quería este plato. No somos tan cerrados, y le preparamos.

Entrevistador: Y en el caso de cambio de menú, ¿El precio del mismo varía?

Entrevistado: No, mantengo el precio en el caso de que me pidan un producto anterior.

Entrevistador: ¿Cuánto es el menú?

Entrevistado: El menú del día es 12 soles, que consta de entrada o sopa, los fondos, postre o refresco. A quince soles, entrada, sopa, segundo, fondo, postre y refresco.

Entrevistador: ¿Y el menú marino?

Entrevistado: Dieciocho soles.

Entrevistador: ¿Cuál es el horario de atención del restaurante?

Entrevistado: De ocho de la mañana a ocho de la noche, esto se va a alargar, con la pollería va a durar hasta las diez u once de la noche. A partir de las ocho o nueve de la noche va a funcionar el karaoke del segundo piso.

Entrevistador: ¿Tienes planes de hacer el restaurante de 24 horas?

Entrevistado: Claro, si todo va bien y hay la afluencia de gente.

Entrevistador: Se ha visto en la ciudad del Cusco, el único restaurante relativamente conocido que abre 24 horas es El Tablón de la alameda, y si vas a las dos de la mañana está “reventando”. ¿Cómo podrías jalar a la gente a esa hora a que pueda consumir tu producto?

Entrevistado: Uno sería el marketing, hacerlo conocido, y dos, usar una aplicación para que puedan pedir a delivery. Más que todo es marketing, usando a los taxis con sus letreros.

Entrevistador: ¿Cuáles son las horas punta de atención?

Entrevistado: Medio día y de seis a ocho de la noche.

Entrevistador: ¿Alguna vez algún cliente te ha hecho alguna sugerencia?

Entrevistado: Sí, hay muchos que las han hecho.

Entrevistador: ¿Cuáles serían esas sugerencias?

Entrevistado: Me pidieron delivery, antes no servía postre y me lo pidieron, y ahora saco mis menús con postre.

Entrevistador: Entonces todas las sugerencias se toman como críticas constructivas.

Entrevistado: Por supuesto, más que todo en la comida, siempre les pregunto qué tal la comida, y hay algunos que me dicen bien, y hay otros que me dicen que este segundo debería ser más jugoso, le comento al chef y, tiene que ser así.

Entrevistador: ¿Cuáles son los factores más importantes que diferencian a su restaurante de los demás? (sabor, calidad, atención, etc.)

Entrevistado: Soy muy condescendiente con mis clientes (risas).

Entrevistador: Engreidor.

Entrevistado: Hay restaurantes que un cliente te pide, ¿Me puedes traer un platito, o un poco más? Y es dicen que no. En cambio, a mí, ¿Me puedes aumentar refresco?, y dos, tres, cuatro, cinco veces más, no hay problema, por un vaso de agua no me voy a morir, prefiero darle un postre más, invitarle canchita, para que el cliente se sienta a gusto y pueda volver.

Entrevistador: ¿Cuántas personas trabajan en La Toscana?

Entrevistado: De momento estoy trabajando con cinco.

Entrevistador: ¿Cuáles son sus puestos?

Entrevistado: Tengo tres chefs, y dos camareras.

Entrevistador: ¿Para haber contratado a las personas se ha hecho una pesquisa previa?

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: ¿Cuál ha sido?

Entrevistado: Una entrevista personal, más que todo veo la forma de ser de una persona, los entrevisto personalmente, me gusta la sinceridad de una persona, aparte de lo que sepa cocinar, nadie nace sabiendo cocinar, todos han de aprender, he tenido jóvenes cocineros, tengo un jefe de cocina que todos se rigen a él, pero lo que más veo son las actitudes de mis trabajadores, son honrados, mil oficios, no solo hacen su trabajo, ayudan.

Entrevistador: Entonces en la entrevista personal se ve si los trabajadores son proactivos.

Entrevistado: Exacto.

Entrevistador: ¿Y hay algún otro factor que se considere?

Entrevistado: La humildad, obviamente la capacidad y experiencia.

Entrevistador: Ha habido días en los que te han sobrado menús.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: ¿Y qué haces en el caso de que te queden menús?

Entrevistado: Normalmente cuando sobran menús, el personal almuerza con nosotros, en el caso de que sea excesivo, depende del tipo de comida se congela, y en otro momento que no haya para el personal, almorzamos, y digo almorzamos porque yo también me considero parte del personal.

Entrevistador: Se vive en convivencia aquí.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: En una casa, no es un trabajo.

Entrevistado: No, me “tutean”, es bien armónico el trabajo aquí.

Entrevistador: ¿Alguna vez han faltado menús?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Qué has hecho en esos casos?

Entrevistado: Soy bien condescendiente y eso hace que mis trabajadores respondan, cuando faltan menús y entran una pareja les decimos: No tenemos menú, pero les podemos atender, va a demorar un poco. Entonces se le puede preparar algo rápido, un bistec, algo a la carta, un lomo saltado, y que los clientes estén bien. A las tres de la tarde que no va a encontrar menú en ningún otro sitio, nosotros seguimos atendiendo.

Entrevistador: ¿Consideras que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Por qué lo consideras? ¿Cuál es el factor?

Entrevistado: Hay varias personas que necesitan ese servicio, mis clientes me lo han pedido, pero por el tema de transporte y personal no lo llevo a cabo todavía, pero sí me gustaría hacer este servicio.

Entrevistador: ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?

Entrevistado: Por la zona, sectorizarlo, de Mariscal Gamarra para abajo, hasta antes de San Sebastián, no sería beneficioso por un menú llevar hasta la plaza, se gastaría más en combustible que en cualquier cosa.

Entrevistador: Y en el caso de poner un centro de distribución, ¿Se podría?

Entrevistado: Todo depende de la demanda, si hay buena demanda, todo se puede.

Entrevistador: ¿Cuáles crees que son los factores claves del éxito de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

Entrevistado: El tiempo de entrega, la calidad de atención, el servicio, la forma de pago, mediante una aplicación.

Entrevistador: Facilidades para el cliente, sería principal para la demanda.

Entrevistado: Creo que sí.

Entrevistador: ¿Cuál crees que sería el horario de atención adecuado para este servicio de entrega (delivery)?

Entrevistado: Depende de la demanda, si hay una demanda constante que requiere hasta la una de la mañana, no hay problema, si hay demanda yo voy a buscar un personal para eso, pero si no hay demanda, poner un personal no me cubre su mismo salario.

Entrevistador: ¿Qué deberían contener estos almuerzos?

Entrevistado: Comida rápida.

Entrevistador: ¿Sopa, segundo y postre? ¿Segundo y postre? ¿Sólo segundo?

Entrevistado: Segundo y postre.

Entrevistador: ¿Por qué lo consideras así?

Entrevistado: Porque, fuera del restaurante, hago delivery al aeropuerto, comida bourbon, yo llevaba sopas, pero las sopas normalmente se terminaban echando, en cambio un segundo más sólido es más fácil de transportar.

Entrevistador: Por la facilidad de transporte es el criterio.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Cuántos platos de fondo se debería ofrecer?

Entrevistado: Depende, hay restaurantes que manejan una sola carta y trabajan con una sola carta durante el mes, y mis platos cambian diario y no se repiten todo el mes, pero si tengo una carta de cinco platos no habría problema.

Entrevistador: ¿Para el servicio de delivery cuantos platos se podrían ofrecer?

Entrevistado: Pienso que se debería trabajar con carta, una carta con diez tipos de platos que se puedan elaborar rápido.

Entrevistador: ¿Hablando de menús delivery?

Entrevistado: Dos, de acuerdo a lo que yo también ofrezco, no podría hacer otra cosa aparte de lo que yo produzco, quizás un tercer segundo también.

Entrevistador: Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a comprar o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado

Entrevistador: Calidad del producto/servicio

Entrevistado: Cuatro.

Entrevistador: ¿Por qué lo consideras así?

Entrevistado: En realidad hice una encuesta a varios clientes, y según la encuesta tomo el criterio.

Entrevistador: ¿En el caso del precio?

Entrevistado: Tres, hay clientes a los que no les importa pagar 30 o 40 soles por un buen producto/servicio.

Entrevistador: ¿Respecto a la puntualidad?

Entrevistado: Cinco, tiempo de atención tiene que ser rápida.

Entrevistador: Hay clientes que tienen un corto lapso para comer, ¿En el caso de la variedad?

Entrevistado: Cuatro.

Entrevistador: ¿Por qué no el cinco?

Entrevistado: Como dije en un principio, depende si nos especificamos en un producto, depende del cliente, si quieren comer ceviche, pollo o variedad.

Entrevistador: Si tendrías que considerar alguna otra motivación, ¿Cuál sería?

Entrevistado: Pienso que el servicio.

Entrevistador: Podría estar considerado en la calidad del producto/servicio, ¿Algún otro factor?

Entrevistado: La atención de la persona que te va a atender, hay varios restaurantes que sirven el plato más exquisito, pero si te toca una moza que te va a tirar el plato, eso haría que no vuelvas.

Entrevistador: ¿Existiría algún otro factor que motive a adquirir un producto que sea poco valorado?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿No se podría tomar algún factor como no valorado, o siempre se considera todo?

Entrevistado: El tiempo.

Entrevistador: ¿Consideras que el servicio de entrega (delivery) de almuerzos tiene sustitutos?

Entrevistado: Podría ser la comida al paso, cuya atención es más rápida.

Entrevistador: Entre la comida al paso y el servicio de delivery de almuerzos, ¿Cuál es mejor?

Entrevistado: El delivery.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Es más cómodo llevar la comida a la casa por salud y tiempo.

Entrevistador: ¿Consideras que existe demanda para este servicio de entrega (delivery)?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Esta demanda sería alta, baja, tendría a subir, a bajar? ¿Cómo lo ves?

Entrevistado: Por ahora, entre baja y media.

Entrevistador: ¿En un lapso de tiempo tendería a subir?

Entrevistado: Pienso que sí.

Entrevistador: ¿Cuál sería el factor determinante?

Entrevistado: Hacerse conocido, el precio, si este no varía demasiado al que se tienen en un restaurante, el cliente siempre prefiere la comida en casa.

Entrevistador: En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

Entrevistado: Sistematizarlo de una forma rápida, con una aplicación, que el sistema sea fácil, simple, la forma de pago también que sea sencilla acorde a cada cliente.

Ficha Técnica – Entrevistas a Profundidad

1. Objetivo

Obtener información acerca del sector de restaurantes para mejorar la competitividad

2. Contenido

Se desea investigar estos temas:

- Perspectiva del sector restaurantes (amenazas y debilidades).
- Uso de tecnología.
- Factores claves de éxito de los restaurantes.
- Opiniones sobre la propuesta de un servicio de entrega (delivery).

- Motivaciones de los clientes para adquirir un producto/servicio.

3. Perfil del Participante.

- Representante de Casa Qoricancha.
- Conocimiento y experiencia en el sector restaurantes como Jefe de salón.
- Referencia de éxito en el sector restaurantes.
- Persona cuyas ideas, opiniones y valoraciones son relevantes para los objetivos de la investigación.

4. Cuestionario

Experto del Sector: Diana Ochoa, Jefe de Salón Casa Qoricancha

Buenos días / tardes; soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector de restaurantes en el departamento de Cusco y quisiera su ayuda contestando algunas preguntas:

- P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?
- P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel de la ciudad de Cusco?
- P3. ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector?
- P4. ¿Qué factores considera usted que se debe tomar en cuenta para aperturar un restaurante?
- P5. ¿Cuál considera que es la principal barrera para el crecimiento sostenido de sector restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P6. ¿Qué departamento del país cuenta con la mejor tecnología respecto al servicio de comidas?
- P7. ¿Cómo ve la tecnología del sector restaurantes en el departamento de Cusco?

- P8. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?
- P9. ¿Considera que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?
- P10. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?
- P11. ¿Considera que el sector está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?
- P12. ¿Cuáles son los principales restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P13. ¿Existe alguna categoría para ordenar a los restaurantes en la ciudad de Cusco?
- ¿Restaurantes tradicionales, turísticos, comida rápida? ¿Cuál sería la variable a considerar para ese ordenamiento?
- P14. ¿Cuáles considera usted que son los cinco principales restaurantes en la ciudad de Cusco?
- P15. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes la ciudad de Cusco?
- P16. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un restaurante?
- P17. Si tuviera que listar en orden de importancia a los factores anteriormente mencionados. ¿Cuál sería ese orden?
- P18. ¿Considera usted que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?
- P19. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves del éxito de un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?
- P20: ¿Cuáles serían el horario de atención adecuadas para este servicio de entrega (delivery)?
- P21. ¿Qué deberían contener estos almuerzos? ¿Sopa, segundo y postre; ¿segundo y postre, o sólo segundo? ¿Cuál sería la mejor opción?
- P22. ¿Cuántos platos de fondo debería tener una carta de menú por día?

P23. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a adquirir o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.

- Calidad del producto/servicio
- Sabor
- Precio
- Limpieza
- Puntualidad
- Variedad
- Otros

P24. En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

Desarrollo de la Entrevista en Profundidad

Entrevistador: Buenas tardes, mi nombre es Dennisse Avila, soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola y en este momento me encuentro desarrollando un proyecto de investigación que tiene que ver en el ámbito del sector de restaurantes, así que me gustaría conocer su opinión, yo le voy a hacer algunas preguntas para conocer cuál es la opinión que usted tiene en el sector. Primeramente, nos presentamos como le digo mi nombre es Dennisse Avila, ¿cómo se llama usted?, ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en el sector? Y, ¿en dónde está trabajando actualmente?

Entrevistado: Mi nombre es Diana Ochoa, actualmente trabajo en el restaurante Casa Koricancha que es parte del grupo gastronómico “Cusco gastronómico” mi función allí es jefe de salón y a la par también realizo funciones administrativas y la cantidad de tiempo que

tengo en el sector es de ocho años aproximadamente, he trabajado en diferentes hoteles y restaurantes de alta categoría

Entrevistador: Perfecto, dígame cual es la perspectiva que usted tiene del sector restaurantes en los próximos 3 años a nivel país.

Entrevistado: Bueno, si bien es cierto el tema de restaurantes está directamente ligado a lo que es la gastronomía, y la gastronomía está en auge cada vez más, -por ejemplo- hace muy poco tenemos restaurantes en la lista de cincuenta mejores restaurantes de Latinoamérica, todos ubicados en Lima, por ahora. Se espera que se empiece a diversificar a lo largo del país, yo espero que se sigan ubicando de esta manera, que la gastronomía y que la innovación siga creciendo y obviamente la calidad también, y bueno de aquí a tres años, me imagino que va a ser mucho mejor de lo que hay en la actualidad.

Entrevistador: Y, dígame, respecto a la ciudad del Cusco cual es la perspectiva que usted tiene en los próximos tres años.

Entrevistado: Bueno como te comentaba, a nivel nacional es así, la mayoría están en Lima, pero pienso que el que sigue es Cusco, ya que es una ciudad cosmopolita, en realidad lo que atrae el turismo aquí tiene mucho que ver con este auge que se tiene ya que más que nada los críticos y las personas que rigen esto a nivel mundial no son necesariamente peruanos, entonces, ya que aquí hay una diversificación en todo ese sentido, se espera que restaurantes de la ciudad comiencen a tener también presencia en estos concursos que hay, además se tiene entendido que, por ejemplo el restaurante de Virgilio Martínez, Central va a venir aquí a la ciudad, que es el número uno, eso definitivamente dice mucho y bueno de aquí a tres años Cusco va a contar con mucha mejor propuesta, la hay pero mucho mejor.

Entrevistador: Respecto a la propuesta que usted me menciona considera que existe una participación activa de empresarios en el sector o como es que está la ciudad en este momento.

Entrevistado: Si bien es cierto, hay una participación activa, pero sucede que en la mayoría de los empresarios del sector, hay muy pocos que realmente están interesados en poder darle mayor interés a esto, ponerle más ganas, en que pueda convertirse ya en un destino gastronómico Cusco, porque aún no lo es del todo, es más el tema turístico y todo lo demás, aunque si tenemos una buena oferta gastronómica, pero no es un destino gastronómico, entonces, tengo entendido que –hay- muchas empresas, muchos empresarios en el sector que si están interesados en que esto fluya, crezca, sé que se ha abierto una asociación gastronómica, la cual está en pare, no están haciendo ningún tipo de trabajos ni diligencias en voz de esto pero sé que ya hay una asociación gastronómica en la que están inscritos bastantes chefs de la ciudad, cusqueños y no cusqueños, que ya tiene todas las de ley, es como APEGA, digamos que es una asociación de gastronomía pero algo así en la ciudad, tienen bastantes proyectos, pero necesitan que llegue una persona que realmente los pueda guiar, como es una asociación sin fines de lucro, es un tema que tiene que ser definitivamente ad honorem y por todo ello hace que sea algo un poco complicado, que realmente puedan lograr cosas ya que no hay fondos que los puedan ayudar en eso, pero bueno, espero que se dé.

Después también tengo por otro lado conocidos, empresarios que realmente no les interesa el tema de que estos siga creciendo, porque les basta con tener la clientela que tienen, les basta con tener contratos con las agencias porque igual Cusco siempre va a haber turismo y que vengan turistas y demás, en el lado del mercado local, que son las personas, en los demás restaurantes, definitivamente les falta mucho a los restaurantes que tienen personal local, claro que ahora en el Cusco ya hay mayor capacidad adquisitiva, sé que mucha gente local como nacional que vive aquí, que reside en la ciudad, ya son clientes de estos restaurantes que por así decirlo son más caros o cuestan más, entonces eso hace que los empresarios si estén tomando mayor conciencia y quieran mejorar y a parte que hay bastante competencia,

se está abriendo muchas ofertas, diferentes conceptos y demás, incluso leí por allí un artículo que dice que probablemente llegue, espero no se dé, llegue un momento en que tengamos más oferta que demanda, si bien es cierto está el turismo nacional y todo lo demás, pero se está abriendo tantas ofertas en el Cusco que es probable que se dé esto, que hayan tantos restaurantes pero no haya clientela para todos ellos.

Entrevistador: Correcto, usted me mencionaba algo sobre los fondos, que tienen estos empresarios, que les faltan, como la asociación, ¿no?, que les faltan justamente para poder emprender. Aparte de ello, ¿qué factores considera que se debe tomar en cuenta para aperturar un restaurante?

Entrevistado: Ya bueno, para aperturar un restaurante, es importante, primero, considero yo, hacer un estudio de mercado, para ver que concepto se va a ofrecer, para poder desarrollar un buen plan de negocio, que, me imagino, para poner un restaurante necesitas primero pensar tu producto, que tipo de servicio vas a ofrecer. Entonces, al hablar del producto obviamente vas a requerir un profesional, si es que tú no eres, ya sea un chef o una persona que sabe del tema gastronómico; entonces, vas a requerir los servicios de una persona para poder desarrollar el concepto que tú quieras poner, no sé, pollería, cevichería; donde lo vas a ubicar, en qué lugar realmente podría ir, que categoría le vas a dar, si va a ser un restaurante convencional que lo vas a abrir para personas de alrededor, un restaurante de menú, o va a ser un restaurante para el público un poco más nacional, o quizás comida rápida o va a ser una inversión más grande que va a ser para un tema turístico, o sino algo más elaborado o de mayor categoría, no necesariamente de turístico, pero más caro, eso. Después de ello evaluar cuando va a ser tu inversión, todo lo que se desarrolla para hacer un plan de negocio y bueno lo del estudio de mercado, definitivamente, porque me ha sucedido, desarrollar un proyecto sin haber tenido un back up de que, si va a funcionar, cuanto tiempo vas a tener un colchón para que puedas

aguantar ese tiempo; porque ningún negocio, por más que sea un éxito, de inicio te va generar.

Entrevistador: Considera usted que existen barreras para que el sector restaurante tenga un crecimiento aquí en la ciudad de Cusco.

Entrevistado: Si hay, el tema del personal, conseguir personal calificado y responsable en Cusco para el área de restaurante es muy complicado, la gente que realmente es calificada, el personal que sabe de su trabajo, son profesionales que están trabajando en general en hoteles de cuatro o cinco estrellas o en restaurantes que tengan buena paga y el restante que son los egresados de institutos que, si bien es cierto, pueden ser personas que conocen mucho de su trabajo, pero que con ellos es difícil lidiar con el tema de responsabilidad y el compromiso; por lo general te fallan, vienen unos cuantos días y si el trabajo es muy duro para ellos, desaparecen o cambian muy continuamente de trabajo, es como una barrera por que no se tiene la mano de obra que es el motor que hace que funcione la empresa, hace que no pueda desarrollarse bien. Después otra barrera que se pueda dar es el tema de falta de fondos, por ejemplo, la asociación que te comentaba de chefs, que quisiera promocionar esto y ponerlo en boca de todos y realzar la comida cusqueña, la gastronomía cusqueña, no tiene los medios, las instituciones no apoyan.

Entrevistador: Dígame, que departamento del país usted considera que cuenta con la mejor tecnología respecto a este servicio de comidas o al sector de restaurantes.

Entrevistado: Lima, y, por ejemplo, aquí, el hotel Marriott, la cocina del hotel, cuenta con una tecnología de alta calidad, que probablemente si haya en lima. Pero, si hablamos en general, es Lima.

Entrevistador: Cusco cuenta con una tecnología, que la traen de Lima, como el caso del hotel Marriott, pero ¿se puede encontrar eso en otros hoteles o restaurantes?

Entrevistado: En el hotel Marriott, en los hoteles Belmont, en el Monasterio y Palacio Nazarenas, restaurante la Cicciolina, Chicha, Papachos, Hilton, el hotel Libertador (tanto el de aquí como el del valle), hoteles 5 estrellas por lo general, quizás la cadena Cusco Restaurantes también, pero no tanto, debido a los lugares donde están, sus infraestructuras, casonas antiguas en muchos casos, los espacios de sus cocinas son muy reducidos, a las justas pasan las inspecciones de INDECI, entonces, no les permite poder tener este tipo de tecnología.

Entrevistador: Y, dígame, usted considera que, de repente, el sector de restaurantes en la ciudad del Cusco no está tan impulsado, ¿cuáles cree que son las mayores debilidades que hay en la ciudad respecto al sector?

Entrevistado: Debilidades, podemos mencionar el tema de recursos humanos, por otro lado el tema, también, de insumos, las normas de INDECI, la mayoría de restaurantes, un 80%, no cumplen con las normas que deberían cumplir por INDECI, están completamente desfasados al respecto, hay un tema de corrupción, de coimas y demás que hacen que puedan pasar la inspección porque sí, o si no, en el momento que va venir una inspección, dicen va venir una inspección, a que armarlo todo bonito como si estuviese todo ok y después llega un momento en que lo reacomodan. Después el tema de insumos, no se consiguen muchos insumos; la competencia hace que los precios se bajen, pero sin traer un producto de calidad. El tema de verduras, frutas, todo esto, -que- también, pasa con los productos cárnicos, también podría ser el tema que todo está muy centralizado; los restaurantes que están más en boga, no los convencionales, están por el centro, aunque poco a poco hay zonas en que se está dando mayor oferta gastronómica, más para la ciudad, y que son lugares en los cuales sí pueden cubrir con los requisitos de INDECI.

Entrevistador: Considera que exista alguna amenaza que impida que el sector de restaurantes tenga continuidad.

Entrevistado: No considero que haya una amenaza, por ahí algunos dicen el tema del aeropuerto, yo realmente no creo que vaya a ser así, si se va el aeropuerto a la zona de Chinchero o fuera, en cualquier zona aledaña que sea directamente corredor, y se vaya directamente a Machu Picchu, y la gente ya no venga a la ciudad, no creo que sea así. Pienso que definitivamente, vaya a donde se vaya, Cusco, centro histórico, Qoriqancha, tantos atractivos que los turistas vienen a ver dentro de sus tours. Por ahí se va a agregar un día más o se va quitar un día a los tours, otra opción para que se priorice Cusco y, sería bueno, justamente por ellos, desarrollar Cusco como una oferta gastronómica, para que los turistas puedan seguir llegando a Cusco.

Entrevistador: Y ahora que mencionas este tema, que, se está desaprovechando esta oportunidad de lanzar a Cusco como un turismo gastronómico, aparte de esa oportunidad, ¿Qué otra más cree que se está desaprovechando en la ciudad de Cusco?

Entrevistado: Lanzar Cusco como un destino gastronómico, pienso, que tiene que ir de la mano con lanzar la cocina cusqueña, por que al momento no hay quien haya lanzado esto. Por ejemplo, tengo una tía que es muy oriunda, una persona muy conservadora, muy cusqueña, que había tenido la oportunidad de visitar el restaurante Chicha de Gastón Acurio y le habían servido un qapchi de habas, que ella dijo que será eso, eso no es un qapchi de habas, (risas), porque realmente no era lo que tu comes y te recuerda tu niñez y como lo preparaba tu mamá, osea cusqueño cusqueño, también había visto un supuesto adobo y se burló de la peor manera con la comida. Aunque sé que a los turistas les pueda gustar, por que pueda que sea rico, pero no es lo que es la cocina cusqueña, los antepasados, tantos platos que tenemos, entonces revalorar eso pienso que es una de los puntos fuertes que tenemos, como oportunidad de poder sacarlo a flote, porque hay insumos andinos, cuando viene aquí un turista ponen los ojos en el tema de los incas y la cultura, entonces, que nuestra cocina este arraigado a eso pienso que tendría un valor agregado.

Entrevistador: Y dígame, respecto al sector, cuales usted considera que son los principales restaurantes aquí en la ciudad del Cusco.

Entrevistado: El restaurante del hotel Marriott, Pirka, La Cicciolina, Mac Café Cusco, Le Soleil que no tiene nada que ver con comida peruana ni cusqueña, es cocina francesa, pero que es muy bueno. Ya un poco más convencional Chicha, Papacho's, también están los restaurantes de Cusco restaurants, Limo e Inkagrill. En el valle sé también que hay buenas ofertas, está abriendo una cadena de restaurantes que se va llamar Mesa Perú, Inkaschullpi que está en MachuPicchu, y como parte de la cadena Cusco restaurants, con otro concepto, está el restaurante Tayta fe, pero definitivamente la oferta de allá es diferente.

Entrevistador: Dígame, en base a la vasta experiencia que usted tiene en el sector, ¿existe alguna categoría para ordenar a los restaurantes en la ciudad del Cusco, de repente como: tradicionales, turísticos, comida rápida? ¿Categorizados?, ¿clasificados?

Entrevistado: Hablando del tema de la normalización y todo esto, bueno se supone que todo está categorizado si son uno, dos, tres, cuatro o cinco tenedores, eso hablando por el tema de las normas, pero aquí no se va mucho por esa parte, pero de que estén categorizados por el tema de, como me decías, si son tradicionales o si ofrecen algún otro tipo de comida, si es más gourmet o también por el tema del concepto que ofrecen, por ejemplo: pescados y mariscos, carnes y parrillas, pastas; yo creo que si están más por ese lado.

Entrevistador: Y, dígame, cuáles cree usted que sean las ventajas competitivas de los restaurantes aquí en la ciudad del Cusco.

Entrevistado: El producto, separando los segmentos, por ejemplo: el cusqueño por lo general no le importa mucho como lo atiendan, prefiere comer rico, espero que esto vaya cambiando. Por ejemplo, a mi si ya me interesa, ya no puedo aceptar un mal servicio, entonces el producto hoy en día ya va de la mano al servicio, porque no solo estas brindado la comida, sino también una experiencia a la persona, entonces, si bien es cierto, esto sería un tema de

calidad de servicio no solo de la comida, eso va a hacer con el tiempo que ya no sea simplemente la comida y que el producto que se ofrece no baste con que sea rico o sea bueno, sino que vaya a la par de otras cosas. Otra ventaja competitiva podría ser la ubicación, claro que, hablando de un fin de semana, tenemos otras opciones alrededor de la ciudad. Otra ventaja competitiva podría ser el tema del valor agregado que se le pueda dar, trabajar con insumos orgánicos, ser empresas que tengan algún tipo de responsabilidad social.

Entrevistador: Respecto a esas ventajas competitivas, ¿cuáles considera usted que puedan ser utilizadas como factores claves del éxito de un restaurante?

Entrevistado: Definitivamente la calidad del servicio, ya no es solo satisfacer al cliente, sino superar sus expectativas y el producto que vayan a tener sea fuera de lo común, algo que realmente sea bueno. Muy pocas veces he comido algo que pueda decir ¡wow, que rico! Es lo que vendemos finalmente, sea una bebida o sea la comida, sea lo que fuera, pero que sea un producto que este bien procesado, sanitariamente cumpla todo lo que debe ser y que al final sea bueno.

Entrevistador: Si usted tuviera que listar en orden de importancia estos factores que menciona del servicio, el producto, la limpieza, el sabor; ¿en qué orden lo haría?

Entrevistado: El producto, después el servicio y de ahí vendría la limpieza; el valor agregado que se le pueda dar.

Entrevistador: ¿El precio usted considera que es una variable que, de repente, aquí en la ciudad valoren los consumidores, o puede ser que el público cusqueño opte por alguna opción de algún restaurante que ofrece un buen producto, servicio y es limpio, y no le importe tanto el precio?

Entrevistado: Bueno, depende, yo pienso que aún estamos en camino a eso, va llegar un momento en el que no interese el precio, siempre y cuando recibas un buen producto, por que como que ya valoras al todo, al conjunto. Como te mencionaba, quizás si podemos ponerlo en

rango de edades, ya las personas de hasta los 35 ya estamos dentro de eso, si es que esta dentro de nuestra capacidad adquisitiva, evaluamos y no tenemos ningún problema en pagar algún monto. Pero, pienso que las personas mayores de 50 años, aun prefieren algo más barato o un tema más de producto y no un todo.

Entrevistador: Dígame, ¿considera un servicio delivery de almuerzo tenga aceptación en la ciudad del Cusco?, ¿cuál cree que sería la demanda para este servicio?

Entrevistado: Podría ser la demanda, las entidades públicas que les dan una hora de almuerzo, podría ser bancos, todas estas instituciones que tienen horarios de oficina más que nada.

Pienso que sí, suena interesante, pero, habría realmente que analizar, hacer un estudio para ver si realmente es factible o no, ya que hay muchas personas que incluso les gusta tener este tiempo, que es como que sales del trabajo, por lo menos un momento fuera, o sino, quizás compartir con la familia o simplemente el hecho de salir y probar algo, si eres soltero y no tienes a donde ir de repente por ahí sí. El tema también que las empresas dan esta hora de refrigerio y como es, por ejemplo, en el sector de restaurantes es un tema por el cual terminas despidiendo a personas de tu grupo de trabajo, porque dicen que trabajan 8 horas y después de ello se tienen que ir, probablemente en el sector público o de oficinas y demás si sea así, trabajan sus 8 horas y el tiempo de su refrigerio y te vas, pero en el sector de restaurantes no es así, nunca va ser así, así suene a explotación, o lo que fuere; por ejemplo, en cocina tienes horario de entrada pero nunca de salida, probablemente igual en salón, en servicios, entonces ya se ve otras maneras que ellos recuperen sus horas y demás. Pero el tema es que si tienen ese horario dicho, entonces, que ganan quedándose la hora en el trabajo porque obviamente si es delivery, obviamente lo van a llevar al trabajo. Ahora depende también de cuan articulado y bien diseñado este el tema del delivery, hasta quizás algunas familias podrían terminar pidiendo el servicio también, no solamente los trabajadores.

Entrevistador: Claro de repente también a domicilio

Entrevistado: Exacto, por ejemplo, a mí me caería bien, porque contratar una persona que me cocine todos los días y pagarle un precio por eso, prefiero que me lo puedan traer.

Entrevistador: Y, dígame ¿cuáles considera usted que son los factores clave del éxito que debería tener este servicio de delivery de almuerzos?

Entrevistado: Primero que no deberían tener un límite, hay muchas pollerías que dicen por un cuarto no, solo de medio pollo para arriba, digamos. Que no haya limitaciones en eso, quiero un menú y les traigan un menú, así viva, no sé, en viva el Perú; complicado porque también hay un tema de precios, costos que se pueda atender. Después, el producto, que sea muy bueno, que te den la opción de tu elegir, que puedas hacer encuestas previas que permitan saber en la semana que se va tener tales menús, cuales le gustaría tener, en qué orden o como serian, que sepas más o menos que vas a comer, que sean propuestas bien elaboradas sobre todo nutricionalmente porque ahora, menos mal, creo que, ya con todas las enfermedades y con todo lo que está habiendo, estamos tomando más importancia de lo que es la alimentación, vamos inculcando a nuestros hijos de no comer tanta chatarra o no comer tanto carbohidrato, entonces eso, que sea una propuesta variada, que hayan opciones para niños para un tema de domicilios; si fueran empresas el tema del empaque sería bueno, porque en general un tecnopor nada mas no es, debería ser de aluminio, cosas así.

Entrevistador: Y ¿cuáles considera usted que serían los horarios de atención adecuados para este servicio de delivery de almuerzos?

Entrevistado: De 1:00 a 3:00pm.

Entrevistador: ¿Considera el horario de 12:00 a 1:00 de repente?

Entrevistado: Podría ser de 12:00 pm a 13:00 pm, pero, considerando al grueso del público cusqueño que tienen horario de oficina y demás, pienso que sería a la 13:00 pm, quizás un poco antes, pero 12:00 pm no lo veo tan fuerte, de 13:00 pm a 15:00 pm puede ser.

Entrevistador: Y dígame, según su opinión, ¿que deberían contener estos almuerzos?, de repente: sopa, segundo y postre o solo segundo, segundo y postre, solo sopa y segundo, ¿cuál sería la mejor opción?

Entrevistado: Pienso que podría haber diferentes opciones, en el tema de público a domicilio podría ser entrada, segundo y postre; en el caso de oficinas podría ser solo segundo y postre, pero siempre un postre.

Entrevistador: ¿Cuántos platos de fondo cree que debería tener una carta de menú por día en este caso del servicio de delivery?

Entrevistado: Yo pienso que con 3 es suficiente, o que haya cuatro, digamos, en la que pueda haber proteína en las 3 variaciones que tenemos: pollo, carne y pescado; a veces reemplazarlo por cerdo, y el otro que pueda ser menestras o algo así.

Entrevistador: Le voy a dar unas opciones que usted va valorar del uno al cinco para conocer cuáles son las motivaciones que llevan a los clientes a adquirir o elegir un producto como este. Donde uno es poco valorado y cinco muy valorado.

La calidad del producto y del servicio

Entrevistado: 5

Entrevistador: El sabor.

Entrevistado: 5

Entrevistador: El precio.

Entrevistado: 3

Entrevistador: La limpieza.

Entrevistado: 5

Entrevistador: La puntualidad

Entrevistado: 5

Entrevistador: La variedad de opciones.

Entrevistado: 3

Entrevistador: Facilidades de pago.

Entrevistado: 2

Entrevistador: Y, a parte de las motivaciones que le estoy mencionando, ¿considera usted que habría otras que lleve a los compradores a elegir esta opción?

Entrevistado: Podría ser el tema de a donde lleguen, ósea, si vivo en Viva el Perú, ¿van a llevar a mi casa?, si es que quiero el delivery a domicilio.

Entrevistador: Y, en base a su experiencia en el sector, ¿qué recomendaciones podría hacer para la propuesta de este servicio de delivery de almuerzos?

Entrevistado: Como te digo que tengan un campo de opción amplio, el tema de la puntualidad, recalcar que si es muy importante, porque van a haber personas que van a tener un corto tiempo, pienso que debe ser algo que este muy bien constituido, ya que más que el tema de producto donde se va dar la inversión (hacer un menú no es complicado, siempre hay ganancia), va ser un tema logístico, imagínate que si llegas a abarcar bastante, vas a tener que tener muchas unidades móviles, personal para que puedan repartir estos menús, entonces, centrar bastante sus esfuerzos en eso, porque producir el menú y hacerlo bien, siempre y cuando tengas un profesional de la mano que va a producirlo bien y va capacitar al equipo y todo para que hagan una buena producción del menú, no es muy complicado. Lo complicado va ser el tema logístico, repartición del producto, ponerle especial énfasis en eso.

Entrevistador: Y, respecto a lo que me indica de la preparación de los menús, que es algo sencillo, cuantas personas más o menos deben intervenir en la cocina para preparar unos 150 menús aproximadamente.

Entrevistado: ¿Variados?

Entrevistador: Claro, variados con una carta de 3 opciones.

Entrevistado: Entonces estamos hablando 50, 50, 50, digamos. Bueno ahí cambian las cosas, unas seis o cinco, depende porque tienes que tener realmente un profesional en la cocina, no podría responderte más al respecto de eso, pero yo considero que con 6 puede ser para poder realizar un buen trabajo, pero siempre y cuando sean personas que sepan... ¿que sepan?, ni tanto, quizás puedas tener personas que sean bien guiados, no te miento, a veces trabajamos en el restaurante con practicantes de instituto, pero son chicos muy pilas y tú les dices lo que tienen que hacer y hacen lo que tú quieres hacer, quien le va dar el toque final va ser un cocinero, que va ver cómo va el sabor, como van las cosas y que sean como realmente tú quieres y que ellos logren producir el producto que tú quieres lograr, pero tienen que ser personas pilas, personas rápidas, que mientras esta friendo, está viendo como esta lo otro, está picando; porque si va ser alguien que está revolviendo una olla, entonces no.

Entrevistador: Quiero agradecerle por su tiempo y, realmente estas opiniones que usted nos está brindando va ser mucho en este estudio de mercado que estamos realizando, gracias y hasta otra oportunidad.

Anexo 6. Cuestionario**CUESTIONARIO**

Gracias por participar en este estudio, a través de este cuestionario se conocerá su perspectiva sobre las tendencias de los consumidores; y tendrá un efecto directo en lo que usted disfrutará próximamente. Sus opiniones son importantes para este estudio; y se mantendrán en estricta confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Por favor lea detenidamente cada pregunta y responda marcando el o los recuadros apropiados que representen su respuesta o respuestas.

P1. Sexo

☐

Femenino

☐

Masculino

P2. ¿Cuál es su horario de refrigerio?

☐

De 12:00 a 13:00 pm

☐

De 13:30 a 14:30 pm

☐

De 12.30 a 13:30 pm

☐

De 14:00 a 15:00 pm

☐

De 13:00 a 14:00 pm

P3. Cuando almuerza, ¿Lo hace en casa, en la oficina, o en un restaurante?

☐

Casa

☐

Restaurante

☐

Oficina

P4. ¿Su empresa cuenta con un comedor?

☐

Si

☐

No

P5. ¿Con qué frecuencia acude a un restaurante a comprar su almuerzo en su semana laboral?

☐

Casi nunca

☐

1 vez a la semana

☐

1 vez al mes

☐

2 – 3 veces a la semana

☐

1 – 3 veces al mes

☐

4 – 5 veces a la semana

P6. ¿Qué tipo de plato consume en un restaurante a la hora de almuerzo de lunes a viernes?

☐

Menú

☐

Platos a la carta

P7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un menú?

- ☐ S/. 8.00 a S/. 10.00 ☐ S/. 14.01 a S/. 16.00
☐ S/. 10.01 a S/. 12.00 ☐ Más de S/. 16.01
☐ S/. 12.01 a S/. 14.00

P8. Normalmente, ¿qué incluye un menú que usted consume?

- ☐ Sopa, segundo y postre ☐ Segundo y postre
☐ Sopa y segundo ☐ Sólo segundo

P9. Indique tres platos de comida que sean de su preferencia.

P10. ¿Cuál es el nombre del restaurante que visita normalmente?

P11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con ese restaurante?

- ☐ Un poco satisfecho ☐ Muy satisfecho
☐ Satisfecho ☐ Muy insatisfecho
☐ Insatisfecho

P12. En la siguiente lista, por favor califique los siguientes factores según el nivel de importancia a la hora de elegir un restaurante donde almorzar

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Calidad del producto/servicio	()	()	()	()	()
Precio	()	()	()	()	()
Puntualidad	()	()	()	()	()
Variedad de opciones	()	()	()	()	()
Presentación	()	()	()	()	()
Limpieza	()	()	()	()	()
Buen sabor	()	()	()	()	()

P13. Si tuviera la posibilidad de recibir un almuerzo en la oficina ¿Estaría dispuesto a pedir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

☐ Definitivamente no compraré	☐ Es probable que lo compre
☐ Es probable que no lo compre	☐ Definitivamente lo compraré
☐ Indeciso	

P14. ¿Qué detalles debería tener este concepto para que usted lo solicite? Marque todas las opciones que considere.

☐ Calidad	☐ Rapidez
☐ Buena presentación	☐ Variedad
☐ Buen sabor	☐ Limpieza
☐ Precio	☐ Facilidades de pago

P15. ¿Con qué frecuencia solicitaría este servicio de entrega (delivery)?

☐ Casi nunca	☐ 1 vez a la semana
☐ 1 vez al mes	☐ 2 – 3 veces a la semana
☐ 1 – 3 veces al mes	☐ 4 – 5 veces a la semana

P16. ¿Qué le gustaría recibir?

☐ Sopa, segundo y postre	☐ Segundo y postre
☐ Sopa y segundo	☐ Sólo segundo

P17. ¿Entre cuánta variedad de platos le gustaría elegir?

☐ Sin variedad	☐ 4 platos
☐ 2 platos	☐ 5 platos
☐ 3 platos	☐ 6 platos

P18. ¿En qué envase le gustaría recibir el producto?

☐ Plástico	☐ Caja
☐ Aluminio	☐ Otros _____

P19. En la siguiente lista, por favor valore entre las motivaciones que lo llevarían a comprar o elegir un servicio de entrega (delivery) de almuerzos.

	Nada valorado	Poco Valorado	Moderadamente valorado	Valorado	Muy valorado
Calidad del producto/servicio	()	()	()	()	()
Precio	()	()	()	()	()
Puntualidad	()	()	()	()	()
Variedad de opciones	()	()	()	()	()
Presentación	()	()	()	()	()
Limpieza	()	()	()	()	()
Buen sabor	()	()	()	()	()

P20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

☐ S/. 8.00 a S/. 10.00	☐ S/. 12.01 a S/. 14.00
☐ S/. 10.01 a S/. 12.00	☐ S/. 14.01 a S/. 16.00

P21. ¿Qué modalidad de pago sería de su preferencia?

☐ Efectivo	☐ Tarjeta

P22. ¿Le facilitaría las cosas una aplicación móvil?

☐ Si	☐ No

P23. Marque las opciones que considera usted que deberían tomarse en cuenta para la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos

☐ Presentación (Envases)	☐ Variedad de opciones
☐ Buen sabor del contenido	☐ Puntualidad
☐ Precio	☐ Facilidades de pago
☐ Limpieza	

Agradecemos su participación y apreciamos su tiempo y sus opiniones

Anexo 7. Ficha Técnica – Entrevista a profundidad

Ficha Técnica – Entrevista a Profundidad

1. Objetivo

Obtener información acerca del subsector de restaurantes para mejorar la competitividad

2. Contenido

Se desea investigar estos temas:

- Perspectiva del subsector restaurantes (amenazas y debilidades).
- Uso de tecnología.
- Factores claves y críticos de éxito de los restaurantes
- Motivaciones de los clientes para adquirir un producto/servicio

3. Perfil del Participante.

- Dueño de restaurante Don Castelo en la ciudad de Cusco.
- Conocimiento y experiencia en el sector restaurantes.
- Referencia de éxito en el sector restaurantes.
- Persona cuyas ideas, opiniones y valoraciones son relevantes para los objetivos de la investigación.

4. Cuestionario

Experto del Sector: Javier Garmendia, dueño de restaurante Don Castelo.

Buenos días / tardes; soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector de restaurantes en el departamento de Cusco y quisiera su ayuda contestando algunas preguntas:

- P1. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?
- P2. ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel de la ciudad de Cusco?
- P3. ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector?
- P4. ¿Qué factores considera usted que se debe tomar en cuenta para aperturar un restaurante?
- P5. ¿Qué departamento del país cuenta con la mejor tecnología de restaurantes?
- P6. ¿Cómo ve la tecnología del sector restaurantes en el departamento de Cusco?
- P7. ¿Qué factores considera usted que se debe tomar en cuenta para implementar un servicio delivery?
- P8. ¿Qué departamento del país cuenta con la mejor tecnología respecto al servicio delivery de comidas?
- P9. ¿Cómo ve la tecnología del sector para este servicio en el departamento de Cusco?
- P10. ¿Cuáles considera que serían los principales factores claves de éxito para este servicio en la ciudad de Cusco?
- P11. ¿Si tuviera que darles un orden, cuál sería el factor más preponderante y por qué?
- P12. ¿Cuáles considera que serían los principales factores críticos de éxito para este servicio de delivery en la ciudad de Cusco? factores de rechazo
- P13. ¿Si tuviera que darle un orden, cuál sería el factor más preponderante y por qué?
- P14. ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?
- P15. ¿Considera que existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?

- P16. ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?
- P17. ¿Considera que el sector está desaprovechando alguna oportunidad en su entorno?
- P18. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas del sector restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?
- P19. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los restaurantes la ciudad de Cusco?
- P20. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de un servicio delivery en la ciudad de Cusco?
- P21. ¿Considera usted que un servicio de entrega (delivery) de almuerzos tendría aceptación en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que sería la demanda para este servicio?
- P22. ¿Cuáles serían los horarios de atención adecuados para este servicio de entrega (delivery)? ¿A qué precio debería ser ofrecido?
- P23. ¿Qué deberían contener estos almuerzos? ¿Sopa, segundo y postre; ¿segundo y postre, o sólo segundo? ¿Cuál sería la mejor opción?
- P24. ¿Cuántos platos de fondo debería tener una carta de menú por día? ¿Cuántos deberían venderse al día?
- P25. ¿Con cuánto personal considera usted que se debe contar para este tipo de servicio?
- P26. ¿Cuáles serían los envases apropiados para la distribución de los menús?
- P27. ¿Qué estrategias utilizaría para promocionar el producto?
- P28. ¿Qué porcentaje de participación tendría este servicio en el mercado cusqueño?
- P29. Valore entre 1 y 5 las motivaciones que llevan a los clientes a adquirir o elegir un producto/servicio, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.
- Calidad del producto/servicio
 - Sabor
 - Precio
 - Limpieza
 - Puntualidad

- Variedad
- Otros

P30. En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre la propuesta del servicio de entrega (delivery) de almuerzos?

Desarrollo de la Entrevista en Profundidad

Buenos días / tardes; soy estudiante de la Universidad San Ignacio de Loyola, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre el sector de restaurantes en el departamento de Cusco y quisiera su ayuda contestando algunas preguntas:

Entrevistador: Estamos con el Chef Javier Garmendia “Ukuku”, y vamos a realizarle una serie de preguntas al respecto. Muy buenas tardes Chef.

Entrevistado: Que tal, como está.

Entrevistador: Yo le preguntaría, ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos 3 años a nivel país?

Entrevistado: Dependiendo de.

Entrevistador: De la perspectiva, de su movimiento, de cuál podría ser la movilidad de los restaurantes.

Entrevistado: A nivel nacional se abren más de 90000 restaurantes por año, el problema está en cómo se mantienen, hay muchos que no pasan el año y muchos que no pasan el año; y finalmente los que nos mantenemos entre los 4 o 5 años llegaremos a ser a nivel país, por lo menos unos 4000 o 3500 pero a nivel de todo el país, el crecimiento siempre es macro, pero lo difícil es mantenerse, la perspectiva sería que haya más capacitación técnica sobre el aspecto de restaurantes, el empresario restaurantero no es por lo general conocedor de restaurantes, sino solo inversionista.

Entrevistador: Y a nivel Ciudad de Cusco.

Entrevistado: Cusco de por sí por ser una ciudad turística siempre ha tenido muchos restaurantes, pero es cierto, hoy por hoy hay muchos restaurantes en relación a que la gente tiene más tendencia a consumir, por ende, el crecimiento se va a venir dando cada vez más porque siempre hay la necesidad de alimentación.

Entrevistador: ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en el sector?

Entrevistado: Sí, hay mucha más intención por crecer, aprender y generar empleo, sobre todo.

Entrevistador: ¿Qué factores consideraría usted que se debe tomar en cuenta para aperturar un restaurante?

Entrevistado: Primero, hay que conocer el negocio, si de plano uno quiere abrir un restaurante, lo primero que tiene que hacer es un trabajo de investigación, de mercado para no pecar por ignorancia, porque a veces nos tiramos de cabeza al ruedo sin conocer cuáles son los pros y los contras del trabajo de un restaurante, es muy sacrificado, porque debemos dejar de lado todo para que el restaurante funcione.

Entrevistador: ¿Qué factores considera que podrían ver en la tecnología en los restaurantes?

Entrevistado: Aquí, el tema de equipamiento es bien difícil porque todo está centralizado en Lima, nosotros traemos equipamiento de Lima o se importa, el hecho es que hay muchos restaurantes abiertos acá, pero en forma precaria, no tienen el equipamiento necesario y trabajando con equipos que te pueden facilitar el desarrollo y desenvolvimiento las cosas serían mucho más simples para todos.

Entrevistador: ¿Qué factores consideraría usted que se deberían tomar en cuenta para implementar un servicio delivery?

Entrevistado: Primero el tema de mercado, va a hacer mucho, porque eso te va a demostrar si tu entorno, clientela, nicho de mercado está dedicado al delivery, si es que es necesario pues hay que implementarlo, sino no necesariamente hay restaurantes que necesiten delivery porque no considero que sea necesario, primero tienes que ver tu mercado, tu mercado trabaja

todo el día, y tú quieres avocarte a un menú delivery, tienes que implementarlo, pero si es gente que puede bajar a comer entonces es innecesario.

Entrevistador: ¿Qué departamento del país contaría con la mejor tecnología para delivery?

Entrevistado: Lima, de hecho.

Entrevistador: ¿Por qué consideraría esto?

Entrevistado: Por el mismo hecho del entorno, es básico porque hay publico consumista, por un lado, por otro lado, tengo de primera mano las importaciones, tengo directamente el puerto del Callao para poder comprar equipamiento de primera mano, desde motocicletas autos que son muy sencillos, tenemos en Lima fábricas que te pueden solucionar necesidades, desde cajas, contenedores.

Entrevistador: ¿Cómo vería esta tecnología en el departamento de Cusco?

Entrevistado: Si se podría implementar, la mayoría de restaurantes si lo aplicaría, por lo pronto no lo hay, personalmente yo traigo de Lima las cosas para trabajar.

Entrevistador: ¿Cuáles son los factores claves del éxito para este servicio en la ciudad de Cusco?

Entrevistado: Primero ubicación, un buen estudio de mercado, perseverancia y mucho tiempo.

Entrevistador: Si tendría que jerarquizarlos, ¿Cuál sería su orden?

Entrevistado: Primero el estudio de mercado, y el tiempo, es demasiado importante, si no hay tiempo no hay trabajo.

Entrevistador: ¿Es el más preponderante?

Entrevistado: Sí, hay que dejar de lado todo, en realidad para trabajar en servicio, cualquiera que sea, el plano de servicio te involucra tu tiempo, si tienes familia se va haciendo difícil.

Entrevistador: ¿Cuáles considera que serían los principales factores críticos de éxito para el servicio de delivery? ¿Qué impulsaría las ventas de este servicio?

Entrevistado: Primero solucionar la necesidad del cliente, que es sentir placer al ser atendido, al ser atendido tú puedes darle la comodidad del restaurante en su propia casa, depende como lo implementes, puede ser un delivery donde tú llevas una pizza en una caja, comida china igual en una caja y lo entregas pero que sucede si tú implementas un servicio de delivery donde el cliente realmente se sienta satisfecho en casa y bien atendido, puede ser un sistema más integral, con atención, delivery, en tu casa.

Entrevistador: Si tendría que darle un orden, ¿Cuál sería lo más preponderante?

Entrevistado: El servicio lo primero que tiene que tocar es al cliente, tienes que dedicarte sí o sí al cliente de cualquier forma, es que llegues a satisfacer su necesidad, y cómo lo haces, con una buena comida y con una buena atención, de principio la buena comida va a hacer que el cliente se sienta cómodo, muchas veces sucede que el mismo delivery llega tarde, pero la comida es buena y espera, sopesa.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los factores críticos de rechazo? Por la cual las personas no les gustaría el producto.

Entrevistado: Mala comida, simple, yo puedo esperar cinco, quince, veinte minutos más de lo pactado con el delivery, pero si su comida es buena de alguna manera lo sopesa, pero si la comida es mala, la atención es mala, el personal que te entrega el delivery no es amable, no es empático, no solo se le devuelve la comida, puede venir acompañada de unas cosas más.

(Risas)

Entrevistador: ¿Cuáles consideraría usted que son las mayores debilidades de los restaurantes a nivel nacional y en la ciudad de Cusco?

Entrevistado: Atención, es en lo que flaquea la mayoría, vengo trabajando en esto mucho tiempo, y he tenido ese problema con la atención, el cliente se queja de una mala atención cuando no se siente satisfecho, yo enseño este curso de atención al cliente y le pregunto al alumno: ¿Cómo le gustaría sentirse cuando va a comer? ¿Cómo te gustaría que te traten?, todos obviamente quieren que se les trate de forma amable, tú eres el rey por media hora, una

o dos horas que estás sentado en un restaurant, porque te están atendiendo, tú pagas por el servicio, así que lo que buscas es una atención buena, y de por sí una comida mejor.

Entrevistador: ¿Qué se debería hacer para disminuir esta amenaza?

Entrevistado: Capacitación e involucrar al personal en los objetivos de la empresa, porque si el personal no está involucrado con los objetivos de la empresa, no entiende de qué se trata, y solo trabaja por una remuneración, y no por una meta, que es una meta general, común para todos; si la empresa crece, definitivamente todos crecemos.

Entrevistador: Sería más capacitación constante, o buscar un perfil de atención para cada lugar.

Entrevistado: Primero hay que buscar el perfil, el personal, teniendo un personal con un perfil adecuado ya puedes capacitarlo y amoldarlo un poco más a lo que estás buscando.

Entrevistador: ¿Y consideraría que hay alguna oportunidad que se está desaprovechando en el entorno?

Entrevistado: De hecho, sí, hay mucho que se pierde, no te lo digo ahora, pero si hay mucho que se pierde, eso cuando hagamos consultoría.

Entrevistador: ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas del sector restaurantes a nivel nacional?

Entrevistado: De primera mano, es el tipo de comida, el tipo de comida que nosotros tenemos es bastante agradable al paladar, si bien es cierto la comida peruana, si la vemos desde un punto salubre, no es muy saludable, por el hecho de que combina muchos elementos que no son compatibles, pero en el paladar es muy exquisita, de primera mano nuestra gastronomía es muy rica, en todo, los platos más populares, son los menos cómodos para el estómago, pero hay mucha comida en este país que falta explorar y sacarla a la luz.

Entrevistador: ¿En la ciudad de Cusco?

Entrevistado: De igual forma, sabes que sucede acá, que la mayoría se ha abocado simplemente a comer lo que conoce, y ya no investiga lo que tiene detrás, hay mucho atrás

que nos ha otorgado buena comida, buena alimentación, buenos referentes para hacer nuevas preparaciones, hay muchos que se han comprometido en ese tema gastronómico, más no solo de cocina, sino ese tema de investigación, y se está jalando más de lo que había antes para nosotros y para el público en general, la investigación va a hacer mucho para que crezca la cocina nueva, cocina creativa, o como en algún momento se le llamaba en los ochenta “Cocina Novoandina”, o se le bautizó así

Entrevistador: ¿Cuáles serían las ventajas competitivas de los restaurantes en la ciudad del Cusco?

Entrevistado: Sólo siempre y cuando comiencen a investigar, van a tener esa ventaja competitiva sobre los demás, la investigación hace mucho, aplicar conocimientos antiguos con tendencias nuevas, con tecnologías nuevas va a hacer que sean mucho más competitivas en el mercado, porque de por sí ahora los restaurante posicionados, tienen un serio problema, trabajan con productos que no son de la zona, y que no necesariamente tendrían que estar en una carta en el Cusco, yo no entiendo porque en una carta del Cusco tienen que haber almejas, langostas, y más cuando no estamos cerca al mar, tenemos muchos y serios problemas con el tema de transporte, y podrías generar incomodidades en el mismo cliente cuando consume este tipo de productos, sería más lógico trabajar con productos de la zona, que ayudaría en principio en impulsar a los productores, y en segundo lugar dar a conocer lo que se tiene.

Entrevistador: ¿Cuáles serían las ventajas competitivas de un delivery en la ciudad del Cusco?

Entrevistado: Por ser una ciudad pequeña, el delivery, es y no es funcional, si vamos a comparar Cusco con Lima, todo Cusco es dos distritos, porque es bastante pequeño, y una ventaja es la que había mencionado hace rato, atender al cliente en su domicilio, de una forma más directa, como para que la persona ya no tenga la necesidad de salir de su casa para ir a comer, que ventaja sobre los demás, que tú lo otorgas, el vecino no, el restaurante de lado no

y es un punto a favor, si haces un FODA al respecto, definitivamente esa va a ser una de tus fortalezas.

Entrevistador: ¿Consideraría usted que un servicio delivery de almuerzos tendría aceptación en la ciudad del Cusco?

Entrevistado: Acá se maneja eso, se maneja mucho en realidad, pero depende de cómo te acomodes a qué tipo de sector, no todos pagan por, hay personas que pagan ocho a diez soles, y sacando costos tu ganancia no es muy razonable, de pronto no lo veo muy interesante como para aprovecharlo, podría darse si comienza a crecer esto, si se hace un poco más grande el tema de población, porque necesitas población para esto.

Entrevistador: ¿Cuál sería la demanda?

Entrevistado: De existir demanda, hay demanda para el delivery porque muchos ya no regresan a casa para almorzar, pero aún es mínima, no está muy bien posicionada.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los horarios de atención adecuados para este servicio?

Entrevistado: Si estamos hablando de almuerzos, es entre las doce y dos de la tarde, que es la mayoría de entidades públicas y privadas, es donde tienen su hora de refrigerio.

Entrevistador: ¿Cuál sería el precio al que debería ser ofrecido?

Entrevistado: Depende a que nicho te vayas a alojar, depende que tipo de mercado estés apuntando, hay personas que te pueden pagar un almuerzo de cinco soles, y otras que te pueden pagar un almuerzo de treinta soles, tienes que buscar el nicho de mercado, no es fijo, es relativo.

Entrevistador: ¿Tendríamos que estratificar el precio?

Entrevistado: Definitivamente, imagínate, vas a pollería del barrio, y la pollería del barrio te da un cuarto de pollo doce soles, y la que está cerca al mall o en una zona de mayor movimiento, cobran entre dieciocho y veinte soles, esa diferencia es porque tienen que pagar los alquileres, la misma zona, el público objetivo al que está dedicado, etcétera; estratificar

funciona, es parte del proceso de investigación que tienes que hacer para poder buscar tu público objetivo.

Entrevistador: ¿Qué deberían contener los almuerzos?

Entrevistado: Es relativo, porque la investigación te va a botar que es lo que comen, hay personas que son de tomar sopas y segundos, platos de fondo, otros serán entrante, una sopa y un plato de fondo, otros son de ensaladas, vegetarianos, comida regional, mucho hace el trabajo de investigación.

Entrevistador: En el caso de la movilidad ¿Sería mejor postre-segundo, sopa-segundo, sopa-postre? ¿Cuál sería la mejor opción?

Entrevistado: Por el tema de transporte, para mí sería más fácil un entrante y un fondo, o un fondo y un postre, porque el tema del líquido siempre va a ser difícil de manejar, corre el riesgo de derramarse, o que el recipiente contenedor no resista el movimiento del carro, o si es en moto peor todavía.

Entrevistador: ¿Cuántos platos de fondo se deberían ofrecer en una carta de menú al día?

Entrevistado: Hay lugares que te ofrecen uno o dos, y hay muchos otros que se van hasta los siete u ocho ítems por hora de almuerzo, pero para un delivery considero que dos o tres opciones sería óptimo, y mi consejo sería que siempre utilicen algo vegetariano, porque hoy por hoy hay no solo una tendencia, ya se ha convertido en un estilo de vida de muchas personas el tema de lo vegetariano, ahí si hay un buen público objetivo.

Entrevistador: ¿Cuántos deberían venderse al día?

Entrevistado: Ahí si tienes que buscar tu punto de equilibrio, no te puedo decir cuántos deberías vender al día, te podría decir cien, doscientos, trescientos, cuatrocientos almuerzos, pero depende cuál ha sido el capital que has invertido, cuál es tu meta, cuanto necesitas sacar, cuanto personal tienes, primero saca tu punto de equilibrio y ahí vas a ver cuánto vas a tener que vender.

Entrevistador: ¿Con cuanto personal considera usted que se debe contar para este tipo de servicio?

Entrevistado: Si es el caso de delivery, considero que deben de tener dos personas, en el reparto, porque una sola no se abastece, eso sí; dentro de cocina, depende de lo que produzcas, dos, tres, cuatro personas, está muy bien como para moverte, pero depende del equipamiento con el que te manejas, porque si vas a trabajar con una cocinita y un horno, no se va a hacer mucho.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los envases apropiados para la distribución de los menús?

Entrevistado: No soy muy partidario de utilizar plásticos ni Tecnopor, pero podrían optar por el tema de contenedores de cartón, que son mucho más reciclables.

Entrevistador: ¿Por la reciclabilidad, resistencia?

Entrevistado: Por ambos.

Entrevistador: ¿Cuál es el orden imperativo?

Entrevistado: Para mí es el tema del reciclado, el re-uso, es importante, el planeta necesita un apoyo, y si nosotros no nos vamos a comprometer con eso, no va funcionar, lo que más se vende en este país es el Tecnopor, y ni siquiera es controlado, muy pocas personas que saben la simbología que viene detrás del Tecnopor.

Entrevistador: Las veces que se ha re-hecho.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: ¿Qué estrategias utilizaría para promocionar el producto?

Entrevistado: El tema de marketing es importante hoy por hoy con las redes sociales, son las que venden más que la televisión y que la radio inclusive, llegan más rápido, se puede pagar publicidad por Whastapp, Facebook, Twitter, Google, son los que llegan más rápido, llegan a tu celular y tú lees, bueno, pero ya la información quedó acá (señala su cabeza).

Entrevistador: En base a su experiencia en el sector ¿Qué porcentaje de participación tendría este servicio en el mercado cusqueño?

Entrevistado: Yo creo que es muy bajo por ahora, talvez un diez o quince por ciento, ahorita estamos muy, muy abajo.

Entrevistador: ¿Qué se podría hacer para incrementar el porcentaje?

Entrevistado: Tratar de educar al consumidor, vender al consumidor, es como cuando te ofrecen ropa, una marca, te la meten por los ojos, si tú le metes por los ojos al cliente que tu producto es mejor, no va a tener la necesidad de salir de su casa y va a poder comer tranquilamente en la oficina como si estuviera en el restaurante, o como en su casa, de seguro que la mayoría lo va a hacer, y romper los tabúes que se tienen, las taras, que muchos de nosotros todavía conservamos, por temores, vergüenza, el que dirán, no voy a comer solo si mi compañero de trabajo no está comiendo, es mucho del tema de educación que habría que cambiar.

Entrevistador: Le voy a dictar una serie de motivaciones que llevan a los clientes a consumir un tipo de producto, me va a decir un número del uno al cinco, uno es poco valorado y cinco es muy valorado, para el cliente para consumir.

Entrevistado: Ya.

Entrevistador: La calidad del producto.

Entrevistado: Cinco.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Porque si el producto no es bueno, no lo comes, simple.

Entrevistador: La calidad del servicio.

Entrevistado: Cinco.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Porque si no me siento bien atendido, me paro y me voy (risas).

Entrevistador: El sabor.

Entrevistado: Es el mismo hecho que la calidad del producto, cinco, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, si el producto no es rico, no es agradable, no me lo como.

Entrevistador: El precio.

Entrevistado: Igual, es demasiado importante porque la calidad-precio, tiene que ir de la mano, no puedes jugarle, si me hago un buen producto a un precio cómodo, de hecho que lo voy a comprar, si es un buen producto a un precio alto, pero sé que su atención complementa, termina siendo razonable.

Entrevistador: La limpieza.

Entrevistado: Cinco, seis, un millón, si no es limpio no es nada.

Entrevistador: La puntualidad.

Entrevistado: De hecho, debería ser un cuatro o un cinco, pero estamos en un medio donde el cinco o en cuatro no va a ayudar por el tema del medio, tráfico, la misma cultura que tenemos, que acá el más astuto es el más sabio, y por ahí te cerraron, le hicieron caer, es un punto en contra.

Entrevistador: La variedad de los platos.

Entrevistado: Podría ser un tres más que un cinco sabes, porque tú podrías vender el mejor lomo saltado de la ciudad, y la gente no se va a cansar de comerlo.

Entrevistador: Si tendría que considerar otro factor de estos, ¿Cuál sería?

Entrevistado: Tienes calidad, sabor, precio, tiempo, me parecen los más esenciales para poder manejarse, un delivery es eso, la atención está con el tema del carácter o la amabilidad de la persona que te entregue el producto, porque tampoco sería dable que tú pagues por un servicio y recibas una pachotada a cambio.

Entrevistador: Con la experiencia que tiene en el sector ¿Que recomendaciones podría hacer sobre la propuesta de servicio, entrega, delivery de almuerzos?

Entrevistado: Primero es hacer un estudio de mercado, abocarse a hacer un estudio de mercado antes de tirarse de cabeza, porque si no se fijan bien en los objetivos, no van a poder conseguir nada, yo puedo tener el entusiasmo del mundo y creer que soy el descubridor de la pólvora, posicionarme en la punta del cerro porque no voy a tener competidores alrededor,

pero quienes me van a ir a consumir, tengo que hacer siempre un muy buen estudio de mercado, si hago un muy buen estudio de mercado voy a estar un poco más cerca de los objetivos que yo tengo trazados para poder conseguir, quiero ganar, pues tengo que ver bien a donde me estoy metiendo.

Entrevistador: Muchas gracias chef Javier, hemos terminado, muy buenas tardes y que le vaya bien.

Entrevistado: Gracias, cuídense.

Anexo 8. Insumos no perecibles para 150 menús

Artículo	Cantidad	Unidad de Medida	Frecuencia Mensual	Precio (S/.)	Costo mensual (S/.)
Arroz	1	saco	2	182	364
Papa	1	saco	2	120	240
Aceite	1	balde	1	91	91
Sal	1	saco	1	29.5	29.5
Vinagre blanco	1	litro	2	2.45	4.9
Ají molido	1	frasco	1	3.95	3.95
Nueces	1	pack	2	10.8	21.6
Leche	1	plancha	1	72	72
Pimienta	1	frasco	1	23.9	23.9
Salsa de tomate	1	frasco	8	3.6	28.8
Harina	1	saco	1	94	94
Cubito de pollo	1	caja	4	7.9	31.6
Aceite de oliva	1	gln	1	114	114
Comino	1	frasco	1	21.4	21.4
Azúcar	1	saco	1	138	138
Sillao	1	gln	1	24.5	24.5
Tallarines	1	caja	1	55	55
Total				994	1358.15

Anexo 9. Insumos perecibles para 150 menús

Artículo	Cantidad	Kg por plato	Unidad de Medida	Frecuencia Mensual	Precio (S/.)	Costo mensual (S/.)
Carne	1,173	293.13	kg	1	19	5,422.83
Pollo	1,604	401.12	kg	1	17	6,819.03
Pescado	309	77.14	kg	1	18	1,388.49
Mondoguito	123	30.86	kg	1	14	431.97
Tomate	1	0.25	kg	2	1	0.25
Zanahoria	1	0.25	kg	2	1	0.25
Ajo	1	0.25	kg	1	2	0.50
Cebolla	1	0.25	kg	2	1	0.25
Culantro	1	0.25	kg	1	2	0.38
Queso	1	0.25	unidad	2	17	4.25
Alverjitas	1	0.25	kg	1	2	0.38
Hongos	1	0.25	frasco	1	6	1.38
Perejil	1	0.25	kg	1	2	0.38
Zapallo	1	0.25	kg	2	2	0.38
Choclo	1	0.25	kg	1	11	2.63
Limón	1	0.25	kg	3	4	0.95
Pimiento	1	0.25	kg	1	1	0.25
Total					116	14,075

Bibliografía

- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Porter, M., (2008). *Estrategia Competitiva*. (p.66). México.
- Perú, Ministerio de Comercio y Exterior y Turismo (2004), Reglamento de Restaurantes 025-2004.
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortéz, O., Lévano, G. (2014). *Análisis Prospectivo del Sector Comida Rápida en Lima 2014-2030* (Tesis de maestría inédita). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Perú, Ministerio de Salud (2005), Resolución N° 363-2005.
- Hair, J., Bush, R., Ortinau, D. (2009). *Investigación de Mercados en un ambiente de Información Digital*. México: Mc Graw Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. México: Pearson Educación.
- Hernandez, J., Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato I., (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Alles M., (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica
- Stickney C., Weil R., Schipper K., Francis J. (2012). *Contabilidad Financiera*. México: Cengage Learning.

Referencias Electrónicas

- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Directorio Nacional de prestadores de servicio turístico*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(1xdlz4i1dhy0xx45yjo032qb\)\)/Reportes/WebReportes/Index.aspx](http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(1xdlz4i1dhy0xx45yjo032qb))/Reportes/WebReportes/Index.aspx)
- Ministerio De Trabajo Y Promoción Del Empleo (2016). *Crecimiento de empleo*. Recuperado de <http://drtpe.regioncusco.gob.pe/2016/09/01/el-empleo-crecio-1-3-en-la-ciudad-de-cusco-en-junio/>
- Banco Central De Reserva Del Perú (2000). *Proyección Institucional Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/cusco/cusco.html>
- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2016). *Producción Nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>
- Diario Gestión (2016). *La gastronomía creará 320,000 empleos este año en Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/336159/gastronomia-generara-320-mil-empleos-este-ano-peru>
- Diario Gestión (2016). *Cusco recibirá US\$ 250 millones en infraestructura hotelera en tres años*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cusco-recibira-us-250-millones-infraestructura-hotelera-tres-anos-2059239>
- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2007). *Encuesta Nacional De Hogares- Ingreso Per cápita*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/68
- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2016). *Población Económicamente Activa (PEA)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap03.pdf

- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2016). *Canasta Familiar*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1240/libro.pdf
- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2016). *Boletín Estadístico, Indicadores Económicos y Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-may-16.pdf>
- Ministerio De Trabajo Y Promoción Del Empleo (2012) *Informe Anual La Mujer En El Mercado Laboral*. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf
- Ministerio De Trabajo Y Promoción Del Empleo (2014) *Informe Anual La Mujer En El Mercado Laboral*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2014/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2014.pdf
- Organización Mundial De La Salud Consumidores Conciencia (2016). *Obesidad y sobrepeso*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- HACCP Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (2016). *Sistema de Análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>
- Damodaran online (2016). Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Rendimiento bonos (2016). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

- Beta sector (2016). Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

<http://www.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/pc/datasets/betas.xls>

- Riesgo Mercado (2016). Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html