ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

# UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

# PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

## DESARROLLO DEL CONCEPTO E INICIO DE OPERACIONES DEL ESTABLECIMIENTO PILOTO DE UN RESTAURANTE CON ATENCIÓN FAST-CASUAL Y FAST-FOOD NETAMENTE PERUANO CON LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA SER FRANQUICIADO

**Milton Altamirano**
**Gino Dodero**
**Justo Peña**

**EXECUTIVE MBA**
**DÉCIMO SÉPTIMA PROMOCIÓN**
**2001-III**

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

# UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

# DESARROLLO DEL CONCEPTO E INICIO DE OPERACIONES DEL ESTABLECIMIENTO PILOTO DE UN RESTAURANTE CON ATENCIÓN FAST-CASUAL Y FAST-FOOD NETAMENTE PERUANO CON LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA SER FRANQUICIADO

**Milton Altamirano**
**Gino Dodero**
**Justo Peña**

**EXECUTIVE MBA**
**DÉCIMO SÉPTIMA PROMOCIÓN**
**2001 - III**

SAPERE · DIRIGERE · EXCELLENTIA

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

# DESARROLLO DEL CONCEPTO E INICIO DE OPERACIONES DEL ESTABLECIMIENTO PILOTO DE UN RESTAURANTE CON ATENCIÓN FAST-CASUAL Y FAST-FOOD NETAMENTE PERUANO CON LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA SER FRANQUICIADO

# RESUMEN EJECUTIVO

Frente al conocido grado de saturación que existe en el mercado actual de restaurantes y a los pocos o inexistentes cambios en los formatos (presentaciones integrales) de estos a lo largo de los años hemos detectado una oportunidad de negocio por demás interesante al desarrollar un concepto / formato innovador en la industria, el cual se encuentra, como veremos a lo largo de la presente tesis, en concordancia con los gustos y preferencias del consumidor.

En un macro ambiente con signos de recesión se observaron medidas gubernamentales tendientes a inducir el crecimiento de la demanda interna y por ende la reactivación de la economía; en paralelo se plasmaron nuevas inversiones en entretenimiento y consumo diverso, con localización en los conos de Lima Metropolitana, buscando de esta manera altos volúmenes de compra de parte de los NSE C y D de la población. Las oportunidades de trabajo mejoraron para el género femenino según estudios realizados por empresas reconocidas por su seriedad en el medio. Asimismo el empleo en general tuvo un comportamiento ligeramente en ascenso luego de la caída registrada en el año 2001. En distritos donde es importante la presencia de NSE A y B. Hubieron fusiones y adquisiciones de empresas que llevaron en el corto plazo a la disminución de puestos de trabajo, pero a la vez a la formación de pequeñas empresas familiares de comercio, consultoría, entretenimiento, etc. que actuaran como respuesta a los cortes de vínculos laborales de tipo dependiente, migrando la fuerza de trabajo hacia los trabajos independientes, los que exigían entablar nuevas

relaciones con ejecutivos en el ámbito de los negocios dentro de la comunidad.

Frente a este ambiente con nuevas expectativas y con efectos claros de la globalización como la modernización de las comunicaciones, signos de desmejora de la seguridad ciudadana, avances en la salud y sus factores inductores; la comunidad empezó a cuestionarse sobre el valor de lo propio, lo de origen nacional, lo nuestro, nuestras costumbres y hábitos, aspectos que se centran en gran medida en el poder degustar la comida peruana y su gran variante de sabores y platos.

En este sentido, observamos dos características en los hábitos del consumidor que combinadas permiten reconocer en un primer momento la oportunidad mencionada. Desde la aparición del primer local de Fast-Food[1] en el país, los consumidores ya se han acostumbrado a este formato, el cual tuvo como ejemplo y primera muestra del gusto por lo nuestro del viraje que tuvieron que realizar los empresarios al incluir dentro de su oferta integral de productos a la popular bebida Inca Kola reemplazando a otra que era prácticamente obligatoria en los contratos de franquicia dentro del país; paralelamente está el formato de casual-dinning[2] que también cuenta ya en el mercado con una gran aceptación y a la vez búsqueda de consumir lo nuestro. Ambos formatos se han visto modificados en la oferta de su contenido, donde el nuevo sentir nacionalista ya se está manifestando con la búsqueda de platos especiales y preparaciones que tengan el reconocido sabor peruano.

---

[1] Término en inglés usualmente utilizado en los Estados Unidos para denominar a aquellos restaurantes que se caracterizan por brindar una atención rápida al cliente desde un "counter" (mostrador). Generalmente los productos expendidos se consumen sin necesidad de cubiertos.

[2] Término en inglés que se utiliza para denominar a aquellos restaurantes que se caracterizan por brindar una atención a la mesa en un ambiente ligero o sin etiqueta.

De esta manera se realizó una encuesta que entre otros objetivos tuvo la de validar el concepto desarrollado. Este concepto se basa en ofrecer dos tipos de servicio en ambientes separados para el local piloto, el Fast-Casual[3] y el Fast-Food, todo inmerso dentro de una fuerte imagen de peruanidad, tanto a través de un atuendo comercial[4] adecuado como de una carta en donde se ha combinado platos de nuestra cocina y el pollo a la brasa, el cual es considerado, tal como mostraron los resultados de la mencionada encuesta, un plato más de nuestro arte culinario.

Dada la alta aceptación obtenida representada por un 91.3% y a una intención de visita del 98.6% es que iniciamos el desarrollo del presente proyecto de investigación aplicada, el que como veremos más adelante contiene aspectos fundamentales en la decisión de uso de recursos que implican riesgos y a la vez beneficios derivados de las inversiones necesarias para su referida aplicación.

Se efectuó un análisis detallado de la competencia donde como indicamos en varios pasajes del presente trabajo de investigación, la estandarización estuvo presente en la mayoría de los formatos, asimismo la concentración en las pollerías a la brasa y los chifas desembocaron en una fuerte competencia y en muchos de los casos en guerra de precios y ofertas al público consumidor con la finalidad de captar altas cuotas de mercado, lo que a la vez desmejoró los márgenes y por ende obligó a las empresas a tratar de disminuir sus costos en desmedro de la calidad, aspectos que también influyeron en nuestra decisión de continuar con la investigación de un formato diferente a lo mostrado hasta el momento.

---

[3] Término en inglés utilizado para denominar a aquellos restaurantes que combinan la rapidez de la atención de los Fast-Food con todas las características del casual-dinning.

[4] Se denomina así al conjunto de todos los elementos que finalmente otorgan identidad propia a un restaurante. Por ejemplo, la fachada, la decoración de los interiores, el ambiente, los uniformes del personal, el logotipo, el estilo de atención, etc.

Tomando en consideración el ambiente competitivo de la industria, las fortalezas y debilidades de los actores, y la capacidad del gasto de los encuestados es que realizamos las aproximaciones a las características y objetivos con los cuales debía nacer nuestra inversión, qué fortalezas y factores críticos del éxito deberían estar presentas en nuestra actuación y cuál sería la alineación con nuestra visión del negocio objeto de la presente investigación; de tal manera que surgieron aspectos claves como la ubicación del establecimiento piloto en la zona de San Isidro y Miraflores, el talento superior de la fuerza laboral, la que debería ser distintiva en la atención a nuestro mercado meta, la eficiencia de la producción basada en excelente calidad de los ingredientes a utilizarse, personal con vocación de servicio y muy profesional en la preparación de los platos y sus combinaciones así como buscar el personalizar el servicio que es estándar, el formato y la ambientación del local los cuales debían proyectar calidez, las inversiones en equipos de última generación con el objetivo de calidad integral en la preparación de los pedidos, y entre otros comunicar nuestros atributos dentro del grupo objetivo previsto en las encuestas.

Luego de establecer los objetivos y estrategias básicas, procedimos a elaborar el plan de lanzamiento, el cual debería tener un alto contenido de mensaje comunitario, es decir que tanto los ejecutivos como las familias y personas supieran y sintieran que el restaurante en lanzamiento era parte de sus costumbres, de su hábitos del buen comer, que reflejara lo nuestro y a la vez la calidez de nuestra gente, aspectos que al enorgullecernos como peruanos nos acercaría cada vez más al consumidor. Un ejemplo de ello es la denominación del Fast-Food como “Uchu’s Restaurante & Pisco bar”, donde Uchu’s es una palabra

quechua que significa rocoto, y también se nombra al infaltable licor de origen nacional el Pisco.

Se efectuaron las proyecciones del mercado, la capacidad instalada, la ingeniería, los aspectos organizacionales, la inversión necesaria y el financiamiento del proyecto incluyendo la importancia de conseguir socios que aportarán capitales de relevancia al mismo, esto último con la finalidad de no depender de financiamientos blandos u otros aportes que redujeran en conjunto la rigurosidad del análisis integral y de la evaluación de las cifras finales determinadas en los estados financieros estimados en un horizonte de 5 años.

Luego de construir cada cifra y cada proyección con rigurosidad y apegados a la práctica académica, los resultados de nuestra investigación concluyeron en la necesidad de contar con una inversión mínima inicial de US$ 675,573 dólares americanos, compuesta por US$ 364,420 en activos fijos, US$ 165,508 en capital de trabajo estructural y US$ 145,645 en el plan de medios. Esta inversión debía obtener retornos esperados como utilidad neta de aproximadamente 14% al año, a la vez se debía cubrir el costo de oportunidad de los accionistas del orden del 29.27% en dólares americanos, obteniéndose una TIRF de 43.5% en la misma moneda extranjera, la cual fue base de todos los cálculos realizados. Asimismo se realizó un análisis de sensibilidad el cual debería cubrir los riesgos de cambio drástico de las variables como la caída en las ventas, las cuales con 15.43% de reducción en volúmenes alcanzaba aún a igualar la TIRF al costo de capital, así también el cambio de gusto de los clientes, los cuales dejarían, en este análisis de sensibilidad, de consumir platos con mayor margen, dirigiéndose hacia platos de menor margen, con lo que la TIRF bajó hacia el 31.4%,

siempre mayor al costo de oportunidad. Por último se evaluó implícitamente una menor ocupabilidad respecto al promedio de la industria, la cual estaría en un rango de ocupabilidad de sus locales entre el 50 y 60 % , efectuando cálculos de flujo de caja normal para nuestro proyecto del orden de 43%, la que da los resultados anteriormente descritos; así también se determinó el punto de equilibrio operativo y el de efectivo, ambos fueron notoriamente alentadores al estar en 24.6% y 21.3% de ocupabilidad respectivamente en promedio de los 5 años calculados.

Con este resumen pretendemos dar una visión panorámica del negocio analizado y proyectado a raíz de una idea y de las oportunidades que se presentan actualmente en el mercado de restaurantes.

# DEDICATORIA

A mi esposa e hijos por su invalorable apoyo y comprensión
**Milton Altamirano Bellido**

A mi esposa e hijos por su especial apoyo, cariño y comprensión
**Gino Dodero Ortiz de Zevallos**

A mi padre
**Jose Justo Peña Hartog**

# AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron para que este trabajo pudiera realizarse, a los profesores por su guía constante y su compartir diario de conocimientos y experiencias con todos nosotros, y a los trabajadores administrativos del MBA por su sincera e invalorable dirección y apoyo. En especial vaya nuestro agradecimiento a los señores profesores:

- José Chou, nuestro asesor.
- Carlos Adrianzén por su apoyo y consejo desde la concepción inicial del presente proyecto.
- David Blanc por su invalorable guía en lo que respecta a marketing.
- Víctor Hugo Visval por su orientación integral en el tema de los perfiles, competencias y habilidades de los colaboradores y dirección de la empresa.
- Alberto Fernández por su orientación en el tema de procesos y logística.
- Mario Avila por el apoyo brindado con respecto al tema de la industria restaurantes en el Perú.

# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN** ..... **25**

**CAPÍTULO I** ..... **28**

1. Generalidades. ..... 28
   1.1. Problemática del área tratada. ..... 28
   1.2. Selección del problema. ..... 28
   1.3. Objetivos generales y específicos. ..... 29
      1.3.1. Objetivos generales. ..... 29
      1.3.2. Objetivos específicos. ..... 30
   1.4. Justificación del proyecto. ..... 30
   1.5. Limitaciones. ..... 31

**CAPÍTULO II** ..... **33**

2. Análisis del macroambiente. ..... 33
   2.1. Factores sectoriales. ..... 33
      2.1.1. Factores sociales y políticos. ..... 33
      2.1.2. Entorno económico. ..... 43
      2.1.3. Entorno legal. ..... 53
   2.2. Análisis demográfico ..... 55
      2.2.1. Características socioeconómicas. ..... 57
   2.3. Resumen de resultados. ..... 60

**CAPÍTULO III** ..... **62**

3. Comportamiento del mercado y la oferta actual. ..... 62
   3.1. Análisis de la industria y sus componentes clave ..... 62
      3.1.1. Características económicas dominantes de la industria. ..... 63
      3.1.2. Las cinco fuerzas competitivas. ..... 71
      3.1.3. Mapa estratégico. ..... 82
   3.2. Atractivo de la industria. ..... 92
   3.3. Resumen de resultados. ..... 94

**CAPÍTULO IV** ..... **96**

4. Estudio de mercado y selección de la estrategia. ..... 96
   4.1. Selección del segmento de mercado. ..... 99
      4.1.1. Comportamiento del consumidor. ..... 102
   4.2. Estudio de mercado. ..... 103
      4.2.1. Objetivo de la investigación. ..... 110
      4.2.2. Metodología empleada. ..... 113
      4.2.3. Resultados del estudio de mercado ..... 116
   4.3. Factores claves del éxito. ..... 122
      4.3.1. Ambiente interno. ..... 126

4.3.2. Obteniendo el FODA. ..... 127
4.4. Selección de la estrategia y ventaja competitiva. ..... 132
4.5. Plan operativo..... 137
4.6. Resumen de resultados..... 138

**CAPÍTULO V ..... 141**

5. Proyección del mercado objetivo. ..... 141
5.1. Estimación del posible gasto de la población objetivo. ..... 143
5.1.1. Proyección de la población permanente. ..... 143
5.1.2. Proyección de la población flotante. ..... 154
5.1.3. Proyección del potencial del gasto del mercado meta ..... 159
5.2. Proyección de ventas. ..... 160
5.2.1. Comportamiento de las ventas. ..... 162
5.2.2. Capacidad operativa máxima. ..... 163
5.2.3. Intención de consumo. ..... 164
5.3. Proyección de ventas del servicio Fast-Casual. ..... 166
5.3.1. Proyección de ventas para el año de inauguración. ..... 166
5.3.2. Proyección para el primer año sin los efectos de la inauguración. ..... 168
5.3.3. Proyección del Fast-Casual (2004-2008) y utilización de la capacidad operativa instalada. ..... 169
5.3.4. Reducción de la capacidad instalada empleada. ..... 170
5.3.5. Proyección Fast-Casual 2004 –2008, participación de mercado y consumo promedio. ..... 172
5.4. Proyección de ventas del servicio Fast-Food. ..... 173
5.4.1. Proyección de ventas para el año de inauguración. ..... 173
5.4.2. Proyección para el primer año sin los efectos de la inauguración. ..... 175
5.4.3. Proyección del Fast-Food (2004-2008) y utilización de la capacidad operativa instalada. ..... 175
5.4.4. Reducción de la capacidad instalada empleada. ..... 177
5.4.5. Proyección Fast-Food 2004 –2008, participación de mercado y consumo promedio. ..... 178
5.5. Proyección total para el período 2004 – 2008. ..... 179
5.6. Resumen de resultados. ..... 180

**CAPÍTULO VI ..... 182**

6. Plan de mercadotecnia..... 182
6.1. Características de la mercadotecnia de servicios. ..... 184
6.2. Objetivos de mercadotecnia. ..... 185
6.3. Mezcla de mercadotecnia. ..... 187
6.3.1. Precio. ..... 187
6.3.2. Fijación de precios. ..... 195
6.3.3. Plaza. ..... 198

6.3.4. Producto. ..... 199
6.3.5. Promoción. ..... 204
6.3.6. Análisis de medios. ..... 205
6.3.7. Mezcla promocional..... 207
6.3.8. Difusión “boca a boca”. ..... 214
6.3.9. Retroalimentación del plan de marketing. ..... 215
6.4. Resumen de resultados..... 215

**CAPÍTULO VII..... 217**

7. Ingeniería y localización. ..... 217
7.1. Conceptos base para el diseño de un Sistema de Entrega del Servicio. ..... 218
7.2. Determinación de la capacidad operativa óptima ..... 223
7.2.1. Atenciones..... 225
7.2.2. Determinación del “turnover”..... 226
7.2.3. Plano de las instalaciones. ..... 228
7.3. Requerimientos de personal. ..... 234
7.3.1. Personal en el área de Fast-Casual..... 234
7.3.2. Personal en el área de Fast-Food. ..... 236
7.4. La Atención al Cliente en el “Front Office” ..... 237
7.5. Otros procesos críticos:..... 241
7.5.1. Compras. ..... 241
7.5.2. Control de existencias. ..... 247
7.5.3. Control del costo de alimentos, licores y mano de obra. . 250
7.6. Estudio de localización. ..... 253
7.6.1. Variables medio-ambientales..... 261
7.6.2. Variables demográficas..... 263
7.6.3. Variables culturales – estilos de vida..... 264

**CAPÍTULO VIII ..... 271**

8. Aspectos organizacionales ..... 271
8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada. ..... 271
8.1.1. Visión. ..... 271
8.1.2. Misión. ..... 271
8.1.3. Principios. ..... 272
8.2. Diseño de la estructura organizacional. ..... 273
8.2.1. Organización de la Unidad Piloto. ..... 275
8.2.2. Determinación de las competencias..... 277
8.3. Perfiles de los puestos clave en la Unidad Piloto. ..... 291
8.4. Selección del personal..... 295
8.5. Orientación de los colaboradores..... 298
8.6. Capacitación y entrenamiento..... 299
8.7. Evaluación del personal. ..... 309
8.8. Régimen legal, constitución, tributario y societario, trámite

para iniciar el negocio. ..... 315
8.8.1. Régimen tributario general. ..... 317
8.8.2. Constitución de la empresa. ..... 321
8.8.3. Sociedad anónima cerrada (S.A.C.). ..... 323

**CAPÍTULO IX ..... 330**

9. La inversión. ..... 330
9.1. Inversión pre-operacional ..... 330
9.2. Activo fijo. ..... 331
9.2.1. Local. ..... 332
9.2.2. Remodelación. ..... 332
9.2.3. Equipamiento. ..... 333
9.2.4. Mobiliario y decoración. ..... 333
9.2.5. Utensilios de cocina y bar. ..... 334
9.2.6. Servicio de mesa (vajilla, cubiertos, cristalería etc.) ..... 334
9.3. Activo intangible. ..... 335
9.3.1. Gastos de organización. ..... 335
9.3.2. Patentes y licencias. ..... 335
9.3.3. Gastos de puesta en marcha. ..... 335
9.3.4. Gastos de capacitación. ..... 336
9.3.5. Gastos del estudio del proyecto. ..... 336
9.4. Inversión en capital de trabajo. ..... 336
9.4.1. Inversión durante el funcionamiento ..... 337
9.5. Resumen de resultados. ..... 338

**CAPÍTULO X ..... 340**

10. Financiamiento del proyecto. ..... 340
10.1. Fondos societarios. ..... 341
10.2. Análisis de la tendencia de tasas de interés y oferta crediticia ..... 347
10.3. Costo de la deuda y costo de capital. ..... 365
10.4. El costo promedio ponderado de capital (WACC). ..... 373
10.5. Resumen de resultados. ..... 374

**CAPÍTULO XI ..... 377**

11. Presupuestos. ..... 377
11.1. Los elementos de un presupuesto son: ..... 377
11.1.1. Plan. ..... 377
11.1.2. Integrado. ..... 378
11.1.3. Coordinado. ..... 378
11.1.4. Términos financieros. ..... 378
11.1.5. Operaciones. ..... 378
11.1.6. Recursos. ..... 379
11.1.7. Periodo. ..... 379

11.2. Ventajas de los presupuestos. ..... 379
11.3. Partes de un presupuesto ..... 381
11.3.1. Pronóstico de ventas. ..... 382
11.3.2. Presupuesto de mano de obra..... 383
11.3.3. El presupuesto de materiales..... 388
11.3.4. El presupuesto de gastos indirectos de fabricación. .. 390
11.3.5. Comisión por tarjeta de crédito..... 393
11.3.6. Consumo de gas. ..... 394
11.3.7. Envases y embalajes. ..... 395
11.3.8. Descuento sobre ventas..... 396
11.3.9. Alquileres. ..... 397
11.3.10. Mantenimiento y otros. ..... 398
11.4. Proyección de los estados financieros..... 398
11.4.1. Los elementos del flujo de caja..... 398

**CAPÍTULO XII ..... 404**

12. Evaluación del proyecto. ..... 404
12.1. Tasa interna de retorno..... 405
12.2. Valor actual neto. ..... 406
12.3. Análisis de sensibilidad del proyecto..... 409
12.4. Resumen de resultados..... 422

**CAPÍTULO XIII ..... 424**

13. Conclusiones y recomendaciones. ..... 424
13.1. Conclusiones. ..... 424
13.2. Recomendaciones..... 429

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Perú, principales indicadores – económicos ..... 48

Cuadro 2.2: Indicadores clave del sector avícola..... 50

Cuadro 2.3: Habitantes en Lima Metropolitana por zona geográfica y distrito..... 56

Cuadro 3.1: Características, actores y facturación aproximada de sub. - sectores agrupados..... 64

Cuadro 3.2: Acciones de los actores en el mercado..... 91

Cuadro 4.1: En los últimos 30 días, ¿cuáles de las siguientes actividades ha realizado?..... 101

Cuadro 4.2: Actividades realizadas en los últimos 30 días..... 101

Cuadro 4.3: Población total – Perú (en miles de habitantes). ..... 115

Cuadro 4.4: Distribución de la muestra a encuestar por tipo de población: (P) Permanente y (F) Flotante ..... 115

Cuadro 4.5: Distribución muestral por sexo y edad..... 116

Cuadro 4.6: Esquema preliminar del plan operativo ..... 138

Cuadro 5.1: Población permanente (PP) NSE A y B..... 144

Cuadro 5.2: Población permanente del CR que asiste a comer fuera del hogar con la familia o por diversión. ..... 145

Cuadro 5.3: Ajuste de intención de visita ..... 147

Cuadro 5.4: Frecuencia de posibles asistencias, por motivo (año 2002) ..... 148

Cuadro 5.5: Atenciones anualizadas por motivo y disposición del gasto (CR) ..... 149

Cuadro 5.6: Disposición del gasto anualizado, por motivo y por rango (En US$)..... 149

Cuadro 5.7: Demanda interna y PBI ..... 151

Cuadro 5.8: Proyecciones en tres escenarios de DI y PBI..... 152

Cuadro 5.9: Proyecciones de disposición del gasto por atenciones anuales en el CR (DI en índices anuales y gastos potenciales en US$) 153

Cuadro 5.10: Trabajadores por distritos – 1998..... 156

Cuadro 5.11: Intención de visita de la población flotante de San Isidro y Miraflores ..... 157

Cuadro 5.12: Frecuencia de visita de población flotante. ..... 157

Cuadro 5.13: Disposición del gasto anualizada ( por rangos – medios) (en número de asistencias y dolarizado) ..... 158

Cuadro 5.14: Escenarios proyectados de la disposición del gasto por año. ..... 159

Cuadro 5.15: Escenario proyectado del potencial del gasto conjunto de PP más PF. ..... 160

Cuadro 5.16: Comportamiento de las ventas. ..... 162

Cuadro 5.17: Capacidad operativa máxima. ..... 164

Cuadro 5.18: Fast-Food, carta tipo, intención de compra, costos y precios. ..... 165

Cuadro 5.19: Fast – Casual, carta tipo, intención de compra, costos y precios ..... 166

Cuadro 5.20: Proyección Fast – Casual, año inaugural. ..... 168

Cuadro 5.21: Proyección Fast – Casual (2004-2008). ..... 169

Cuadro 5.22: Utilización de la capacidad instalada para el servicio de Fast – Casual. ..... 170

Cuadro 5.23: Reducción al 43% de la utilización de la capacidad instalada (Fast – Casual) ..... 171

Cuadro 5.24: Proyección Fast-Casual y utilización de la capacidad instalada ..... 172

Cuadro 5.25: Participación de mercado y consumo promedio en el servicio de Fast-Casual. ..... 172

Cuadro 5.26: Proyección Fast-Food, año inaugural ..... 174

Cuadro 5.27: Proyección Fast-Food (2004-2008). ..... 176

Cuadro 5.28: Utilización de la capacidad instalada en el servicio de Fast-Food ..... 176

Cuadro 5.29: Reducción al 43% de la utilización de la capacidad instalada (Fast – Food) ..... 177

Cuadro 5.30: Proyección Fast – Food y utilización de capacidad instalada ..... 178

Cuadro 5.31: Participación de mercado y consumo promedio en el servicio de Fast – Food ..... 179

Cuadro 5.32: Proyección de atenciones, facturación, participación de mercado y consumo promedio del restaurante (Fast – Casual y Fast – Food). ..... 180

Cuadro 6.1: Cambios típicos de las variables de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto. ..... 183

Cuadro 6.2: Carta tipo y precios Fast – Casual. ..... 197

Cuadro 6.3: Carta tipo y precios Fast – Food. ..... 198

Cuadro 6.4: Plan de medios en año de inauguración ..... 209

Cuadro 7.1: Niveles de satisfacción logrados gracias al desempeño del servicio. ..... 219

Cuadro7.2: Medición y supervisión del servicio, y proceso de recuperación ..... 220

Cuadro 7.3: Clasificación de los servicios mixtos y posición dentro del cuadrante de participación del personal prestatario y la "customización" ..... 221

Cuadro 7.4: Llegando al Sistema de Entrega del Servicio..... 223

Cuadro 7.5: Estructura anual de facturación promedio de restaurantes con clasificación de tenedores en Lima (En nuevos soles)..... 225

Cuadro 7.6: Turnovers según tipo de restaurante. ..... 227

Cuadro 7.7: Ratio de cercanía entre áreas. ..... 229

Cuadro 7.8: Cálculo del metraje total del establecimiento por tipo de operación y número de asientos. ..... 230

Cuadro 7.9: Metraje necesario aproximado para el área del comedor por tipo de instalación y número de asientos. ..... 231

Cuadro 7.10: Metraje aproximado para las áreas de servicio por tipo de instalación y número de asientos. ..... 232

Cuadro 7.11: Espacio porcentual por área funcional. ..... 233

Cuadro 7.12: Requerimientos de personal en el servicio de Fast – Casual. ..... 235

Cuadro 7.13: Flujo de servers y cocineros. ..... 236

Cuadro 7.14: Flujo personal Fast – Food. ..... 237

Cuadro 7.15: Formato de cotización de mercado.....244

Cuadro 7.16: Modelo de nota de crédito. ..... 246

Cuadro 7.17: Tarjeta tipo en el sistema de control de existencias. ..... 248

Cuadro 7.18: Formulario tipo para pedidos. ..... 249

Cuadro 7.19: Modelo de receta estandarizada y costeo ..... 251

Cuadro 7.20: Importancia relativa de factores de ubicación. ..... 258

Cuadro 8.1: Estructura organizacional invertida. ..... 274

Cuadro 8.2: Organigrama del establecimiento piloto.....277

Cuadro 8.3: Niveles de competencia laboral. ..... 281

Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes ..... 283

Cuadro 8.5: Formato de solicitud de empleo. ..... 296

Cuadro 8.6: Formato de evaluación de entrevista. ..... 298

Cuadro 8.7: Formulario de evaluación general del personal. ..... 311

Cuadro 8.8: Registro de colaboradores. ..... 314

Cuadro 9.1: Inversión total (En US$) ..... 331

Cuadro 9.2: Inversión en activo fijo (En US$). ..... 334

Cuadro 9.3: Inversión en intangibles (En US$) ..... 336

Cuadro 9.4: Capital de trabajo (En US$). ..... 338

Cuadro 10.1: Perfil de los inversionistas: ..... 344

Cuadro 10.2: Stock de colocaciones y depósitos – Sistema Bancario – Perú (a noviembre del año 2002 ..... 351

Cuadro 10.3: Créditos directos por sectores económicos: desagregado del sector servicios. ..... 356

Cuadro 10.4: Programa de pagos por deuda a 1 año en dólares americanos..... 364

Cuadro 10.5: Costo promedio ponderado de capital en dos proporciones de deuda y capital. ..... 374

Cuadro 11.1: Pronóstico de ventas (En US$). ..... 383

Cuadro 11.2: Presupuesto de mano de obra (En US$)..... 387

Cuadro 11.3: Estimación del costo de los insumos (En US$). ..... 390

Cuadro 11.4: Cálculo de la depreciación o amortización (En US$).... 393

Cuadro 11.5: Comisiones por consumos con tarjeta de crédito (En US$)..... 394

Cuadro 11.6: Consumo de gas propano (En US$)..... 395

Cuadro 11.7: Gastos de envases y embalajes (En US$) ..... 396

Cuadro 11.8: Descuentos sobre las ventas (En US$)..... 396

Cuadro 11.9: Flujo de fondos proyectado..... 400

Cuadro11.10: Estado de ganancias y pérdidas (En US$ ) ..... 401

Cuadro 11.11: Variación de capital de trabajo (En US$).....402

Cuadro 11.12: Balance general (En US$)..... 403

Cuadro 12.1: TIRF del inversionista..... 406

Cuadro 12.2: Costo de capital ..... 407

Cuadro 12.3: Determinación del VAN del proyecto ..... 408

Cuadro 12.4: Análisis de sensibilidad por factores..... 411

Cuadro 12.5: Sensibilidad al ingreso en número de atenciones, reducción del 15% en cada año..... 412

Cuadro 12.6: Cálculo del VAN del inversionista con sensibilidad del 15% en ventas en todos los años..... 412

Cuadro 12.7: Sensibilidad al aumento de la inversión..... 415

Cuadro 12.8: Sensibilidad a cambio de consumo ticket promedio..... 416

Cuadro 12.9: Punto de equilibrio operativo o económico. ..... 419

Cuadro 12.10: Punto de equilibrio en efectivo. ..... 421

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Crecimiento anual de fuerza laboral - PEA ..... 37

Gráfico 2.2: Participación formal en el sector servicios según género... 38

Gráfico 2.3: Precios reales a diciembre de 1999 del pollo y la papa..... 51

Gráfico 2.4: Distribución porcentual del ingreso familiar en Lima Metropolitana (por zona geográfica agrupada)..... 58

Gráfico 2.5: Habitantes por NSE y zona geográfica de Lima Metropolitana ..... 59

Gráfico 5.1: Línea de correlación – DI y PBI ..... 152

Gráfico 5.2: Empleo en los hogares – Lima Metropolitana (En miles de personas ocupadas)..... 154

Gráfico 5.3: Sueldos y salarios de la actividad privada en Lima Metropolitana 1997-2001 (En nuevos soles nominales)..... 155

Gráfico 7.1: Relación de cercanía entre áreas claves de ambos servicios: Fast – Casual y Fast – Food. ..... 229

Gráfico: 10.1: Liquidez y crédito bancario en moneda extranjera – evolución – Perú. ..... 348

Gráfico 10.2: Crédito bancario y tasas de interés en moneda extranjera – evolución en el Perú. ..... 349

Gráfico 10.3: Tasas de interés en dólares americanos, evolución en el Perú (Promedios Mensuales)..... 350

Gráfico 10.4: Futuros FED..... 352

Gráfico 10.5: Comentarios y gráficos sobre tasas de interés y liquidez. ..... 354

Gráfico 10.6: Comentarios y gráfico sobre causalidad entre el crecimiento del PBI y colocaciones bancarias..... 360

Gráfico 10.7: Evolución de la rentabilidad de la Bolsa de Valores de Lima (IGBVL en % anuales) ..... 371

Gráfico 12.1: Evolución de VAN y TIRF con sensibilidad en ventas (Atenciones menores por cada año secuencialmente) ..... 413

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Factores relacionados del sub-sector avícola ..... 49

Figura 3.1: Las 5 fuerzas competitivas ..... 72

Figura 3.2: Mapa estratégico de competidores – industria de restaurantes – Perú. ..... 84

Figura 3.3: FODA de actores agrupados en pollos a la brasa y fritos – Perú..... 88

Figura 3.4: FODA de actores agrupados en hamburguesas..... 88

Figura 3.5: FODA de actores agrupados en pizzas..... 89

Figura 3.6: FODA CRÍTICO de 3 sectores agrupados. ..... 90

Figura 4.1: Proceso de formación de estrategias. ..... 128

Figura 7.1: Ubicación geográfica del Corredor de La Riqueza – Lima 255

Figura 9.1: Inversión - financiamiento y presupuestos.....339

Figura 10.1: Esquema sobre el impacto de la coyuntura internacional 355

Figura 10.2: Modelo básico de evaluación del riesgo..... 359

Figura 10.3: Necesidad de obtención de los costos de deuda y capital para la construcción del WACC..... 365

Figura: 10.4: Gráfico sobre evolución de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica ..... 370

Figura 11.1: Relación entre análisis de estrategia, planeación y presupuestos. ..... 380

Figura 11.2: Proceso para el cálculo del costo total..... 382

Figura 11.3: Evolución natural de los costos fijos..... 391

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Perfiles socio – económicos ..... 435

Anexo 02: Encuesta y cuadros de resultados ..... 436

Anexo 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta. ..... 444

Anexo 04: Logotipo, uniformes, personajes y fachada..... 502

Anexo 05: Precios de la competencia (datos en nuevos soles)..... 506

Anexo 06: Codex alimentarium ..... 510

Anexo 07: Planos de terreno e instalaciones..... 553

Anexo 08: Mapa del proceso del Fast-Casual..... 556

Anexo 09: Mapa del proceso del Fast-Food ..... 557

Anexo 10: Mapa del proceso de la barra temática ..... 558

Anexo 11: Plano integrado San Isidro - Miraflores ..... 559

Anexo 12: Plano integrado Surco – La Molina ..... 560

Anexo 13: Inversiones..... 561

Anexo 14: Recetas..... 574

BIBLIOGRAFÍA…….……..……..……617

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....625

# INTRODUCCIÓN

Hace ya varios años atrás hizo su aparición en el mercado peruano el primer restaurante Fast-Food, existieron no pocos quienes pronosticaron el fracaso de este formato porque los peruanos “no podíamos vivir sin nuestro arrocito”, el tiempo no les dio la razón.

Hoy en día no podemos ignorar el éxito de las llamadas cadenas de Fast-Food y junto con esta apareció otro formato que ha conseguido la aceptación del público consumidor, son los llamados Casual-Dinning. Mientras que en el caso de los Fast-Food se observan estrategias básicamente dirigidas a los adolescentes, en los Casual-Dinning se dirigen al adulto joven.

En cuanto a los tipos de comida es importante mencionar que la de mayor aceptación es el pollo a la brasa, sin embargo por otro lado nos es extraño que al momento de escoger el plato de mayor agrado se mencione alguno de nuestra cocina.

No podemos negar que el mercado de restaurantes en el Perú ya se encuentra en una etapa madura, por ejemplo tomemos el caso de las pollerías a la brasa, de las cuales existen desde las cadenas dirigidas a los segmento A y B de la población, pasando por la oferta de bajo precio de los autoservicios y terminando en el sin número de pollerías de barrio existentes en todos los distritos de la ciudad de Lima.

Por otro lado es importante notar que desde hace años el formato de todos los restaurantes no ha sufrido cambios significativos y si los ha habido, éstos son mínimos. Sabemos que es de suma importancia el estar

al tanto de los cambios que puedan haber entre los consumidores y como mencionamos en el resumen ejecutivo, en la actualidad podemos observar claramente la aceptación de los formatos de Fast-Food y Casual-Dinning, además del surgimiento de un nuevo sentir nacionalista.

Es intención del presente proyecto validar un concepto innovador en la industria identificando las oportunidades para esto a través del adecuado análisis del mercado externo. Posteriormente se realizó un focus-group que permitió obtener una primera aceptación de nuestro concepto y al mismo tiempo afinarlo de manera definitiva para luego realizar la correspondiente investigación de mercado que determinó el grado de aceptación y la intención tanto de visita como de compra del mercado objetivo.

En cuanto a la ingeniería del proyecto, se han llegado a modelar los procesos operativos y administrativos, ambos considerados como soporte del servicio al cliente, el monto de la inversión en equipamiento, la determinación de la capacidad operativa óptima y, la selección de colaboradores y proveedores. Asimismo, se desarrolló la correspondiente estimación de costos llegando a establecer el análisis “costo-volumen-utilidad”. Paralelamente se analiza como factor clave el tamaño de la empresa así como su localización y aspectos organizacionales.

Finalmente hemos establecido el monto requerido de inversión, el análisis de beneficios, la construcción de flujos de caja y la evaluación final demostrando la viabilidad técnico - económica del proyecto en cuestión.

Es importante mencionar que si bien es cierto el presente trabajo se centra en el establecimiento de la unidad piloto, ésta contará con las características necesarias que permita el desarrollo futuro de una cadena tanto a nivel nacional como internacional. En cuanto al desarrollo internacional podemos tener una primera aproximación a su viabilidad no solamente debido a los cambios en la población de los Estados Unidos de Norteamérica, en donde el porcentaje de latinos o descendientes de estos aumenta año a año, sino que el mismo americano está buscando nuevas experiencias culinarias y la oferta de comidas étnicas en este mercado está gozando cada vez más de la aceptación por parte de éstos.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades.

Ya hemos mencionado la saturación existente en la industria de restaurantes y pensamos que las condiciones están dadas para innovar en el sector, por lo que en las próximas líneas propondremos y evaluaremos un concepto que desarrolle un atuendo comercial adecuado y ofrezca una carta de tal manera que envuelva la idea de peruanidad y además que brinde la atención al público a través de dos servicios, el Fast-Casual y el Fast-Food.

### 1.1. Problemática del área tratada.

a. El sector de restaurantes se encuentra saturado.
b. Se ofrecen muchos productos estandarizados.
c. Los formatos no han sufrido variaciones significativas a lo largo del tiempo y si las ha habido, estas han sido mínimas.
d. Realmente no existe el desarrollo integral de un atuendo comercial que nos remita a lo propio.
e. No se ha desarrollado el concepto de Fast-Casual en nuestro mercado.

### 1.2. Selección del problema.

a. Desarrollar un concepto innovador en el sector de restaurantes que brinde los servicios tanto de Fast-Casual como de Fast-Food.
b. Conformar una organización que desde el desarrollo de su visión, misión y valores, contemple la plena satisfacción sus

clientes y al mismo tiempo desarrolle las características necesarias para ser franquiciable tanto a nivel nacional como internacional.

c. Desarrollar integralmente una propuesta de valor en la entrega al cliente de productos de primera calidad y buen sabor que sean parte de nuestra herencia en cultura culinaria.
d. Identificar y desarrollar adecuadamente los factores claves del éxito que lleven a la viabilidad y permanencia del negocio en el tiempo.

## 1.3. Objetivos generales y específicos.

### 1.3.1. Objetivos generales.

Desarrollar un concepto que brinde tanto la atención característica del Fast-Casual como del Fast-Food con una carta en la que encontraremos junto al pollo a la brasa opciones de nuestra cocina nacional para el primer servicio mencionado, y en el caso del Fast-Food, además del pollo a la brasa que será ofertado en piezas se desarrollarán ítems especialmente diseñados para este tipo de servicio.

Por otro lado buscaremos desde el inicio el hacernos con las características y competencias necesarias para constituirnos en una cadena franquiciable tanto nacional como internacionalmente.

### 1.3.2. Objetivos específicos.

**a.** Desarrollar integralmente el concepto de Fast-Casual y Fast-Food.

**b.** Determinar las posibilidades de demanda del mercado meta.

**c.** Determinar la oferta donde se afectará la competencia.

**d.** Determinar las operaciones de la empresa.

**e.** Determinar los costos y presupuestos del proyecto.

**f.** Evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del negocio.

## 1.4. Justificación del proyecto.

La elaboración del presente proyecto tiene por finalidad desarrollar un concepto innovador en el rubro de restaurantes como una oportunidad de negocio que se da como respuesta a cambios observados en los consumidores y en sus necesidades y/o preferencias.

Si tenemos en cuenta que invariablemente, la compañía líder en cierto campo es aquella que “inventó la categoría”. Lo cual no tiene nada que ver con la primera empresa en haber fabricado el producto, vemos que al desarrollar nuestro concepto que engloba lo peruano y que combina en su carta nuestros platos típicos y el pollo a la brasa, brindando los servicios de Fast-Casual y Fast-Food y diseñando items con las características que este último demanda, estamos constituyendo un nuevo

formato en la industria y/o una nueva manera de entregar el producto.

La diferenciación de nuestro concepto en un mercado saturado es clara, no podemos ser considerados una pollería a la brasa y tampoco un restaurante criollo ya que nuestra oferta engloba toda nuestra cocina y no solamente la mencionada, somos un restaurante integralmente peruano.

Finalmente, sabemos que la tendencia en el sector a nivel internacional es la búsqueda de nuevas alternativas enmarcadas dentro de lo autóctono y lo exótico, es decir, cada vez más se buscan opciones de comida oriunda y natural y al crear nuestra organización con estas características y los elementos necesarios para ser franquiciable, nos constituiremos en una empresa con sólidas opciones para aprovechar en el futuro la demanda en otros países.

## 1.5. Limitaciones.

Si bien es cierto se ha contemplado las capacidades de las que gozará la organización para su internacionalización a través del desarrollo de franquicias, el presente proyecto no pretende abarcar el tema con tal grado de profundidad.

Siendo el punto más importante la creación de un inicio sólido nos concentraremos en el mercado nacional específicamente en la ciudad de Lima y de esta manera llegaremos a establecer el tamaño óptimo de la organización para iniciar sus operaciones,

sin perder de vista que nacemos con la intención futura y por demás posible de convertirnos en una cadena de restaurantes a nivel nacional e internacional.

El conseguir información secundaria ha sido un trabajo bastante difícil específicamente refiriéndonos a la pertinente de la industria al no existir estudios integrales o completos de su evolución. Hemos realizado varias entrevistas con profesionales del medio de donde hemos podido inferir cifras promedio tanto de consumo como de comportamiento estacional de ventas y al mismo tiempo nos hemos visto obligados a realizar algunos supuestos, sin embargo estos han sido hechos con mesura y prudencia.

Es importante terminar el presente punto afirmando que a pesar de las limitaciones existentes los resultados se encuentran enmarcados dentro de la realidad de la industria por lo que el proyecto se encuentra debidamente estructurado y desarrollado.

# CAPÍTULO II

## 2. Análisis del macroambiente.

### 2.1. Factores sectoriales.

#### 2.1.1. Factores sociales y políticos.

Todas las empresas se encuentran inmersas dentro de diversos factores del ambiente, dentro del cual actúan fuerzas originadas por las características de los consumidores y sus tendencias de consumo, los aspectos culturales, la disponibilidad de recursos, la distribución de la riqueza, las presiones sociales, las políticas económicas, los gustos y la moda, en fin, factores que ineludiblemente deberán ser tomados en cuenta en cualquier actividad empresarial a desarrollar, pues es ahí dentro de ese ambiente donde se desenvuelve el cliente objetivo.

En el ámbito social la familia peruana, específicamente la localizada en Lima, se encuentra influenciada por diversas presiones que la obligan a optimizar su tiempo y a la vez sus recursos disponibles, así como socializar o relacionarse de la manera más conveniente con otras familias por parentesco o que comparten objetivos parecidos y actividades similares y/o complementarias, lo que las atrae hacia ciertos hábitos de consumo con características o patrones de acuerdo al segmento al que pertenecen o al que aspiran parecer o pertenecer.

Estas presiones se manifiestan claramente dentro de todos los segmentos del mercado; refiriéndonos con mayor énfasis en los NSE A Y B, frente a la necesidad de mantener un trabajo estable y adecuadamente remunerado, el cual permita a la vez, luego de los egresos imprescindibles, la disponibilidad de recursos necesarios para liberarlos en la parte educativa tecnológica o superior (símbolo de progreso y competitividad profesional con el objeto de responder a los nuevos retos de la sociedad y empresa moderna), o en aprovechar el poco tiempo para tomar los alimentos del mediodía, o simplemente en el reforzamiento de los contactos personales y profesionales; aspectos que al combinarse con los crecientes índices de delincuencia e inseguridad ciudadana han desembocado en cambios drásticos de los ya referidos hábitos de consumo, los que ahora en los NSE indicados buscan la seguridad, el agrupamiento en centros vigilados, los estacionamientos cerrados, las vías de acceso y salida rápidas, el transporte disponible, etc.

Otro aspecto clave dentro de los factores sociales son la formación formal[5] de las familias, las que se han mostrado menos proclives al matrimonio a través de los años pese al aumento de los jóvenes en edad de casarse, lo que es originado por diversos factores que no son objeto de nuestra investigación, pero que a la vez dan

[5] Entiéndase como formación formal a los matrimonios inscritos en una jurisdicción, lo que no significa que se concreten u originen efectivamente familias sin la formalidad legal ante los Municipios respectivos, estadística con la que no se cuenta y que no es susceptible de evaluar o calcular y tampoco es objetivo de esta investigación.

como consecuencia diversas respuestas como por ejemplo, las mujeres se proveen más rápidamente de un trabajo y tiene ahora mayores aspiraciones dentro del mundo laboral, así como tener una vida más independiente en todo sentido, lo que ocasiona a la vez hábitos de consumo fuera de su área de residencia, sumando así a la población flotante con diversas necesidades que cubrir diarias, semanales, mensuales, con la familia, sin ella, con amistades, o simplemente con compañeros de trabajo o de estudio.

Lima es una metrópoli que crece continuamente y junto a la provincia constitucional del Callao concentra aproximadamente el 56% del PBI a nivel nacional[6], asimismo en esta ciudad se desarrolla una mayor competencia en todos los campos del sector servicios. Las mejores prácticas deben ser puestas en marcha con la finalidad de atraer al nuevo consumidor, aquel que ahora está más informado de las múltiples opciones, es más exigente por diversas necesidades y está expuesto a una mayor variedad de oferta por diversos canales de comunicación.

Frente a este escenario la mujer cumple un creciente y cada vez más expectante papel, derivado de ello su preparación se torna más exigente para lograr ingresar a esa alta competencia laboral donde concurren todos los

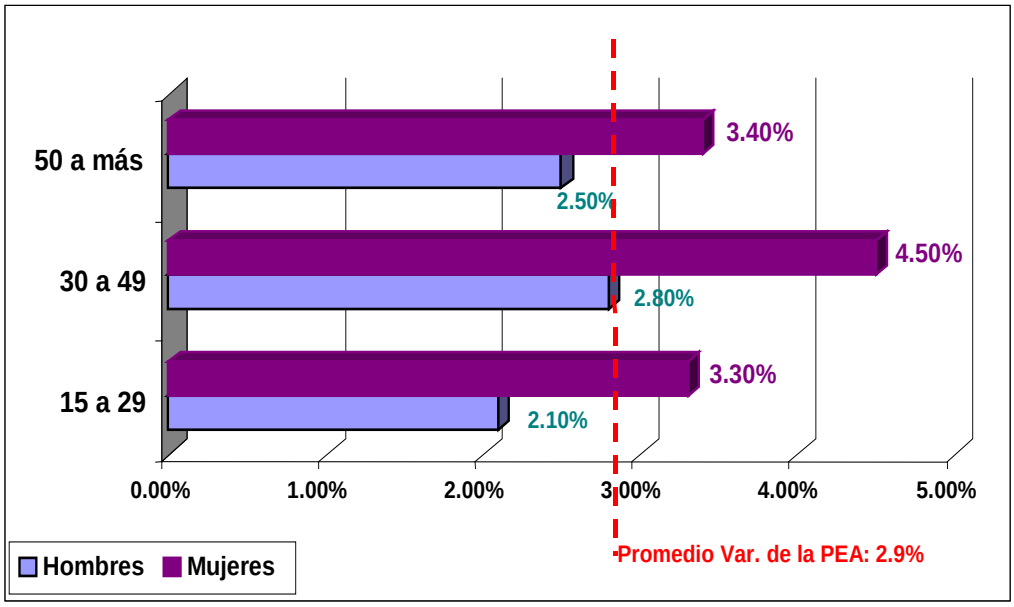
[6] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **"Principales actividades económicas"**. En: Almanaque de Lima y Callao 2001. Lima: INEI, 2002. Cap. 5, p. 357 – 359.

factores indicados, situación que a la vez abre nuevas posibilidades a las cuales no accedía en décadas pasadas.

En este sentido hemos visto por conveniente tomar como referencia el Informe Laboral de Las Mujeres en el Mercado Laboral de Hoy en día (Nov-2002), realizado por Apoyo Consultoría por encargo de AFP Horizonte.

El mencionado informe cita la importancia de la mujer en la fuerza laboral a partir de un estudio en el ámbito de la empresa privada, por las necesidades de generar ingresos para contribuir a la economía familiar, como también por su mayor acceso a la educación y mayores aspiraciones por desarrollarse profesionalmente, factores de los cuales comentamos líneas arriba. Entre 1995 y el 2000, la participación de las mujeres en la PEA se elevó de 31% a 36%. La fuerza laboral del grupo de mujeres entre 30 y 49 años viene creciendo a un ritmo mayor que los otros grupos de edad (4.5%), lo que indica que cada vez más madres o esposas se incorporan a la fuerza laboral.

## Gráfico 2.1: Crecimiento anual de fuerza laboral - PEA



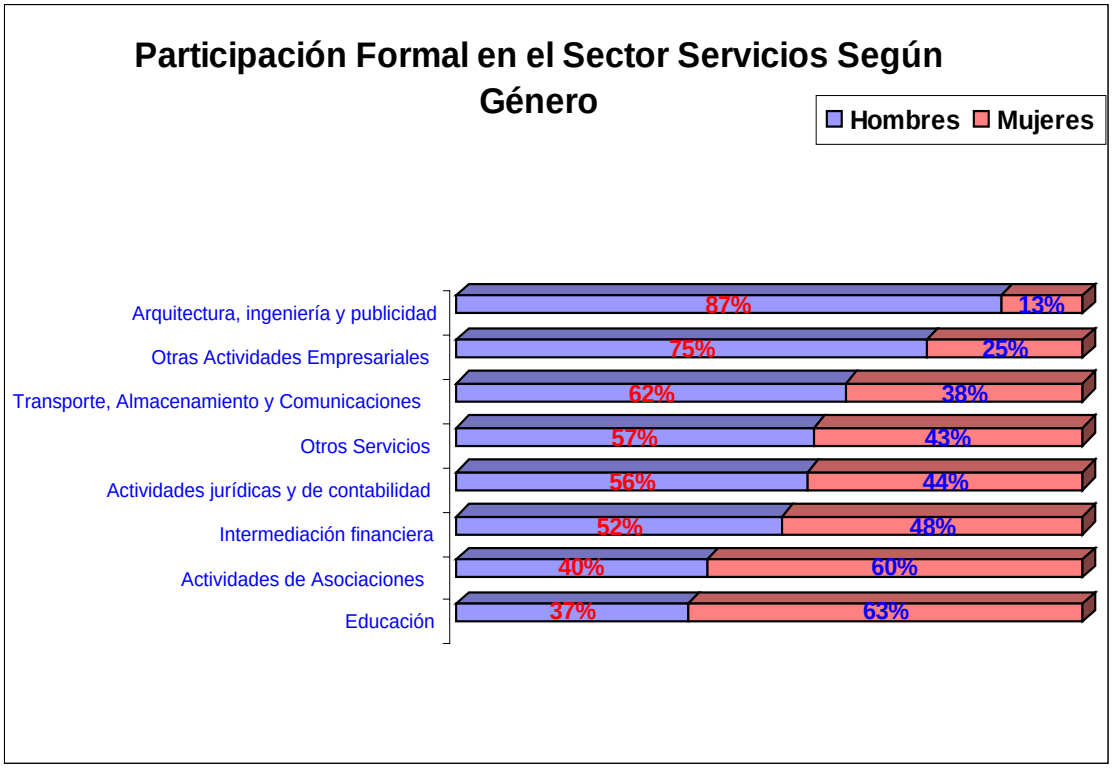

Fuente: APOYO CONSULTORÍA. **Informe. Las mujeres en el mercado laboral de hoy en día.** Lima: Apoyo Consultoría. nov. 2002. p. 3.
Elaboración propia.

De acuerdo a la información de AFP Horizonte, el sector Servicios es el que capta el mayor número de puestos de trabajo en el mercado y en él destaca la captación de mujeres: 74% de las mujeres que trabajan lo hacen en el sector Servicios[7].

El gráfico que a continuación presentaremos, revela la participación formal en el sector servicios de la mujer en el Perú.

[7] APOYO CONSULTORÍA. **Informe. Las mujeres en el mercado laboral de hoy en día**. Lima: Apoyo Consultoría. nov. 2002. p. 3. Cifras a Dic-2001 (incluye sólo sector privado).

**Gráfico 2.2: Participación formal en el sector servicios según género**




Fuente: APOYO CONSULTORÍA. **Informe. Las mujeres en el mercado laboral de hoy en día.** Lima: Apoyo Consultoría. nov. 2002, p. 5

Cifras de la Participación formal en el sector Servicios a Dic-2001, incluye sólo sector privado.

Elaboración propia.

Entre 1997 y 2001, la remuneración bruta de las mujeres aumentó 23% en términos reales[8], incremento similar al observado en la remuneración de los hombres (24%). A fines del 2001, una mujer percibía en promedio S/. 1,800 mensuales en un empleo formal. El mayor incremento de remuneraciones se observó en las mujeres mayores de 35 años, cuyo ingreso se elevó 39% en dicho período.

En la parte política se observa desde la década de los 80 una paulatina reducción de las autoridades elegidas, en los distritos de la provincia de Lima, de los partidos políticos tradicionales,

[8] APOYO CONSULTORÍA. **Informe. Las mujeres en el mercado laboral de hoy en día.** Lima: Apoyo Consultoría, Nov. 2002. p. 7. Cifras a Dic-2001 (incluye sólo sector privado).

trasladándose hacia nuevas agrupaciones generalmente lideradas por independientes que han cambiado sus propuestas de gobierno edil con el fin de atraer adeptos a las "nuevas ideas sobre la administración pública". De aquí derivan otros condicionantes denominados "las nuevas relaciones" en vista que los independientes traen consigo grupos aspiracionales con características distintivas que es preciso tomar en cuenta en vista que serán los emuladores y a la vez traerán los nuevos consumidores.

Todos los factores antes mencionados se asocian de alguna manera en el "macro-ambiente" donde operará la empresa moderna, proyectando así un escenario complejo y cambiante que exigirá las mejores prácticas empresariales y el desarrollo de estrategias que incluyan una verdadera propuesta de valor y que a la vez lleven a obtener la preferencia del mercado meta[9].

En este sentido, el consumidor de nuestros días está rodeado de nuevos productos, novedosos empaques, formas de entregar los servicios, y creativa publicidad, que buscan su atención y satisfacerlo; pero aquellas compañías que deseen que sus productos o servicios perduren en el tiempo deberán lograr posicionarse en su mente y en su corazón. Para ello necesitamos conocer muy de cerca la evolución del comportamiento de los consumidores actuales y potenciales que forman parte del mercado objetivo, aspecto que veremos con mayor detenimiento en el próximo capítulo de nuestra investigación.

[9] Recordemos que uno de los limitantes de nuestra investigación es la restricción del mercado elegido dentro de los segmentos NSE A y B.

Otro aspecto importante dentro del macro ambiente es un factor llamado consumo conspicuo[10]. La economía de mercado promueve la adquisición de bienes o servicios suntuarios y se apoya en las inclinaciones emuladoras de los ciudadanos, que buscan acceder a las pautas de consumo de los estratos sociales más elevados. La reciente movilidad social propugnada por las democracias modernas, a lo cual no escapa nuestra comunidad salvando las distancias de lo que llamamos lujo, contribuye a esta ilusión de acceso a las altas esferas por medio del consumo conspicuo. Un director de una empresa no puede elegir trasladarse en un automóvil que no sea de lujo, parte de su trabajo es usarlo, incluso a riesgo de un secuestro. En este sentido, el consumo conspicuo no sería tanto el premio como el precio del éxito. En nuestro medio, la idea a adquirido una formulación idiosincrásica en la consigna: "poder que no se exhibe, desprestigia".

Una de las facetas políticas relevantes es la campaña que viene realizando las autoridades del gobierno peruano para revalorizar lo nuestro, en este sentido, el Pisco es el licor emblemático en nuestro país, por lo que a continuación citaremos un artículo recientemente publicado en la web[11]:

"Promoviendo el Pisco.-

[10] APOYO Y CONSULTORÍA. "Conociendo al consumidor". En: **Semana económica**. PE 18 (850): 10, dic. 2002.
[11] MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. **Promoviendo el Pisco.** [en línea]. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores, s.n. [citado 15 marzo 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rree.gob.pe/economia/AsuntosE/pisco/pagina12.htm

Entre las principales medidas que ha dado el Estado Peruano para promover el consumo del Pisco destacan la Ley N° 26426, del 4 de enero de 1995, mediante la cual se prohíbe el ingreso al país de bebidas fabricadas en el extranjero que usen la palabra Pisco o cualquier otra denominación que incluya esa palabra. La misma ley señala que se deben disponer las medidas para alentar la divulgación del Pisco, especialmente en eventos oficiales y diplomáticos.

La RM N°063-93-IINCI/DM, de fecha 14 de mayo de 1993, instituyó el tercer domingo de mayo como el "Día del Pisco " a nivel nacional.

Actualmente, se ha conformado la Comisión Nacional del Pisco, entidad que, con el valioso concurso de diversas entidades del sector público como PROMPEX, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, PROMPERU, el Ministerio de Agricultura, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), así como del sector privado tales como el Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias, la Asociación de Exportadores, la Cofradía Nacional de Catadores, la Universidad Nacional Agraria, la Universidad San Luis Gonzaga de Ica, representantes de los principales productores como Tacama, Ocucaje, Vista Alegre, Tabernero, Biondi, Natrapesa, Surnor, Queirolo, Don César y numerosos profesionales vinculados al marketing, producción y comercialización de productos vitivinícolas, viene desarrollando

una labor intensa orientada a divulgar internacionalmente la titularidad y procedencia peruanas del Pisco.

Al mismo tiempo, se ha iniciado un tratamiento riguroso y técnico del sector pisquero peruano con la finalidad de preservar su calidad, el crecimiento del sector productivo, la recuperación del mercado interno, el desarrollo de nuevos mercados fuera de nuestras fronteras y la promoción internacional de un producto cuya excelencia nos identifique ante el mundo. La Comisión viene trabajando sobre la base de dos ejes:

a. Dinamizar el proceso de producción del Pisco: Mediante un diagnóstico integral de la situación del sector vitivinícola, se pretende actualizar la visión de la problemática agrícola en relación con los viñedos y con los aspectos industriales y de mercado, con miras a potenciar la ventaja competitiva de su inigualable calidad. En este marco, se ha preparado un Plan de Trabajo con el objeto de establecer el Instituto Vitivinícola del Perú y el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco, entidades que se encargarían de garantizar una oferta confiable en calidad, cantidad y presentación.

b. Promoción del Pisco: Mediante las técnicas sofisticadas del marketing actual, se destacará al Pisco en los mercados nacionales e internacionales con una identidad que, basada en su autenticidad, refleje la imagen mestiza de nuestro país.”

Esta cita textual nos permite ver que no sólo existe una preocupación de parte de las autoridades políticas sobre

revalorizar lo nuestro, sino que también se traduce en acciones concretas que lleven a ello.

En lo referente al turismo, a pesar de que el 2002 fue considerado un año difícil para el turismo mundial, el Perú registró resultados positivos en la llegada de visitantes foráneos. El viceministro de Turismo, Ramiro Salas, situó la cifra de crecimiento en 4.2%, representando un ingreso al país de 1'052,000 personas, generando un movimiento económico de US$ 842'MM de dólares[12]

### 2.1.2. Entorno económico.

Hemos ubicado y analizado varios de los componentes sociales y políticos que actúan como señales o puntos de referencia frente al mercado, para ahora pasar a ver el panorama económico que actúa como determinante en las inversiones y la disponibilidad de recursos de los consumidores finales.

En términos generales según la información oficial difundida en las últimas semanas, la recuperación de la economía peruana se ha consolidado, en este sentido se observa un crecimiento del PBI de 5.2% en el 3er. Trimestre del 2002 y un acumulado hasta octubre de 4.7%, lo cual coloca al país como el de mayor crecimiento en la región. Lo relevante en esta evolución

[12] EMPRESA EDITORA EL COMERCIOPERU. **Gobierno dispondrá US$18'MM anuales para promover turismo**. [en línea]. Lima: El Comercio, febrero 2003. [Citado 8 Febrero 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.elcomercioperu.com.pe/Online/Html/2003-02-08/OnlEconomia6543.html.

positiva es que el crecimiento está liderado en los últimos meses por los sectores no primarios (manufactura, construcción, comercio y otros servicios), los cuales tienen mayor incidencia en el ingreso que los primarios (agro, pesca, minería y actividades de procesamiento de estos recursos). Esta recuperación se habría dado gracias a una conjunción de políticas fiscal y monetaria moderadamente expansivas, las que combinadas con baja inflación (inferior al 2.5% prevista por el BCR), menor volatilidad del tipo de cambio, reducción de tasas de interés siguiendo la tendencia internacional, y a la vez por la penetración de bancos y financieras en mayores créditos de consumo y colocaciones a pequeñas y medianas empresas, apoyaron en conjunto la reactivación del consumo privado.

Las perspectivas a corto plazo para el sector real de la economía se mantienen positivas. En el 4to. Trimestre el PBI crecería 3,4% impulsado siempre por las actividades no primarias descritas anteriormente (la participación porcentual del PBI no primario es el 82.9% del PBI global a Dic-2001 de US$ 54,049'), las que muestran una inesperada aceleración, de la mano del mayor consumo interno.

A nivel sectorial, básicamente se corrigieron al alza las proyecciones para los sectores ligados a la demanda interna, como la construcción (de 7,5% a 8,1%),

manufactura (de 2,9% a 3,5%) y comercio (de 2% a 2,4%), como resultado de un mayor dinamismo observado y esperado por parte del consumo interno.

Para el 2003, diversos estudios[13] proyectan un crecimiento del PBI similar al preliminar del 2002 (4%), el cual se sustenta en un mayor dinamismo de la inversión privada (6,5%) y de las exportaciones de bienes y servicios (8,4%), impulsadas ambas por el ATPDEA en EEUU, junto con una evolución positiva del consumo privado (3,4%).

En septiembre del 2002 la manufactura aceleró su expansión hasta alcanzar la segunda mayor tasa del 2002 (7,4%) como resultado del buen comportamiento de las actividades no primarias (9,7%) lideradas por la producción de bienes de consumo e intermedios. En el mismo mes la construcción creció 13,3% acumulando 12 meses consecutivos de expansión, reflejada en el mayor consumo interno de cemento, atenuado por la contracción del avance físico de obras públicas. Por su parte el comercio mostró una significativa aceleración a 5,7% la mayor tasa desde abril del 2002 (7,1%), debido al aumento de la comercialización de productos agrícolas y manufactureros. Por último el sector servicios creció en 4,5%, teniendo una incidencia de 2,3 % en el 5,4% del crecimiento del PBI global en septiembre.

[13] MAXIMIXE. "Comentarios reales". En: **Reporte: riesgos macro.** Lima: MAXIMIXE, nov. 2002. p. 10

En términos nominales el ingreso promedio se recuperó ostensiblemente en 8,9% a S/. 746, aunque en términos reales la expansión fue menor (8,1%). Sin embargo a nivel acumulado presentó una contracción real de 5,5 % y a nivel anualizado de 3,7%. En el año 2003 el consumo privado mantendría similar ritmo de crecimiento al año 2002 (4.1%), impulsado por el aumento del empleo en 2% del ingreso marginal disponible en 4% y por el menor costo de los fondos prestables para los créditos de consumo e hipotecarios [14]

En cuanto al PBI per cápita al 4to, trimestre (preliminar) ascendió a US$ 2,120, siendo esta misma cantidad con la que se cerrará el año 2002, lo que evidencia un crecimiento de 2,2% comparado al cierre del 1er. Trimestre.

La encuesta mensual de empleo en Lima Metropolitana muestra que la población ocupada en el trimestre enero – marzo del 2002 se ha incrementado en 0.2% respecto al trimestre 2001 febrero 2002. En cifras absolutas, la población ocupada se incrementó en 5,9 mil personas.
La tasa de desempleo se ha incrementado a 10.6% en el trimestre enero – marzo del 2002. En cifras absolutas la población desocupada se ha incrementado en 29,3 mil personas. La mayor tasa de desempleo se asocia a la mayor tasa de participación PEA/Población en edad de

[14] BCRP. **Reporte de inflación: evolución y perspectivas.** Lima: BCRP, ene. 2003. p.22.

trabajar que se incrementó de 67.7% a 68.2% en el trimestre enero – marzo del 2002 respecto al trimestre anterior diciembre 2001 – febrero 2002. Adicionalmente, el ratio ocupados / población en edad de trabajar se mantuvo constante en 61 %[15]

A continuación presentamos los principales indicadores económicos, los que resumen en gran medida la actualidad del país y sus perspectivas para el año 2003.

[15] BCRP. **Informe mensual del PBI, empleo, balanza comercial y operaciones del gobierno central**. Lima: BCRP, abr. 2002. s.p.

## Cuadro 2.1: Perú: principales indicadores económicos

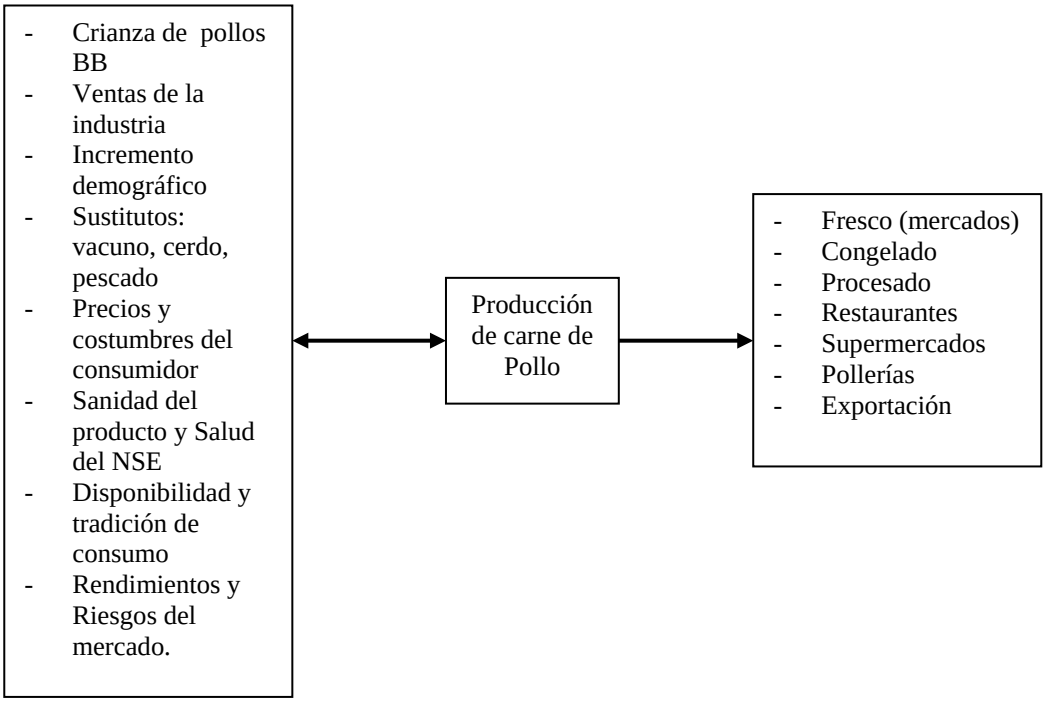
| | 2002 | | | | | 2003 (p) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | I-TRIM | II-TRIM | III-TRIM | IV-TRIM | Año | I-TRIM | Año |
| PBI (US$ MM) | 13,284 | 15,307 | 13,743 | 13,894 | 56,228 | 13,714 | 58,429 |
| PBI real (Var %) | 2.8 | 5.3 | 5.2 | 4.5 | 4.5 | 3.1 | 3.0 |
| PBI per-cápita (US$) | 2,074 | 2,114 | 2,120 | 2,120 | 2,120 | 2,127 | 2,167 |
| Demanda interna (var. %) | 1.0 | 4.8 | 5.3 | 3.3 | 3.9 | 5.4 | 3.1 |
| Consumo (var. %) | 2.5 | 4.6 | 4.3 | 1.3 | 3.1 | 2.4 | 1.8 |
| Inversión Privada (var. %) | -5.7 | 0.0 | 4.5 | 8.5 | 2.0 | 15.7 | 3.0 |
| IPC (var. % anual) | -1.1 | 0.0 | 0.7 | 1.8 | 1.8 | 2.0 | 1.8 |
| Tipo de cambio, eop (S/. Por US$) | 3.45 | 3.51 | 3.64 | 3.52 | 3.52 | 3.53 | 3.54 |
| Resultado del SPNF ( % del PBI) | -1.4 | -1.9 | -2.8 | -3.1 | -2.3 | -1.1 | -1.9 |
| Ingresos corrientes del gobierno central (% del PBI) | 13.4 | 13.6 | 15.0 | 14.7 | 14.2 | 13.9 | 14.5 |
| Ingresos tributarios (% del PBI) | 11.6 | 11.8 | 12.1 | 12.9 | 12.1 | 12.1 | 12.5 |
| Ingresos no tributarios (% del PBI) | 1.8 | 1.8 | 2.8 | 1.8 | 2.1 | 1.8 | 2.0 |
| Gasto Corriente (% del PBI) | 13.9 | 13.4 | 15.6 | 16.0 | 14.7 | 14.0 | 14.6 |
| Gasto de Capital (% del PBI) | 2.6 | 2.8 | 3.2 | 4.0 | 3.2 | 2.7 | 3.0 |
| Balanza Comercial (US$ MM) | -62 | 124 | 170 | -48 | 183 | -151 | 242 |
| Exportaciones (US$ MM) | 1,578 | 1,985 | 2,134 | 1,723 | 7,420 | 1,519 | 7,866 |
| Importaciones (US$ MM) | 1,640 | 1,861 | 1,964 | 1,772 | 7,237 | 1,670 | 7,624 |
| Balanza en Cuenta Corriente (US$ MM) | -373 | -221 | -211 | -297 | -1,102 | -350 | -1,205 |
| Balanza en Cuenta Corriente ( % del PBI) | -2.8 | -1.4 | -1.5 | -2.1 | -2.0 | -2.6 | -2.1 |
| RIN (US$ MM) | 8,786 | 9,126 | 9,857 | 10,000 | 10,000 | 9,950 | 9,848 |

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. DIVISIÓN MERCADO DE CAPITALES. **"**Perú: principales indicadores económicos". En: **Informe trimestral.** Lima: BCP. dic., 2002.

Elaboración propia.

Paralelamente creímos conveniente aislar uno de los sectores relacionados con el consumo de alimentos fuera del hogar, con la finalidad de observar sus principales variables macro:

**Figura 2.1: Factores relacionados del sub-sector avícola**




Elaboración propia

El diagrama anterior nos permite ver algunos aspectos claves que se relacionan dentro de la producción de carne de aves, en el cual se encuentra un sub-sector de mucha importancia en el consumo de las familias como es el mercado de la carne de pollo, siendo éste aproximadamente 4 veces la producción de huevos. A la vez, la producción nacional de carne de ave (donde como hemos visto anteriormente la mayoría es pollo), al cierre del 2001 (preliminar) fue de 622,128 toneladas métricas, frente a la carne de vacuno de 137,790 toneladas y la de porcino de 94,959 toneladas, es decir 4.5 y 6.5 veces respectivamente[16].

[16] INEI. "Producción de carne 1990-2001". En: **Perú: compendio estadístico 2002**. Lima: Instituto de Estadística e Informática, 2002. p. 405.

Hemos escogido específicamente dentro del estudio del macro ambiente este sub-sector por los factores correlacionados y sus implicancias en nuestro estudio de investigación.

**Cuadro 2.2: Indicadores clave del sector avícola**

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002(P) | 2003(P) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Precios Promedio al consumidor S/. / Kg. | | | | | | | |
| Pollos | 5.8 | 5.8 | 5.4 | 5.2 | 5.4 | 5.3 | 5.3 |
| Huevo | 3.3 | 3.6 | 3.4 | 3.3 | 3.2 | 3.4 | 3.5 |
| Gallina | 10.4 | 10.8 | 10.7 | 10.4 | 10.2 | 10.4 | 10.7 |
| Producción (miles de TM) | | | | | | | |
| Aves | 444 | 490 | 554 | 610 | 622 | 662 | 678 |
| Huevos | 149 | 155 | 161 | 162 | 163 | 165 | 166 |
| Ventas estimadas de pollos (millones de US$) | 561 | 424 | 581 | 621 | 663 | 687 | 694 |
| Lima | 323 | 244 | 334 | 357 | 381 | 395 | 399 |
| Resto del país | 238 | 180 | 247 | 264 | 282 | 292 | 295 |
| Importaciones (millones de US$) | 5.0 | 16.1 | 10.6 | 11.0 | 8.6 | 8.3 | 8.2 |
| Aves vivas | 5.0 | 5.9 | 4.7 | 5.6 | 4.7 | 4.1 | 3.8 |
| Carne de ave | 0.0 | 10.2 | 5.9 | 5.4 | 3.9 | 4.2 | 4.4 |
| Exportaciones ( millones de US$) | 0.4 | 0.9 | 1.5 | 1.4 | 1.9 | 2.4 | 2.7 |

(P): Proyectado

Fuente: MAXIMIXE. **Reporte: riesgos de mercados.** Lima: MAXIMIXE, nov. 2002.

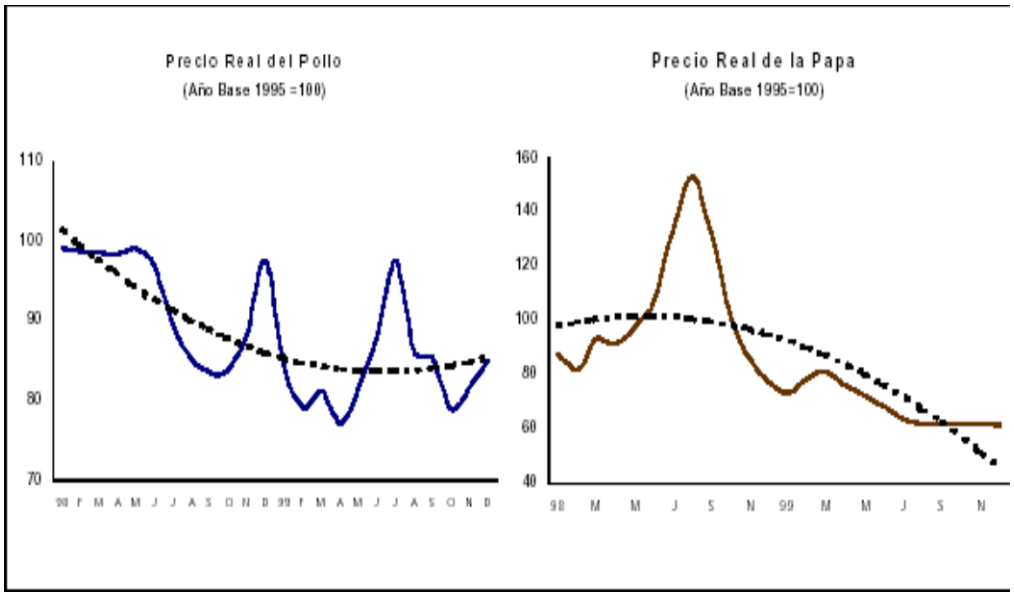
Elaboración propia.

Aquí observamos con nitidez el incremento de la producción de aves y a la par el incremento de las ventas de pollos en Lima, pasando de 323 millones de dólares a 395 millones para el 2002 (proyectado de acuerdo a los datos acumulados a setiembre del mismo año). El PBI sectorial desagregado de aves Ene-Sep del 2002 tuvo una variación porcentual positiva de 7.4 %, mientras que la misma medición para vacuno fue de 3.9 % y la de pescado fresco fue de –7.6 %.[17]

[17] MAXIMIXE. "PBI sectorial desagregado" En: **Reporte: riesgos macro.** Lima: Maximixe. nov-2002. p. 9.

Dentro de este mismo sentido observaremos a continuación un cuadro resumen y gráficos que muestran las tendencias de precios de algunos insumos utilizados en la industria del restaurante, los que revelan la tendencia a la baja de los precios, y si los dividiéramos entre el IPC de cada período tendríamos los precios relativos por producto que también tienen tendencias negativas.

**Gráfico 2.3: Precios reales a diciembre de 1999 del pollo y la papa**




Fuente: MAXIMIXE. "Pollos a la brasa". En: **Reporte: riesgos de mercado.** Lima: Maximixe. abr. 2000. p. 88

Las estadísticas y cuadros anteriores son reflejo de estabilización económica para el año 2003 y siguientes, así como paulatina reactivación del gasto y el consumo en función del crecimiento del PBI.

El sector donde se dirigirá nuestro proyecto de investigación se encuentra inmerso dentro de este macro

entorno, en tal sentido citaremos comentarios sobre la evolución de dicho gremio:

“Según las últimas estadísticas al 30 de noviembre de 1998 había en el país 40,286 restaurantes que se encontraban inscritos en el Registro Unificado. Este número que ha crecido en los últimos años es elevado comparado con otros países de la región, y la mayoría de ellos no cuenta con las normas técnicas necesarias para el manejo de los alimentos. Los restaurantes clasificados con 3 a 5 tenedores no deben superar los 200 y no se trata siempre de los más destacados.

En el Perú abrir un restaurante no es complicado, sólo se requiere de la licencia municipal y un RUC pues no existe ningún requisito para la utilización de la palabra restaurante. Ello ha generado que entre 1999 a la fecha (22-10-2001) estos establecimientos proliferen en todo el país, especialmente aquellos que ofrecen los denominados menús o los chifas, que por la situación económica se han convertido en una importante alternativa por los precios que manejan señaló el gerente general de la Asociación de Hoteles y Restaurantes Luis Villa.

Explicó que si bien el Perú es reconocido por su excelente gastronomía a nivel mundial, a pesar de que no se ha hecho una efectiva difusión a nivel internacional, también es un país que cuenta con muchos

establecimientos comparado con otros países de la región. Villa añadió que tenemos un número bastante alto de establecimientos. Refirió asimismo que la promoción del turismo está ligada también a la gastronomía, razón por la cual es un rubro al que también se debe apoyar, así como buscar que logre una mayor organización. En ese sentido anunció que acaba de firmar un acuerdo con la Dirección general de Salud (DIGESA) del Ministerio de Salud, para llevar a cabo un proyecto piloto que busque certificar a los restaurantes que tengan un cierto nivel de manejo de alimentos, así como de higiene."[18]

### 2.1.3. Entorno legal.

El entorno tributario y de Registro de la Actividad, no ha sido modificado en gran medida, salvo procedimientos de retención del IGV y en el caso de Municipios algunas normas sobre seguridad en establecimientos públicos, estacionamientos y emisión de desechos (normas sobre impacto ambiental).

Nuestro proyecto considera adecuadas las medidas y normas complementarias emitidas por las autoridades tanto nacionales como de los gobiernos locales, las que tienen como finalidad proteger al consumidor final así como su vida y bienestar personal, todo ello dentro del ámbito de la competencia legal de las empresas, todas

[18]**"Número de restaurantes se duplica en últimos años debido a la crisis; la clasificación de tenedores no es obligatoria en estos establecimientos"** En: Gestión (PE): 22/10/2001. p. 7

con derechos y obligaciones de acuerdo a la Ley y La Constitución del Perú.

En lo que respecta a promoción del Estado de las actividades de turismo y recreación, las que están correlacionadas con nuestro proyecto por los impactos económicos que ocasionan, tenemos que a finales del 2002 se creó el "Fondo para la Promoción y el Desarrollo Turístico Nacional", el cual consiste en la aplicación de un impuesto extraordinario que grava con US$ 15 el ingreso al país de personas naturales a través de medios de transporte aéreo, esto nos lleva a la cifra que indicamos en el análisis de las variables políticas donde se indica que el gremio contará con US$ 18'000, para promocionar la actividad turística.

Otro aspecto importante dentro del ámbito legal es la libre tenencia de moneda extranjera en el Perú, con lo que los usuarios o clientes tienen la facilidad de transar en su moneda (especialmente dólares americanos y recientemente euros).

No se observan prácticas desleales de empresas del gremio, salvo el alto grado de informalidad de restaurantes de "barrio" muchos de los cuales no tienen las condiciones mínimas de salubridad exigida por los Municipios, la que no es aplicable con la rigurosidad que se debe exigir en todos los casos, este aspecto es de carácter tangencial frente al concepto planteado en

nuestro proyecto, el cual por definición no se dirige a público objetivo de segmentos C, D o E.

Existen actividades regulatorias del medio ambiente como la emisión de humos y el desecho de desperdicios contaminantes en todas las zonas comerciales y residenciales del país, las que son perfectamente aplicables en nuestro proyecto.

## 2.2 Análisis demográfico.

La presente investigación toma los datos extraídos de Informes estadísticos de Apoyo con proyecciones realizadas por el INEI para el año 2001 – 2002, lo que nos permitirá la identificación del marco poblacional de cuyo esquema obtendremos información vía datos secundarios del mercado objetivo.

Según proyección realizada por el INEI en agosto del 2001, la población del Perú para 1993 ascendía a 23’009,480 habitantes, cantidad que a una tasa del 1.49% de crecimiento anual para el 2002, permite hacer una estimación de 26’748,972 habitantes para mediados del mencionado año.

El 63% de los peruanos son menores de 30 años, siendo la mediana de la población los 23 años. El porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres en los primeros años de vida, situación que se empareja entre los 27 y 38 años y que disminuye considerablemente hacia la tercera edad.

La mayor concentración con respecto a la población total del país la encontramos en Lima Metropolitana, la cual representa el 27.9%.

Para Lima Metropolitana, las nuevas proyecciones estiman una población total de 7'458,446, donde se incluye a la Provincia Constitucional del Callao, y a partir de este año al distrito de Puente Piedra. En el siguiente cuadro podemos apreciar los habitantes de Lima por zonas geográficas agrupadas y distritos.

## Cuadro 2.3: Habitantes en Lima Metropolitana por zona geográfica y distrito

(proyección 2002)

| ZONA | DISTRITOS | HABITANTES |
|---|---|---|
| Norte | Carabayllo | 148,634 |
| | Comas | 496,100 |
| | Independencia | 206,843 |
| | Los Olivos | 301,226 |
| | Puente Piedra | 168,073 |
| | San Martin de Porres | 459,139 |
| | Total | 1,780,015 |
| Este | Ate | 350,918 |
| | El Agustino | 166,177 |
| | San Juan de Lurigancho | 755,540 |
| | Santa Anita | 154,359 |
| | Total | 1,426,994 |
| Centro | Breña | 94,808 |
| | La Victoria | 228,345 |
| | Lima (cercado) | 345,898 |
| | Rimac | 211,679 |
| | San Luis | 59,213 |
| | Total | 939,943 |
| Sur Este | La Molina | 137,327 |
| | San Borja | 128,618 |
| | Santiago de Surco | 251,648 |
| | Total | 517,593 |
| Sur | San Juan de Miraflores | 367,128 |
| | Villa El Salvador | 330,143 |
| | Villa Maria del Triunfo | 329,057 |
| | Chorrillos | 270,081 |
| | Total | 1,296,409 |
| GRAN LIMA : 7'775,138 HAB. | | |

| ZONA | DISTRITOS | HABITANTES |
|---|---|---|
| Sur Oeste | Barranco | 45,922 |
| | Jesús María | 67,187 |
| | Lince | 70,968 |
| | Magdalena del Mar | 52,976 |
| | Miraflores | 92,815 |
| | Pueblo Libre | 80,384 |
| | San isidro | 68,438 |
| | San Miguel | 132,504 |
| | Surquillo | 99,144 |
| | Total | 710,338 |
| Callao | Bellavista | 82,816 |
| | Callao | 417,587 |
| | Carmen de la Legua | 43,989 |
| | La Perla | 66,826 |
| | La Punta | 7,246 |
| | Ventanilla | 168,690 |
| | Total | 787,154 |
| Periferia | Ancón | 30,725 |
| | Chaclacayo | 41,055 |
| | Cieneguilla | 13,437 |
| | Lurigancho | 125,088 |
| | Lurín | 49,436 |
| | Pachacámac | 33,392 |
| | Pucusana | 4,527 |
| | Punta Hermosa | 5,139 |
| | Punta Negra | 4,206 |
| | San Bartolo | 3,527 |
| | Santa María del Mar | 264 |
| | Santa Rosa | 5,896 |
| | Total | 316,692 |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. "Estadística poblacional". En: **Informe gerencial de marketing – IGM.** Lima: Apoyo Oinión y Mercado, enero 2002, p. 41.

### 2.2.1. Características socioeconómicas.

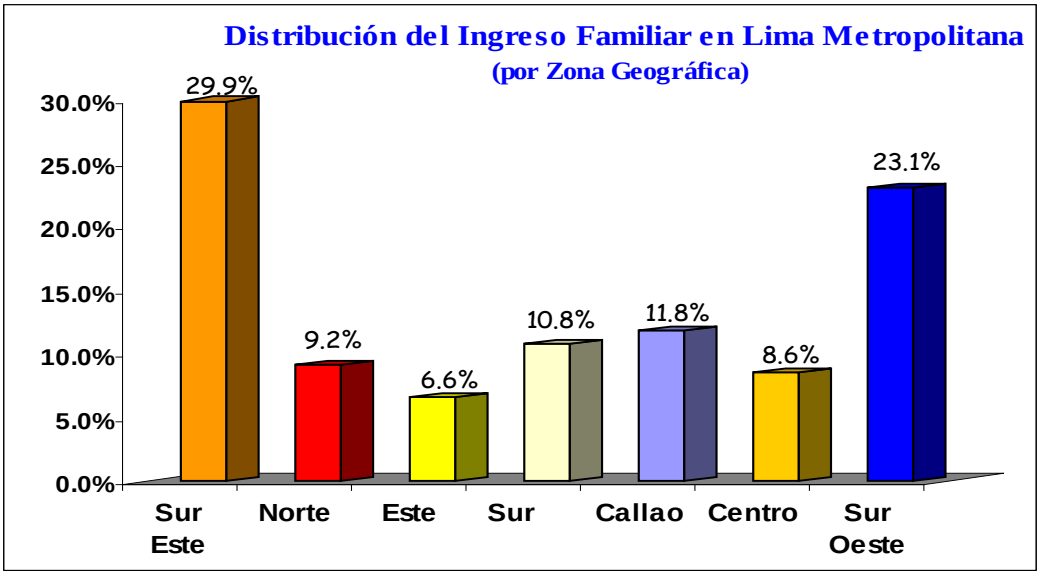
La población limeña está dividida en los niveles socioeconómicos A1, A2, B1, B2, C1, C2, D y E, cuyos perfiles son enunciados en el anexo 01.

Un 4.3% de la población total de la ciudad de Lima, reside en manzanas en las que predomina el NSE A; un 8.37% en manzanas correspondientes al NSE B1; el 10.7% en las de NSE B2; para las del NSE C1 corresponde un 19.0%; en las del NSE C2 un 19.5%; el 22.7% en las del NSE D; finalmente, encontramos un 15.5% en las manzanas del NSE E. Los aproximadamente 2’700,000 de personas que conforman el NSE C, hacen que este grupo sea en términos absolutos el de mayor población, y en contrapartida tenemos al NSE A con 300,000 personas aproximadamente, lo que hace que sea el NSE de menor población en términos absolutos.

Los NSE A y B predominan en las zonas Suroeste y Sureste de la capital conformados por distritos denominados “el corredor de la riqueza” del cual hablaremos más adelante, siendo las zonas Norte, Este, Centro, Sur y Callao donde predomina el NSE C y D. Es importante mencionar que en el Centro y el Callao también encontramos una considerable proporción del NSE B. Finalmente en las zonas Este y Sur el NSE E es el predominante.

En cuanto al ingreso per-cápita de Lima, este asciende a US$ 119 mensuales, siendo el ingreso mensual familiar promedio US$ 481, sin embargo el 60% de los hogares percibe menos de US$ 300 al mes. El mayor ingreso promedio mensual familiar (US$ 1,400) se da en el Sureste y el Suroeste, disminuyendo este en el resto de zonas[19]. En el Centro éste ingreso promedio asciende a US$ 400 aproximadamente; y en el Norte, Este, Sur y Callao es de US$ 260 y US$ 330[15]. Finalmente se estima que el 53% del total de los ingresos de Lima Metropolitana se encuentran en las zonas Suroeste y Sureste[19].

**Gráfico 2.4: Distribución porcentual del ingreso familiar en Lima Metropolitana (por zona geográfica agrupada)**

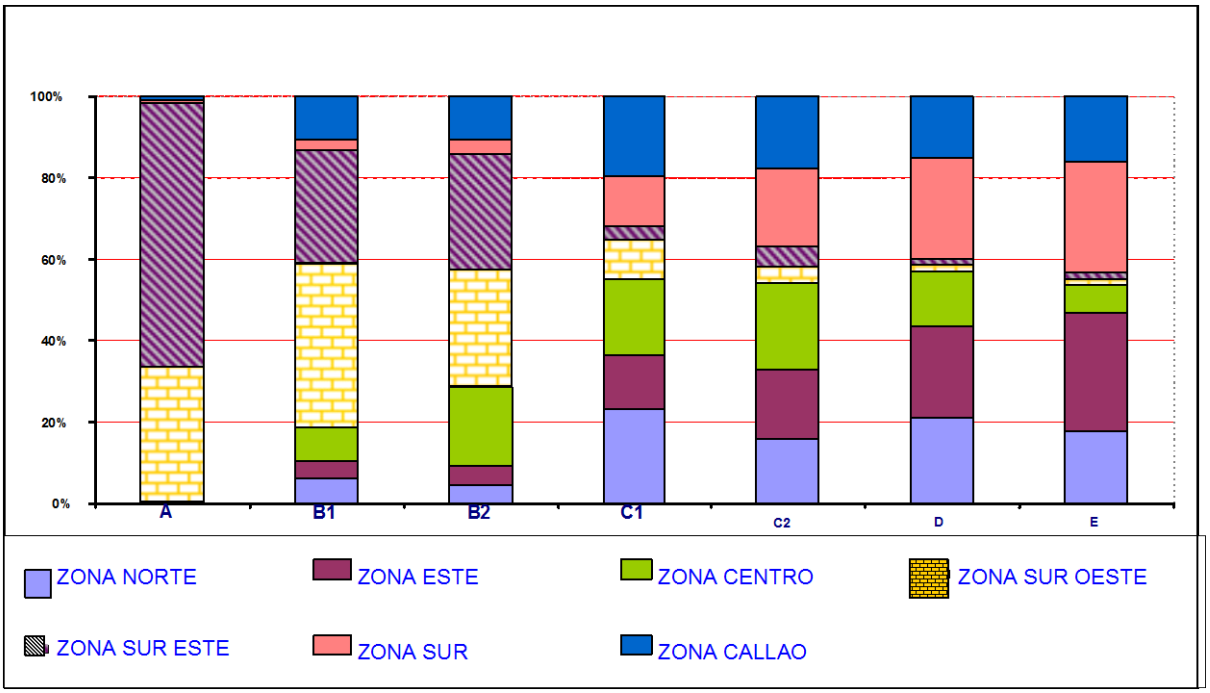



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Informe. Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2001 – 2002.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2002. p. 7.
Elaboración propia.

[19] APOYO OPINION Y MERCADO. **Informe. Perfiles zonales de Lima Metropolitana Lima 2001 – 2002.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2002. p. 6

En las ilustraciones siguientes apreciamos la información correspondiente a los niveles socioeconómicos por zonas geográficas y distritos con una distribución porcentual horizontal, la cual nos permite identificar la estructura poblacional por NSE de Lima Metropolitana, tal como presentamos en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.5: Habitantes por NSE y zona geográfica de Lima Metropolitana**




| | A | B1 | B2 | C1 | C2 | D | E |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ZONA NORTE | 0.0 | 5.0 | 4.5 | 28.8 | 19.8 | 27.0 | 14.9 |
| ZONA ESTE | 0.1 | 3.3 | 5.2 | 16.3 | 21.5 | 28.9 | 24.6 |
| ZONA CENTRO | 0.2 | 6.6 | 20.1 | 22.9 | 26.6 | 17.9 | 5.7 |
| ZONA SUR OESTE | 17.3 | 32.2 | 29.9 | 12.2 | 5.4 | 1.7 | 1.2 |
| ZONA SUR ESTE | 34.2 | 22.1 | 29.7 | 4.2 | 6.2 | 2.1 | 1.5 |
| ZONA SUR | 0.3 | 2.2 | 3.9 | 15.1 | 23.8 | 31.8 | 22.8 |
| ZONA CALLAO | 0.5 | 8.5 | 11.0 | 24.3 | 22.4 | 19.7 | 13.6 |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. "Estadística poblacional". En: **Informe gerencial de marketing – IGM.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, Enero 2002. p. 41. / APOYO OPINIÓN Y MERCADO. "Perfiles zonales de Lima Metropolitana. Lima 2000". En: **Informe gerencial de marketing – IGM**. Lima: Apoyo Oinión y Mercado, 2002. p. 20.
Elaboración propia.

En Lima Metropolitana existen 313,486 habitantes en el NSE A, 605,101 en el NSE B1, en el NSE B2 tenemos 780,070.

## 2.3. Resumen de resultados.

El diagnóstico de los elementos conjugados en el ambiente social y político nos dejan ver ventanas de oportunidad en la industria de restaurantes y Fast-Food, considerando los nuevos hábitos de los consumidores especialmente la nueva composición de la estructura de trabajo donde el rol desempeñado por la mujer es cada vez más independiente y activo, la menor formalización de matrimonios y la necesidad de trabajo ligado a la alimentación fuera del hogar, las políticas gubernamentales de promoción al sector, la estabilidad de los precios en el mercado, la necesidad de revalorizar lo nuestro, la esencia de la peruanidad. En la parte económica lo más resaltante es el crecimiento del consumo y del PBI no primario, el traslado de las empresas de provincias hacia Lima por la centralización política y económica en la capital así como las mayores oportunidades de negocios, los cada vez mejores indicadores de sectores correlacionados como el avícola, y el mayor ingreso por hogar en las familias de los distritos sur-este y sur-oeste de Lima, nos permiten en conjunto ver un marco general propicio para realizar un análisis más profundo de las variables que llevan al consumidor hacia los restaurantes de su zona o de otras, centrados especialmente en los NSE A y B de la población.

En el mismo sentido, el breve análisis de datos secundarios sobre población extraídos de informes y estadísticas elaborados por la compañía Apoyo Opinión y Mercado e INEI, nos permite identificar claramente las zonas de mayor residencia de los NSE A y B, a los cuales se dirigirán las encuestas y el focus group que especificaremos más adelante. Para ello hemos considerado conveniente tener muy claro cual sería nuestro mercado meta, por ello consideramos fundamental el habernos ubicado dentro del marco poblacional y los segmentos por distritos y zonas geográficas que los agrupan.

# CAPÍTULO III

## 3. Comportamiento del mercado y la oferta actual.

Aquí empezaremos a observar con mayor detenimiento y profundidad lo que está sucediendo en el mercado de restaurantes, cuál es el comportamiento de los consumidores; los ofertantes y sus principales estrategias para atraer a los clientes de otros segmentos, las características económicas dominantes y sus efectos, la evolución del sector, en fin, factores y aspectos que nos permitan delinear desde ya un plan de trabajo con la mira a establecer un establecimiento piloto con proyección y estrategias de largo plazo de acuerdo con la competencia por enfrentar.

### 3.1. Análisis de la industria y sus componentes clave.

Es pertinente realizar un análisis de la industria visto desde la óptica del esquema de las 5 fuerzas competitivas enunciado por el conocido profesor M. Porter, lo que nos permitirá conocer el panorama con mayor precisión que en nuestro análisis del macro ambiente, lo que a la vez nos ayudará a conocer las características clave de la industria, la competencia y su intensidad, las estrategias de los actores, los factores impulsores del cambio, las posiciones de mercado, las claves del éxito competitivo y la futura perspectiva de generación de utilidades.

### 3.1.1. Características económicas dominantes de la industria.

En la industria de restaurantes existe preocupación por la búsqueda de estrategias que contengan como ingrediente principal la innovación en los productos entregados y su presentación al cliente, con la finalidad de establecer distancias favorables frente a los competidores. Paralelamente debemos anotar que la entrega del producto y el servicio junto a las interacciones de clientes y prestatarios son vitales en el desarrollo de las operaciones y diferenciación de la empresa proyectada, aspecto que se toca con profundidad en la Ingeniería del proyecto (Ver Sistema de Entrega del Servicio – SES).

A continuación mostramos las principales características económicas dominantes en la industria de restaurantes por sub. – sectores agrupados:

a. **Volumen de mercado.**

Para efectos de acercarnos lo más posible a los valores facturados por el mercado de comidas tanto rápidas como en restaurantes de categoría, procedimos a revisar diversos informes de la Consultora MAXIMIXE en distintos lapsos de tiempo, los que nos dieron la pista para efectuar los cálculos respectivos y determinar a la vez las características más saltantes de cada sub-grupo. En

tal sentido presentamos a continuación el cuadro 3.1 donde ubicamos a los principales actores del mercado y paralelamente la facturación en cada mercado, siendo el rango de 55% a 65% en el corredor de la riqueza:

**Cuadro 3.1: Características, actores y facturación aproximada de sub. - sectores agrupados**

| **Hamburguesas** | **Pollos a la Brasa** | **Pizzas** | **Restaurantes** |
|---|---|---|---|
| Incremento de locales del año 1995 al 2001 a una tasa promedio anual de 25.8%, al 2002 hay 52 locales. La demanda está impulsada por los conos de Lima donde el NSE C y D son muy sensibles a los precios | El mercado de pollos a la brasa continúa en desarrollo gracias a la gran expansión de las cadenas de pollo frito y a la brasa, lo que a la vez originó mayor competencia. Mantienen precios relativamente estables debido a la oferta comentada y a la alta sensibilidad de precios de los NSE C y D. Los supermercados ingresaron a este mercado con la modalidad "para llevar" con menos inversión por m2. De activo fijo, menor peso por pollo y con mucho menor precio que las cadenas. | Consumo de pizzas en Lima vino perdiendo terreno frente a Pollos a la brasa y hamburguesas los cuales han penetrado con mayor facilidad en los gustos del consumidor, no obstante los locales se han expandido considerablemente. En el cono norte Domino's Pizza, Pastipizza y La Romana (esta última con establecimiento rústico) a diferencia de las otras que funcionan como Fast-Food. Las empresas lanzan constantemente nuevas promociones. | Consumo y ubicación se realiza principalmente en el corredor de la riqueza: zonas Sur-este y Sur-oeste de Lima, los denominados restaurantes de 4 – 5 tenedores son aproximadamente 50 empresas que cuentan con 120 locales aproximados, facturación principal es vía tarjeta de crédito, atienden a ejecutivos, compiten con hoteles de categoría a los cuales asisten turistas, su principal característica es la calidad de sus productos y diligente atención a la mesa. Buscan ubicación y seguridad para sus clientes así como buen ambiente en general. |

Continúa...

## Cuadro 3.1: Características, actores y facturación aproximada de sub. - sectores agrupados

...viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| Actores Principales: Bembos, 23 locales, McDonald, 17 locales, Burger King, 12 locales | Actores Principales: Pardo's Chicken, 8 locales, KFC, Mediterráneo Chicken, Rocky's (40 locales), Norky's (40 locales), La Caravana, Pastipizza, Santa Isabel, Metro. | Actores Principales: Pizza Hut (14 locales), Domino´s (14 locales), Pastipizza (6 locales), Pizza Raúl, Pasta Pronta, Donatello, Dinnos. | Actores principales: Bohemia, José Antonio, Manos Morenas, Las Brujas de Cachiche, La Huaca Puccllana, La Carreta, O Mei, Titi, Alfresco, La Tranquera, Pecados Capitales, Tony Roma's etc. |
| Facturación aproximada al año de las grandes cadenas: US$ 22'000,000 | Facturación aproximada al año: mayor a US$ 55'000,000 | Facturación aproximada al año: US$ 20'000,000 | Ventas aproximada estimada de consumo con tarjetas VISA, anualmente: US$ 36'000,000<br>Total aprox:US$ 60'000, |

Fuente: MAXIMIXE. **Informe: riesgos de mercado**. Ediciones especiales sobre hamburguesas, pollos a la brasa, pizzas, restaurantes y comidas rápidas, correspondientes a los años 2000, 2001 y 2002. / Adicionalmente: Entrevista realizada en la Gerencia General de VISANET, e informes sobre consumos en restaurantes con tarjetas VISA del año 2002.

Elaboración propia.

### b. Campo de rivalidad competitiva.

Se concentra en la ciudad de Lima y dentro del corredor de la riqueza (zonas SE y SO), enunciado en las limitaciones de nuestra investigación, además por la atractividad de este mega – mercado y su evolución macro, considerando además que al programarse una unidad de servicios piloto, ésta debería estar donde el mercado y la disposición del

gasto es la más amplia dentro de todas las provincias a nivel nacional: Lima.

c. **Índice de crecimiento del mercado.**

Los restaurantes VIP y algunas cadenas de importancia como Chili's, Friday's, KFC, Pizza Hut, Burger King y Bembos evidenciaron un crecimiento en conjunto aproximado del 8% en los volúmenes atendidos, producto de mayor utilización de tarjetas de crédito y débito con la marca VISA, (entrevista con gerencia de VISANET). El Mercado de pollos a la brasa sigue en crecimiento debido a la mayor penetración de los supermercados en el ambiente competitivo, lo que redundó en menores precios. El mercado de hamburguesas también evidenció una gran expansión al ingresar al NSE C de la población y establecer nuevas ubicaciones especialmente en los conos de Lima. Los actores del mercado de pizzas fueron los menos escogidos frente a la concurrencia del consumidor.

d. **Etapa en el ciclo de vida.**

Considerando los tipos de restaurantes enunciados líneas arriba, la etapa se conceptúa como madura, los crecimientos no son muy elevados, asimismo las extensiones de línea no muestran virajes radicales en su composición.

e. **Número de compañías en la industria.**

Los restaurantes más importantes y que tienen la correspondiente calificación de tenedores bordean los 200; sin embargo, este número se incrementa si tomamos en cuenta restaurantes que pertenecen a hoteles de 4 – 5 estrellas, superando así los 300 restaurantes[20]. Números que fueron tratados en el análisis del macro ambiente y en el presente capítulo por cada sub.- sector agrupado.

f. **Clientes.**

Se estima que sólo en el campo de los ejecutivos de empresas medianas y grandes, en conjunto con ejecutivos y gerentes de empresas internacionales de visita de negocios en Perú, suman no menos de 15,000 que concurren a restaurantes de categoría en un rango mensual no menor a las 4 a 6 visitas[21], los que tienen un gasto promedio estimado por persona de S/. 100 ó en términos de moneda extranjera US$ 28 aproximadamente por cada asistencia al restaurante. Este mercado flotante de importante capacidad del gasto en reuniones de negocios, se multiplica considerablemente al sumar las familias de los segmentos NSE A y B del corredor de la riqueza (zonas sur oeste y sur este de Lima) que

[20] Datos extraídos de la entrevista con la Gerencia de VISANET (enero del 2003), empresa que registra todas las transacciones de tarjetas VISA en el Perú, considerando tarjetas de débito, crédito e internacionales con la marca VISA.
[21] Datos extraídos de la entrevista con la Gerencia de VISANET, Enero del 2003.

frecuentan restaurantes semanal y quincenalmente, cuyos ingresos mensuales estimados alcanzan los US$ 232.3 MM y corresponden al 31.5% de los ingresos totales mensuales estimados de Lima Metropolitana[4]. Paralelamente según estudios de la ONG Consejo Andino de Gerencia Sostenible, en el departamento de Lima se registra un PBI per cápita de US$ 3,407 por persona[22] (datos preliminares al 2001) , el que solamente es superado por Moquegua (US$ 4,934 per cápita) por su menor población 147,000 personas. Debemos anotar que Lima tiene más de 7 millones y medio de habitantes y concentra más de 315,000 negocios[23]. El citado estudio de la ONG indica que "el promedio nacional es de US$ 2,000 por persona, resaltando que tener un PBI per cápita tan alto significa que hay masa crítica asalariada bien remunerada que permite desarrollar actividades adicionales"…. En el capítulo V donde se proyecta el mercado objetivo, se efectuarán estimaciones de los NSE indicados anteriormente, asimismo de la población flotante de los distritos de San Isidro y Miraflores, ambos considerados como estratégicos por estar dentro del corredor de la riqueza y al ser claves en el estudio de ingeniería y localización.

---

[22] EMPRESA EDITORA EL COMERCIO. "Cuatro regiones lideran alta producción por habitante". En: El Comercio, 3/02 / 2003. p.b2.

[23] APOYO PUBLICACIONES. "Esa Lima que no vemos". En: **Semana Económica**. PE 19 (854). Lima, 27 ene. 2003. p.3-4.

g. **Grado de integración vertical.**

Existe la cadena BEMBOS que está integrada hacia atrás y fabrica sus hamburguesas las cuales son distribuidas a todos sus locales y los franquiciados nacionales.

En otros casos no podríamos decir que se trata de integración hacia atrás, pero es pertinente comentar que KFC por ejemplo obtiene su fórmula secreta del exterior, la cual no es producida en el Perú.

h. **Facilidad de ingreso / salida.**

El sector está considerado como de bajas barreras de entrada (dependiendo obviamente de la categoría del establecimiento y de los volúmenes ofertados durante los ciclos diarios de atención, y a la vez teniendo en cuenta la clase de productos entregados al cliente). En el segmento objetivo de nuestro restaurante existen barreras moderadas para el ingreso en la forma de requerimientos de inversión para la construcción del primer local que pueden variar entre US$ 250,000 y US$ 1´000,000.

i. **Características del producto.**

Si bien son altamente estandarizados en el caso del Fast-Food, son más especializadas en el caso del

Fast-Casual, los clientes manifiestan preferencias muy claras por uno u otro de los actores; sin embargo lo básico siempre está centralizado en el sabor, la variedad y el servicio recibido, los que son atributos inherentes al producto por entregar.

j. **Economías de escala.**

Son las cadenas las que obtienen interesantes economías de escala, citaremos por ejemplo a KFC, Bembos, Norky's, Rocky's, los supermercados Metro y Santa Isabel, etc., no solamente en lo que respecta a la adquisición de los insumos de producción con evidentes ventajas en costos, sino en procesos administrativos y de marketing empleados en el manejo de sus operaciones en el mercado.

k. **Rentabilidad en la industria.**

Según estimaciones extraídas en entrevista a gerencia de empresa VISANET[24], nos ha permitido fijar el índice de rentabilidad para la industria entre 25% y 30%, siendo la estimación de este dato derivado del análisis de comisiones que son cobradas a los establecimientos, los que deben soportar en su estructura de egresos dichas comisiones.

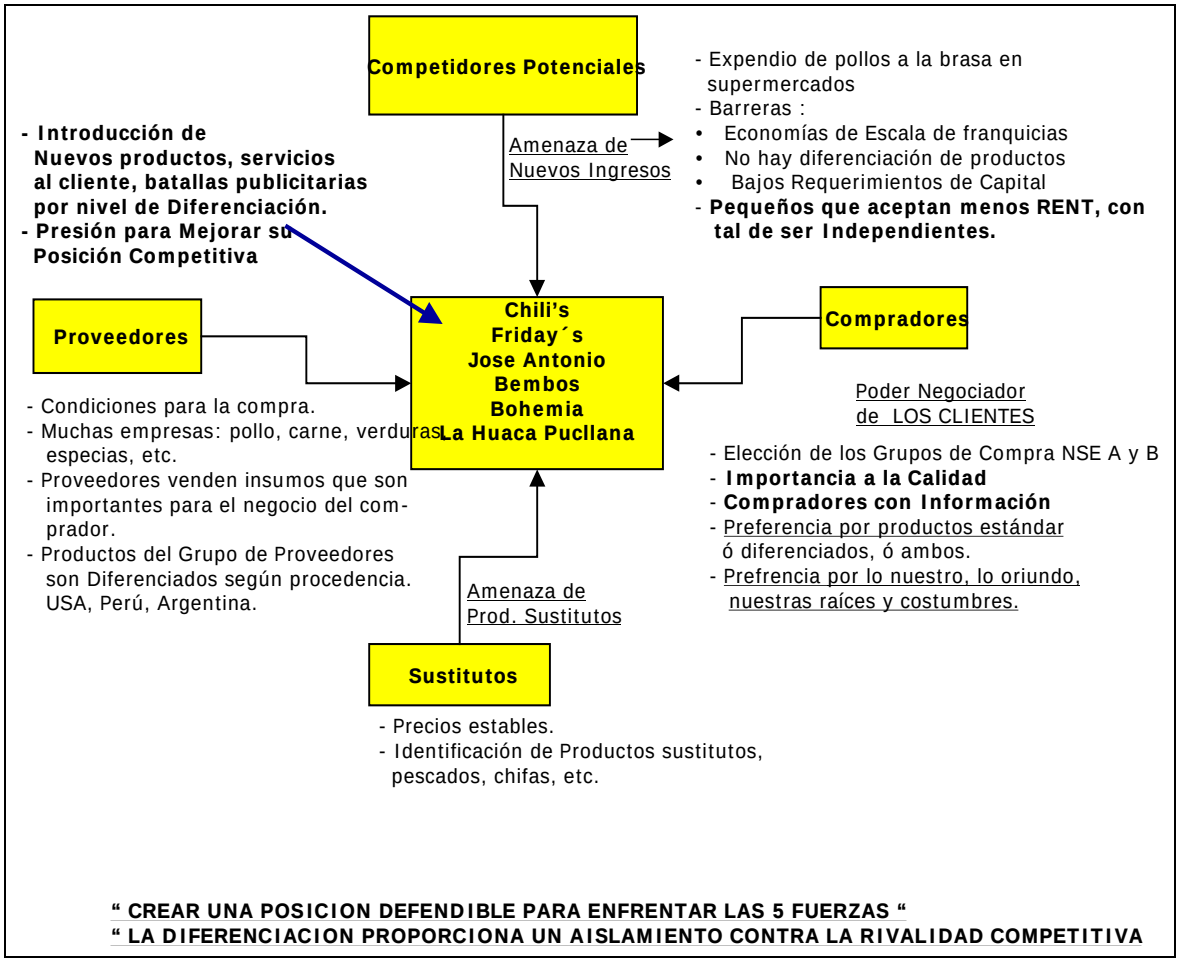
[24] Datos extraídos de la entrevista con la Gerencia de VISANET (enero del 2003), los estimados de la industria se basan en facturaciones promedio por restaurantes de categoría con tarjetas VISA y aceptación de los porcentajes de cargo por venta realizada.

Paralelamente la industria en general estaría creciendo a un ritmo anual aproximado de 8% según los estimados efectuados en el aumento de las transacciones de tarjetas de crédito y débito VISA, las que arrojan consistentemente dicho aumento del año 2001 al cierre del 2002, así también el número de locales de las principales franquicias de pollos la brasa y fritos, los chifas de categoría y otros establecimientos dentro del rubro restaurantes se encontrarían invirtiendo en su infraestructura física y a la vez expandiéndose a nuevos mercados (como parte de su estrategia de captación de mercados emergentes dentro de la ciudad de Lima).

### 3.1.2. Las cinco fuerzas competitivas.

Un instrumento adecuado para observar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas es el ***Modelo de las Cinco Fuerzas*** desarrollado por el profesor Michael Porter, de la Harvard Business School, el cual describimos en la siguiente figura:

## Figura 3.1: Las 5 fuerzas competitivas




Fuente: THOMPSON, A. A.; STRICKLAND A. J. **Administración estratégica: conceptos y casos**. 11ª ed. México: Mc-Graw Hill, 2001. Cap. 3. p. 80.
Elaboración propia

### a. Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.

Lograr una posición dentro del campo de la rivalidad competitiva a base de la diferenciación y por ende la preferencia del comprador entre las empresas rivales, se constituye en la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas.

La rivalidad existente en la industria de los restaurantes es notoria por las acciones de cada uno

de los actores, desde que existe un gran número de competidores que manejan volúmenes y capacidades similares, esto se aprecia sobre todo en las cadenas, y demanda iniciativas estratégicas creativas en todos los aspectos como precios ofertas, promociones, ambientación, localización, por ejemplo las cadenas se encuentran en busca de nuevos mercados hacia los conos de la ciudad e incluso, se analizan planes de expansión hacia el interior del país y hacia países vecinos.

La existencia de cadenas internacionales en el país como KFC, Pizza Hut, Burger King entre otras, es otro factor que contribuye al alto grado de rivalidad competitiva, ya que al tener capacidades financieras bastante fuertes, pueden tomar medidas extremas en la búsqueda de defender su posición en el mercado nacional en los segmentos escogidos y en el tipo de concepto.

**b. El ingreso potencial.**

Si bien es cierto en el sector de restaurantes vemos aperturas y cierres a diario de locales de distinta índole, tenemos que estar conscientes que existen ciertas barreras para el ingreso dependiendo de la orientación que se quiera dar al negocio.

En un primer momento debemos tener en consideración las economías de escala, ya que estas pueden obligar a los competidores potenciales a ingresar sobre una base en gran escala, lo cual significa una medida costosa y tal vez arriesgada; o a aceptar desventajas en cuanto a costos, reflejadas en rendimientos más bajos. Aquí no solamente nos referimos a barreras relacionadas con la escala de producción, sino también en lo concerniente a publicidad, marketing y financiamiento.

Es importante mencionar la existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia, reflejados en la habilidad técnica y profesional del personal, especialmente al hablar de una cadena en donde los procesos de producción y administrativos necesitan un alto grado de estandarización y entrenamiento del personal.

En el caso del sector de restaurantes, el acceso a los canales de distribución, desde el punto de vista de la ubicación del local, es clave, sobre todo hablando de una cadena de restaurantes. Conseguir la ubicación física correcta es difícil, desde que las mejores posiciones, por regla general, han sido tomadas por los actores ya existentes en el mercado, lo que demandará de todo actor potencial, la habilidad suficiente para encontrar un espacio geográfico gravitante en el mercado.

c. **Presiones competitivas de productos sustitutos.**

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de lo siguiente:
En el sector de restaurantes encontramos una serie de opciones tales como pollo a la brasa o frito, comida criolla, hamburguesas, pizzas y pastas, chifas, cevicherías, etc. Además, el consumidor puede acceder al servicio a la mesa o al Fast-Food, y todas estas opciones se encuentran fácilmente disponibles en el mercado, con precios atractivos, lo que crea una presión competitiva al asignar un techo a los precios que se pueden cobrar sin ofrecer a los clientes un incentivo por el producto.

Por otro lado, los costos del cambio por parte de los consumidores es bastante bajo, por lo que resulta significativamente fácil convencer a los compradores de efectuar el cambio.

Considerando los factores críticos indicados, es preciso mencionar que los competidores más silenciosos pero efectivos son los denominados Chifas, restaurantes que con especialidad en comida china (la cual tiene un expertise muy especial y tradicional) han registrado un crecimiento explosivo que nos induce a efectuar un somero análisis basados en las lecturas de: El Libro de Oro de las

Comidas Peruanas, el que citamos textualmente en la parte denominada Del Influjo Oriental:

"… Existen más de 2,000 chifas, por lo que somos el país con más restaurantes chinos en todo Latinoamérica. Y es que los chifas se han incorporado como parte de nuestro acervo culinario…. Entre 1849 y 1853 llegaron al país 4,583 culíes chinos, y entre 1861 y 1874 entraron otros 76,402. En total, arribaron al país unos 100,000 migrantes de la China durante el siglo pasado. En la actualidad se calcula en un millón el número de descendientes chinos, considerando desde los migrantes de la primera a la quinta generación que viven en el Perú. Por otro lado la comida china fue hasta hace poco, casi exclusivamente, de origen cantonés, pues de esa región provino la mayor parte de migrantes chinos. El monopolio cantonés se ha roto y hay ahora oportunidad de saborear especialidades de otras escuelas del norte de China como por ejemplo las famosas cocinas de Beijing, Shanghai, Zsechuan, etc,. Por otro lado, junto a los chifas de categoría aparecen los minichifas con menús populares o chifas al paso…. Alfonso Chu nos explica el porqué de tantos minichifas: "para los chinos de reciente migración el minichifa es una oportunidad de trabajo, no requiere mucha inversión y allí puede laborar toda la familia. Antes el negocio clásico de la colonia china era la bodega, pero ahora, con los

supermercados y las cadenas de tiendas, hay mucha competencia, entonces resulta mejor incursionar en el chifa". Hay quienes sostienen que el popularísimo lomo saltado peruano es de inspiración china (¿será cierta tan sabrosa blasfemia?), a lo mejor. En cuanto a la localización el tradicional barrio chino en el centro de Lima: CAPÓN, sigue siendo el lugar de mayor atracción…."[25]

d. **Poder de los proveedores.**

En el sector de restaurantes, las presiones competitivas relacionadas con el comprador tienden a ser mínimas desde que los artículos proporcionados por los proveedores son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto gracias a un gran número de estos.

Lo anterior permite obtener todo lo necesario recurriendo a una lista de buenos proveedores, incluso en ciertos casos, dividiendo las compras entre varios, con el fin de promover la competencia en calidad por los pedidos.

Por otro lado, al constituirnos en un cliente importante, el bienestar de los proveedores está vinculado estrechamente con nuestro propio bienestar, lo que origina un menor apalancamiento

[25] VALDERRAMA, Mariano. **El libro de oro de las comidas peruanas.** Lima: Perú Reporting, 1996. p.141-145.

para negociar el precio y otros términos de la venta, por parte de estos.

e. **Poder de los compradores.**

El poder de los compradores, al igual que en el caso de los proveedores, puede variar de poderosa a débil. Si bien es cierto el apalancamiento en las negociaciones por parte de los compradores más obvio es cuando estos son grandes empresas y adquieren gran parte de la producción de una industria, también pueden tener cierto grado de apalancamiento, si los costos de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son realmente bajos.

En la industria de restaurantes, los compradores tienen la flexibilidad suficiente para satisfacer sus necesidades cambiando de un restaurante a otro. En este sector, los productos tienden a ser virtualmente idénticos, por lo que se busca conseguir una alta diferenciación, de tal manera que los compradores sean menos capaces de cambiar, sin sufrir pérdidas por el cambio.

Por otro lado, mientras menor es el número de compradores, originará que la posibilidad de perder un cliente, haga que exista mayor disposición a hacer concesiones de una clase u otra.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que en una industria algunos compradores pueden ser menos sensibles que otros al precio, la calidad o el servicio. Por ejemplo, por investigaciones hechas se sabe que en la industria de restaurantes, mientras que en el NSE A y B existe un 60% que solicita un plato a la carta al momento de ordenar, en el NSE C este mismo 60%, ordena una oferta.

**f. Impulsores del cambio en la industria.**

Si bien es cierto es importante identificar en qué etapa de crecimiento se encuentra la industria, es mucho mejor identificar los factores que ocasionan ajustes fundamentales en ésta y la competencia.

Una manera para detectar a tiempo las fuerzas impulsoras futuras es monitorear constantemente el entorno empresarial, lo cual implica el estudio y la interpretación del alcance de los acontecimientos sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos, con el objetivo de detectar las tendencias y condiciones en una etapa temprana, que podrían convertirse en fuerzas impulsoras.

Es necesario mencionar que los métodos de monitoreo del entorno empresarial son de carácter cualitativos y subjetivos. Sin embargo, el atractivo de estos, a pesar de su naturaleza especulativa, es

que permite ampliar el horizonte de planeación, transformar indicios vagos de oportunidades o amenazas futuras en situaciones estratégicas más claras, de tal manera que se pueden empezar a desarrollar respuestas adecuadas.

Entre las fuerzas impulsoras más comunes, podemos mencionar:[26]

- Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria.
- Cambios en quienes compran el producto y en la forma que lo utilizan.
- Innovación del producto.
- Cambio tecnológico.
- Innovación de mercadotecnia.
- Ingreso o salida de las principales empresas.
- Difusión de conocimientos técnicos prácticos.
- Incremento en la globalización de la industria.
- Cambios en el costo y la eficiencia.
- Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados).
- Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno.

[26] THOMPSON, A. A.; STRICKLAND A. J. **Administración estratégica: conceptos y casos**. 11ª ed. México: Mc-Graw Hill, 2001. Cap. 3. p. 91-94.

- Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad.
- Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios.

Existen dos condiciones claramente marcadas, la primera se refiere a los cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan. Desde que ingresó al mercado nacional la primera franquicia extranjera, el consumidor peruano se ha acostumbrado al servicio del Fast-Food y a los ambientes casuales, digámoslo así, con infraestructura americana.

Por otro lado, tras la crisis de valores, los peruanos buscamos elementos de los cuales sentirnos orgullosos, de tal manera que se están creando símbolos nacionales alrededor de aquellos que nos es muy familiar, y dentro de esta situación, la comida es un tema que destaca notoriamente.

Desde su perspectiva de tradición familiar y pasando por el reconocimiento internacional del que goza nuestro arte culinario, este es el elemento que se constituye en uno de los más fuertes en la aparición de este nuevo nacionalismo, el cual se da con mayor énfasis en los adultos.

Finalmente, aunque el presente trabajo se centra en el desarrollo del concepto y el inicio de operaciones del establecimiento piloto, también contempla el desarrollo de características que permitan a la cadena ser franquiciable en el extranjero, por lo que la tendencia actual en dichos mercados es pertinente de ser mencionada.

En los Estados Unidos de Norte América, existe una tendencia hacia el rechazo de los productos estandarizados en el negocio de los restaurantes, especialmente en lo que concierne a los servicios típicos de Fast-Food.

Cada vez más, el consumidor está pidiendo productos especializados, en donde la frescura cobra gran importancia, y dentro de esta actitud, así mismo se está contemplando un cambio en los paladares, en donde las comidas típicas están captando cada vez más las preferencias del mercado.

### 3.1.3. Mapa estratégico.

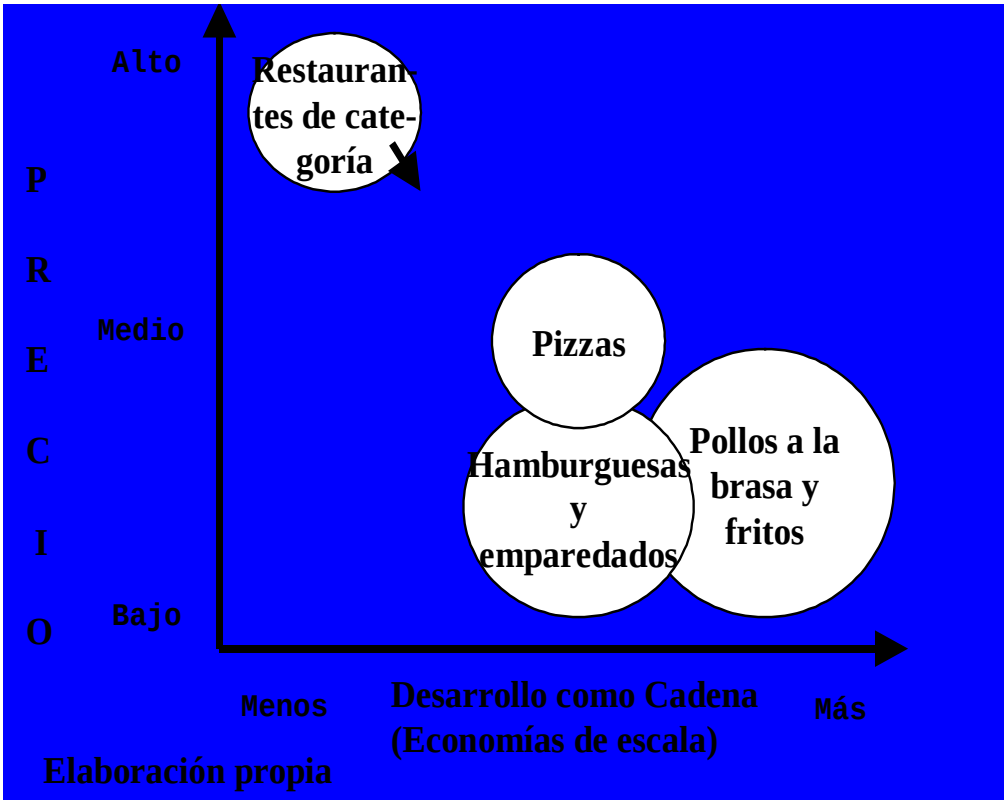
Siguiendo con el análisis de la estructura competitiva de la industria de restaurantes, es necesario estudiar las posiciones de mercado de las compañías rivales, para lo cual se debe desarrollar un mapa de los grupos estratégicos.

Sabemos que un grupo estratégico se compone de aquellas empresas que compiten entre sí con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado. Estas pueden ser semejantes en cualquiera de estas formas[27] **:**

a. Tener una amplitud comparable de su línea de productos.
b. Estar verticalmente integradas unas con otras.
c. Emplear esencialmente los mismos atributos del producto para atraer a tipos similares de compradores.
d. Incidencia en el uso de canales similares de distribución.
e. Depender de idénticos enfoques tecnológicos y/o vender en la mi misma gama de precio/calidad.

[27] THOMPSON, A. A.; STRICKLAND A. J. **Administración estratégica: conceptos y casos**. 11ª ed. México: Mc-Graw Hill, 2001. Cap. 3. p. 96**.**

**Figura 3.2: Mapa estratégico de competidores – industria de restaurantes – Perú.**




Elaboración propia.

El desarrollo de este mapa estratégico, permite indagar si las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.

En este caso, hemos seleccionado los grupos estratégicos pertinentes para el presente trabajo. En el mapa mostrado, podemos apreciar la cercanía entre las pollerías, las hamburgueserías y las pizzerías; lo cual demuestra la intensa rivalidad competitiva entre estos grupos estratégicos (la gran mayoría de ellos están dentro de los denominados Fast-Food). Sin embargo, vemos un intento por parte de los restaurantes de comida

criolla, específicamente en el caso de Manos Morenas, por tratar de cambiar hacia una posición más favorable, tal como lo indica la flecha en el mapa mostrado, esto debido a los cambios en las actitudes y estilos de vida reflejados en una aceptación por parte del consumidor en lo que respecta al servicio de Fast-Food, además de la economías de escala que se consiguen al desarrollar una cadena. Estos cambios en las fuerzas impulsoras, están siendo aprovechados por el restaurante en cuestión, al haber iniciado operaciones en un food-court de la ciudad (Centro Comercial Jockey Plaza), paralelamente a iniciar su servicio de delivery.

- **Probables medidas estratégicas a ser tomadas por los rivales.**

  Una compañía debe prestar atención a lo que están haciendo los competidores, de tal manera que pueda superar las maniobras de sus rivales, verificando sus acciones, comprendiendo sus estrategias y anticipándose a las medidas que posiblemente tomen después.

  Las estrategias que emplean los competidores y las posibles acciones que inicien después, están relacionadas directamente con las mejores medidas estratégicas que una compañía puede tomar, es decir, si esta necesita defenderse de las medidas tomadas

por los rivales, o si estas proporcionan una posibilidad clara de un verdadero impulso ofensivo.

En líneas generales, podemos decir que los actuales actores agrupados en Pollos a la brasa y fritos, hamburguesas y emparedados, pizzas y restaurantes, están concentrados en seguir su misma estrategia básica con ajustes mínimos, veamos:

- Ya las cadenas internacionales han "peruanizado" al máximo sus productos (tratando de no salir de su formato inicial), Bembos por ejemplo se ha ganado el título de la hamburguesa "de sabor nacional", los pollos a la brasa gozan de amplia aceptación como un plato más de nuestra comida, y todos lanzan constantes ofertas con reducciones de precios al mercado, concentrándose en mejorar constantemente sus costos de elaboración de productos y menores gastos en personal al adoptar estrategias de formación laboral juvenil y/o part – time.

- Si bien es cierto, se aprecia un intento por innovar y ampliar la gama de productos ofrecidos con los denominados "combos" de menores precios, se está llegando al punto que podría afectar el "core" de los negocios.

- A la vez existe una política de expansión hacia los conos de la ciudad con la finalidad de tomar el

volumen del NSE “C” que busca precio más no calidad.

- Por último podríamos decir que otra ventana para mejorar las ventas es la franquicia en el extranjero, Bembos estaría tratando de localizarle en Bolivia (información no confirmada) y ya tendría por abrir su segundo local en Santiago de Chile.

- **Análisis FODA de competidores agrupados:**

Luego de haber observado la posición de restaurantes, en el Mapa Estratégico acercándose en algunos casos aislados (por ejemplo Manos Morenas) hacia los espacios geográficos, precios y concepto de un Fast-Food sin serlo, veremos el análisis de los sectores agrupados en el mencionado mapa, con el objeto de conocer sus propios FODA y algunas de las principales acciones de los protagonistas:

## Figura 3.3: FODA de actores agrupados en pollos a la brasa y fritos – Perú[28]

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Elevado Nivel de preferencia de los consumidores | Atomización del mercado limeño |
| Posicionamiento en todos los segmentos de la población | Servicio de inferior calidad en pollerías particulares respecto a cadenas de pollerías |
| Atractivos precios respecto a otros tipos de restaurantes | Alta informalidad |
| Sofisticadas y modernas instalaciones de principales cadenas | Elevada dependencia de la demanda interna |
| Precios de insumos relativamente bajos | |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Cercanía de Fiestas Patrias | Expansión de sustitutos (hamburguesas, pizzas, etc.) |
| Uso de internet como herramienta de marketing | Expansión de supermercados y locales "para llevar" |
| Expansión de cadenas en provincias y a nivel internacional | Menor poder adquisitivo de la población |
| Expansión de centros comerciales en conos de la capital | Incremento de la competencia por la apertura de nuevos locales de las cadenas de pollerías |
| | Guerra de precios |

Fuente: MAXIMIXE. "Pollos a la Brasa". En: **Reporte riesgos de mercados**. Lima: MAXIMIXE. jun. 2002, p. 157.

## Figura 3.4: FODA de actores agrupados en hamburguesas[29]

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Productos de calidad y buena atención | Precios relativamente altos |
| Grupo objetivo de alto poder adquisitivo | Dependencia de insumos importados |
| Posicionamiento mediante diferenciación de productos | Alta informalidad |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Exportación de franquicias nacionales | Incremento de productos sustitutos |
| Proximidad de la campaña navideña | Proximidad del verano, estación de bajos niveles de venta |
| Desarrollo del comercio electrónico | Creciente consumo de productos de bajo colesterol |
| Penetración a provincias | |
| Expansión a conos de la capital | |

Fuente: MAXIMIXE. "Hamburguesas". En: **Reportes riesgos de mercados**. Lima: MAXIMIXE. nov. 2002, p. 208

[28] MAXIMIXE. "Pollos a la Brasa". En: **Reporte riesgos de mercados.** Lima: MAXIMIXE. jun. 2002, p. 157.
[29] MAXIMIXE. "Hamburguesas". En: **Reportes riesgos de mercados.** Lima: MAXIMIXE. nov. 2002, p. 208

## Figura 3.5: FODA de actores agrupados en pizzas[30]

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Productos y servicios de alta calidad | Altos precios de los productos |
| Constantes promociones | reducidos Niveles de Venta |
| Locales acogedores | Bajo posicionamiento en segmentos bajos de la población |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Mayor diversificación de productos | Prolongación de la Estación de verano |
| Lanzamiento de promociones y descuentos | Mayor reducción del poder adquisitivo de la población |
| Apertura de nuevos locales | Expansión de sustitutos (hamburguesas, pollos, etc) |

Fuente: MAXIMIXE. "Pizzas". En: **Reporte riesgos de mercados.** Lima: MAXIMIXE. feb. 2001, p. 107

Los 3 FODAS anteriores nos permiten resumir en un solo FODA que llamaríamos crítico (aunque intertemporal por las fechas de informes recogidas), es decir dónde se están presentando las coincidencias frente a lo que sucede en el mercado en general y qué factores se están tornando críticos en el ambiente de los 3 grupos analizados:

[30] MAXIMIXE. "Pizzas". En: **Reporte riesgos de mercados.** Lima: MAXIMIXE. feb. 2001, p. 107

## Figura 3.6: FODA crítico de 3 sectores agrupados

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Elevado Nivel de preferencia de los consumidores | Atomización del mercado limeño |
| Posicionamiento en todos los segmentos de la población | Servicio de inferior calidad en establecimientos particulares co baja inversión |
| Sofisticadas y modernas instalaciones de principales cadenas | Elevada dependencia de la demanda interna |
| Productos de Calidad y Buena atención | Precios relativamente altos |
| Grupo Objetivo de alto poder adquisitivo | Dependiencia de insumos importados |
| Posicionamiento mediante diferenciación de productos | |
| Precios de insumos nacionales relativamente bajos | |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Expansión de centros comerciales en conos de la capital | Menor poder adquisitivo de la población |
| Mayor diversificación de productos | Incremento de la competencia por apertura de nuevos locales, aumento de productos sustitutos |
| Apertura de nuevos locales | Creciente consumo de productos de bajo colesterol |
| Precios con cierta estabilidad | |

Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos factores agrupados ya podemos ver que acciones están tomando los principales actores:

## Cuadro 3.2: Acciones de los actores en el mercado

| Pardos Chicken - Perfil | Situación Actual | Perspectivas |
|---|---|---|
| Cadena nacional fundada a finales de 1986, estableciendo su primer local en el distrito de Miraflores. Orienta su negocio principalmente a segmentos socioeconómicos altos de la población. | En el 2001 sus ventas crecieron entre 10% y 15% respecto al año anterior. En la actualidad cuenta con 8 locales, siendo la facturación promedio de cada uno de ellos de S/. 2,4 Millones. | Incursionará en el cono norte a través del centro de entretenimiento Royal Plaza, permitiéndole contar con una zona de influencia directa de 1,5 millones de habitantes. Por otro lado, estaría evaluando su posible ingreso a Miami (EEUU) |
| **Roky's – Perfil** | **Situación Actual** | **Perspectivas** |
| Cadena de mas de 16 años en el mercado, cuenta actualmente con 40 locales, de los cuales 10 son franquicias. Abarca principalmente segmentos C y D de la población | Constantemente proporciona nuevos complementos que acompañan su oferta de pollos a la brasa. Actualmente, viene incluyendo "huevos ahumados" entre sus platos. Por otro lado, ofrece servicios de entretenimiento como Karaoke, videos, etc., los cueles vienen obteniendo gran acogida. | Aprovechando la cercanía de fiestas patrias, lanzaría a través de Internet un sistema de pedidos para residentes peruanos en Japón que deseen enviar banquetes sorpresas a sus familiares en Perú por ocasiones especiales. |
| **Norkys's – Perfil** | **Situación Actual** | **Perspectivas** |
| Fundada hace más de 25 años por Armando y Giovana Kiyán. Cuenta con 40 locales, todos distribuidos en Lima metropolitana. | En sus locales de Pardo (Miraflores) y Chacarilla (Surco) vienen desarrollando en mayor medida platos a la parrilla, así como comida internacional, acordes con los exigentes gustos de consumidores de NSE A y B. | La próxima inauguración de su local en el Rímac, forma parte de sus planes por consolidarse en el mercado limeño. |
| Fuente: MAXIMIXE, Informe sobre Riesgos de Mercado, Pollos a la Brasa, Junio del 2002. P. 156. | | |
| **Bembos – Perfil** | **Situación Actual** | **Perspectivas** |
| Cadena nacional, inició sus actividades en 1988, consolidándose como líder en este nicho de mercado. | Recientemente inauguró un nuevo local en el centro comercial Mega Plaza del Cono Norte de Lima. Asimismo, se prepara para aperturar en breve un local ubicado en el hipermercado Plaza Vea del Callao, con lo cual él número de sus locales ascenderá a 24. | En el 2002 la empresa espera alcanzar ventas por US$ 14 Millones, las cuales serán superiores en US$ 2 Millones respecto al 2001. Por otro lado, evalúa con calma su ingreso a provincias, siendo su termómetro de medición la zona comercial de Arequipa. |
| **Burger King - Perfil** | **Situación Actual** | **Perspectivas** |
| Segunda cadena de expendio de hamburguesas a nivel mundial, inició sus actividades en el Perú en 1993. | Las ventas de la empresa se vienen recuperando, sustentadas principalmente en la gran acogida que viene obteniendo su reciente lanzamiento "Locos por el queso", con precios desde S/. 2.90 | Antes de culminar el 2002 inaugurará un local en el nuevo centro comercial del cono norte. De otro lado, los favorables resultados que se vienen registrando en su local de Arequipa, alentarían a la empresa a incursionar a otras ciudades de características similares. |
| Fuente: MAXIMIXE. "Hamburguesas". En: **Reporte riesgos de mercado.** Lima: MAXIMIXE, nov. 2002. p. 207. | | |

Continúa...

## Cuadro 3.2: Acciones de los actores en el mercado

...viene

| Dinno's Pizza - Perfil | Situación Actual | Perspectivas |
|---|---|---|
| Cadena peruana de comida rápida, basada en el Delivery, se especializa en la elaboración de pizzas en hornos de piedra. | Actualmente cuenta con 4 locales ubicados en Miraflores, Chacarilla, San Isidro y el recientemente inaugurado en Playa Asia en el Km. 97.5 de la Panamericana Sur. | Esperan reivindicar de alguna manera la reputación de la comida rápida (conocida también como "chatarra"), trabajando al detalle sus estándares de calidad y servicio. |
| **Donatello – Perfil** | **Situación Actual** | **Perspectivas** |
| Restaurante especializado en comida italiana con 13 años de trayectoria. Ofrece además de pizzas una gran variedad de pastas en su local ubicado en Monterrico. | La empresa viene obteniendo buenos resultados con la incursión de platos con salmón, los cuales vienen atenuando las menores ventas de pizzas en el presente verano. | En el 2001 prevén una reducción en la venta de pizzas, sin embargo un punto a su favor será la gran variedad de pastas con las que trabajan, sin dejar de lado la preparación de pizzas. |
| **Pizza Hut – Perfil** | **Situación Actual** | **Perspectivas** |
| Cadena internacional de comida rápida de mayor envergadura en el mercado de Pizzas a nivel mundial. Hizo su ingreso al Perú en 1983 a través del grupo nacional Sigdelo. | Posee actualmente cerca del 40% de las preferencias de los consumidores en el rubro de pizzas, para lo cual han venido lanzando novedosas presentaciones, tal como el Hut Cheese. | La empresa planea intensificar su servicio a través de un mejor trato al cliente, con el fin de elevar sus estándares, los cuales recibieron en el 2000 una importante distinción por parte del grupo TRICON (matriz a nivel mundial) – Comentario escrito por los autores en febrero del 2002. |
| Fuente: MAXIMIXE. "Pizzas". En: **Reporte riesgos de mercado.** Lima: MAXIMIXE, feb. 2001 | | |

Elaboración propia

Continúa...

## 3.2. Atractivo de la industria.

Tenemos que tomar en cuenta que el atractivo de una industria es relativo, no absoluto, siempre se debe evaluar desde el punto de vista de una compañía en particular inmersa dentro del ámbito de las 5 fuerzas ya comentadas.

En nuestro caso, vemos por los datos externos de mercado (secundarios), de la oferta y sus componentes, y la rentabilidad, crecimiento y expansión de la industria, que sí existe atractivo en la misma, observándose oportunidades claras que nos permitirían aprovechar la vulnerabilidad de los rivales actuales

del mercado determinados líneas arriba en 3 categorías claves: Pollos a la brasa y fritos, Hamburguesas y Restaurantes.

Por otro lado, hemos visto que existen fuerzas impulsoras que tendrían un impacto favorable para nosotros, considerando rendimientos adecuados.

El implementar estrategias adecuadas, nos permitiría desarrollar capacidades competitivas que se ajusten con los factores clave para el éxito.

En tal sentido, de los esquemas anteriores podemos deducir que la rivalidad competitiva de las categorías mencionadas es actualmente bastante elevada, como mencionáramos en párrafos anteriores y en los siguientes todos despliegan constantemente sus mejores estrategias para obtener la preferencia y por lo tanto la recurrencia de los mercados meta, asimismo se han visto interesados y a la vez forzados a ingresar a los conos donde el segmento C estuvo ávido de contar con variedad de productos cerca de su área de trabajo o de residencia, paralelamente no olvidemos que las inversiones no han sido bajas, esto crea a la vez el ingreso a la arena de los independientes (productores pequeños informales como las pollerías de barrio) donde los menores costos por el grado de informalidad y presentación del local desembocan en factores de competencia de precios muy perjudiciales a la hora de ingresar a la guerra de los mismos.

## 3.3. Resumen de resultados.

Después de revisar las estrategias, los perfiles de los principales actores de las 3 grandes agrupaciones consideradas en el diagrama de las 5 fuerzas de M. Porter, deberemos contestarnos las siguientes preguntas que consideramos relevantes:

1.- ¿En este ambiente y mercado existe espacio para un nuevo restaurante?

2.- ¿El concepto planteado en nuestro estudio de investigación contiene elementos diferenciadores que permitan aislarnos lo más posible de la rivalidad competitiva?

3.- ¿Las oportunidades que se presentan actualmente también lo serán para nuestro formato, presentación y precios inherentes a ello?

4.- ¿Los consumidores potenciales ubicados en el corredor de la riqueza en forma permanente y flotante validarán nuestro concepto y estarán dispuestos a asistir al establecimiento por plantear? (establecimiento piloto).

5.- ¿Si los consumidores aceptan nuestro formato estarán dispuestos a pagar los precios de competencia establecidos en el proyecto?

6.- ¿Qué ubicación preferirían dentro del corredor de la riqueza en caso de situarse dentro del mismo?

7.- ¿Cuáles son los factores críticos y estrategias que podríamos esbozar frente a este panorama que ya tiene un apreciable grado de certidumbre?

Para responder con mayor consistencia a las preguntas claves que nos hemos hecho al final del presente capítulo, es preciso efectuar el análisis directo del mercado, mediante dos prospecciones claves, una es cualitativa (focus group) y la otra cuantitativa (encuesta al mercado objetivo), ambas nos guiarán en la toma de decisiones y en la formación de las estrategias y sus factores claves del éxito, asimismo nos permitirán validar el concepto planteado hasta el momento y a la vez serán los pilares para confirmar nuestra inicial percepción positiva respecto a la aplicación real de nuestro estudio de investigación.

Todo ello lo veremos en el capítulo que mostraremos a continuación con el nombre de Estudio de Mercado y Selección de la Estrategia.

# CAPÍTULO IV

## 4. Estudio de mercado y selección de la estrategia.

Antes de proceder a describir el servicio que prestaríamos frente a la validación del formato en la encuesta realizada, es preciso que recordemos algunos conceptos sobre servicios.

**Concepto de servicio:**

"Se cuenta con una diversidad de definiciones, pero las siguientes pueden ilustrar y ayudarnos a entender mejor el concepto de Servicio:

a. Es la generación de una experiencia de compra que satisfaga.
b. Es atender las necesidades del cliente conforme el cliente espera que se le atienda.
c. Es todo aquello que, agregado al producto, aumenta su utilidad o valor para el cliente.
d. Otros definen los servicios como un co-producto, vale decir, una actividad compuesta de productos tangibles que en su prestación puede darse en determinadas proporciones, fijas o variables.

Como aspectos importantes, derivados de la definición de servicios, *tenemos la satisfacción, lo intangible y el valor añadido*. Sin embargo estas dependen de la interpretación que les den las personas."[31]

[31] PANCORVO CORCUERA, Jorge. **Organizaciones de servicios. Conceptos, operatividad y gestion + siete casos peruanos.** Piura: Universidad de Piura, mar. 2001. p.24.

Luego del anterior enunciado procederemos a efectuar una definición del servicio que pretendemos prestar a los consumidores elegidos como mercado meta, cuyos perfiles ya hemos visto en capítulos anteriores.

Tras la crisis de valores que hemos vivido en el país, los peruanos estamos buscando elementos de los cuales sentirnos orgullosos. Estos nuevos símbolos nacionales se crearán alrededor de aquello que nos es muy familiar siendo nuestra comida uno de los rubros más importantes. Sin embargo, la aparición de este nuevo nacionalismo no implica el auge automático de la industria nacional pues el consumidor, actualmente muy bien informado, exige productos de alta calidad.

El restaurante contará con un atuendo comercial que englobará de manera integral el concepto de peruanidad. Será un lugar en donde la experiencia vivida por el cliente será divertida y envuelta en un ambiente casual.

Existirán dos ambientes: uno para la atención Fast-Casual, y el otro para el Fast-Food. En el ambiente Fast-Casual se ofrecerá platos típicos de comida peruana de la mejor frescura y calidad, asimismo se expenderá pollo a la brasa ya que este es considerado en la actualidad como una opción más de nuestra comida. En este ambiente también se contará con una barra temática, en donde las bebidas girarán en torno al licor de origen nacional, el Pisco, siendo este último escogido de las mejores bodegas nacionales.

En el ambiente de Fast-Food se contará con la opción del pollo a la brasa en piezas y emparedados de pechuga. Al mismo tiempo se ofertarán emparedados criollos: lechón, lomo saltado, chicharrón, pavo, etc. Por otro lado se desarrollarán items característicos de este servicio como por ejemplo los “enrollados” y acompañamientos como papas fritas, yucas, plátano, puré, etc. En cuanto al servicio de delivery se podría dar a través del servicio de Fast-Food, los clientes tendrán la opción en el futuro en cuanto al pollo a la brasa de pedirlo en piezas o por cuartos; siendo ésta entrega a domicilio una extensión complementaria de la manera de entregar esta clase de productos.

El local se ambientará con temas nacionales: cuadros, gigantografías de lugares turísticos, imitaciones de huacos, artesanías, etc., y algunos de los proveedores aportarán publicidad de décadas pasadas. En cuanto a las mesas y asientos, serán rústicas de madera y las sillas de cuero repujado, y la barra temática tendrá las características de un balcón colonial. Para el mobiliario de la sección de Fast-Food, este mantendrá las características de este tipo de locales.

El personal estará debidamente capacitado tanto en la atención al cliente, como en la preparación de los platos, además, conocerán la historia de cada uno de ellos. Al mismo tiempo, cualquier objeto de la decoración que demande conocimientos de nuestra historia o de lugares de interés de nuestro país, serán temas que dominarán cada uno de nuestros colaboradores.

En concordancia con lo comentado en líneas anteriores, en lo que respecta al uniforme de nuestros colaboradores predominarán los

colores rojo y blanco, todos usarán ropa y aditamentos alusivos a las regiones del país. El reclutamiento de nuestros colaboradores tendrá como procedencia instituciones de enseñanza superior en administración hotelera y de restaurantes, turismo y alta cocina.

Se buscará fomentar el turismo interno por medio de nuestras actividades de marketing, y desde el inicio de nuestras operaciones demostraremos un alto grado de sensibilidad social apoyando programas existentes. De igual manera, se desarrollará un programa en donde el objetivo será la recuperación de nuestros valores básicamente dirigido a nuestros jóvenes y niños.

Considerando las descripciones indicadas líneas arriba sobre el servicio que prestaremos, las que conforman el denominado "concepto" que da origen al "formato", es que seleccionamos el segmento más afín dentro del corredor de la riqueza (zonas sur este y sur oeste de Lima), al cual le proporcionamos el mencionado concepto tanto en el focus group como en la encuesta, dando los resultados que iremos revisando a continuación.

## 4.1. Selección del segmento de mercado.

Se ha determinado, para el probable inicio de operaciones, que el segmento de mercado al cual se apuntarán las estrategias corresponden a los NSE A y B, específicamente el sector del adulto joven en cuanto al servicio Fast-Casual y al segmento del adolescente en el caso del servicio Fast-Food, ambos inmersos dentro de la población permanente y flotante que acude al corredor de la riqueza.

Sin embargo, como ya hemos visto al analizar a los ofertantes en el mercado y al determinar su estrategia comercial, existen acciones para capturar clientes de otros segmentos de la población, como por ejemplo, jefes de hogar, menores de edad, etc.

La decisión de escoger estos segmentos se basa en que en las zonas Suroeste y Sureste de Lima Metropolitana (corredor de la riqueza), predomina la población de NSE A y B. También es decisivo el ingreso mensual familiar promedio de un hogar limeño. Si bien este promedio es de US$ 481, el 60% de los hogares percibe menos de US$ 300 al mes, sin embargo, en el Suroeste y Sureste (SO y SE) el ingreso es considerablemente mayor, ascendiendo a US$ 1,400, lo cual permite estimar que el 53% del total de los ingresos de Lima Metropolitana se encuentran en las ya mencionas zonas del SO y SE.

Por otro lado, en cuanto al comportamiento del consumidor se refiere, en estudios pasados de la investigadora Apoyo Opinión y Mercado, a la pregunta sobre actividades efectuadas en los últimos 30 días, en las zonas Suroeste y Sureste se obtuvieron los mayores porcentajes en cuanto a comer en un restaurante con la familia, tomar unos tragos con los amigos, y comer en un restaurante con amigos, tal como se muestra en el cuadro 4.1.

## Cuadro 4.1: En los últimos 30 días, ¿cuáles de las siguientes actividades ha realizado?

| Respuestas | Total Lima Metro. % | Zona Geográfica | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Norte % | Este % | Centro % | Sur Oeste % | Sur Este % | Sur % | Callao % |
| Comer en un Rest. con familia | 29 | 23 | 28 | 27 | 43 | 65 | 24 | 23 |
| Tomar tragos con amigos | 25 | 20 | 27 | 30 | 27 | 44 | 23 | 15 |
| Comer en un Rest. Con amigos | 17 | 12 | 17 | 16 | 36 | 49 | 11 | 11 |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Estudio de niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana 1999.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado. feb. 2000. p.58

Elaboración propia.

La selección de los segmentos de la población a los cuales nos dirigiremos, se sustenta aún más cuando la información anterior es mostrada según niveles socioeconómicos, tal como lo hacemos en el cuadro 4.2 mostrado a continuación.

## Cuadro 4.2: Actividades realizadas en los últimos 30 días

| Respuestas | Por Nivel Socioeconómico (%) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E |
| Comer en un Rest. con la familia | 77 | 56 | 36 | 20 | 15 |
| Tomar unos tragos con amigos | 60 | 25 | 25 | 15 | 8 |
| Comer en un Rest. con amigos | 59 | 28 | 15 | 7 | 2 |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. IGM. "Perfil del jefe de hogar". En: **Niveles socioeconómicos.** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, jul. 2001. p. 60.

Elaboración propia.

Si bien es cierto, las cifras mostradas en los cuadros anteriores corresponden al jefe de hogar; este comportamiento en donde los NSE A y B son los que muestran mayores porcentajes, se mantiene para el caso de los jóvenes. En el caso de comer fuera del hogar los porcentajes correspondientes a estos NSE son 23% y 21% respectivamente, mientras que para los NSE C y D/E

estos porcentajes ascienden a 16% y 9% para cada uno. En cuanto a diversión, los niveles socioeconómicos A y B son del 55% y 42% respectivamente, mientras que para el C y D/E son de 31% y 23%.

### 4.1.1. Comportamiento del consumidor.

Dentro del sector, se observa que el pollo a la brasa es la comida con mayor aceptación entre el público consumidor, según un estudio de IMA, el nivel de consumo de este plato en los NSE A y B de Lima Metropolitana asciende a 78%, encontrándose en segundo lugar los chifas con un 57.6%, las pizzerías muestran un 37.4%, las cevicherías un 34.4%, los restaurantes de comida criolla un 27.8%, los Fast-Foods un 16.6%, y finalmente un 9.0% y un 7.6% para los restaurantes de comida internacional y las churrasquerías respectivamente.

En un primer momento podemos clasificar la asistencia de los consumidores en el sector de restaurantes en dos grandes rubros: por obligación y por esparcimiento. En el primer caso estamos frente a las personas que en su trajín diario tienen la necesidad de tomar sus alimentos fuera de casa, como por ejemplo el almuerzo durante los días laborales; y en el segundo caso, es clara la situación y se refiere a situaciones como la salida del fin de semana, cumpleaños, día de la madre, etc. Por otro lado, la asistencia generalmente suele ser grupal, sea en familia o en compañía de la pareja y/o amigos.

En cuanto a los atributos, los consumidores tienen a la calidad y el sabor de los alimentos como los más importantes, seguido por la higiene del local al igual que el recibir una atención de primera a la vez que rápida. Cabe mencionar que estudios realizados han demostrado que en el NSE Medio Alto, la atención de primera ocupa el primer lugar de importancia.

En cuanto a la variable precio, cabe mencionar que esta es mencionada con relativa menor importancia que los atributos mencionados líneas arriba; sin embargo hay que tener en cuenta que se tiene registrado que en el sector correspondiente al nivel socioeconómico Bajo Superior, la mayoría de consumidores siempre adquieren una oferta, situación que no se presenta en el nivel socioeconómico Medio Alto, en el que la mayoría suele solicitar un plato a la carta.

Es importante tener en cuenta es que el mercado limeño es exigente al elegir a que lugar asistir, como ya hemos visto en líneas anteriores.

## 4.2. Estudio de mercado.

Son dos importantes funciones las que desempeña la investigación de mercados en el sistema de mercadotecnia. En un primer momento, la investigación de mercados, es parte del proceso de retroalimentación de inteligencia de mercadotecnia,

que a través de los datos proporcionados, permite a quienes toman las decisiones comprender cuáles son los cambios necesarios ha realizar en la mezcla actual de mercadotecnia, manteniendo así su grado de eficacia.

La American Marketing Association, define formalmente la investigación de mercados como detallamos a continuación:

*"La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado; y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso. La investigación de mercados especifica la información necesaria para tener en cuenta estos aspectos; diseña el método para recabar información; administra e implementa el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados, y comunica los resultados obtenidos y sus significados"*[32]

Si bien es cierto existen estudios ya realizados en cuanto a los hábitos de alimentación fuera de casa, es necesario para tomar la decisión de llevar a cabo una investigación cuantitativa, tener cierta información que valide en cierta medida el nuevo concepto del restaurante que pretendemos implementar, y esto se logra a través de una investigación cualitativa.

[32]" New Marketing Research Definition Approved". En: **Marketing news.** (2): 1-14, ene. 1987.

Dicha investigación cualitativa se realizó a través de la técnica de FOCUS GROUP, técnica encaminada a entrevistar en forma grupal al segmento objetivo del producto en estudio, para profundizar sus opiniones, actitudes y percepciones. La finalidad de la técnica es obtener mayor información a través de la interacción de los integrantes del grupo.

Se trabajó con tres grupos compuestos por ocho personas cada uno entre 18 y 55 años con el hábito de comer fuera de casa, de ambos sexos y pertenecientes a los NSE A, B y C.

Para llevar con éxito la sesión de grupo se desarrolló una guía de discusión en donde se bosquejó los temas a tratar durante ésta, de tal manera que aseguramos cubrir los temas pertinentes en la secuencia correcta.

Es así, que en un primer momento se abordó el tema sobre los hábitos alimenticios fuera de casa para pasar a los de compra y consumo.

Luego abordamos la evaluación del concepto partiendo de la validación del pollo a la brasa como un plato más de nuestra comida. Posteriormente pasamos a evaluar la aceptación de la oferta del mencionado pollo a la brasa con otras opciones de nuestra cocina en un mismo restaurante.

Siguiendo con el tema del concepto, se discutió sobre la idea de ofrecer dos servicios en un mismo local pero en ambientes separados, el Fast-Casual y el Fast-Food y la característica de

los productos ofertados en estos, especialmente en el caso del Fast-Food.

Finalmente se concluyó con la discusión pertinente a la infraestructura del local, desde la fachada, pasando por la decoración de éste y la inclusión de una barra temática en el ambiente destinado al servicio Fast-Casual.

Los resultados de esta sesión de grupo fueron desde nuestros puntos de vista bastante satisfactorios por lo que se tomó la decisión de continuar con la investigación cuantitativa, sin embargo antes de abordar este tema, en las líneas siguientes podemos apreciar los resultados de la sesión de grupo llevada a cabo.

En cuanto a los hábitos alimenticios fuera de casa, el lugar de comida mayormente visitado es la pollería a la brasa para los tres NSE, sin embargo existe mayor asistencia en el NSE C ya que los NSE A y B asegura además asistir frecuentemente a los llamados Fast-Food debido a que tienen más opciones de comidas.

En lo que respecta a los hábitos de compra y consumo, si bien es cierto que en los tres NSE se observan los mismos motivos (estar con la familia, diversión y trabajo en el sentido del refrigerio y/o almuerzo los días laborables), son en los NSE A y B donde las frecuencias son más altas mientras que en el NSE C estas disminuyen significativamente siendo la mayor por estar

con la familia y particularmente en ocasiones especiales como los cumpleaños.

Es importante mencionar que en cuanto a lugares a los que se acude en ocasiones especiales, el NSE C indicó a las pollerías a la brasa como el tipo de restaurante preferido mientras que en los NSE A y B aseguraron optar por otros tipos de establecimientos entre ellos los restaurantes criollos.

Con respecto a los restaurantes de comida criolla los NSE A y B aseguraron no asistir con más regularidad debido a los precios y a la falta de un ambiente más moderno y alegre.

En cuanto a la evaluación del concepto, los tres NSE coincidieron en considerar al pollo a la brasa como una comida típica más del país y que no habría incongruencia en ofertar este plato con nuestra comida criolla siempre y cuando desde el principio se identifique al local como restaurante y no como una pollería a la brasa o como un restaurante de comida criolla, más bien sería un restaurante peruano en general.

Por otro lado, el desarrollar dos tipos de atención, el Fast-Casual y el Fast-Food si bien por distintos motivos, ha sido aceptado por los tres NSE ya que existen momentos en que cada uno de ellos es la opción ideal para ingerir alimentos fuera del hogar.

En cuanto a los productos ofertados en el Fast-Food, todos coincidieron en que es correcto ofrecer el pollo a la brasa en

piezas, si bien en el NSE C fueron por el lado de las opciones más económicas, en los NSE A y B mencionaron motivos como por ejemplo que los pequeños con una pieza de pollo más los acompañamientos ya están satisfechos o en el caso de los adultos que existen ocasiones en que no comerían 4 piezas (medio pollo) pero sí tres piezas.

Cabe mencionar que los NSE A y B estuvieron de acuerdo en brindar ambos servicios siempre y cuando en el sector de Fast-Food se desarrollen productos con las características de este servicio, mas no así ofrecer platos de comida criolla en porciones más pequeñas y en fuentes de papel aluminio para ser consumidas con cubiertos plásticos de manera incómoda.

Otra concordancia que hubo entre los NSE fue la necesidad de fomentar el concepto de peruanidad a través de inculcar nuevamente las costumbres y cultura del país, sobre todo entre los pequeños, por ejemplo con libros para colorear que fomenten los valores en nuestra sociedad.

Por otro lado, en los NSE A y B se mostró una aceptación mayoritaria con respecto a la necesidad de un compromiso social por parte del restaurante, actitud que no se aprecia claramente en otros actores del medio.

En cuanto a la infraestructura del local hubo acuerdo en que desde la construcción (fachada del establecimiento) debe existir una fuerte carga de lo nacional con predominio de los colores rojo y blanco. Sin embargo en la decoración, mientras que en

los NSE A y B mencionaron una ambientación que englobara lo peruano por medio de distintos motivos de decoración (afiches de diversos sitios turísticos del país, imitaciones de huacos de las diferentes culturas, artesanías de las distintas regiones, etc.), el NSE C estuvo de acuerdo en crear tres ambientes, uno para cada región del país y darle un carácter moderno y alegre por medio de una decoración que incluyera el cromo y las luces de neón.

Otro punto en donde no existió consenso fue en la inclusión de una barra temática. Mientras que en los NSE A y B vieron esto como un elemento más del concepto y además necesario para promocionar lo nuestro en cuanto a licores, específicamente hablando del Pisco y en especial del Pisco-Sour, el NSE C lo vio no como una barra temática, sino como un bar dentro del restaurante y que esto más bien generaría momentos incómodos debido a posibles clientes que se embriagarían.

Es importante mencionar que la inclusión de la barra temática para los NSE A y B también representó un posible motivo más de asistencia o una razón de permanencia después de la cena.

El grado de aceptación en los tres NSE fue alto, sin embargo podemos apreciar que el concepto se ajusta más a los NSE A y B, y tal vez si bien no a todo el segmento C de la población, sí al C+ por cuestiones aspiracionales, es por esto, que en la encuesta realizada posteriormente se considero a los segmentos A, B y C+ de la población y cuyos resultados pasamos a analizar.

### 4.2.1. Objetivo de la investigación.

Con la presente investigación de mercado se ha buscado cumplir con cinco objetivos específicos: determinar los hábitos de consumo y visita a restaurantes en general, evaluar la competencia existente en el mercado, evaluar la infraestructura del proyecto así como su ubicación, determinar precios, y finalmente lograr una aproximación a la intención existente de visita en el mercado, al igual que el posible consumo en cada uno de los servicios.

Es importante mencionar cómo introducimos el concepto en la encuesta. En un primer momento podemos apreciar que se mantiene la coherencia empleada en un inicio durante el focus-group, es decir, vamos de lo general a lo específico. Llegado el momento de la evaluación del proyecto, ésta la hemos dividido en cuatro preguntas específicas (las números 12, 13, 14, 15) las cuales podemos apreciar en el anexos 02 y 03, lo cual nos permite evaluar sistemáticamente cada uno de los aspectos desarrollados en nuestro concepto, lo que permitirá realizar los ajustes necesarios, de ser el caso, en este.

De esta manera primero evaluamos el concepto del restaurante 100% peruano en donde encontrará pollo a la brasa junto con otras opciones de nuestra comida el cual manejará tanto el servicio de Fast-Casual como el de

Fast-Food. Seguidamente evaluamos la inclusión de la barra temática en el ambiente del servicio de Fast-Casual; asimismo evaluamos la percepción sobre el establecer un sector de juegos para niños en el ambiente del servicio de Fast-Food y finalmente evaluamos la decoración pensada para el local.

En cada una de las preguntas anteriormente mencionadas hemos utilizado escalas de evaluación conceptual ya que las categorías definitivas que se incluyen en estas (muy bueno, bueno, ni bueno ni malo, malo y muy malo) producen calificaciones más confiables. Por otro lado, hemos seleccionado cinco categorías teniendo en cuenta que si la escala es demasiado reducida (por ejemplo: muy bueno, bueno y malo) esta es poco rica y no revela la intensidad de sentimientos que se logra con una escala más amplia sin llegar al exceso de tal manera que los entrevistados no puedan manejarla de manera adecuada.

A continuación detallamos los puntos analizados en cada uno de los temas de la presente investigación de campo:

a. **Hábitos de consumo**.

- Motivo de asistencia a restaurantes.
- Frecuencia de visita a restaurantes.
- Tipo de alimentación ingerida.
- Principales lugares donde suele ingerir sus alimentos.

- Característica requerida para asistir a un restaurante de comida criolla.
- Gasto promedio destinado a alimentos.
- Consumo de pollos a la brasa.

b. **Evaluación de la competencia**.

- Restaurantes preferidos por tipo de comida.
- Nivel de conocimiento de restaurantes que ofrecen la rapidez de un Fast-Food.

c. **Evaluación del proyecto, infraestructura y ubicación**.

- Percepción el proyecto en general.
- Percepción de la barra temática.
- Percepción de los juegos infantiles y ambiente para fiestas.
- Percepción de la decoración propuesta.
- Ubicación preferida del proyecto evaluado.
- Intención de visita al Ovalo Gutiérrez.
- Nombre ideal.
- Alimentos deseados para el proyecto evaluado.
- Ventajas y desventajas percibidas.

d. **Evaluación del precio**.

- Disponibilidad de paga de un plato de comida a la carta.
- Percepción del precio propuesto para un plato de comida a la carta.

- Disponibilidad de pago por un pollo a la brasa.
- Percepción del precio propuesto para un pollo a la brasa.
- Disponibilidad de pago por un emparedado de lechón.
- Disponibilidad de pago por un emparedado de pechuga de pollo.
- Disponibilidad de pago por un emparedado de asado.
- Disponibilidad de pago por un emparedado de chicharrón.

e. **Intención de visita y posible consumo**.

- Intención de visita al proyecto evaluado.
- Intención de visita por tipo de población.
- Selección de posible consumo en Fast-Casual.
- Selección de posible consumo en Fast-Food.

### 4.2.2. Metodología empleada.

Se realizó un estudio cuantitativo de carácter descriptivo, utilizando la técnica de encuestas personales.

Universo. Personas de 16 a 60 años de los niveles socioeconómicos A, B y C.

Tamaño de la muestra. Se llevaron a cabo 400 encuestas (ver anexo 03).

Técnica de muestreo. No probabilística, por cuotas.

La selección de un muestreo no probabilístico por cuotas responde en primer lugar a que no se pudo conseguir un marco de muestra apropiado, sin mencionar los precios prohibitivos que significa en este caso efectuar un muestreo probabilístico.

Sin embargo, pensamos que debido a las características de control utilizadas se ha podido llegar a determinar un corte transversal bastante aceptable. De esta manera, se determinaron como característica de control relevantes el sexo, la edad y el nivel socioeconómico de las personas, de tal manera que la proporción de los elementos de la muestra, que poseen dichas características de control, es igual a la proporción de los elementos de la población con estas características. Es decir que las cuotas aseguran que la composición de la muestra sea igual a la composición de la población respecto de las características de interés. De esta manera en el cuadro 4.3 podemos observar la población total de personas para los niveles socioeconómicos A, B y C correspondientes al país, tomando en cuenta que las poblaciones mayores a 100,000 se consideran infinitas, por lo tanto nos hemos excedido al tomar como marco a la población del país en su totalidad; sin embargo el tamaño de la muestra resultante se mantiene aproximadamente igual.

## Cuadro 4.3: Población total – Perú

## (En miles)

| Edades | Total | A | B | C |
|---|---|---|---|---|
| Menos de 12 años | 2,042 | 55 | 403 | 1584 |
| de 12 a 17 años | 1,099 | 29 | 187 | 883 |
| de 18 a 24 años | 1,208 | 32 | 239 | 937 |
| de 25 a 29 años | 723 | 17 | 186 | 520 |
| de 30 a 34 años | 764 | 39 | 175 | 550 |
| de 35 a 39 años | 794 | 29 | 167 | 598 |
| de 40 a 44 años | 636 | 16 | 135 | 485 |
| de 45 a 49 años | 533 | 23 | 152 | 358 |
| de 50 a 54 años | 403 | 11 | 127 | 265 |
| de 55 a 59 años | 348 | 10 | 117 | 221 |
| de 60 a 64 años | 346 | 10 | 100 | 236 |
| de 65 a más | 696 | 35 | 257 | 404 |
| **Total** | **9,592** | **306** | **2,245** | **7,041** |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. IGM. **Niveles socioeconómicos**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado. feb. 2000. p. 42.

Elaboración propia.

En una segunda etapa, se emplearon como elementos de la muestra basados en la conveniencia, el separar a la población en 40% de permanentes y 60% de flotantes; asimismo, se incrementaron ligeramente las cuotas correspondientes a los niveles socioeconómicos A y B, cuyos resultados podemos apreciar en el cuadro siguiente (4.4)

## Cuadro 4.4: Distribución de la muestra a encuestar por tipo de población: (P) Permanente y (F) Flotante

| Edades | A | | | B | | | C | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| de 18 a 24 años | **36** | F | 22 | **44** | F | 26 | **9** | F | 5 |
| | | P | 14 | | P | 18 | | P | 4 |
| de 25 a 34 años | **44** | F | 26 | **54** | F | 32 | **11** | F | 7 |
| | | P | 18 | | P | 22 | | P | 4 |
| de 35 a 44 años | **43** | F | 26 | **54** | F | 32 | **11** | F | 7 |
| | | P | 17 | | P | 22 | | P | 4 |
| de 45 a 54 años | **27** | F | 16 | **35** | F | 21 | **7** | F | 4 |
| | | P | 11 | | P | 14 | | P | 3 |
| de 55 a 60 años | **10** | F | 6 | **13** | F | 8 | **2** | F | 1 |
| | | P | 4 | | P | 5 | | P | 1 |
| **Total a encuestar** | **160** | | | **200** | | | **40** | | |

Elaboración propia.

Finalmente, la distribución muestral a la cual llegamos y con la que se trabajo la encuesta es mostrada en el cuadro 4.5.

**Cuadro 4.5: Distribución muestral por sexo y edad**

| POBLACI | SEX | | NS | | | EDA | | | | | TOTA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mujere | Hombre | A | B | C | de 18 a | de 25 a | de 35 a | de 45 a | de 55 a | |
| Flotant | 115 | 125 | 93 | 120 | 27 | 55 | 64 | 65 | 41 | 15 | 240 |
| Permanen | 92 | 68 | 67 | 80 | 13 | 34 | 45 | 43 | 28 | 10 | 160 |
| **Tota** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Elaboración propia

### 4.2.3. Resultados del estudio de mercado

Los resultados del presente estudio cuantitativo, los cuales están detallados en el anexo 03, que corresponden a la encuesta empleada, presentan que el principal motivo de visita a restaurantes, expresado por el 55.3% de personas, es “pasar un momento con la familia”, seguido por un 51% de personas que afirman asistir por “pasar un momento de diversión con sus amigos” y un 33% de personas que indican asistir por “trabajar o estudiar lejos de casa”.

Con relación a la frecuencia de visita, el 60.6% de este último grupo señala asistir diariamente. Del total de personas que asisten para pasar un momento con la familia, el 41.2% señala asistir cada 15 días, frecuencia compartida por el 45.1% de personas que asisten por motivo de diversión con sus amigos.

El tipo de comida preferida por el 33% de la población son las pizzas y las pastas, seguido en segundo lugar de preferencia por el pollo a la brasa representado por el 31.5% y en tercer lugar el 29.5% de personas indican que su comida preferida son los pescados y mariscos.

La característica principal que los motivaría a visitar un restaurante de comida criolla, expresada por el 42.5% de personas es la comida (preparación y sazón) propia del restaurante.

El restaurante más visitado, con el 41.5% de menciones en general es “Bembos”, seguido en un 27.8% por “Pardo’s Chicken” y un 23% por “K.F.C.”.

Con respecto al gasto promedio por persona, el 50.8% de personas que asisten a un restaurante por trabajar o estudiar lejos de casa afirman gastar en promedio menos de S/. 10.00 en cada oportunidad de consumo. El 33% de personas que asisten a restaurantes para pasar un momento con sus familiares, señalan que el gasto promedio por persona en cada ocasión es de S/. 21.00 a S/. 30.00 y el 28.9% de personas que asisten a restaurantes por motivo de diversión con sus amigos, gastan en promedio por persona entre S/. 21.00 a S/. 30.00.

En relación al consumo de pollo a la brasa, el 92.5% de personas afirman sí consumirlo y un 77.8% de personas

indican percibir al pollo a la brasa como una comida oriunda de nuestro país.

El análisis de la competencia sobre restaurantes preferidos de comida criolla presentan ausencia de respuesta del 49.5% que puede ser atribuida a la falta de familiaridad de la población con restaurantes de comida criolla o falta de conocimiento de los mismos. El 32.5% de personas prefiere el restaurante “Pardo’s Chicken” para el consumo de pollo a la brasa. El 52.3% de la población no hace mención de ningún restaurante de carnes en especial, lo cual deja entrever la falta de conocimiento o familiaridad con restaurantes de este tipo. El 50.8% de la población afirma preferir las hamburguesas de “Bembos” y el 66.8% de personas afirma no conocer ni encontrarse familiarizado a ninguna dulcería en especial.

El concepto de Fast-Casual se aplica en restaurantes que brindan todos los servicios (atención a la mesa, preparación de platos, etc.), pero con la rapidez de los Fast-Foods. En la encuesta se obtuvo que el 82.3% de personas afirman no conocer restaurantes que cuenten con la rapidez de atención de un Fast-Food. Del total (17.8%) de personas afirman sí conocer restaurantes que poseen la rapidez de atención de un Fast-Food, se observa que el 32.4% de ellas, mencionan justamente locales de Fast-Food, como McDonald’s, Bembos y Burger King.

Se observa que el proyecto es percibido muy positivamente por la mayor parte de entrevistados debido a que el 51.8% de personas lo catalogan como bueno y el 39.5% percibe el proyecto como muy bueno.

El 42% de personas percibe como buena la inclusión de una barra temática, asimismo, el 36% indica percibirlo como muy bueno. Por el lado de los juegos para niños y ambientes para fiestas infantiles, la inclusión de estos es percibida por el 40.8% de las personas como bueno, y un 37.8% lo percibe como muy bueno para el proyecto evaluado.

En cuanto a la decoración propuesta en el proyecto, esta goza de una alta aceptación por casi la totalidad de la población. El 54.8% de personas la percibe como muy buena y el 41.5% la percibe como buena.

Con relación a la ubicación, el Ovalo Gutiérrez es el lugar preferido por la población en general para el proyecto evaluado, opinión sostenida por el 45.8% de la población. El 51% de entrevistados afirman que probablemente asistirían al restaurante evaluado solo si este se encontrara en dicho óvalo.

El nombre con mayor porcentaje obtenido para el restaurante fue “K’allana’s” con 20.3%, seguido por “Uchu’s” con un 17.3%, este último, como veremos más

adelante, en el presente capítulo, ha sido seleccionado como nombre para el restaurante por conveniencia desde el punto de vista de marketing.

Entre los alimentos deseados para el proyecto, el 24.5% de personas indican preferir la papa a la huancaína como entrada y el 41% de la población indica agradarle el lomo saltado como plato de fondo. Los picarones es el postre elegido por el 28.3% de la población.

Las principales ventajas percibidas del proyecto son: su carácter de novedoso (19.5%), la atención rápida que se brindará en el salón (Fast-Casual: 18.5%), el compromiso por fomentar el nacionalismo/peruanidad (12.8%), la variedad de platos (12.3%) y brindar ambos servicios (Fast-Casual y Fast-Food) en dos ambientes separados (10.3%).

Por otro lado, se observa que un 37.3% de los entrevistados no encuentran desventaja alguna en el proyecto evaluado; sin embargo, si existe cierta preocupación por posibles precios altos (12%).

La evaluación del precio presenta que el 50% de personas afirman que suelen pagar entre S/. 15.00 y S/. 20.00 por un plato de comida a la carta, y el 45% de personas perciben como caro el rango de precios de S/. 25.00 a S/. 35.00. Asimismo, el 36.8% de personas señala pagar entre S/. 21.00 y S/. 25.00 por un pollo

entero a la brasa con papas, ensalada y gaseosa y un 34% indican pagar entre S/. 26.00 y S/. 30.00. Se observa que la mayor parte de la población, representada por el 58.3%, afirman percibir como razonable el rango de precios entre S/. 25.00 y S/. 35.00 para un plato de pollo entero a la brasa con papas, ensalada y gaseosa.

Se aprecia que la gran mayoría de la población paga entre S/. 5.00 y S/. 7.00 por cualquier tipo de emparedado. El 53.8% afirman pagar entre dicho rango de precios por un emparedado de lechón, opinión compartida por el 66.5% de personas por un emparedado de pechuga de pollo. Asimismo, el 48% de la población total indica pagar entre S/. 5.00 y S/. 7.00 por un emparedado de asado y en el mismo porcentaje por un emparedado de chicharrón.

Con respecto a la intención de visita, se observa que el proyecto evaluado tiene una intención favorable del 93.6%, de la cual, el 56.3% indica que probablemente asistiría, el 32.3% afirma que definitivamente asistiría y el 10% señala que podría o no asistir. Asimismo, tanto la población flotante como la permanente tiene una elevada intención de visita, ambas coinciden en afirmar en 58% y 54% respectivamente que probablemente asistirían al proyecto evaluado.

Por último la intención de consumo de platos tanto en el Fast-Casual como en el Fast-Food nos permitiría

observar cuál sería nuestra carta base en uno y así costear lo más cercano a los gustos del asistente al restaurante, y en el otro se trataría de manejar los insumos claves para la preparación de los emparedados que requiere el futuro cliente, con lo cual también tendríamos los costos básicos y por ende los ingresos típicos esperados para ambos formatos de atención.

Como podemos observar en el resumen de resultados de la encuesta tanto el concepto como la intención de visita y localización son favorables al proyecto de investigación, lo que nos permite ahora establecer las bases sobre servicio, productos, localización e ingeniería, presentación, etc. Que a la vez nos lleven hacia los factores claves del éxito, las estrategias y por último las proyecciones que serán los pilares para sustentar las decisiones económicas financieras por plantear. No basta pues con contestarnos las preguntas planteadas al final del capítulo precedente (III), deberemos ubicar los factores claves del éxito, desarrollarlos y volverlos fortalezas mediante las estrategias por escoger, las que deberán contener principalmente lo que valida el cliente meta en materia de comunicación, ambiente, gustos, servicio, etc.

## 4.3. Factores claves del éxito.

Luego de la declaración de lo que conceptuamos como el servicio de nuestro restaurante y el ambiente dentro del cual se

desarrollará el concepto planteado en la encuesta y en el focus group, es preciso seguir con el proceso de “la obtención de las estrategias para competir”.

El determinar los factores clave para el éxito es de suma importancia. Se necesita comprender la situación de la industria para identificar lo que es prioritario para el éxito competitivo (aspectos que tratamos en el capítulo precedente). Un diagnóstico erróneo de estos factores, incrementa significativamente el riesgo de una estrategia mal dirigida, que termine enfocándose en objetivos competitivos con menor relevancia, y subestimando las habilidades competitivas realmente prioritarias.

Una estrategia correcta, desarrolla esfuerzos para llevar a la compañía a ser competente en todos los factores clave y sobresalir en su ejecución.

En nuestro caso, hemos detectado los siguientes factores clave para el éxito, los que al ser una empresa nueva con un concepto nuevo también pueden traducirse en grandes objetivos per sé:

a. **Imagen / reputación**: favorables con los actores componentes de la cadena de valor (parte de construcción de nuestra marca validada en el estudio directo del mercado) a través de un marketing de ejecución superior.

   El marketing de ejecución superior se refiere básicamente a la difusión de nuestros atributos de calidad y originalidad

dentro de lo peruano, mediante los medios más adecuados con objetivo de impacto en los mejores ámbitos de la actividad privada y pública, por ello la información dirigida hacia nuestro cliente meta mencionará con claridad nuestros valores y competencias con el fin de que los NSE A y B elegidos reconozcan a nuestro restaurante dentro de los atributos, valores y originalidad que ellos mismos practican.

En el mismo sentido, nuestra imagen será de "punto de encuentro" de los jóvenes por nuestra agilidad en el servicio y los productos afines a su perfil, así como de las familias y de los ejecutivos, quienes también encontrarán en nuestro restaurante los aspectos periféricos que nos diferencian de los tradicionales.

b. **Ubicación y ambientación del establecimiento:** que nos lleve a ser el punto de encuentro preferido por ejecutivos de la población flotante, jefes de hogar y jóvenes de la población permanente, buscando a la vez factores de seguridad básicos.

La ubicación, desarrollada en el capítulo VII, es una de las claves de este tipo de negocio, ligada a la ambientación del local, mostrarán en conjunto que nuestro Centro de recreación y esparcimiento es parte de nuestra cultura en razón que nuestro local exhibirá las denominadas gigantografías, las cuales tiene alta resolución, mostrando con ellas la costa, sierra y selva peruanas en sus distintas facetas cotidianas, así también se considerarán mapas de

cómo llegar a dichos lugares. Por ello el concurrir a nuestro local va mucho más allá de servirse tradicionalmente un palto de buena comida peruana, será una experiencia diferente ya que nuestra intención es "transportar" a nuestro visitante al Perú profundo dentro de una ambiente especial.

c. **Talento superior en la fuerza laboral**: haciendo hincapié en la amabilidad y cortesía en todos los puntos de contacto con los clientes, basados en la filosofía del TQ (Total Quality).

   Este talento será desarrollado desde el entrenamiento de cada uno de nuestros colaboradores, haciéndoles conocer los detalles de la geografía del Perú, sus costumbres, el folclore, las comidas típicas que servimos y la composición de los ingredientes frescos y naturales utilizados; para de esta manera entablar una conversación amena y agradable con los clientes meta, de tal modo que se sientan cómodos hablando en un lenguaje común. Paralelamente esta atención será natural, fluida y no rígida o rigurosa que es como conceptualizamos a los restaurantes tradicionales.

d. **Eficiencia en la producción:** desde el punto de vista de la calidad y del manejo de costos (lograr el desempeño superior en la logística integral del restaurante ó mejor llamado el Management del restaurante, capturando favorablemente los efectos de la curva de experiencia)

logrando a la vez productos terminados frescos, de buen sabor y variados a precios competitivos.

La eficiencia de la cual hemos hablado se centra en lograr que cada plato y cada atención o contacto con el cliente sea de la misma o muy similar calidad integral en todos los casos, para que el cliente objetivo siga apreciando en cada concurrencia la calidad invariable de nuestra comida y de la atención subyacente; asimismo, que la frescura de los ingredientes y su preparación sea de tipo estandarizado pero con el gran gusto de nuestros cocineros, los que obviamente tendrán su principal valor en la preparación de la comida peruana y sus variantes. A la vez, el management del establecimiento parte de que los socios fundadores serán ocasionalmente anfitriones de nuestros clientes, buscando las mejores opiniones del mercado meta con la finalidad de seguir diferenciándonos y simultáneamente solidificando los lazos con los ya mencionados clientes, logrando todo ello nutrir a un modelo de lealtad.

### 4.3.1. Ambiente interno.

Luego de haber analizado el ambiente externo, es necesario realizar el análisis interno de la compañía proyectada para así desarrollar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus iniciales capacidades competitivas basadas en los factores del éxito antes mencionados.

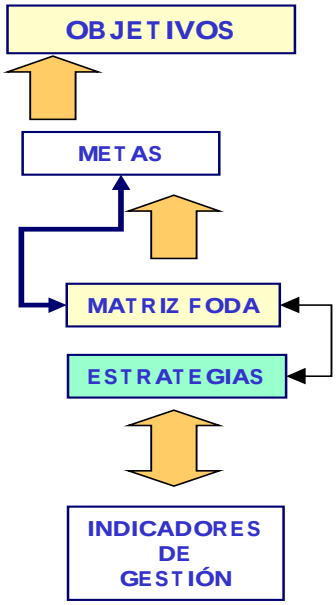
### 4.3.2. Obteniendo el FODA.

El análisis F.O.D.A. se basa en el principio fundamental que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa[33].

Consideramos que podremos construir las fortalezas desde el inicio lo que se deriva de los atributos formados en línea con el mercado meta y con los factores del éxito o grandes objetivos vistos en el punto precedente, asimismo ubicamos oportunidades en el mercado que son los atractivos de la industria y el espacio ubicado para nuestro ingreso, y a la vez tendremos amenazas provenientes de los competidores así como debilidades centradas en el expertise del negocio, lo cual desarrollaremos bajo el siguiente esquema:

[33] THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Administracion estrategica: conceptos y casos**.11ª ed. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, 2001. Cap. 4. p. 11

**Figura 4.1: Proceso de formación de estrategias**




Elaboración propia.

**OBJETIVOS Y METAS BÁSICAS ASOCIADAS:**

**Imagen y Reputación: Construcción y recordación de la Marca.**

**- Meta: Top of Mind al 1er. Año de operaciones: no menor al – 30% (mediciones de empresa especializada)**

**Ubicación y Ambientación con gran afluencia: Punto de encuentro.**

**- Cero disturbios dentro del establecimiento.**

**Ejecución superior de Fuerza Laboral: Total Quality**

**- Cero fallas, cero reclamos.**

**Eficiencia productiva: precios estables, buen sabor y aceptación.**

**- Participación de mercado 1er. Año: rango del 1.5% al 2.0% del gasto total del mercado en restaurantes del corredor de la riqueza.**

**FORTALEZAS**

F1: Formato de restaurante diferente a lo típico, criollo o pollería a la brasa.

F2: Presentación del Restaurante con 2 conceptos integrales, el Fast-Food y el Fast-Casual.

F3: Equipamiento y logística para la producción y administración de última generación en cocina, equipos e implementos.

Continúa...

## Figura 4.1: Proceso de formación de estrategias

...viene

| |
|---|
| F4: Exigente e integral capacitación del personal captado en Centros de educación superior afines al gremio de restaurantes.<br>F5: Seguridad dentro y fuera de sus instalaciones, con amplias vías de acceso.<br>F6: Contratación de personal crítico: Chef con experiencia probada en el gremio de restaurantes.<br>F7: Diseño publicitario novedoso que despierta expectativa.<br>F8: Financiamiento no presiona elementos críticos de la calidad del producto y el servicio por entregar.<br>F9: Captación de socios con experiencia, conocimiento del negocio y a la vez respaldo económico. |
| **DEBILIDADES**<br>D1: Los socios fundadores no tienen experiencia en el negocio.<br>D2: Previsibles fallas iniciales en el servicio por falta de experiencia en los servers.<br>D3: Demora en la construcción y adecuación del local antes de la fecha límite.<br>D4: Demora en la construcción de la imagen y adopción de la marca. |

| |
|---|
| **OPORTUNIDADES**<br>O1: Cambios en el comportamiento de los consumidores con dirección hacia lo nacional: Perú.<br>O2: Industria tiene crecimiento estimado en 8 % anual.<br>O3: Corredor de la riqueza concentra más del 50% de los ingresos de las personas en Lima.<br>O4: Ejecutivos de empresas buscan constantemente lugar con seguridad y buen ambiente para concretar reuniones de negocios.<br>O6: Turistas dispuestos a asistir a lugares de comida típica.<br>O7: Ovalo Gutiérrez ofrece espacio en zona de alta concurrencia de NSE A y B del corredor de la riqueza. |

Continúa...

## Figura 4.1: Proceso de formación de estrategias

...viene

| |
|---|
| O8: Nula informalidad del sector en la ubicación preferida por los encuestados: El Ovalo Gutiérrez.<br>O9: Empresas localizadas dentro de zona adyacente a Ovalo Gutiérrez tienen gran cantidad de personal con buenos ingresos, ejemplo de cercanía al Centro Financiero de San Isidro y Miraflores respectivamente.<br>O10: Compañías complementarias en rubro distracción se encuentran en Ovalo Gutiérrez: cines, librerías, etc. |
| **AMENAZAS**<br>A1: Ovalo Gutiérrez alberga fuertes competidores: Chili´s, Friday´s, etc. Con público objetivo asiduo a asistir a sus locales.<br>A2: Posibilidad de reducción de precios ó inclusión de promociones y ofertas de competidores de la zona ya enunciados.<br>A3: Posibilidad de apertura de Chifas de buena calidad en la zona adyacente a ubicación preliminar escogida: Ovalo Gutiérrez.<br>A4: Municipalidad podría exigir cumplimiento estricto de norma sobre cantidad de estacionamientos, lo que aumentaría el costo fijo total.<br>A5: Consumidores pueden asociar a restaurante dentro del grupo de establecimientos de expendio de comida criolla.<br>A6: Demanda interna se podría caer abruptamente afectando gasto de las familias y ejecutivos por mayor desempleo.<br>A7: Copia rápida del formato integral.<br>A8: Consumidores pueden variar sus preferencias hacia productos con menor rentabilidad para nuestro restaurante y Fast-Food. |

Elaboración propia.

Lo visto hasta ahora, objetivos alineados con metas, análisis de la competencia y sus acciones en el mercado, gustos y perfiles de los potenciales clientes, y, factores externos e internos de la empresa en formación, nos

dan la base necesaria para esbozar las estrategias que nos llevarían a establecer una posición competitiva que nos lleve a penetrar el mercado meta con el éxito deseado y que luego deberemos programar.

Antes de ello es necesario que recordemos algunos puntos sobre el concepto de cadena de valor económica.

"Ninguna empresa posee una ventaja competitiva sobre la totalidad de la cadena económica, pero cada competidor se esfuerza en todo momento por obtener una ventaja decisiva en un eslabón de la cadena, y así, compensar las ventajas relativas en los demás eslabones. El problema del dirigente estratega consiste no solo en forjar una ventaja competitiva, sino en saber aplicarla en el lugar estratégico y el momento propicio, teniendo en cuenta el estado de la competencia y del mercado. Cada eslabón de la cadena permite la creación de una ventaja competitiva, pero todas éstas no pesarán lo mismo en el balance final, aquel de la decisión de compra por parte del cliente."[34]

Nuestra cadena de valor será desarrollada en los aspectos de la ingeniería del proyecto en vista que es necesario tener muy claro cada punto del proceso del servicio al cliente lo que se debe hacer con el detalle respectivo, con el objetivo de diferenciación y calidad superior en la entrega del producto al cliente meta.

[34] SALLENAVE, Jean-Paul. **Gerencia y planeación estratégica**. Barcelona: Norma, 1995. p.140-141.

## 4.4. Selección de la estrategia y ventaja competitiva.

El escoger algún eslabón de la cadena de acuerdo a la cita textual anterior es una labor que se ha realizado luego de conocer el segmento de clientes meta (para quiénes deseamos ser útiles), definir con claridad el concepto del servicio ( en qué desean los clientes que seamos útiles), los factores externos como los ofertantes inmersos dentro de la rivalidad competitiva (con quiénes debo enfrentarme, que en estos momentos están atendiendo las necesidades actuales de dichos potenciales clientes); para en consecuencia delinear la estrategia operativa que permita obtener a la vez la ventaja competitiva más fuerte y por lo tanto llegue a conseguir los objetivos y metas planteadas en el presente estudio de investigación.

En tal sentido, la Estrategia Integral seleccionada para nuestro proyecto está referida a servicios altamente diferenciables[35], por lo tanto el restaurante propuesto deberá:

a. Hacer tangible lo intangible
b. Personalizar el servicio que es estándar
c. Atención al entrenamiento y motivación del personal
d. Controlar exhaustivamente la calidad
e. Brindar elementos de juicio de la calidad prestada
f. Equilibrar el “mix” del prestatario del servicio e interacción con el cliente
g. No perder el enfoque del negocio

[35] SALLENAVE, Jean-Paul. **Gerencia y planeación estratégica.** Barcelona: Norma, 1995. p.89

Revisando los factores estratégicos antes indicados podemos observar que concuerdan plenamente con los objetivos y metas previstas y se encuentran dentro del plano de la estrategia de marketing y ventas: "Nuestro propósito es crear la demanda – una necesidad – de los bienes y servicios. Ya se consideró la segmentación de mercados, el precio como enunciado básico no deberá superar el promedio de la competencia agrupada, la marca en construcción, la publicidad que veremos en el capítulo del plan de marketing, y las relaciones públicas…".[36] En este mismo sentido, inspirados en la milicia nuestra estrategia será de "Ataque Frontal": Vender en los mismos segmentos de mercado que los competidores.

Dentro de la Cadena de valor nos concentraremos en el eslabón de Entrega de productos y servicios haciendo tangible lo intangible, es decir que, lo que se pretende lograr es una ejecución superior de parte de nuestro personal altamente capacitado y conocedor de la calidad integral, el que servirá productos frescos y de exquisito sabor dentro de un ambiente seguro y agradable. Cumpliendo desde el inicio y permanentemente con ello, da consistencia a nuestra propuesta para la diferenciación con dos formatos integrados: el Fast-Food y el Fast-Casual.

En el capítulo de Plan de Marketing iremos desarrollando las acciones correspondientes a la implementación de la estrategia

[36] STUTELY, Richard. **Plan de negocios: la estrategia inteligente.** . México: Pearson Educación, may. 2000. p.111. (Adaptaciones propias)

de diferenciación y penetración en el mercado para el establecimiento piloto, tema central del presente trabajo.

**Posicionamiento.**

Es preciso también citar los que nos dice textualmente el profesor Pancorvo en su libro Organizaciones de Servicios (p.89): "Posicionamiento de la empresa: es el espacio "comercial" que uno desea ocupar en comparación con competidores bien definidos. Con respecto a la competencia, con respecto al segmento del mercado elegido como objetivo, y con respecto al producto que se desea proporcionar".

La manera en que los consumidores definen el producto en cuanto a sus características importantes, es lo que se denomina la posición de un producto; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

La tarea de posicionar un producto o servicio, consta de tres pasos:

a. Identificar una serie de posibles ventajas competitivas para sustentar una posición.
b. Seleccionar las posibles ventajas competitivas adecuadas.
c. Comunicar y entregar con eficiencia la posición elegida a un mercado meta seleccionado cuidadosamente.

Generalmente, las empresas, junto con el nombre, crean un lema memorable para comunicar el posicionamiento elegido. En nuestro caso, al manejar para el restaurante el concepto de lo peruano y por los resultados de la correspondiente investigación de mercado realizada, el nombre será "UCHU'S", que en quechua significa ajíes o rocotos y lógicamente este fruto formará parte del logotipo de la empresa, del cual podremos apreciar un diseño tentativo en el capítulo 6 del presente trabajo de investigación.

Por otro lado, al promover la comida nacional en general, la cual es reconocida por su calidad incluso en el ámbito internacional, no podemos dejar de pensar en el inconfundible sabor de nuestros platos típicos; y al juntar esta característica con la indudable alegría de nuestra gente, no podemos desarrollar mejor lema que:

***"¡Tenemos el sabor ...***
***... y la diversión, también!"***

A partir de aquí, nuestra mezcla de mercadotecnia apoyará esta estrategia de posicionamiento, al igual que todas las actividades emprendidas en cuanto a ubicación, desarrollo de procesos administrativos y operativos, infraestructura y ambientación, etc.

La naturaleza de la imagen visual total y apariencia general de un restaurante es conocida como atuendo comercial y el

desarrollo adecuado de éste es un factor decisivo en una estrategia de diferenciación.

Nuestra estrategia enunciada líneas arriba, conectada con los objetivos y factores del éxito abarcará los siguientes puntos críticos:

a. Precios Meta no mayores que los tipos de competencia analizados.
b. Formato integral, que incluye ambientación, de tipo peruano sin que se asocie plenamente con la comida criolla.
c. Preparación modular, con sabores especiales, de pollo a la brasa y especialidades del mismo.
d. Ambiente integrado en Casual y de servicio rápido y estandarizado (Fast – Food) combinando de esta manera dos conceptos claves que atraen a diferentes grupos de edades dentro de los NSE A y B.
e. Preparación de comida peruana, acompañada con el licor emblemático "El Pisco", con ingredientes naturales de la mejor calidad.
f. Colaboradores con competencias especiales como conocimiento del inglés básico, vocación de servicio, conocimiento de historia de nuestro Perú y del origen de los platos, capacitados para atender con calidad superior en cada punto de la cadena de valor.
g. Convenios con proveedores y referenciadores como los operadores de turismo.
h. Convenios de tarjetas especiales de asistencia y descuentos a ejecutivos de empresas importantes como Visanet,

Expressnet, bancos, mineras, constructoras, de telecomunicaciones, medios de comunicación, etc. cercanas a nuestro establecimiento piloto dentro del “corredor de la riqueza “.

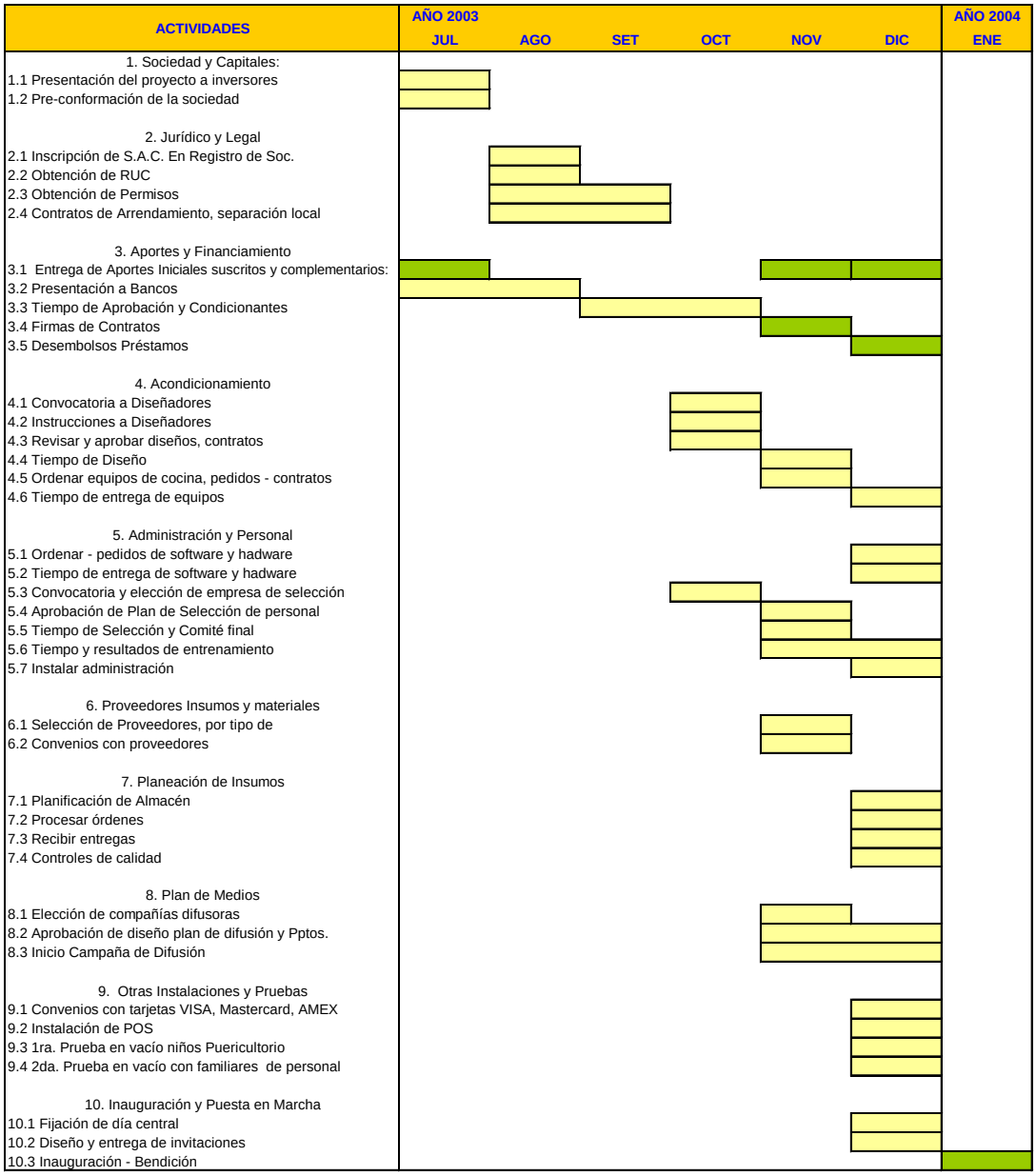
i. Plan intensivo de comunicación a través de medios referidos en el capítulo VI.
j. Localización estratégica dentro del “corredor de la riqueza”, lo que validaremos luego del análisis respectivo en el capítulo VII.
k. Variedad y flexibilidad de nuestra carta, con innovaciones y extensiones de línea en el transcurso del tiempo.

## 4.5. Plan Operativo

Luego de obtener las Estrategias básicas ligadas a los factores del éxito hemos procedido a esbozar el Plan Operativo que nos lleve hacia la puesta en marcha del proyecto cuyo acto se deriva de la decisión de los inversionistas ante la culminación del análisis y su factibilidad económica así como de la concreción del apoyo financiero que veremos en el capítulo X.

El plan que presentamos es por lo tanto de carácter preliminar, es decir no es una camisa de fuerza para el proyecto, por el contrario deberá cumplir con el principio de la flexibilidad de su cumplimiento dentro de rangos razonables de tiempos y costos asociados a desembolsos de créditos o de aportes iniciales de inversores para el comienzo de las actividades pre – operativas.

## Cuadro 4.6: Esquema preliminar del Plan Operativo




Elaboración propia.

## 4.6. Resumen de resultados

Hemos culminado el presente capítulo que abarca desde la descripción del servicio que da origen al "concepto" y su presentación, ambos aspectos validados en el estudio de mercado, cuyos resultados por disposición de pago y preferencias son elocuentes, asimismo nos permite ver la

primera aproximación a la localización deseada; hasta los grandes objetivos, el FODA inicial, los factores críticos del éxito, la selección de la estrategia y los puntos críticos para el posicionamiento de la ventaja competitiva por crear.

Una de las partes medulares del estudio de investigación se ha dado en el presente capítulo, la cual se concentra en el mercado y sus tendencias, el cual nos afirma con consistencia que el formato establecido está dentro de su mente y de hecho en su preferencia en vista que el nacionalismo resurge con fuerza en nuestro país; sin las cuales no podríamos esbozar estrategias para encontrar el espacio necesario entre los competidores y así incursionar en el mercado con un riesgo razonable.

Paralelamente a la visualización de los factores que nos llevarían a tomar una posición de penetración el mercado se ha realizado el denominado Plan Operativo, el que desarrolla esquemáticamente los principales pasos que daríamos con miras a la aplicación en la práctica de las inversiones y los contratos programados. Este plan tiene la particularidad de ser lineal y sencillo en su aplicación, dándose pasos previos indispensables o condicionantes y pasos agregados que son consecuencia inevitable de las anteriores actividades, esto se da en razón de que se trata de un proyecto no complicado o de muchas aristas en la parte productiva, en razón que se trata de servicios, los que se basan de hecho en la preparación para cada momento de la verdad que es el contacto con el cliente en cada atención en sus instalaciones piloto.

Nuestra siguiente labor será estimar en el próximo capítulo el mercado potencial total sobre el cual proyectaremos más adelante las ventas de acuerdo con las metas ligadas a los objetivos previstos. Este mercado potencial estimado es como una validación de las entrevistas y cuantificación de los ingresos y disposición del gasto del los NSE A y B de la población situada en el corredor de la riqueza de las zonas sur este y sur oeste de Lima.

# CAPÍTULO V

## 5. Proyección del mercado objetivo.

En los anteriores capítulos describimos el macro ambiente, los ofertantes actuales en el mercado, los perfiles de los NSE escogidos para nuestro proyecto de investigación, asimismo se realizó el focus group y la encuesta de mercado, siendo esta última insumo clave en la formación de las estrategias y la abstracción de los factores críticos para lograr los objetivos y metas que nos propusimos.

Sin embargo, ¿que hay de la validación de lo que consideramos el mercado objetivo en el "corredor de la riqueza"?[37], es decir ¿de cuánto hablamos en valores dinerarios en lo que respecta al consumo potencial en el mencionado espacio geográfico?, monto que tratamos de conseguir en los datos secundarios del capítulo III cuando revisamos los competidores agrupados y los valores estimados de facturación por cada uno de los 4 grupos observados.

Para confrontar estos valores procedimos a buscar una ruta que considerando la encuesta y a la vez las variables básicas demográficas, de demanda interna y PBI, que nos llevaran en conjunto (correlacionadas adecuadamente) a las cifras de proyección del mercado objetivo para de esta manera en un siguiente capítulo poder extraer la proyección de ventas alineada con la estrategia y las oportunidades de un mercado ya cuantificado por dos vías. En tal sentido, en el presente capítulo buscaremos llegar a las cifras

[37] Distritos agrupados en las zonas Sur oeste y Sur este de Lima Metropolitana: (Miraflores, San isidro, La Molina, San Borja, etc)

globales más aproximadas y a la vez obtener las tendencias del consumo en el gremio en investigación.

"En la industria de restaurantes, es común describir las áreas de mercado geográficamente y denominarlas áreas comerciales. Las áreas comerciales varían según el tipo de restaurante y el área de descripción. Por ejemplo, en las áreas rurales es común para las personas realizar un viaje redondo de 160 kilómetros para comer en su restaurante favorito. En contraste, el 90% de los clientes de un restaurante de comida rápida situado en una zona residencial de una ciudad importante viven a 5 kilómetros del restaurante. Las personas no quieren perder el tiempo para comprar una comida rápida. Sin embargo, si comen en un restaurante de especialidades, como Hard Rock Café, están dispuestos a manejar sin importarles que tengan que atravesar la ciudad. Por tanto, el área comercial de Hard Rock Café puede abarcar un radio de 24 kilómetros. Un restaurante McDonald's ubicado en el mismo pueblo podría definir su área comercial dentro de un radio de 5 kilómetros"[38].

En este punto la encuesta nos proporciona evidencia de que los NSE A y B sí pueden cruzar la ciudad para dirigirse a su restaurante favorito en vista que indican su lugar de preferencia dentro del Corredor de la Riqueza. Por otro lado, hay que tener en cuenta que también existen barreras psicológicas debido a las diferencias demográficas entre vecindarios. Nos referimos a la situación en que los habitantes de un vecindario de clase baja se sienten con mayor comodidad comiendo en su propio barrio que en un restaurante

[38] KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo.** México: Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997. Cap. 14. p. 425.

ubicado en un vecindario de clase media alta, incluso si ambos locales se encuentran a distancias similares y los precios promedio son similares. Esto también es evidente en la ciudad de Lima donde se desarrolla nuestro proyecto de investigación.

## 5.1. Estimación del posible gasto de la población objetivo.

### 5.1.1. Proyección de la población permanente.

Como ya mencionamos en el capítulo anterior, estaremos dirigidos principalmente a los segmentos A y B de las zonas Sur Oeste y Sur Este de Lima Metropolitana. Al mismo tiempo debemos considerar que el 93% de los peruanos consumen pollo en algún restaurante y de ese grupo el 96% asisten a pollerías a la brasa[39], siendo ésta la base del ajuste (93%) de dicha población permanente de los NSE A y B que nos permitirá contar con el número de personas objetivo, en línea con la encuesta realizada, a las cuales se les realiza la pregunta sobre el Motivo de visita a restaurantes.

Considerando que la población de los distritos que componen el "Corredor de la Riqueza" concentra más del 53% de los ingresos de Lima Metropolitana[40], asimismo contienen a importantes centros de negocios y comerciales es que tomaremos a este grupo de personas como el mercado potencial objetivo.

---

[39] CCR. Information Resources. "Pollo para todos los gustos". En: **Gestión**. 11/07/ 2000. p. 20.
[40] APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana..** Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2002. p. 6.

A continuación veremos el cuadro 5.1 donde se realiza el primer ajuste a la población permanente contenida en el "Corredor de la Riqueza", dentro del cual se desenvuelve nuestro estudio de investigación.

## Cuadro 5.1: Población permanente (PP) NSE A y B

| Zona/Distrito | Población Segmento A | Población Segmento B | Total Población Permanente | Salidas de Población a Comidas fuera del Hogar |
|---|---|---|---|---|
| | | | | Factor de Ajuste de asistencia Fuera del Hogar |
| | | | | 93% |
| La Molina | 36,941 | 73,607 | 110,548 | 102,810 |
| San Borja | 51,319 | 75,756 | 127,075 | 118,180 |
| Santiago de Surco | 86,819 | 119,030 | 205,849 | 191,440 |
| **Zona Sur Este** | **175,079** | **268,393** | **443,472** | **412,429** |
| Barranco | 1,240 | 17,037 | 18,277 | 16,998 |
| Jesús María | 2,956 | 56,572 | 59,528 | 55,361 |
| Lince | 4,542 | 41,161 | 45,703 | 42,504 |
| Magdalena del Mar | 10,383 | 34,911 | 45,294 | 42,123 |
| Miraflores | 25,153 | 60,237 | 85,390 | 79,413 |
| Pueblo Libre | 1,045 | 65,192 | 66,237 | 61,600 |
| San Isidro | 40,242 | 26,965 | 67,207 | 62,503 |
| San Miguel | 1,458 | 97,390 | 98,848 | 91,929 |
| Surquillo | 1,388 | 50,366 | 51,754 | 48,131 |
| **Zona Sur Oeste** | **88,407** | **449,831** | **538,238** | **500,561** |
| **TOTAL** | **263,486** | **718,224** | **981,710** | **912,990** |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Estadística poblacional. IGM** Lima: Apoyo Opinión y Mercado. ene. 2002. p.20 - .21.
Elaboración propia.

El cuadro anterior nos permite conocer cuál es la población total del "CR"[41] , a la cual se pregunta en el estudio de mercado (Encuesta de Investigación de Mercado adjunta) porqué motivos asiste a restaurantes sin ser excluyente entre los 3 motivos expuestos. En el caso de la población permanente (PP)[42], es decir residente de la zona del "CR", contestó sobre los dos

[41] N.A.: Léase Corredor de la Riqueza.
[42] N.A.: Léase Población Permanente.

motivos más importantes de acuerdo a los porcentajes citados en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.2: Población permanente del CR que asiste a comer fuera del hogar con la familia o por diversión**

| Población / Motivo | Salir con la FAMILIA (1) | Salir por DIVERSIÓN (2) |
|---|---|---|
| Total CR (SO + SE) | 55.3% | 51.0% |
| 912,990 | 504,884 | |
| 529,534 | | 270,063 |

1: Salir con la familia implica toda la población (después del factor de ajuste de asistencia a establecimientos cuyo plato central es el pollo) multiplicada por porcentaje obtenido de respuesta a encuesta sobre motivo de asistencia.

2: Salir por Diversión implica toda la población luego del factor de ajuste indicado en el punto (1) , a la cual primero se le extrae el 42% de la población que corresponde a menores de 17 años y mayores de 60 años, luego se multiplica por el porcentaje

Elaboración propia.

El cuadro anterior nos permite ubicarnos ya en los factores o motivos de asistencia de salir con la familia y salir por diversión.

A los valores obtenidos se les debe aplicar el porcentaje de respuesta de la posible asistencia al restaurante proyectado; sin embargo sabemos que no todos los que respondieron que “comprarán” el producto lo harán, e incluso algunos que afirmaron que “no comprarán” terminarían posiblemente haciéndolo (aunque en un ínfimo porcentaje).

Esto es sostenido por McDaniels y Gates, “en varias ocasiones, las compañías de investigación de mercados llevan a cabo estudios que contienen una escala de intención de compra, pero el cliente no cuenta con datos históricos sobre su uso para tomarlos como base a fin de sopesar los datos. Una estimación razonable pero conservadora sería que el 70 por ciento de quienes indican que “van a comprar” el producto lo adquirirán, al igual que el 35 por ciento de los que indican que “quizá lo compren”, un 10 por ciento de los que comentan que “quizá no lo compren” y un 0 por ciento de los que dicen que “no lo comprarán”…”[43].

Para el presente caso, hemos tomado el 70% de aquellos que contestaron que “definitivamente asistirían”, el 35% de aquellos cuya respuesta fue que “probablemente asistirían” y el 10% tanto para los que respondieron que “podrían o no asistir”, y finalmente 0% para los que dijeron que “probablemente no asistirían” y para aquellos que afirmaron que “definitivamente no asistirían”. Los resultados los mostramos con detalle para cada uno de los motivos en el cuadro 5.3.

[43]MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Investigación de mercados contemporánea.** 4ª ed. México: International Thomson Editores, 1999. Cap. 10. p. 340.

## Cuadro 5.3: Ajuste de intención de visita

| | | | Salir con la Familia | Salir por Diversión |
|---|---|---|---|---|
| Respuesta a Encuesta | Intención de Visita (%) | Indice McDaniels y Gates | 504,884 | 270,063 |
| Definitivamente asistiría | 34.0% | 70.0% | 120,162 | 64,275 |
| Probablemente asistiría | 54.0% | 35.0% | 95,423 | 51,042 |
| Podría o no asistir | 11.0% | 10.0% | 5,554 | 2,971 |
| Probablemente no asistiría | 2.0% | 0.0% | - | - |
| Definitivamente no asistiría | 0.0% | 0.0% | - | - |
| Total número de asistencias por cada motivo : | | | 221,139 | 118,287 |

Elaboración propia.

Luego de obtener las posibles asistencias de la PP del CR, pasamos a obtener su frecuencia, también derivada de la pregunta realizada sobre la misma, la que luego de desagregarse de acuerdo al cuadro siguiente, se acumulará mensualmente y se agregará en términos anuales estimados, para así quedar listos a proyectar la disposición del gasto de dichas personas en las frecuencias indicadas, veamos el cuadro sobre asistencias con frecuencia y su acumulación proyectada anual:

## Cuadro 5.4: Frecuencia de posibles asistencias, por motivo (Año 2002)

| Frecuencia | Frecuencia Salir con Familia (%) | 221,139 | Frecuencia salir por Diversión (%) | 118,287 |
|---|---|---|---|---|
| Diario | 0% | - | 0% | - |
| Semanal | 38% | 336,131 | 27% | 125,385 |
| Quincenal | 41% | 182,219 | 45% | 106,695 |
| Mensual | 21% | 45,997 | 28% | 33,594 |
| Total atenciones mensuales: | | 564,347 | | 265,673 |
| Total atenciones anualizadas: | | 6,772,162 | | 3,188,082 |

**Elaboración propia.**

Es preciso hacer notar que las frecuencias luego son acumuladas para obtener asistencias mensuales, por ejemplo la semanal será multiplicada por 4, la quincenal por 2, etc. De tal manera que las asistencias mensuales son acumuladas por 12 meses considerados como años normales donde los consumidores podrían asistir de acuerdo a su preferencia por el concepto y su motivo ya enunciado.

A la vez se aplicó el porcentaje de la disposición a gastar, de acuerdo a los rangos expuestos también en la encuesta. En este punto anotamos que todos los rangos de gastos fueron dolarizados al tipo de cambio promedio actual de S/. 3.50 por US$ 1.00 con la finalidad de efectuar todos los cálculos del proyecto como son costos, inversiones, etc. Homogéneamente y con la finalidad paralela de mantener una moneda constante en el tiempo de duración de las proyecciones.

Los cuadros 5.5 y 5.6 ya nos permiten ver la disposición del gasto anual del mercado objetivo potencial total del Corredor de la Riqueza:

## Cuadro 5.5: Atenciones anualizadas por motivo y disposición del gasto (CR)

| Disposición del Gasto Promedio (Rangos ) | Salir con Familia (en %) | Asistencias anuales (FAM) por (%) de disposición a gastar (US$) Valor | Salir por Diversión (%) | Asistencias anuales (DIV) por (%) de disposición a gastar (US$) Valor |
|---|---|---|---|---|
| Menos de US$ 2.86 | 4% | 243,798 | 7% | 235,918 |
| Entre $ 3.14 - $ 5.71 | 19% | 1,259,622 | 13% | 420,827 |
| Entre $ 6.00 - $ 8.57 | 33% | 2,234,813 | 29% | 921,356 |
| Entre $ 8.86 - $ 11.43 | 20% | 1,381,521 | 21% | 672,685 |
| Entre $ 11.71 - $ 14.29 | 8% | 548,545 | 15% | 484,588 |
| Más de US$ 14.57 | 16% | 1,103,862 | 14% | 452,708 |
| **Total asistencias anuales:** | | 6,772,162 | | 3,188,082 |

**Elaboración propia.**

## Cuadro 5.6: Disposición del gasto anualizado, por motivo y por rango (En US$)

| Disposición del Gasto Promedio (Rangos ) | Salir con Familia : (US$ medios de cada rango) | Disposición del gasto anual (FAM) por US$ (medios de cada rango) | Salir por Diversión (US$ medios de cada rango) | Disposición del gasto anual (DIV) por US$ (medios de cada rango) |
|---|---|---|---|---|
| Menos de US$ 2.86 | 1.43 | 348,631 | 1.43 | 337,362.80 |
| Entre $ 3.14 - $ 5.71 | 4.43 | 5,580,126 | 4.43 | 1,864,262.65 |
| Entre $ 6.00 - $ 8.57 | 7.29 | 16,291,789 | 7.29 | 6,716,682.39 |
| Entre $ 8.86 - $ 11.43 | 10.15 | 14,022,438 | 10.15 | 6,827,755.16 |
| Entre $ 11.71 - $ 14.29 | 13.00 | 7,131,086 | 13.00 | 6,299,649 |
| Más de US$ 14.57 | 15.86 | 17,507,257 | 15.86 | 7,179,943 |
| | | **60,881,328** | | **29,225,655** |
| **Total Disposición del Gasto Anual de Población Permanente del CR, año 2002 en US$** | | | | **90,106,983** |

Elaboración propia.

**La demanda interna:**

Antes de ingresar a las proyecciones de los escenarios económicos que influyen en el gasto de las familias, creímos por conveniente mostrar la correlación que fue preciso efectuar entre el PBI y la Demanda Interna, tomando datos registrados por las autoridades económicas desde el año 1996 y por diversas fuentes de Instituciones y dedicadas al análisis de la economía en su conjunto; asimismo, se tomaron dentro del escenario Optimista las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas dentro del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2003-2005, permitiéndonos de esta manera obtener las proyecciones derivadas de la aplicación de la ecuación de Regresión Lineal que veremos donde observamos un grado de determinación del 84.12%, el que nos indica la fortaleza de la unión de las dos variables y su adecuada utilización para así realizar nuestros cálculos.

Paralelamente, los 3 escenarios denominados Optimista, moderado y Pesimista tienen las siguientes consideraciones por conveniencia:

a. **Optimista**: como indicáramos líneas arriba toma como datos válidos de proyección los obtenidos del MMM 2003-2005, desde el 2006 se reduce en 10% anual (ajustando predicciones del MEF).

b. **Moderado**: Resulta de reducir en 25% las proyecciones obtenidas en el escenario Optimista y aplicar la fórmula nuevamente.

c. **Pesimista**: Resulta de reducir en 25% las proyecciones obtenidas en el modelo Moderado y aplicar consecuentemente la fórmula.

Estos 3 escenarios nos permiten multiplicar el índice de la Demanda Interna proyectada por las proyecciones del gasto encontrado para el año 2002, es decir, en la medida que la Demanda Interna crece entonces el posible gasto por consumo fuera del hogar sube en relación directa considerando las demás variables constantes en el tiempo, es decir el ahorro, los tributos, etc. que son parte de la ecuación del Ingreso Disponible de las familias.

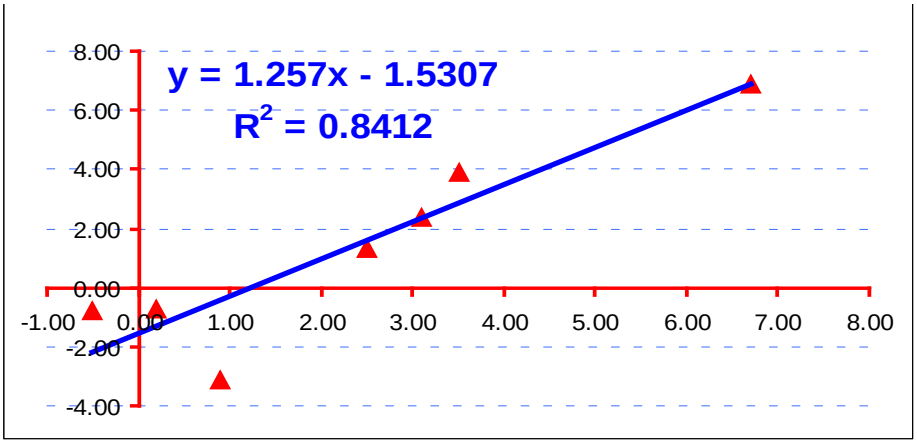
**Cuadro 5.7: Demanda interna y PBI**

| Años | DEM.-INT. | PBI |
|---|---|---|
| 1996 | 1.30 | 2.50 |
| 1997 | 6.90 | 6.70 |
| 1998 | -0.80 | -0.50 |
| 1999 | -3.10 | 0.90 |
| 2000 | 2.40 | 3.10 |
| 2001 | -0.70 | 0.20 |
| 2002 | 3.90 | 3.50 |

Fuente: MAXIMIXE**. Informe electrónico sobre PBI y entorno de negocios 2001 – 2002**. Lima: MAXIMIXE, set. 2001. s.p. / BCP. "Estimaciones". En: **Informe macroeconómico global**. Lima: BCP, dic. 2002. p. 5 / BCRP**. Reporte de inflación, evolución y perspectivas**. Lima: BCRP, ene. 2003.

Elaboración propia.

**Gráfico 5.1: Línea de correlación – DI y PBI**




Elaboración propia.

Esta línea de tendencia ajustada y su correspondiente fórmula nos permiten obtener el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.8: Proyecciones en tres escenarios de DI y PBI**

| Optimista | | | Moderado | | | Pesimista | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Año | DEM-INT | PBI | Año | DEM-INT | PBI | Año | DEM-INT | PBI |
| 2003 | 4.4 | 4.0 | 2003 | 2.24 | 3.00 | 2003 | 1.30 | 2.25 |
| 2004 | 4.9 | 5.0 | 2004 | 3.18 | 3.75 | 2004 | 2.00 | 2.81 |
| 2005 | 5.2 | 5.5 | 2005 | 3.65 | 4.13 | 2005 | 2.36 | 3.09 |
| 2006 | 4.69 | 4.95 | 2006 | 3.14 | 3.71 | 2006 | 1.97 | 2.78 |
| 2007 | 4.69 | 4.95 | 2007 | 3.14 | 3.71 | 2007 | 1.97 | 2.78 |
| 2008 | 4.69 | 4.95 | 2008 | 3.14 | 3.71 | 2008 | 1.97 | 2.78 |
| 2009 | 4.69 | 4.95 | 2009 | 3.14 | 3.71 | 2009 | 1.97 | 2.78 |

Elaboración propia.

Ahora sí podemos presentar el cuadro de proyección de la disposición del gasto de la población permanente del corredor de la riqueza:

## Cuadro 5.9: Proyecciones de disposición del gasto por atenciones anuales en el CR

## (DI en índices anuales y gastos potenciales en US$)

| | VALOR BASE | ESCENARIOS | | |
|---|---|---|---|---|
| AÑOS | 90,106,983 | OPTIMISTA | MODERADO | PESIMISTA |
| 2003 (0) | Indice Demanda Interna | 1.0440 | 1.0224 | 1.0130 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 94,071,690 | 92,125,649 | 91,276,166 |
| 2004(1) | Indice Demanda Interna | 1.0490 | 1.0318 | 1.0200 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 98,681,203 | 95,058,055 | 93,105,899 |
| 2005(2) | Indice Demanda Interna | 1.0520 | 1.0365 | 1.0236 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 103,812,625 | 98,531,880 | 95,301,470 |
| 2006(3) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 108,682,943 | 101,621,754 | 97,178,203 |
| 2007(4) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 113,781,749 | 104,808,523 | 99,091,894 |
| 2008(5) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 119,119,762 | 108,095,227 | 101,043,271 |
| 2009(6) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 124,708,206 | 111,484,998 | 103,033,075 |

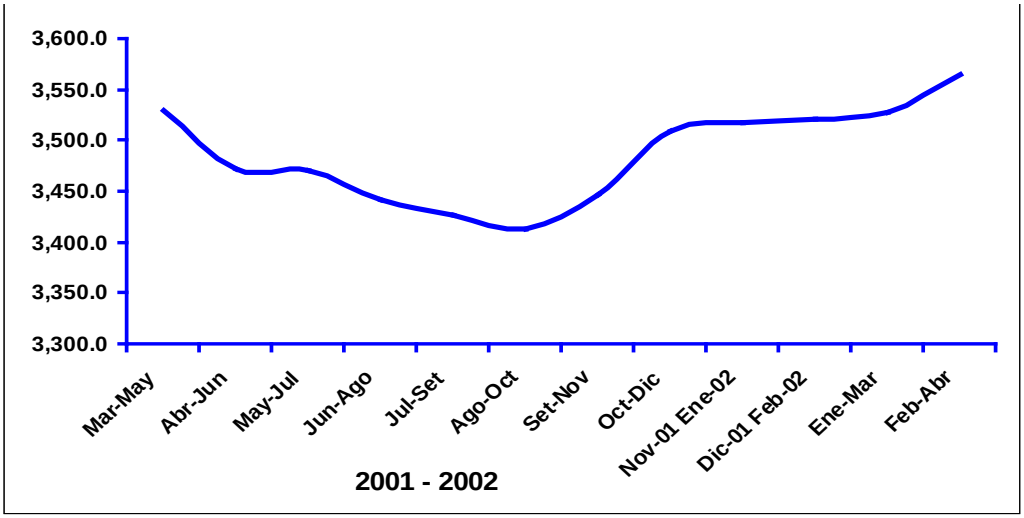
Elaboración propia.

Como vemos tenemos proyecciones desde el año denominado 0 (2003) hasta el año 6 (2009) inclusive, obteniéndose de esta manera el Mercado Potencial Real con disposición del gasto en el corredor de la Riqueza.

### 5.1.2. Proyección de la población flotante.

Antes de iniciar nuestra explicación de los cálculos efectuados de este importante segmento del mercado, que asiste asiduamente por trabajo principalmente y en forma secundaria por estudio, a los restaurantes en el caso de los ejecutivos y a los fast – food en lo correspondiente a los empleados y estudiantes, debemos hablar del empleo y los sueldos, y no encontramos mejor manera que mostrar dos gráficos elaborados por nosotros que deriva de datos registrados en ambas variables, y que nos dejan ver la tendencia positiva del empleo y los sueldos:

**Gráfico 5.2: Empleo en los hogares – Lima Metropolitana (En miles de personas ocupadas)**



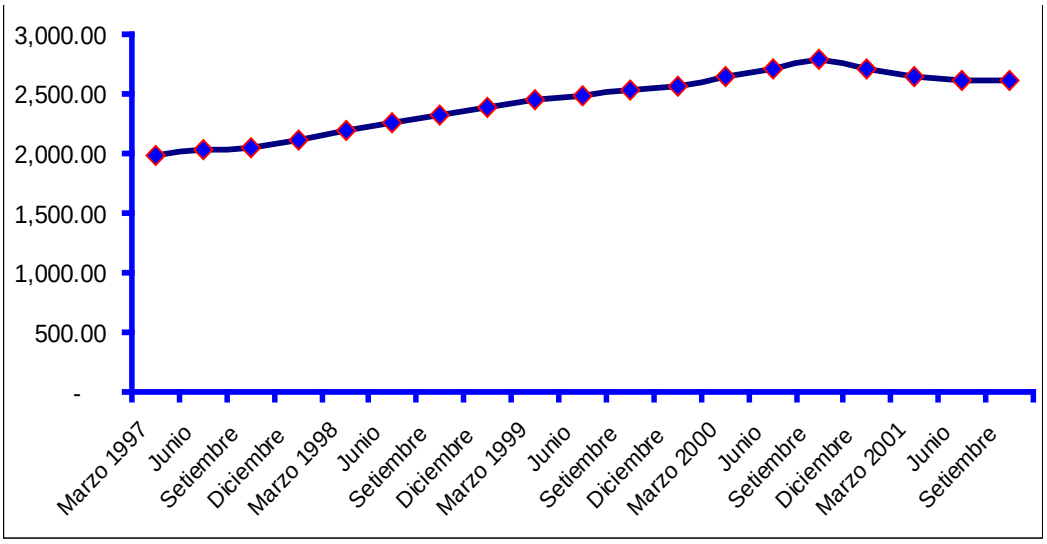

Fuente: INEI. "Empleo y previsión social". En: **Perú: Compendio estadístico 2002.** Lima: INEI, 2002. p.259-260
Elaboración propia.

La tendencia del empleo ha permanecido positiva en Lima Metropolitana.

Ahora veamos los sueldos en la actividad privada también en Lima Metropolitana:

**Gráfico 5.3: Sueldos y salarios de la actividad privada en Lima Metropolitana 1997-2001**

**(En nuevos soles nominales)**




Fuente: INEI. "Lima Metropolitana: sueldos y salarios de la actividad privada". En:. **Perú: compendio estadístico 2002.** Lima: INEI, 2002. p. 280.
Elaboración propia.

Ambos gráficos ya nos están dando un indicativo sobre la evolución favorable del posible gasto de este sub-segmento de mercado, el cual hemos comentado en capítulos anteriores.

Primero ubicamos la población flotante de los distritos de San Isidro y Miraflores, partiendo del dato histórico para el año 1998[44] Que determina 61,970 trabajadores para San Isidro y 42,549 para Miraflores. Con esta población trabajaremos en el año 2002 y así se

[44] INEI. **Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas.** Lima: INEI, 1998. p. 85 – 95

efectuarán las proyecciones en vista que consideramos que dicho número de trabajadores se ha mantenido, lo que asumimos por conveniencia en vista que no se registran nuevos datos de fuente secundaria que nos lleven a aseverar que la población empleada en ambos distritos haya subido o bajado dramáticamente. Este factor también es importante a la hora de proyectar en vista que al no "actualizar" la población flotante con índices de empleo el impacto en dichas proyecciones son prudentes por decir lo menos, por ello sólo se considerará la Demanda Interna como variable clave en las proyecciones para así poder estimar adecuadamente la disposición del gasto.

En tal sentido primero presentamos la población flotante de los distritos antes mencionados y su respectivo cálculo de intención de visita junto al indicador McDaniels y gates con lo que tendríamos la población efectivamente por asistir, a al cual ya se le ha reducido a base de su respuesta en la encuesta de que sólo el 33% iría por razones de trabajo o estudios, veamos:

**Cuadro 5.10: Trabajadores por distritos – 1998**

| Distritos | Número | Porcentaje de asistencia |
|---|---|---|
| San Isidro | 61,970 | 33% |
| Miraflores | 42,549 | |
| Total: | 104,519 | 34,491 |
| Fuente: Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de Manzanas. INEI, Lima 1998 p.85 y 95. | | Cálculo de Encuesta |

Elaboración propia.

## Cuadro 5.11: Intención de visita de la población flotante de San Isidro – Miraflores

| Intención de Visita | % | Indice McDaniels y Gates | Pob. Flotante por asistir |
|---|---|---|---|
| Definitivamente asistiría | 31% | 70% | 7,485 |
| Probablemente asistiría | 58% | 35% | 7,002 |
| Podría o no asistir | 10% | 10% | 345 |
| Probablemente no asistiría | 10% | 0% | - |
| Definitivamente no asistiría | 0% | 0% | - |
| Asistencia Motivo Trabajo/Estudio: | | | 14,831 |

Elaboración propia.

Secuencialmente pasaremos a cuantificar la frecuencia y la disposición del gasto, ambos también producto de aplicar porcentajes de respuesta a la encuesta ya referida, no sin antes recordar que la frecuencia diaria será acumulada en los cálculos mensuales, las semanales igual, etc., de tal manera que consigamos las posibles asistencias del mercado meta, para esto presentamos a continuación los cuadros respectivos:

## Cuadro 5.12: Frecuencia de visita de población flotante

| **Frecuencia** | **Diaria** | **Semanal** | **Quincenal** | **Mensual** |
|---|---|---|---|---|
| **%** | **60.6%** | **33.3%** | **4.5%** | **1.5%** |
| **Número de personas** | 8,988 | 4,939 | 667 | 222 |
| | 179,755 | 19,755 | 1,335 | 222 |
| **Asistencias anualizadas:** | | | | 2,211,739 |

Elaboración propia.

## Cuadro 5.13: Disposición del gasto anualizada
## (Por rangos – medios)
## (En número de asistencias y dolarizado)

| Disposición del Gasto Promedio (Rangos ) | Disposición del gasto (en %) | Asistencias por disposición del gasto ( en número de visitas) | Rangos del gasto en US$ | Disposición del gasto en US$ |
|---|---|---|---|---|
| Menos de US$ 2.86 | 50.8% | 1,123,564 | 1.43 | 1,606,696 |
| Entre $ 3.14 - $ 5.71 | 34.8% | 769,685 | 4.43 | 3,409,706 |
| Entre $ 6.00 - $ 8.57 | 6.1% | 134,916 | 7.29 | 983,538 |
| Entre $ 8.86 - $ 11.43 | 2.3% | 50,870 | 10.15 | 516,331 |
| Entre $ 11.71 - $ 14.29 | 3.0% | 66,352 | 13.00 | 862,578 |
| Más de US$ 14.57 | 3.0% | 66,352 | 15.86 | 1,052,346 |
| | | 2,211,739 | | 8,431,194 |
| **Total Disposición del Gasto Anual de Población Flotante de SI + Miraflores, año 2002 en US$** | | | | **8,431,194** |

Elaboración propia.

Luego de haber cuantificado el gasto anual de la población flotante, al igual que lo hicimos con la permanente procederemos a proyectar con los indicadores de la demanda interna proyectada correlacionada con el PBI, de tal manera que obtengamos el posible consumo de este sub-segmento de importancia desde el año 2003 hasta el año 2009. El valor encontrado para el año 2002 en el corredor de la riqueza es prácticamente el 50% del consumo promedio de 15,000 ejecutivos que visitan los distintos restaurantes de Lima en un rango de 4 a 6 veces mensuales, los que tienen un consumo promedio de US$ 28 aprox. Individual por cada visita, dato que mencionáramos en capítulo anterior y que es proporcionado por la gerencia General de VISANET, quienes están en contacto con restaurantes de categoría y siguen de cerca el mercado de consumo de los ejecutivos. Esto nos llevaría a pensar que la población

flotante ajustada para San Isidro y Miraflores tiene un componente alto de validez.

**Cuadro 5.14: Escenarios proyectados de la disposición del gasto por año**

| AÑOS | VALOR BASE | ESCENARIOS | | |
|---|---|---|---|---|
| | 8,431,194 | OPTIMISTA | MODERADO | PESIMISTA |
| 2003 (0) | Indice Demanda Interna | 1.0440 | 1.0224 | 1.0130 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 8,802,167 | 8,620,078 | 8,540,593 |
| 2004(1) | Indice Demanda Interna | 1.0490 | 1.0318 | 1.0200 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 9,233,473 | 8,894,460 | 8,711,799 |
| 2005(2) | Indice Demanda Interna | 1.0520 | 1.0365 | 1.0236 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 9,713,614 | 9,219,501 | 8,917,236 |
| 2006(3) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 10,169,182 | 9,508,616 | 9,092,839 |
| 2007(4) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 10,646,117 | 9,806,798 | 9,271,901 |
| 2008(5) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 11,145,419 | 10,114,331 | 9,454,489 |
| 2009(6) | Indice Demanda Interna | 1.0469 | 1.0314 | 1.0197 |
| | Gasto Aprox. En US$ | 11,668,301 | 10,431,508 | 9,640,672 |

Elaboración propia.

### 5.1.3. Proyección del potencial del gasto del mercado meta

Luego de haber obtenido secuencialmente y por separado la disposición del gasto de los dos sub-segmentos escogidos, procederemos a unirlos para así tener la proyección del mercado denominado potencial real a nivel de valor acumulado en US$ de las asistencias:

**Cuadro 5.15: Escenario proyectado del potencial del gasto conjunto de PP más PF**

| ESCENARIOS CONJUNTOS: PP+PF | | | |
|---|---|---|---|
| AÑOS | OPTIMISTA | MODERADO | PESIMISTA |
| 2003 (0) | 102,873,857 | 100,745,728 | 99,816,759 |
| 2004(1) | 107,914,676 | 103,952,514 | 101,817,698 |
| 2005(2) | 113,526,239 | 107,751,381 | 104,218,706 |
| 2006(3) | 118,852,125 | 111,130,370 | 106,271,042 |
| 2007(4) | 124,427,865 | 114,615,321 | 108,363,795 |
| 2008(5) | 130,265,182 | 118,209,558 | 110,497,759 |
| 2009(6) | 136,376,508 | 121,916,506 | 112,673,747 |

Elaboración propia.

## 5.2. Proyección de ventas.

Antes de proceder propiamente a desarrollar la proyección de ventas, es importante enmarcar la localización del restaurante dentro de la definición de una “planta turística”, la cual adopta cuatro formas de funcionamiento de acuerdo precisamente a su localización geográfica y con los atractivos base que se encuentran en su territorio al igual que el tiempo de |permanencia de los usuarios: centro de distribución, centro de estadía, centro de escala y centro de excursión.

Sin embargo a los centros mencionados hay que añadir el de recreación, el cual en palabras de la Lic. María Soledad Pereyra[45]:

"No es estrictamente turístico por cuanto su demanda proviene de los habitantes de otros centros urbanos situados en sus cercanías, que concurren a él durante los fines de semana y períodos vacacionales, y permanecen allí menos de 24 horas. La planta prestadora de servicios consiste en instalaciones para comidas, diversiones, práctica de deportes y para el uso de lagos, ríos, playas, bosques o cualquier tipo de espacio natural que tenga atractivo para la población local".

Por otro lado Josep Francesc Valls y Joan Sierra[46] sostienen que "la planta turística aumenta por tres motivos: porque se incrementa el número de turistas y visitantes a los lugares clásicos, porque se abren nuevos destinos y porque el gasto turístico se dispara año tras año bastante por encima del aumento del número de visitantes".

Va quedando claro que el objetivo de la aparición de un nuevo actor en un centro recreacional no es destruir, sino por el contrario construir, desde que generará mayor afluencia a la planta turística de la existía antes de su aparición. Así, si bien es cierto la frecuencia de asistencia de las personas que acostumbraban a ir al centro recreacional antes de la llegada del

[45] PEREYRA, María Soledad. "Zárate: una visión turística y recreativa". En: **Caminos**. [en línea] AR 4, (8), dic. 1999. [citado marzo, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.salvador.edu.ar/ual-7-cami-04-08-03.htm

[46] "Gestión turística: aparente contradicción". En: **Directivos**. [en línea] . Madrid: 19 de abril 2002. [citado marzo, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.5días.com/especiales/suplementos/directivos/20020419/31gestion.htm

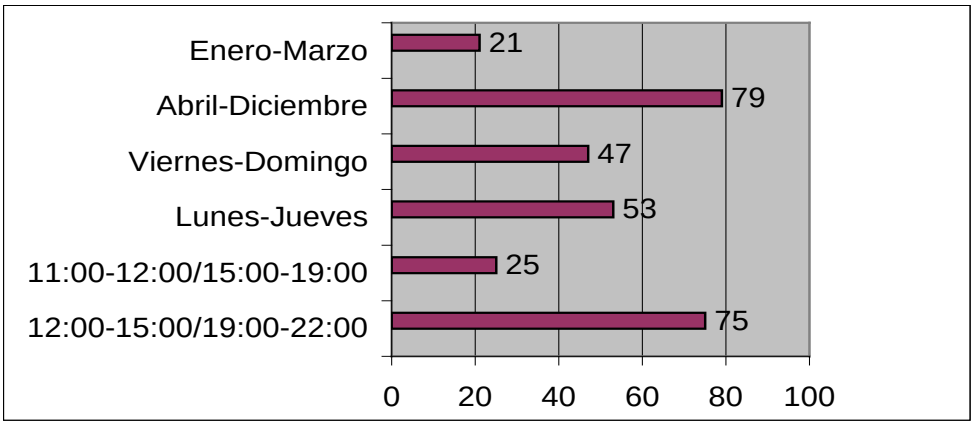
nuevo actor disminuirá, estos se verán beneficiados con los nuevos visitantes originados debido a las acciones de la nueva empresa, los cuales llegados a la planta turística no acudirán en su totalidad al local del nuevo actor, de tal manera que el mecanismo esencial de una planta turística se cumplirá, es decir se establecerá una relación gana – gana.

Como ya hemos visto en capítulos anteriores, el grado de aceptación del concepto ha sido bastante alto superando incluso el 90% y como veremos más adelante en el capítulo de ingeniería y localización, nuestro local tiene la capacidad para iniciar operaciones con 80 asientos en el servicio de Fast-Casual y 60 en el Fast-Food, sin embargo, a pesar del alto grado de aceptación observado lo que aseguraría el poder iniciar la atención con los asientos mencionados, hemos tomado la decisión de hacerlo con 60 sitios en el área del Fast-Casual y 40 en el Fast-Food, cantidades estas que corresponden a los promedios observados en el mercado para cada uno de los servicios.

### 5.2.1. Comportamiento de las ventas.

Para poder realizar apropiadamente la correspondiente proyección de ventas es necesario determinar el comportamiento de las ventas a lo largo del día, de la semana y de los meses, el cual podemos apreciar en el cuadro 5.15 mostrado a continuación.

**Cuadro 5.16: Comportamiento de las ventas.**




Elaboración propia.

Por otro lado es importante tomar en cuenta para los cálculos, el turn-over, medida que indica la rotación de clientes en un período de una hora. De esta manera tenemos que el turn-over para el servicio de Fast-Casual es de 1 y para el Fast-Food es de 2.

Finalmente debemos considerar que en este negocio se empieza con un pico al iniciar operaciones, el cual va bajando paulatinamente a lo largo de 3 meses entre un 5% y 6% para llegar a un volumen de atención que llamaremos “normal”.

### 5.2.2. Capacidad operativa máxima.

Es necesario conocer la capacidad operativa máxima desde que el promedio de utilización en el sector se encuentra entre el 50% y el 60%, de esta manera podemos constatar si nuestras proyecciones nos colocan dentro de este rango.

Para determinar la capacidad operativa máxima debemos multiplicar nuestros números de asientos, por el Turn-over respectivo, el número de horas diarias y los días del año, lo cual finalmente nos da un total de 240900 atenciones para el Fast-Casual y 321200 para el Fast-Food como podemos observar en el cuadro 5.16.

**Cuadro 5.17: Capacidad operativa máxima**

| Servicio | Número Asientos | Turn-Over | Número Horas | Número Días | Total Atenciones |
|---|---|---|---|---|---|
| Fast-Casual | 60 | 1 | 11 | 365 | 240900 |
| Fast-Food | 40 | 2 | 11 | 365 | 321200 |
| | | | | Total | 562100 |

Elaboración propia.

Es importante mencionar que aunque se ha contemplado la existencia en el sector de actores que manejan entre 80 y 120 asientos para el caso de los servicios de Fast-Casual y un aproximado de 60 asientos en los Fast-Food (en las unidades más grandes) y que dados los resultados obtenidos en la encuesta realizada, podríamos optar por iniciar operaciones dentro de estos rangos, la decisión ha sido mantenernos dentro de los promedios del sector, los cuales apreciaremos en su debido momento al desarrollar dicho tema en el capítulo 7 concerniente a la ingeniería del proyecto y su ubicación.

### 5.2.3. Intención de consumo.

Por último, es necesario contar con la intención de consumo por ítem en cada uno de los servicios, a la cual

se llegó al momento de aplicar la encuesta y cuyos resultados conjuntamente con los costos, precio de venta y precios de venta al público de cada uno de ellos mostramos a continuación.

**Cuadro 5.18: Fast-Food, carta tipo, intención de compra, costos y precios**

| Fast-Food | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Item | Intención Consumo (%) | Costo Unitario US$ | Precio Venta US$ | Precio Vta. Público US$ |
| Pollo a la Brasa 2 pzas. | 10.15 | 1.35 | 2.82 | 3.53 |
| Pollo a la Brasa 3 pzas. | 7.87 | 1.88 | 3.08 | 3.85 |
| Enrollado Clásico | 6.09 | 0.66 | 2.96 | 3.70 |
| Enrollado Especial | 5.84 | 0.62 | 3.20 | 4.00 |
| Enrolado Magnífico | 6.09 | 0.86 | 3.56 | 4.45 |
| Enrollado Uchu's | 5.84 | 1.40 | 3.68 | 4.60 |
| Enrollado Lomo Saltado | 7.61 | 0.17 | 3.79 | 4.74 |
| Enrollado Ají de Gallina | 7.11 | 0.39 | 3.79 | 4.74 |
| Emparedado Lechón | 6.85 | 0.88 | 2.73 | 3.41 |
| Emparedado Chicharrón | 5.58 | 0.75 | 2.58 | 3.23 |
| Emparedado Asado | 7.87 | 0.46 | 2.73 | 3.41 |
| Emparedado Pechuga de Pollo | 6.60 | 0.87 | 3.08 | 3.85 |
| Emparedado Pechuga Chacarera | 5.84 | 1.57 | 3.44 | 4.30 |
| Emparedado Queso-Pechuga | 5.33 | 1.33 | 3.20 | 4.00 |
| Emparedado Pechuga Real | 5.33 | 1.83 | 3.68 | 4.60 |

Elaboración propia.

**Cuadro 5.19: Fast – Casual, carta tipo, intención de compra, costos y precios**

| Fast-Casual | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Item | Intención Consumo (%) | Costo Unitario US$ | Precio Venta US$ | Precio Vta. Público US$ |
| Alitas Uchu's | 2.79 | 2.12 | 2.61 | 3.26 |
| Nuggets Uchu's | 6.09 | 0.71 | 3.08 | 3.85 |
| Piqueo Uchu's | 6.35 | 1.41 | 3.56 | 4.45 |
| Rocotos Rellenos | 1.78 | 1.53 | 4.03 | 5.04 |
| Ocopa | 2.79 | 0.43 | 4.27 | 5.34 |
| Papa Huancaína | 3.55 | 0.70 | 4.27 | 5.34 |
| Papa Rellena | 2.03 | 0.63 | 2.96 | 3.70 |
| Tamales Criollos y/o Verdes | 2.54 | 0.24 | 2.85 | 3.56 |
| Anticuchos Corazón Res | 3.30 | 1.16 | 4.62 | 5.78 |
| Brochetas de Pollo | 1.52 | 1.20 | 2.38 | 2.98 |
| Mixto Uchu's (Antic. Y Bro.) | 1.02 | 2.47 | 5.45 | 6.81 |
| Ají de Gallina | 9.39 | 1.47 | 5.93 | 7.41 |
| Lomo Saltado | 16.50 | 1.33 | 7.11 | 8.89 |
| Carapulcra | 7.36 | 0.90 | 5.45 | 6.81 |
| Tacú-Tacú | 6.60 | 0.47 | 6.64 | 8.30 |
| Cau-Cau | 3.81 | 0.27 | 4.74 | 5.93 |
| Combinado | 3.55 | 1.62 | 7.11 | 8.89 |
| 1/4 Pollo + Papas | 26.65 | 0.52 | 2.61 | 3.26 |
| 1/2 Pollo + Papas | 26.14 | 1.04 | 3.79 | 4.74 |
| Arroz con Leche | 21.83 | 0.33 | 2.02 | 2.53 |
| Mazamorra Morada | 10.66 | 0.42 | 2.02 | 2.53 |
| Suspiro a la Limeña | 15.23 | 0.44 | 2.13 | 2.66 |
| Picarones | 20.58 | 0.34 | 1.89 | 2.36 |

Elaboración propia.

Es importante mencionar que el análisis detallado tanto de los costos como de los precios se verán en sus respectivos capítulos más adelante, además hay que dejar claro que la diferencia entre el precio de venta y el precio de venta al público se debe a la inclusión en este último del 18% correspondiente al impuesto general a las ventas (IGV) y el 7% por concepto de servicios.

## 5.3. Proyección de ventas del servicio Fast-Casual.

### 5.3.1. Proyección de ventas para el año de inauguración.

Dadas las variables vistas en los puntos precedentes en el presente capítulo, podemos iniciar la correspondiente

proyección considerando que en las horas punta de los días también punta se trabajará al 100% de capacidad, respetando a partir de allí, el ciclo observado al analizar el comportamiento de las ventas en el sector.

De esta manera tenemos que en las 6 horas (12:00-15:00/19:00-22:00) que determinan el mayor porcentaje (75%) de atención, obtenemos 360 atenciones, por lo que el 25% restante hecho en las otras 5 horas (11:00-12:00/15:00-19:00), corresponde a 120 atenciones dándonos 480 atenciones en un día punta.
Sabemos que son 3 los días punta (de viernes a domingo) por lo que estamos hablando de 1440 atenciones (480 x 3) y si esto representa el 47% de las atenciones, el 53% restante (de lunes a jueves) asciende a 1624, dándonos 3064 atenciones semanales.

Finalmente, al considerar las 4 semanas que conforman un mes, obtenemos 12256 atenciones para el primer mes del año de inauguración, a partir del cual se debe considerar una disminución entre el 5% y el 6% mensual hasta el tercer mes el cual es considerado como un mes “normal”. De esta manera, se llega a la proyección que mostramos a continuación y que corresponde al año de inicio de operaciones.

**Cuadro 5.20: Proyección Fast-Casual, año inaugural**

| Servicio de Fast-Casual<br>Año Inaugural (2004) | | |
|---|---|---|
| **Mes** | **Atenciones** | **Var. %** |
| Enero | 12256 | |
| Febrero | 11610 | -5.27 |
| Marzo | 10964 | -5.56 |
| Abril | 10319 | -5.88 |
| Mayo | 10319 | |
| Junio | 10319 | |
| Julio | 10319 | |
| Agosto | 10319 | |
| Setiembre | 10319 | |
| Octubre | 10319 | |
| Noviembre | 10319 | |
| Diciembre | 10319 | |
| **Total** | **127701** | |

Elaboración propia.

### 5.3.2. Proyección para el primer año sin los efectos de la inauguración.

Es necesario determinar las atenciones para el primer año sin los efectos de la inauguración ya que de las atenciones obtenidas de esta manera se procederá a realizar la proyección de los siguientes años que forman el horizonte del presente proyecto.

Si recordamos lo mencionado en líneas anteriores, las atenciones del mes de abril obtenidas en la proyección del año inaugural, corresponden a un mes “normal” y sabemos que lo alcanzado entre este mes y diciembre corresponde al 79% del total, por lo que para el primer año, sin considerar los efectos de la mencionada inauguración, tendremos un total de 24687 atenciones en los tres primeros meses del año (enero a marzo), dándonos finalmente 117558 atenciones, las cuales

deben ser utilizadas como punto de partida para proyectar los subsiguientes años comprendidos en el horizonte de nuestro proyecto.

### 5.3.3. Proyección del Fast-Casual (2004-2008) y utilización de la capacidad operativa instalada.

Tomando en consideración lo desarrollado hasta el momento y recordando la proyección el mercado potencial real en un escenario moderado, en especial el crecimiento anual que se observa en este, visto al inicio del presente capítulo, podemos realizar la correspondiente proyección la cual mostramos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.21: Proyección Fast-Casual (2004-2008)**

| Servicio Fast-Casual | | |
|---|---|---|
| Año | Crecimiento Mdo. Pot. Real Esc. Moderado | Proyección de las Atenciones |
| 2004 | | 127701 |
| 2005 | 3.65% | 121849 |
| 2006 | 3.14% | 125675 |
| 2007 | 3.14% | 129621 |
| 2008 | 3.14% | 133691 |

Elaboración propia.

Sabemos que la capacidad instalada nos da un máximo de 240900 atenciones anuales, lo cual nos permite determinar la capacidad que estamos utilizando de acuerdo a las proyecciones realizadas y que podemos observar en el cuadro mostrado a continuación.

**Cuadro 5.22: Utilización de la capacidad instalada para el servicio de Fast-Casual**

| Servicio Fast-Casual | | |
|---|---|---|
| Capacidad máxima instalada 240900 atenciones anuales | | |
| Año | Atenciones | Utilización |
| 2004 | 127701 | 53.00% |
| 2005 | 121849 | 50.58% |
| 2006 | 125675 | 52.17% |
| 2007 | 129621 | 53.81% |
| 2008 | 133691 | 55.50% |

Elaboración propia.

Esta utilización comprendida entre el 50.58% y el 55.50%, nos coloca dentro de los promedios del sector, los cuales están entre el 50% y el 60%.

### 5.3.4. Reducción de la capacidad instalada empleada.

Siguiendo con la rigurosidad empleada desde el inicio del presente trabajo y teniendo en cuenta el factor de constituirnos como un nuevo actor que está ingresando al mercado, se ha tomado la decisión conservadora de asumir en lugar de un 53% de utilización de la capacidad instalada en el año de inauguración, un 43%, lo cual nos dejaría con 103587 atenciones para el mencionado año, tal como mostramos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.23: Reducción al 43% de la utilización de la capacidad instalada**

**(Fast-Casual)**

| Mes | Capacidad al 53.00% | Porcentaje del Total | Capacidad al 43.00% |
|---|---|---|---|
| Enero | 12256 | 9.59 | 9934 |
| Febrero | 11610 | 9.09 | 9416 |
| Marzo | 10964 | 8.59 | 8898 |
| Abril | 10319 | | 8371 |
| Mayo | 10319 | | 8371 |
| Junio | 10319 | | 8371 |
| Julio | 10319 | | 8371 |
| Agosto | 10319 | 72.73 | 8371 |
| Setiembre | 10319 | | 8371 |
| Octubre | 10319 | | 8371 |
| Noviembre | 10319 | | 8371 |
| Diciembre | 10319 | | 8371 |
| **Total** | **127701** | **100.00** | **103587** |

Elaboración propia.

Recordemos que debemos proyectar las atenciones de un año normal sin los efectos de la inauguración, por lo que tomando los meses “normales” (abril – diciembre), los cuales representan el 79%, llegamos al 21% que corresponde a 20027 atenciones, dándonos un total de 95346 atenciones a partir de las cuales se realiza las proyecciones de los siguientes años que conforman el horizonte de nuestro proyecto. Esto nos dejaría en una situación en que a lo largo de 5 años, estaremos empleando entre el 41.02% y el 45.01% de nuestra capacidad instalada tal como mostramos a continuación.

**Cuadro 5.24: Proyección Fast-Casual y utilización de la capacidad instalada**

| Servicio Fast-Casual | | | |
|---|---|---|---|
| Año | Crecimiento Mdo. Pot. Real Esc. Moderado | Proyección de las Atenciones | Utilización Capacidad Instalada |
| 2004 | | 103587 | 43.00% |
| 2005 | 3.65% | 98826 | 41.02% |
| 2006 | 3.14% | 101929 | 42.31% |
| 2007 | 3.14% | 105130 | 43.64% |
| 2008 | 3.14% | 108431 | 45.01% |

Elaboración propia.

### 5.3.5. Proyección Fast-Casual 2004 –2008, participación de mercado y consumo promedio.

Al comparar nuestras proyecciones con las del mercado potencial real correspondientes al escenario moderado, podemos determinar nuestra participación en este. Al mismo tiempo, al transformar la proyección de las atenciones en la correspondiente facturación empleando el cuadro en donde mostramos la intención de consumo, llegamos a determinar el consumo promedio. Estos resultados, los podemos observar detenidamente en el cuadro mostrado a continuación.

**Cuadro 5.25: Participación de mercado y consumo promedio en el servicio de Fast-Casual**

| Servicio Fast-Casual | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Año | Mercado Potencial Real (US$) | Crecimiento Mdo. Pot. Real Esc. Moderado | Proyección de las Atenciones | Proyección Facturación US$ | Participación de Mercado Potencial Real | Consumo Promedio Atención |
| 2004 | 103952514 | | 103587 | 1305341 | 1.26 | 12.60 |
| 2005 | 107751381 | 3.65% | 98826 | 1245345 | 1.16 | 12.60 |
| 2006 | 111130370 | 3.14% | 101929 | 1284448 | 1.16 | 12.60 |
| 2007 | 114615321 | 3.14% | 105130 | 1324785 | 1.16 | 12.60 |
| 2008 | 118209558 | 3.14% | 108431 | 1366382 | 1.16 | 12.60 |

Elaboración propia.

Es importante mencionar que la proyección de facturación empleada, considera el precio de venta al público, es decir con el IGV y Servicios incluidos. De igual manera, debemos considerar que para llegar a la proyección final, se ha considerado un consumo de una bebida sin alcohol por atención a un precio de US$ 1.00; por otro lado, en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas, se ha considerado un monto equivalente al 25% de las ventas que incluyen la comida y las bebidas no alcohólicas[47].

## 5.4. Proyección de ventas del servicio Fast-Food.

### 5.4.1. Proyección de ventas para el año de inauguración.

Dadas las variables vistas en los puntos precedentes en el presente capítulo, podemos iniciar la correspondiente proyección considerando que en las horas punta de los días también punta se trabajará al 100% de capacidad, respetando a partir de allí, el ciclo observado al analizar el comportamiento de las ventas en el sector.

De esta manera tenemos que en las 6 horas (12:00-15:00/19:00-22:00) que determinan el mayor porcentaje (75%) de atención, obtenemos 480 atenciones, por lo que el 25% restante hecho en las otras 5 horas (11:00-12:00/15:00-19:00), corresponde a 160 atenciones dándonos 640 atenciones en un día punta.

[47] KAZARIAN A., Edward. **Foodservice facilities planning.** 3ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. Cap. 5, p. 86.

Sabemos que son 3 los días punta (de viernes a domingo) por lo que estamos hablando de 1920 atenciones (640 x 3) y si esto representa el 47% de las atenciones, el 53% restante (de lunes a jueves) asciende a 2165, dándonos 4085 atenciones semanales.

Finalmente, al considerar las 4 semanas que conforman un mes, obtenemos 16340 atenciones para el primer mes del año de inauguración, a partir del cual se debe considerar una disminución entre el 5% y el 6% mensual hasta el tercer mes el cual es considerado como un mes "normal". De esta manera, se llega a la proyección que mostramos a continuación y que corresponde al año de inicio de operaciones.

**Cuadro 5.26: Proyección Fast-Food, año inaugural**

| Servicio de Fast-Food<br>Año Inaugural (2004) | | |
|---|---|---|
| **Mes** | **Atenciones** | **Var. %** |
| Enero | 16340 | |
| Febrero | 15479 | -5.27 |
| Marzo | 14618 | -5.56 |
| Abril | 13759 | -5.88 |
| Mayo | 13759 | |
| Junio | 13759 | |
| Julio | 13759 | |
| Agosto | 13759 | |
| Setiembre | 13759 | |
| Octubre | 13759 | |
| Noviembre | 13759 | |
| Diciembre | 13759 | |
| **Total** | **1700268** | |

Elaboración propia.

### 5.4.2. Proyección para el primer año sin los efectos de la Inauguración.

Es necesario determinar las atenciones para el primer año sin los efectos de la inauguración ya que de las atenciones obtenidas de esta manera se procederá a realizar la proyección de los siguientes años que forman el horizonte del presente proyecto.

Si recordamos lo mencionado en líneas anteriores, las atenciones del mes de abril obtenidas en la proyección del año inaugural, corresponden a un mes "normal" y sabemos que lo alcanzado entre este mes y diciembre corresponde al 79% del total, por lo que para el primer año, sin considerar los efectos de la mencionada inauguración, tendremos un total de 32917 atenciones en los tres primeros meses del año (enero a marzo), dándonos finalmente 156748 atenciones, las cuales deben ser utilizadas como punto de partida para proyectar los subsiguientes años comprendidos en el horizonte de nuestro proyecto.

### 5.4.3. Proyección del Fast-Food (2004-2008) y utilización de la capacidad operativa instalada.

Tomando en consideración lo desarrollado hasta el momento y recordando la proyección el mercado potencial real en un escenario moderado, en especial el crecimiento anual que se observa en este, visto al inicio del presente capítulo, podemos realizar la

correspondiente proyección la cual mostramos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.27: Proyección Fast-Food (2004-2008)**

| Servicio Fast-Food | | |
|---|---|---|
| Año | Crecimiento Mdo. Pot. Real Esc. Moderado | Proyección de las Atenciones |
| 2004 | | 170268 |
| 2005 | 3.65% | 162469 |
| 2006 | 3.14% | 167571 |
| 2007 | 3.14% | 172833 |
| 2008 | 3.14% | 178260 |

Elaboración propia.

Sabemos que la capacidad instalada nos da un máximo de 321200 atenciones anuales, lo cual nos permite determinar la capacidad que estamos utilizando de acuerdo a las proyecciones realizadas y que podemos observar en el cuadro mostrado a continuación.

**Cuadro 5.28: Utilización de la capacidad instalada en el servicio de Fast-Food**

| Servicio Fast-Food | | |
|---|---|---|
| Capacidad máxima instalada 321200 atenciones anuales | | |
| Año | Atenciones | Utilización |
| 2004 | 170268 | 53.00% |
| 2005 | 162469 | 50.58% |
| 2006 | 167571 | 52.17% |
| 2007 | 172833 | 53.81% |
| 2008 | 178260 | 55.50% |

Elaboración propia.

Esta utilización comprendida entre el 50.58% y el 55.50%, nos coloca dentro de los promedios del sector, los cuales están entre el 50% y el 60%.

### 5.4.4 Reducción de la capacidad instalada empleada.

Siguiendo con la rigurosidad empleada desde el inicio del presente trabajo y teniendo en cuenta el factor de constituirnos como un nuevo actor que está ingresando al mercado, se ha tomado la decisión conservadora de asumir en lugar de un 53% de utilización de la capacidad instalada en el año de inauguración, un 43%, lo cual nos dejaría con 138116 atenciones para el mencionado año, tal como mostramos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.29: Reducción al 43% de la utilización de la capacidad instalada**

**(Fast-Food)**

| Mes | Capacidad al 53.00% | Porcentaje del Total | Capacidad al 43.00% |
|---|---|---|---|
| Enero | 16340 | 9.59 | 13245 |
| Febrero | 15479 | 9.09 | 12555 |
| Marzo | 14618 | 8.59 | 11864 |
| Abril | 13759 | | 11161 |
| Mayo | 13759 | | 11161 |
| Junio | 13759 | | 11161 |
| Julio | 13759 | | 11161 |
| Agosto | 13759 | 72.73 | 11161 |
| Setiembre | 13759 | | 11161 |
| Octubre | 13759 | | 11161 |
| Noviembre | 13759 | | 11161 |
| Diciembre | 13759 | | 11161 |
| **Total** | **170268** | **100.00** | **138116** |

Elaboración propia.

Recordemos que debemos proyectar las atenciones de un año normal sin los efectos de la inauguración, por lo que tomando los meses "normales" (abril – diciembre), los cuales representan el 79%, llegamos al 21% que corresponde a 26702 atenciones, dándonos un total de 138116 atenciones a partir de las cuales se realiza las proyecciones de los siguientes años que conforman el horizonte de nuestro proyecto. Esto nos dejaría en una situación en que a lo largo de 5 años, estaremos empleando entre el 41.02% y el 45.01% de nuestra capacidad instalada tal como mostramos a continuación.

**Cuadro 5.30: Proyección Fast-Food y utilización de capacidad instalada**

| Servicio Fast-Food | | | |
|---|---|---|---|
| Año | Crecimiento Mdo. Pot. Real Esc. Moderado | Proyección de las Atenciones | Utilización Capacidad Instalada |
| 2004 | | 138116 | 43.00% |
| 2005 | 3.65% | 131795 | 41.02% |
| 2006 | 3.14% | 135934 | 42.31% |
| 2007 | 3.14% | 140202 | 43.64% |
| 2008 | 3.14% | 144604 | 45.01% |

Elaboración propia.

### 5.4.5. Proyección Fast-Food 2004 –2008, participación de mercado y consumo promedio.

Al comparar nuestras proyecciones con las del mercado potencial real correspondientes al escenario moderado, podemos determinar nuestra participación en este. Al mismo tiempo, al transformar la proyección de las atenciones en la correspondiente facturación empleando

el cuadro en donde mostramos la intención de consumo, llegamos a determinar el consumo promedio. Estos resultados, los podemos observar detenidamente en el cuadro mostrado a continuación.

**Cuadro 5.31: Participación de mercado y consumo promedio en el servicio de Fast-Food**

| Servicio Fast-Food | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Año | Mercado Potencial Real (US$) | Crecimiento Mdo. Pot. Real Esc. Moderado | Proyección de las Atenciones | Proyección Facturación US$ | Participación de Mercado Potencial Real | Consumo Promedio Atención |
| 2004 | 103952514 | | 138116 | 552931 | 0.53 | 4.00 |
| 2005 | 107751381 | 3.65% | 131795 | 527625 | 0.49 | 4.00 |
| 2006 | 111130370 | 3.14% | 135934 | 544195 | 0.49 | 4.00 |
| 2007 | 114615321 | 3.14% | 140202 | 561282 | 0.49 | 4.00 |
| 2008 | 118209558 | 3.14% | 144604 | 578905 | 0.49 | 4.00 |

Elaboración propia.

Es importante mencionar que en los precios utilizados para la presente proyección se ha considerado el IGV y los Servicios. De igual manera se debe recalcar que cada ítem en el servicio de Fast-Food ha sido creado bajo el formato de “Combos”, es decir que cada uno de ellos viene acompañado de una porción e papas fritas y una gaseosa, a excepción de los enrollados, los cuales solamente son acompañados por una gaseosa.

## 5.5. Proyección total para el período 2004 – 2008.

Solamente nos queda determinar el total de la proyección del presente proyecto, es decir juntar los resultados mostrados para cada uno de los servicios que brindamos (Fast-Casual y Fast-

Food), de tal manera que podamos identificar nuestras atenciones, facturación, participación de mercado y consumo promedio como un todo. Dicha información la podemos apreciar con detalle en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.32: Proyección de atenciones, facturación, participación de mercado y consumo promedio del restaurante (Fast-Casual y Fast-Food)**

| Año | Mercado Potencial Real (US$) | Proyección de las Atenciones | Proyección Facturación US$ | Participación de Mercado Potencial Real | Consumo Promedio Atención |
|---|---|---|---|---|---|
| 2004 | 103952514 | 241703 | 1868272 | 1.80 | 7.73 |
| 2005 | 107751381 | 230621 | 1772970 | 1.65 | 7.69 |
| 2006 | 111130370 | 237863 | 1828643 | 1.65 | 7.69 |
| 2007 | 114615321 | 245332 | 1886067 | 1.65 | 7.69 |
| 2008 | 118209558 | 253035 | 1945287 | 1.65 | 7.69 |

Elaboración propia.

Hay que recordar que se han contemplado los precios de venta al público, es decir que contienen el 18% correspondiente al impuesto general a las ventas (I.G.V.) y el 7% correspondiente al concepto de servicios.

## 5.6. Resumen de resultados.

La información vista en capítulos anteriores, tanto primaria como secundaria, además de los resultados de la encuesta aplicada, valida nuestras proyecciones, sobretodo si tenemos en consideración la rigurosidad que hemos empleado no solamente al utilizar una variable de impacto para la mencionada proyección como los es la demanda interna, lo que nos lleva a no sobrestimar la capacidad de consumo del mercado meta; si no también reduciendo además de nuestros asientos en

aproximadamente 30% la utilización de la capacidad instalada, llegando a manejar aproximadamente un 43% de esta, porcentaje por debajo de los promedios del mercado.

Finalmente hemos llegado a determinar a través de las proyecciones hechas que para el servicio de Fast-Casual obtendremos una participación de mercado del 1.16% con un consumo promedio de US$ 12.60; y, para el servicio de Fast-Food, esta participación asciende a 0.49%, con un consumo promedio de US$ 4.00, significando una participación total de mercado para el restaurante de 1.65% y un consumo promedio de US$ 7.69.

# CAPÍTULO VI

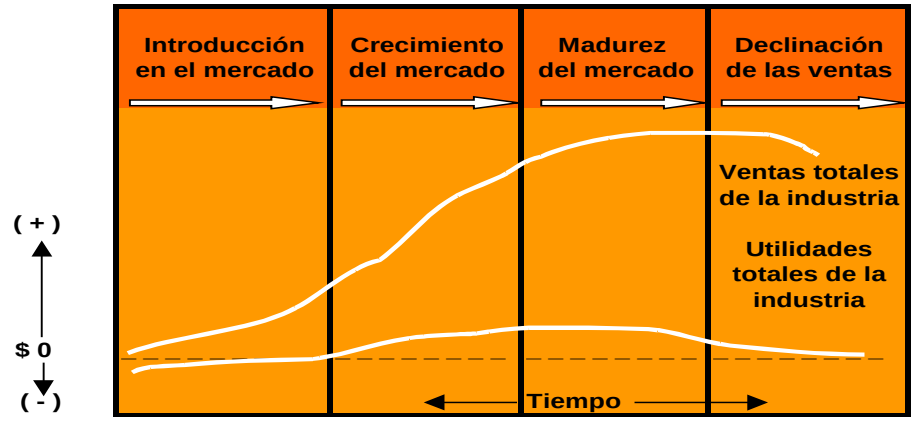
## 6. Plan de mercadotecnia

En el capítulo anterior hemos establecido el mercado objetivo potencial real, es decir, identificado a todas las personas que están dispuestas ha asistir a nuestro local, así como nuestra proyección de ventas.

A lo largo de las siguientes líneas desarrollaremos la mezcla de mercadotecnia adecuada que permitirá conseguir los objetivos trazados de los cuales ya hemos tenido una primera aproximación en el capítulo 4 concerniente al estudio de mercado y selección de la estrategia, que como ya mencionamos es la de diferenciación.

Debemos tener en cuenta que cuando una empresa encuentra una forma más eficiente de atender las necesidades del público, altera las formas tradicionales de hacer las cosas, esto es importante mencionarlo ya que nuestro restaurante, al ser innovador en el mercado nos coloca en la posición en que estamos iniciando un nuevo ciclo de vida en la industria ya madura de los restaurantes y esto obviamente influye en las variables de marketing tal como podemos apreciar en el cuadro 6.1 mostrado a continuación.

## Cuadro 6.1: Cambios típicos de las variables de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto




| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Situación competitiva** | Monopolio o competencia monopolística | Competencia monopolística u oligopolio | Competencia monopolística u oligopolio que se dirige hacia la com petencia pura → | |
| **Producto** | Uno o pocos | Variedad: inten te encontrar el mejor producto<br><br>Cree familiari dad con la mar ca | Todos los pro ductos son iguales<br>Guerra de mar cas | Algunos produc tos abandonan el mercado |
| **Plaza** | Construya canales<br><br>Quizá distribución selectiva → | | Tendencia a una distribución más intensiva → | |
| **Promoción** | Crear canales primarios<br><br>Inforrmación innovadora | Crear demanda selectiva →<br><br>Informar/persuadir → persuadir/recordar (competencia frenética) | | |
| **Precio** | Tonizado | Afrontar la cometencia (especialmente en el oligopolio) u → <br>Ofertas y reducción de precio → | | |

Fuente: MC CARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing: un enfoque global.** 13ª ed. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 1999. Cap. 10. p. 277.

Elaboración propia.

Si algún gerente piensa en sus operaciones sólo en términos de productos tangibles, lo más probable es que termine con empleados de servicio lentos, intolerantes e insolentes, instalaciones

desagradables y con poca limpieza; y sobre todo con pocos clientes habituales.

La tarea más importante de una empresa dedicada a la hospitalidad es desarrollar una sólida cultura de servicio, la cual se centra en servir y satisfacer a los clientes.

## 6.1. Características de la mercadotecnia de servicios.

Son cuatro las características de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero[48].

**Intangibilidad.** Los servicios no pueden verse, sentirse, degustarse antes de su adquisición. Esto genera cierta incertidumbre en el consumidor, por lo que para reducirla buscan evidencia tangible que les proporcione información y confianza con respecto al servicio. Por ejemplo, la fachada y el estado general de las instalaciones de un restaurante brinda información a las personas sobre cómo este es dirigido.

**Inseparabilidad.** Generalmente, tanto el proveedor de servicios como el cliente están presentes en el momento de llevarse a cabo la transacción, es importante tener en claro que los colaboradores que tienen contacto con el cliente forman parte del producto. Por ejemplo, aunque los alimentos servidos en el restaurante sean de una calidad óptima, si el trato recibido por el

[48] KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. Cap. 4. p. 82.

personal es descortés y desatento, el cliente no quedará satisfecho.

La característica de la inseparabilidad exige un manejo adecuado tanto de los colaboradores como de sus clientes.

**Heterogeneidad.** La calidad de los servicios depende de quién los proporciona y de cuándo y dónde se ofrecen. El alto grado de contacto existente entre el proveedor del servicio y el cliente implica que la consistencia del producto depende de las habilidades y el desempeño de quien otorga el servicio. Por ejemplo, si un cliente regresa al restaurante porque realmente le agradó cierto plato, esperará recibir uno idéntico al probado en la primera oportunidad.

**Carácter perecedero.** Los servicios no pueden ser almacenados. Los asientos no ocupados en un restaurante, son ventas que se pierden para siempre. Es de suma importancia el correcto manejo de la capacidad y la demanda para aumentar al máximo las ganancias.

## 6.2. Objetivos de mercadotecnia.

Hemos visto por la encuesta realizada que el grado de aceptación e intención de visita está por encima del 90%, dicha aceptación se genera dentro de nuestro grupo objetivo perteneciente al NSE A y B de Lima Metropolitana, con enfoque al denominado “Corredor de la riqueza”.

Por otro lado, al analizar el FODA de la competencia hemos podido apreciar un alto grado de estandarización de los productos y pocos o incluso inexistentes cambios en cuanto a formatos de entrega se refiere. Es por eso que se ha llegado a determinar el empleo de una estrategia de diferenciación, esto desde que nos planteamos ser una opción innovadora en la industria de restaurantes. Esta diferenciación se busca desde que se desarrolla adecuadamente el atuendo comercial que acompaña a las estrategias y acciones que nos permitan cautivar a nuestro cliente proclive a asistir a nuestros dos servicios: Fast-Casual y Fast-Food.

Finalmente, recordemos nuestros comentarios sobre el nuevo sentir nacionalista, plasmado en dicho popular en nuestro país: donde el peruano come bien ahí es donde volverá a ir, este sentir es apoyado por elementos fácilmente reconocibles, uno de los cuales es la comida en sí misma, siendo éste el factor común en todas nuestras comunicaciones al mercado.

Mediante el manejo adecuado de la mezcla de mercadotecnia (precio, producto, plaza y promoción) se debe de reducir toda incertidumbre que pueda tener el cliente, dándole carácter de tangible al servicio, no perdiendo de vista la inseparabilidad entre proveedor y cliente inherente a todo servicio, brindando un producto homogéneo, y finalmente manejar adecuadamente la capacidad y la demanda.

Por otro lado, es importante desarrollar el posicionamiento adecuado del negocio, el cual estará sustentado en la mezcla de

mercadotecnia. Es decir, que todas las variables de la mezcla apoyaran la estrategia seleccionada de posicionamiento.

Un punto importante a recalcar es el tema del atuendo comercial, el cual al ser adecuadamente desarrollado permite reforzar precisamente el posicionamiento buscado. Habiendo validado en la encuesta de mercado estos puntos, en el anexo 04 podemos apreciar el logotipo así como los uniformes de nuestros colaboradores, los personajes que nos identificarán y la fachada del local, la cual responde a las características del terreno donde será construido y cuya justificación de selección analizaremos detalladamente en el capítulo 7 concerniente a ingeniería y localización.

Se ha fijado como objetivo del primer año de funcionamiento llegar a obtener un top of mind no menor del 30%, conseguir un volumen de ventas que represente el 2.12% del mercado potencial real.

## 6.3. Mezcla de mercadotecnia.

Siguiendo la estructura y el orden de las ya conocidas cuatro PES: precio, producto, plaza y promoción, desarrollaremos a continuación la mezcla de mercadotecnia correspondiente a nuestro negocio.

### 6.3.1. Precio.

Existen estrategias para el establecimiento de precios según la mezcla de mercadotecnia. El precio se debe

coordinar con el diseño, la distribución y las decisiones de promoción del producto, de tal manera que se asegure el establecer un programa de mercadotecnia consistente y eficaz.

Las decisiones que se toman para otras variables de la mezcla de mercadotecnia influyen en el establecimiento de precios. Por ejemplo, los gerentes de restaurantes que no toman en cuenta los costos de las promociones al momento de fijar los precios generarán problemas con las ganancias y los costos.

Pero, es común realizar el establecimiento de los precios en primera instancia, y basar las otras decisiones de la mezcla de mercadotecnia tomando en cuenta estos.

Existen dos aproximaciones para establecer los precios como primer paso, uno es basado en los precios de la competencia, y el otro, se basa en el consumidor.

La estrategia de precios basados en los de la competencia, se concentra menos en los costos o la demanda y se fijan con detenimiento en la tarifa existente en el mercado, desde que esta se considera como el criterio acordado en la industria con respecto al precio que permitirá obtener el rendimiento justo. Así, un restaurante podría cobrar más, igual o menos que sus principales competidores. En el anexo 5 podemos

apreciar los actuales precios de algunos de los principales actores del sector.

La otra estrategia, la que toma en cuenta al consumidor, basa los precios en el valor percibido por este del producto. El factor clave son las percepciones que los consumidores tienen del valor, y no los costos de la empresa, la cual emplea las variables no relacionadas con el precio para crear un valor percibido en la mente de los clientes, determinando un precio que sea apropiado con dicha percepción.

A continuación comentaremos al detalle los resultados de la investigación de campo (resultados de encuesta – anexo 03) realizada para el presente trabajo en lo que respecta a la disponibilidad de pago y la percepción existente frente a precios sugeridos.

**Disponibilidad de pago por un plato de comida a la carta.** El 50% de personas afirman que suelen pagar entre S/. 15 y S/. 20 por un plato de comida a la carta, seguido por el 37.5% que indica pagar entre S/. 21 y S/. 25. Finalmente, un 10.5% menciona pagar entre S/. 26 y S/. 30 por un plato de comida a la carta.

Se observa que tanto el 53.1% de mujeres como el 46.6% de hombres indican pagar entre S/. 15 y S/. 20 por un plato a la carta.

Con respecto a los niveles socioeconómicos, el 45.6% de personas pertenecientes al NSE A, afirman pagar entre S/. 21 y S/. 25. A diferencia de este grupo, el 57% de personas de NSE B y el 90% de personas de NSE C señalan pagar entre S/. 15 y S/. 20 por un plato de comida a la carta.

Con respecto a las edades, la mayor parte de todos los grupos afirman pagar entre S/. 15 y S/. 20.

**Percepción del precio de un plato de comida a la carta entre S/.25 y S/. 35.** El 45% de personas perciben como "caro" el rango de precios de S/. 25 a S/. 35 por un plato de comida a la carta. El 37.3% de entrevistados considera que es un rango de precios "razonable" y el 14.5% lo percibe como "muy caro".

Se observa que tanto el 46.4% de mujeres como el 43.5% de hombres señalan como "caro" el rengo de precios propuesto.

Con respecto al nivel socioeconómico, se aprecia que el 48.1% de personas del NSE A afirman que el rango de precios de S/. 25 a S/. 35 es "razonable", mientras que en el NSE B el 48% y en el NSE C el 50%, lo perciben como "caro".

En relación alas edades, la mayoría de personas entre 18 y 34 años y de 45 a 54 años perciben el rango de precios

referido como “caro”. A diferencia de los grupos anteriores, el 43.5% de personas entre 35 y 44 años lo consideran como “razonable”.

Por otro lado, el 36% de personas entre 55 y 60 años considera como “caro” el rango de precios expuesto, y en el mismo porcentaje lo perciben como “razonable”.

**Disponibilidad de pago por un plato de pollo entero a la brasa con papas, ensalada y gaseosa.** Se percibe una distribución de respuesta equitativa entre un 36.8% de personas que indican pagar entre S/. 21 a S7. 25 y un 34% de personas que afirman pagar entre S/. 26 y S/. 30 por un plato de pollo entero a la brasa, con papas, ensalada y gaseosa.

Del total de mujeres, el 38.6% señala pagar entre S/. 21 y S/. 25, mientras que el 37.8% de hombres indica pagar entre S/. 26 y S/. 30.

Con relación al nivel socioeconómico, el 38.9% de personas de NSE A, indican pagar entre S/. 26 y S/. 30. Por otro lado, la mayor parte de personas de los demás niveles socioeconómicos señalan pagar menos, entre S/. 21 y S/. 25.

Con respecto a las edades, la mayor parte de todos los grupos afirman pagar entre S/. 21 y S/. 25. Sin embargo la mayoría de personas entre 25 y 44 años suelen pagar

montos más elevados debido a que señalan pagar entre S/. 26 y S/. 30.

**Percepción del precio de un plato de pollo a la brasa entero, con papas, ensalada y gaseosa entre S/. 25 y S/. 35.** Se observa que la mayor parte de la población, representada por el 58.3%, afirman percibir como "razonable" el rango de precios entre S/. 25 y S/. 35. Seguidamente, un 28.8% señala percibirlo como "caro".

Esta tendencia de respuesta se mantiene constante entre hombres y mujeres de todos los niveles socioeconómicos y a lo largo de todos los grupos de edades. Tanto el 58% de mujeres como el 58.5% de hombres consideran el rango de precios propuesto como "razonable".

**Disponibilidad de pago por un emparedado de lechón.** Se aprecia que la gran mayoría de la población, representada por el 53.8%, afirma pagar entre S/. 5 y S/. 7 por un emparedado de lechón. Esta opinión es compartida por el 55.6% de las mujeres y el 51.8% de hombres.

Con relación al nivel socioeconómico, la disponibilidad de pago es mayor en el nivel socioeconómico más alto. El 45.6% de las personas de NSE A, señalan pagar entre S/. 7 y S/. 9, mientras que el 61.5% de personas pertenecientes al NSE B y el 80% de personas

pertenecientes al NSE C, indican pagar entre S/. 5 y S/. 7.

Asimismo, la gran mayoría de personas de todas las edades mencionan pagar entre S/. 5 y S/. 7 por un emparedado de lechón.

**Disponibilidad de pago por un emparedado de pechuga de pollo.** La mayor parte de personas indican pagar entre S/. 5 y S/. 7 por un emparedado de pechuga de pollo, opinión sostenida por el 66.5% de la población. Seguido de un 26.5% de entrevistados que afirman pagar entre S/. 7 y S/. 9.

Con relación al nivel socioeconómico, la mayor parte de entrevistados de la totalidad de grupos afirman pagar el mismo rango de precios señalado en las líneas anteriores.

Asimismo, se aprecia que la gran parte de personas de todas las edades, representadas por el 64% de jóvenes de 18 a 24 años, el 71.6% de jóvenes de 25 a 34 años, el 66.7% de personas entre 35 y 44 años, el 62.3% de personas entre los 45 y 54 años y el 64% de personas entre los 55 y 60 años, afirman pagar entre S/. 5 y S/. 7 por un emparedado de pechuga de pollo.

**Disponibilidad de pago por un emparedado de asado.** El 48% de la población total indica pagar entre S/. 5 y

S/. 7 por un emparedado de asado, y un porcentaje muy cercano, el 40.5% de personas afirman pagar entre S/. 7 y S/. 9.

Asimismo, la mayor parte de mujeres y de hombres señalan pagar entre S/. 5 y S/. 7.

Con relación a los niveles socioeconómicos, el nivel socioeconómico más alto está dispuesto a pagar más por un emparedado de asado. El 54.4% de personas pertenecientes al NSE A, afirman pagar entre S/. 7 y S/. 9, mientras que el 57% y 82.5% de personas pertenecientes al NSE B y C respectivamente, indican pagar entre S/. 5 y S/. 7.

Con respecto a las edades, se aprecia también que la mayor parte de personas de todos los grupos señalan pagar entre S/. 5 y S/. 7. A excepción del 47.2% de jóvenes de 18 a 24 años que señalan estar dispuestos a pagar entre S/. 7 y S/. 9 por un emparedado de asado.

**Disponibilidad de pago por un emparedado de chicharrón.** La mayor parte de la población representada por el 48%, está dispuesta a pagar entre S/. 5 y S/. 7 por un emparedado de chicharrón, seguido por el 40.5% que señala pagar entre S/. 7 y S/. 9. En menor grado, un 10.3% menciona pagar entre S/. 9 y S/. 11 por dicha presentación de emparedado.

Se aprecia que tanto el 51.7% de mujeres como el 44% de hombres afirman pagar entre S/. 5 y S/. 7 por un emparedado de chicharrón.

Con relación al nivel socioeconómico, el grupo de mayor nivel está dispuesto a pagar más por un emparedado de chicharrón. El 54.4% de personas pertenecientes al NSE A, afirman pagar entre S/. 7 y S/. 9. A diferencia de este grupo, la mayoría de personas de los otros niveles socioeconómicos están dispuestos a pagar entre S/. 5 y S/. 7 nuevos soles.

Asimismo, la mayoría de personas de distintas edades afirman pagar entre S/. 5 y S/. 7, a excepción del 47.2% de jóvenes de 18 a 24 años que indican estar dispuestos a pagar entre S/. 7 y S/. 9 por un emparedado de este tipo.

### 6.3.2. Fijación de precios.

Si uno planea imbuir una percepción de alta calidad, los precios necesariamente deben ser altos, no es posible manejar alta calidad a bajo precio. A esto, los psicólogos lo llaman disonancia cognoscitiva, que es el conflicto que se crea en la mente de las personas cuando intentan sostener dos puntos de vista contrarios al mismo tiempo, este no es otro que el conocido axioma de calidad desarrollado por Al Ries.

Al estar trabajando con el concepto de peruanidad, no podemos separarnos de una concepción de alta calidad, pero esto no significa que nuestros precios serán los más altos del mercado. Para romper la disonancia cognoscitiva de alta calidad – bajos precios, se debe trabajar con un enfoque escalonado. Así mismo, debemos recordar que es más fácil reducir un precio que aumentarlo.

El menú, tanto para el servicio de Fast-Casual como para el de Fast-Food, se construirá de tal manera, que a través de una adecuada gama de precios que no se traslapen entre ellos, permitirá que existan opciones apropiadas para cada disponibilidad de pago, vistas en los puntos anteriores.

De esta manera en el Fast-Casual contamos con opciones por plato que van desde los S/.11.43 (US$ 3.26) hasta los S/.31.11 (US$ 8.89). El detalle de la carta tipo podemos apreciarlo en el cuadro 6.2, donde podemos identificar que son 11 (57.89%) las opciones que se encuentran en el rango entre los S/.10.00 (US$ 2.85) y los S/.20.00 (US$ 5.71) y 8 (42.10%) se encuentran en el rango entre los S/.21.00 (US$ 6.00) y S/.30.00 (US$ 8.57).

## Cuadro 6.2: Carta tipo y precios Fast-Casual

| Fast-Casual | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Item | Nuevos Soles | | | | Dólares |
| Piqueos | Valor Venta | IGV 18% | Servicios 7% | Precio venta público | Precio venta público |
| Alitas | 9.14 | 1.65 | 0.64 | 11.43 | 3.26 |
| Nuggets | 10.78 | 1.94 | 0.75 | 13.48 | 3.85 |
| Piqueo especial | 12.46 | 2.24 | 0.87 | 15.58 | 4.45 |
| **Entradas** | | | | | |
| Rocotos rellenos | 14.11 | 2.54 | 0.99 | 17.64 | 5.04 |
| Ocopa | 14.95 | 2.69 | 1.05 | 18.69 | 5.34 |
| Papa a la huancaína | 14.95 | 2.69 | 1.05 | 18.69 | 5.34 |
| Papa rellena | 10.36 | 1.86 | 0.73 | 12.95 | 3.70 |
| Tamal criollo y/o verde | 9.98 | 1.80 | 0.70 | 12.48 | 3.56 |
| Anticuchos de corazón | 16.17 | 2.91 | 1.13 | 20.21 | 5.78 |
| Brochetas de pollo | 8.33 | 1.50 | 0.58 | 10.41 | 2.98 |
| Mixto (anticucho y brocheta) | 19.08 | 3.43 | 1.34 | 23.85 | 6.81 |
| **Platos de fondo** | | | | | |
| Ají de gallina | 20.76 | 3.74 | 1.45 | 25.95 | 7.41 |
| Lomo saltado | 24.89 | 4.48 | 1.74 | 31.11 | 8.89 |
| Carapulcra | 19.08 | 3.43 | 1.34 | 23.85 | 6.81 |
| Tacu-Tacu | 23.24 | 4.18 | 1.63 | 29.05 | 8.30 |
| Cau-Cau | 16.59 | 2.99 | 1.16 | 20.74 | 5.93 |
| Combinado (seco de res y frejol) | 24.89 | 4.48 | 1.74 | 31.11 | 8.89 |
| **Pollo a la brasa** | | | | | |
| 1/4 de pollo más papas | 9.14 | 1.65 | 0.64 | 11.43 | 3.26 |
| 1/2 pollo más papas | 13.27 | 2.39 | 0.93 | 16.59 | 4.74 |
| **Postres** | | | | | |
| Arroz con leche | 7.07 | 1.27 | 0.49 | 8.84 | 2.53 |
| Mazamorra morada | 7.07 | 1.27 | 0.49 | 8.84 | 2.53 |
| Suspiro a la limeña | 7.46 | 1.34 | 0.52 | 9.33 | 2.66 |
| Picarones | 6.60 | 1.19 | 0.46 | 8.25 | 2.36 |

Elaboración propia.

Para el Fast-Food (cuadro 6.3) la carta tipo se ha desarrollado con los llamados “combos”, en donde el rango se encuentra entre los S/.11.95 (US$ 3.41) y los S/.16.59 (US$ 4.74) , es importante mencionar que estos combos a excepción de los enrollados que solo cuentan con una gaseosa, incluyen además de esta, papas fritas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que hablamos de precios al público, es decir que incluyen tanto el IGV como los servicios.

## Cuadro 6.3: Carta tipo y precios Fast-Food

| Fast-Food | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nuevos Soles | | | | Dólares |
| Item | Valor Venta | IGV 18% | Servicios 7% | Precio venta público | Precio venta público |
| Pollo a la brasa 2 pzas. | 9.87 | 1.78 | 0.69 | 12.34 | 3.53 |
| Pollo a la brasa 3 pzas. | 10.78 | 1.94 | 0.75 | 13.48 | 3.85 |
| Enrollado clásico | 10.36 | 1.86 | 0.73 | 12.95 | 3.70 |
| Enrollado especial | 11.20 | 2.02 | 0.78 | 14.00 | 4.00 |
| Enrollado magnífico | 12.46 | 2.24 | 0.87 | 15.58 | 4.45 |
| Enrollado de la casa | 12.88 | 2.32 | 0.90 | 16.10 | 4.60 |
| Enrollado lomo saltado | 13.27 | 2.39 | 0.93 | 16.59 | 4.74 |
| Enrollado ají de gallina | 13.27 | 2.39 | 0.93 | 16.59 | 4.74 |
| Emparedado de lechón | 9.56 | 1.72 | 0.67 | 11.95 | 3.41 |
| Emparedado de chicharrón | 9.03 | 1.63 | 0.63 | 11.29 | 3.23 |
| Emparedado de asado | 9.56 | 1.72 | 0.67 | 11.95 | 3.41 |
| Emparedado de pechuga de pollo | 10.78 | 1.94 | 0.75 | 13.48 | 3.85 |
| Emparedado de pechuga chacarera | 12.04 | 2.17 | 0.84 | 15.05 | 4.30 |
| Emparedado queso-pechuga | 11.20 | 2.02 | 0.78 | 14.00 | 4.00 |
| Emparedado pechuga real. | 12.88 | 2.32 | 0.90 | 16.10 | 4.60 |
| **Nota: todos los items son considerados "combos", los que incluyen papas fritas y un gaseosa a excepción de los enrollados que sólo incluyen una gaseosa.** | | | | | |

Elaboración propia.

La descripción de cada uno de los items la podemos observar en el anexo 14, que muestra las correspondientes recetas y costos.

### 6.3.3. Plaza.

El hacer que el producto llegue a su plaza en el mercado para que se encuentre al alcance del consumidor implica diseñar el canal de distribución. Este diseño comienza con la determinación de los servicios que desean recibir los consumidores en el segmento meta.

En este caso estamos hablando del establecimiento de la unidad piloto del negocio, por lo que el establecimiento es el punto de venta donde todos los pedidos entran y salen para los clientes.

Para el caso del servicio de Fast-Casual, básicamente el público consumidor busca la atención a la mesa, y existen situaciones en donde solicitan el servicio para llevar. Nosotros en un primer momento emplearemos solamente la atención a la mesa.

Por otro lado, en el sector restaurantes, no es de extrañar que al inicio de operaciones exista demanda en exceso, por lo que un servicio de reservaciones está previsto.

Con respecto al área de Fast-Food, son tres los servicios que el mercado busca en todo local de estas características; el servicio de counter, en donde el cliente solicita su pedido y este puede optar por consumirlo en el local o retirarse con él (para llevar); el servicio de delivery, en donde por medio de una llamada telefónica, el cliente solicita su pedido y este es llevado al punto de destino, generalmente el domicilio de la persona, es importante tener en cuenta que este servicio es eficaz y eficiente mientras se mantenga la oferta en un radio de 800 metros; finalmente también es buscado el servicio de “drive-thru”, en donde el pedido se realiza desde el automóvil del cliente y es despachado a través de una ventanilla diseñada para tal fin. Empezaremos nuestras operaciones brindando el servicio de counter.

### 6.3.4. Producto.

El producto que ofrece un restaurante es sumamente complejo, ya que es más que servir algún alimento, pues

se inicia con el primer contacto con la empresa y termina luego que el cliente a cancelado su cuenta y se retiró del local.

Existen cuatro niveles de productos: el producto principal, el auxiliar, de apoyo y el aumentado.

El producto principal responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor? Cada producto representa un paquete de servicios que soluciona un problema específico. Se debe descubrir el beneficio principal que ofrece cada producto al consumidor y vender este beneficio y no solamente las características de dicho producto.

En nuestro restaurante, lo que vendemos es el orgullo de ser peruanos, una experiencia inolvidable en un ambiente casual y amistoso.

Los productos auxiliares son los servicios que deben estar presentes para que el cliente consuma el producto principal, los cuales hemos mencionado en el punto anterior concerniente a la distribución.

Los productos principales requieren productos auxiliares, pero no productos de apoyo. Estos productos de apoyo, son servicios adicionales ofrecidos para aumentar el valor del producto principal y ayudar a diferenciarlo del producto de la competencia, los cuales

de preferencia deben ser difíciles de imitar. En nuestro caso, aunque no llega a ser estrictamente un producto de apoyo ya que puede ser copiado, se ha previsto que la cocina manejará el concepto de abierta ("Open Kitchen"), de tal manera que los clientes podrán apreciar nuestras instalaciones y la manera en que preparamos sus alimentos, y la frescura y calidad de nuestros insumos, es necesario mencionar que un vidrio separará a la cocina del salón ya que está demostrado en un sinfín de investigaciones que a los clientes no les agrada que los olores se les impregne en sus vestimentas.

El producto principal, el auxiliar y el de apoyo determinan lo que el cliente recibe, pero no la manera en que lo recibe, esto último se logra a través del producto aumentado, en donde se considera la facilidad de acceso, el ambiente físico, las interacciones de los clientes entre sí y la de estos con el sistema de entrega del servicio, así como su participación en este.

La accesibilidad tiene que ver directamente con la ubicación del local, esta debe permitir la fácil identificación del restaurante y vías de acceso apropiadas, y por supuesto, contar con espacio suficiente de estacionamiento. Esto lo veremos con más detenimiento cuando toquemos el tema de localización.

Un componente crítico en el negocio de restaurantes es el ambiente físico, ya que puede ser el motivo para que un cliente se decida por un establecimiento u otro. Si

pensamos que solamente con ofrecer buena calidad de alimentos y de servicio atraeremos a los clientes, podemos fracasar si no le damos a nuestra fachada identidad o personalidad.

El ambiente diseñado para el restaurante, afectará el comportamiento de compra de los clientes de cuatro maneras. Primero, a través del ambiente se llamará la atención; la construcción será sumamente llamativa con un estilo netamente peruano, y en su interior, la decoración nos remitirá enteramente a lo nacional, por ejemplo, la barra tendrá todas las características de un balcón de la época colonial.

Segundo, el ambiente transmitirá el mensaje de estar en un restaurante peruano al cliente potencial. El ambiente alegre e informal, sugerirá un restaurante casual.
Tercero, a través del empleo adecuado de colores, sonidos y texturas crearemos un ambiente festivo, por ejemplo, que induce a consumir Pisco-sours.

Por último, el ambiente creará un estado de ánimo divertido y aventurero ya que se dotará a este con la debida carga. Los ambientes se describen como de carga alta o de carga baja. La utilización de colores y luces brillantes, los ruidos intensos, el movimiento y las multitudes son elementos comunes en un ambiente de carga alta, mientras que lo contrario genera un ambiente

con carga baja, este último se identifica con un estado de ánimo relajado.

En cuanto a la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, se da básicamente en tres etapas: el contacto, el consumo y la separación, puntos que trataremos con más detalle en el capítulo de ingeniería del proyecto.

Un punto importante en el negocio de restaurantes, es manejar adecuadamente la interacción entre los clientes para tener la certeza que algunos de ellos no afecten negativamente la experiencia de otros. Por ejemplo, se tomará en cuenta la posible presencia de pequeños en el salón del Fast-Casual, a los cuales se les proporcionará libros para colorear, de tal manera que se evitará que lleguen a un alto grado de excitación, lo que podría ocasionar incomodidad en otros grupos de clientes; sin embargo, el ejemplo clásico es la de separación de ambientes para fumadores y no fumadores, aspecto que también lo hemos contemplado, y que puede ser apreciado en los planos del local mostrados en el capítulo concerniente a la localización de la empresa.

Finalmente, la participación del huésped en la entrega del servicio puede incrementar la capacidad, mejorar la satisfacción del cliente y reducir los costos. En esto se empleará para el restaurante dos sistemas que permiten reducir en algo los costos de operación y de personal y

que es común a todas las operaciones de Fast-Food: se colocarán en este ambiente, tachos de desperdicios de fácil acceso de tal manera que será el cliente quien limpie su mesa, asimismo las salsas y/o cremas como el ají, la mayonesa, la mostaza, y demás, estarán a mano de los clientes en dispensadores adecuados, de tal manera que el colaborador que toma el pedido, o lo despacha, no tendrá la necesidad de preguntarle a cada cliente por las salsa que desea con su producto.

### 6.3.5. Promoción.

Más allá del desarrollo de un buen producto, fijarle el precio adecuado y lograr su disponibilidad par el mercado meta, se debe desarrollar un programa integral de comunicaciones llamado mezcla promocional, la cual consiste en un conjunto de actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal, las cuales constituyen las cuatro herramientas existentes promociónales.

Para desarrollar una comunicación eficaz, se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

a. Identificación de la audiencia meta.
b. Determinación de la respuesta buscada.
c. Elección del mensaje.
d. Selección del medio por el cual se enviará el mensaje.
e. Obtención de retro-alimentación

En capítulos anteriores ya hemos identificado a nuestra audiencia meta, y al estar hablando de un nuevo producto en el mercado, se busca una respuesta favorable del consumidor en los seis estados de madurez para la compra: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra, o expresado en otras palabras, debemos llevar a los clientes potenciales desde la creación de conciencia de nuestra existencia, hasta la compra.

En cuanto al contenido de los mensajes, manejaremos los tres tipos de argumentos existentes: racionales, emocionales y morales.

Por otro lado, los efectos de las distintas herramientas promocionales varían con las etapas del ciclo de vida del producto. Al encontrarnos en nuestra etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son adecuadas para aumentar el reconocimiento del producto y la promoción de ventas es útil en las pruebas iniciales del producto.

### 6.3.6. Análisis de medios.

Gracias a estudios realizados por “Apoyo, opinión y mercado”, hemos podido analizar los hábitos de consumo con respecto a los medios, tanto para el jefe de hogar, como para el ama de casa, el adulto joven y el adolescente.

En cuanto al uso de la televisión, existe una clara diferencia entre la señal abierta y el cable. En los NSE A y B, vemos un 92% y un 95% respectivamente, los cuales ven habitualmente televisión de señal abierta; en el caso de la señal cerrada, un 96% del NSE A y un 59% del NSE B, acostumbran a utilizar este medio, sin embargo, las emisoras o programas más vistos en televisión por cable, por lo menos en la actualidad no transmiten publicidad nacional, tal es el caso por ejemplo de HBO.

Las preferencias por emisoras de señal abierta son claras, siendo Panamericana Televisión, la más vista, seguida inmediatamente por América Televisión y Frecuencia Latina, estando en un cuarto lugar ATV.

En cuanto a las preferencias por tipos de programas, estas están dadas por las películas y noticieros en primer lugar, seguidos por los programas deportivos y culturales, finalmente se agrupan los programas cómicos, series, telenovelas y programas de concurso.

En líneas generales, el consumo de emisoras de radio baja notoriamente comparado con el de la televisión, sin embargo las preferencias están dadas por las emisoras RPP y CPN para los jefes de hogar; RPP se vuelve a mencionar en cuanto a las preferencias de las amas de casa así como Stereo 100; para el adulto joven, América, Planeta y Studio 92 son las más sintonizadas; y

finalmente, el adolescente muestra preferencia por las ya mencionadas Planeta y Studio 92.

En cuanto a la prensa escrita, es el diario “El Comercio” el que alcanza altos porcentajes de consumo, bordeando estos el 90% y más, sin embargo es importante hacer notar que este hábito de lectura es considerablemente menor en el segmento del adolescente, el cual bordea el 60%.

En cuanto a revistas, el hábito de lectura no es muy alto en el segmento adolescente, en cuanto a los otros tres, cabe mencionar que la frecuencia de lectura más alta se encuentra en una vez por semana, y las revistas más leídas por este segmento de la población son “Caretas”, “Cosas” y “Somos”.

Hablando del conocimiento y uso de Internet, es el segmento del adulto joven el que utiliza significativamente este medio, teniendo un 100% de conocimiento en el NSE A y un 97% en el NSE B; y un uso del 96% para el NSE A y un 90% para el NSE B.

### 6.3.7. Mezcla promocional.

**Publicidad.** Después de haber realizado el correspondiente análisis de medios y teniendo en cuenta que hablamos del inicio de operaciones de solamente la unidad piloto, se ha establecido un plan de medios que

contempla las limitaciones obvias en cuanto a presupuesto destinado para este fin.

La propuesta presentada que se muestra en el cuadro 6.4 se basa en utilizar para la semana de intriga, banners en televisión en el noticiero de mayor sintonía y en los programas de concurso y amenidades, también de sintonía bastante alta, tanto banners como menciones por parte del conductor. Esto hará que nuestro grupo objetivo primario y secundario trate de descifrar nuestra intriga y creará la expectativa buscada y comentarios en general.

Para la semana del lanzamiento, se mantendrán los banners y menciones además de la aparición de un publi-reportaje en tres revistas de muy buena circulación entre nuestro público tanto primario como secundario.

Durante estas dos semanas también estarán al aire a través de dos emisoras radiales de alta sintonía entre nuestro público objetivo los avisos correspondientes tanto a la semana de intriga como a la de lanzamiento.

Trabajaremos con fiestas estrictamente nacionales como Fiestas Patrias, el Día de la Canción Criolla, el Día del Pisco, Vendimia y las fechas especiales como el Día de la Madre y del Padre así como Navidad. En estas fechas se utilizarán nuevamente los banners por televisión así como las menciones, y los publi-reportajes.

# Cuadro 6.4: Plan de medios en año de inauguración

| MEDIO | UBICACIÓN | HORARIO | TIPO | Duración | 2004 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | |
| Pantel 5 Tv. | R con erre | 18:30-20:00 | Banners | 5 seg. | 10 | 10 | | | 10 | 10 | 10 | | | 10 | 10 | |
| Pantel 5 Tv. | R con erre | 18:30-20:00 | Mención | 5 seg. | 10 | 10 | | | 10 | 10 | 10 | | | 10 | 10 | |
| Pantel 5 Tv. | 24 Horas | 22:00-23:00 | Banners | 5 seg. | 10 | 10 | | | | | | | | | | |
| Pantel 5 Tv. | 24 Horas | 07:00-09:00 | Banners | 5 seg. | 4 | 4 | | | | | | | | | | |
| Pantel 5 Tv. | Cinescape | 11:00-12:00 | Banners | 5 seg. | 3 | 3 | | | 3 | 3 | 3 | | | 3 | 3 | |
| Pantel 5 Tv. | Cinescape | 11:00-12:00 | Mención | 5 seg. | 3 | 3 | | | 3 | 3 | 3 | | | 3 | 3 | |
| Radio Planeta FM. | Rotativos | 08:00-20:00 | Aviso | 20 seg. | 80 | 80 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 | |
| Radio Studio 92 FM. | Rotativos | 08:00-20:00 | Aviso | 20 seg. | 80 | 80 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 | |
| Revista SOMOS | Publi-reportaje | | 1 página | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| Revista COSAS | Publi-reportaje | | 1 página | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| Revista CARETAS | Publi-reportaje | | 1 página | | 1 | | | | 1 | | | | 1 | | | |
| | | | | Fiesta | | | | | Día Canción Criolla/Día Pico/San Valentín | | | | Vendimia | | | |

| 2004 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SETIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | |
| | | | | | 10 | 10 | | 10 | 10 | | | 10 | 10 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | 10 | 10 | |
| | | | | | 10 | 10 | | 10 | 10 | | | 10 | 10 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | 10 | 10 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 3 | 3 | | 3 | 3 | | | 3 | 3 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | 3 | |
| | | | | | 3 | 3 | | 3 | 3 | | | 3 | 3 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | 3 | |
| | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 | 20 | | | | | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 20 | |
| | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 | 20 | | | 20 | 20 | 20 | | | | | 20 | 20 | 20 | | 20 | 20 | 20 | |
| | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Día de la Madre | | | | | | | | Fiestas Patrias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Navidad | | | |

| TOTAL | Costo Unitario | Costo Total |
|---|---|---|
| 170 | 93 | 15,867 |
| 170 | 93 | 15,867 |
| 20 | 240 | 4,800 |
| 8 | 240 | 1,920 |
| 51 | 80 | 4,080 |
| 51 | 80 | 4,080 |
| 760 | 16 | 12,160 |
| 760 | 16 | 12,160 |
| 4 | 1,532 | 6,129 |
| 4 | 2,160 | 8,640 |
| 4 | 2,160 | 10,800 |
| | | 96,503 |

Elaboración propia.

Para los años posteriores al de inauguración se ha considerado destinar para el presupuesto del plan de medios, el equivalente al 6% de los ingresos sin considerar el impuesto general de ventas. En las festividades nacionales se lanzarán promociones las cuales se comunicarán por encartes y volanteo dirigido al segmento meta, así mismo el desarrollo de nuestras actividades tanto en lo que concierne al servicio que brindamos como a nuestra responsabilidad social motivará que seamos tema de noticia lo que asegura nuestra presencia en los medios de comunicación de mayor relevancia. De esta manera el impacto de la organización sobre nuestro público objetivo será el esperado.

**Promoción de ventas.** La American Marketing Association definió a la promoción de ventas como "una presión de mercadotecnia en los medios y no medios, que es aplicada durante un período previamente determinado y limitado con el fin de estimular la prueba de los productos, incrementar la demanda de los consumidores o mejorar la calidad del producto"[49]**.** Lo más recurrente es contemplar a la promoción de ventas como una reducción de precios, sin embargo, este patrón de reducción de precios fomenta una orientación a corto plazo que daña la creación de la marca a largo plazo, se debe tener un enfoque que se base en el ofrecimiento de

[49] WELLS, William; BURNETT, John; MORIATY, Sandra. **Publicidad: principios y prácticas.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. Cap. 18, p. 679

una calidad superior a un precio razonable y la comunicación clara del valor al consumidor.

Teniendo en claro que nuestro producto no son los items ofertados, sino el restaurante mismo y todo lo que lo enmarca, nuestra promoción de ventas se centrará en desarrollar items del tipo “edición limitada”, por ejemplo desarrollando otras presentaciones (sabores) del pollo Uchu’s a la Brasa como el Uchu’s Picante que serán ofertados de manera especial a lo largo de los meses identificados en el plan de medios y reforzada la comunicación de estas actividades a través del volanteo tanto por medio de un courier como a través de bancos vía encarte en estados de cuenta VISA el cual permite una distribución directa hacia los segmentos de nuestro mercado objetivo.

Es importante mencionar que la promoción de ventas anteriormente descrita encaja en la etapa de vida de nuestro restaurante (de introducción), además nos brinda una ventaja adicional en cuanto que permite desarrollar nuevos productos, por ejemplo luego de haber tenido varias opciones de tiempo limitado nuestro público podrá seleccionar la presentación que más fue de su agrado y colocar a esta como plato fijo en la carta, satisfaciendo así al consumidor y habiendo hecho la prueba de producto sin costo para la compañía. Aún así hemos contemplado destinar el 5% de las ventas para el presupuesto de promoción, refiriéndonos a los distintos

tipos de reducción de precios que aplicaremos para fomentar la prueba de los productos.

Dentro del punto de compra, también existen maneras de fomentar el consumo. Para el caso del servicio de Fast-Casual, se observarán a la entrada del local afiches o cuadros con los platos del menú, diseñados de tal manera que sean sumamente provocativos; lo mismo en el servicio de Fast-Food, en este caso, especialmente en el tablero de precios.

**Relaciones públicas.** Las relaciones públicas son un proceso por el medio del cual se crea una imagen positiva y aumenta la preferencia de los clientes a través de la aprobación de terceras personas.

Actualmente la importancia de las relaciones públicas no solamente se basa en los costos cada vez mayores de la publicidad y de las promociones de ventas, sino que el alcance de la audiencia en los medios publicitarios masivos disminuye cada vez más, ya que la confusión originada por la excesiva publicidad reduce el impacto de cada anuncio.

Algunos expertos afirman que las publicaciones editoriales influyen cinco veces más sobre los consumidores que la publicidad.

Si bien es cierto, los publi-reportajes son una herramienta de las relaciones públicas, y la cual emplearemos; más importante es desarrollar una historia digna de ser contada, de tal manera que se obtenga espacio en los medios de manera gratuita.

Es así, que se generará interés en un inicio a través de un publi-reportaje previo a la inauguración, en donde se mostrarán todos los beneficios del restaurante. La inauguración del local se dará en dos días; en el primero, se invitará al restaurante a un grupo de niños de los sectores más necesitados; en el segundo día, se iniciará la atención al público en general, y se habrán cursado algunas invitaciones a personas públicas de la ciudad, que cumplan con el perfil de líderes de opinión y cuenten con le respaldo positivo de importantes sectores de la población. El producto de la venta de este día será donado a la institución con la que se contactó el primer día. Estas dos actividades, con plena seguridad, serán de interés de los medios.

Nuestras actividades de retribución a la sociedad no se detendrán, será tradición la invitación a pequeños de los sectores necesitados en el mes de diciembre de todos los años, además la agilidad que nos caracteriza hará que siempre exista un motivo para ser mencionados, por ejemplo, en la presentación de nuevos platos.

### 6.3.8. Difusión "boca a boca".

El boca a boca, es la transmisión de información sobre productos y servicios entre personas que se perciben como independientes de la empresa.

Si bien estudios realizados han demostrado que un cliente insatisfecho relatará su experiencia a once personas, mientras que uno satisfecho lo hará solamente con tres; estos estudios también han demostrado que un servicio extraordinario inesperado genera un fuerte boca a boca positivo.

En numerosos estudios, y en casi todas las categorías de compradores, se ha demostrado que el boca a boca es lo que se conoce como la "causa más próxima" de compra[50].

Uno de los canales del boca a boca, es el de relaciones públicas, tema que ya hemos visto en líneas anteriores. Sin embargo, el canal con mayor fuerza, es el de los clientes que ya han probado el servicio. Es por esto, que el servicio que otorgaremos en el restaurante, será extraordinario y con ciertas respuestas inesperadas y positivas para con nuestros clientes. Estas respuestas irán desde Pisco-Sours o piqueos de cortesía, hasta soluciones inmediatas que pueden llegar a cenas gratis

[50] SILVERMAN, George. "Cómo desencadenar ventas exponenciales propiciando la circulación de información". En su: **Los secretos del marketing boca a boca**. Bogota: Norma, 2001. Cap. 2. p. 17.

para dos o cuatro personas. Todo esto generará el boca a boca buscado por la empresa.

### 6.3.9. Retroalimentación del plan de marketing.

Posteriormente, luego de haber implementado nuestra estrategia de comunicaciones, es necesario evaluar el efecto logrado en nuestra audiencia meta.

Se realizará, entre el cuarto y sexto mes de haber iniciado operaciones, una encuesta de satisfacción con los clientes que asisten al local. Al mismo tiempo, se hará un estudio de mercado en donde se medirá el grado de recordación del restaurante, cuantas personas asistieron, recordación de promociones, el grado de satisfacción, intención de recompra, y comentarios positivos hechos a terceros.

## 6.4. Resumen de resultados.

Teniendo como meta el alcanzar un top of mind del 30% y un 2.12% del mercado potencial real, se ha estructurado un adecuado plan de mercadotecnia, destinando un 6% de las ventas para el plan de medios y un 5% de las mismas para las actividades promocionales.

Al mismo tiempo, al momento de fijar los precios se ha trabajado con dos variables, la primera concerniente a la comparación de los precios de la competencia; y la segunda, referente a la intención de pago por parte del público

consumidor. De esta manera, y utilizando el concepto de “escalera” en la fijación de los precios de venta al público, tenemos opciones que van desde los S/. 11.46 (US$ 3.26) hasta los S/. 31.11 (US$ 8.89), lo que nos permite satisfacer una amplia gama de disposiciones de pago.

Como producto principal se ha desarrollado el concepto del “orgullo de ser peruano” apoyado por productos auxiliares y de apoyo que a través de su existencia permiten que el cliente consuma el producto principal. De esta manera se ha desarrollado un atuendo comercial pertinente, habiendo desarrollado un logotipo, fachada e interiores de acuerdo a los objetivos buscados, al mismo tiempo que la capacitación y los uniformes del personal.

Todo esto permitirá alcanzar los objetivos mostrados como proyección de ventas en el capítulo anterior.

# CAPÍTULO VII

## 7. Ingeniería y localización.

Un punto crítico en la creación de un nuevo restaurante es precisamente su ubicación, puede que todo lo visto hasta el momento en los capítulos precedentes esté adecuadamente estructurado y enfocado, sin embargo si la localización del local no es idónea, el fracaso es casi seguro. Por todo esto es que en el presente capítulo desarrollamos de manera exhaustiva el tema llegando a establecer la mejor localización para nuestro restaurante.

Sin embargo tocamos primero los puntos concernientes a la ingeniería ya que entre otra información pertinente, esta proporciona la necesidad de espacio para todas las áreas del local, que como podemos deducir son pertinentes para la selección del terreno.

Por otro lado, todos esperamos que los alimentos que comemos sean inocuos y aptos para el consumo. En el mejor de los casos las enfermedades de transmisión alimentaria y los daños provocados por alimentos contaminados o en mal estado son desagradables, y en el peor de los casos pueden llegar a ser fatales. Pero existen además otras consecuencias, los brotes de enfermedades ocasionadas por alimentos perjudican al comercio y al turismo. El deterioro de los alimentos ocasiona pérdidas, es costoso e influye negativamente en el comercio y en la confianza de los consumidores.

Por lo anterior es que se ha tomado la decisión que todas nuestras operaciones se encontrarán enmarcadas dentro de lo estipulado en el Codex Alimentarium (anexo 06) que a través de la aplicación de los

Principios Generales que en él se describen podremos asegurar que nuestros alimentos sean inocuos, aptos para el consumo y de primera calidad. Asimismo emplearemos un enfoque que adopte el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) para elevar el nivel de inocuidad de los alimentos preparados en nuestro establecimiento.

## 7.1. Conceptos base para el diseño de un Sistema de Entrega del Servicio.

En los capítulos anteriores hemos cubierto elementos claves que nos llevarán al diseño, la programación y entrega de los servicios previstos; dichos elementos son:

a. El Cliente objetivo y sus características, segmentación,
b. El Concepto del restaurante peruano y su aceptación,
c. La diferenciación de nuestra propuesta de valor frente a la competencia.
d. La estrategia comercial, y
e. La proyección de la disposición del gasto del mercado meta.

Todos ellos juntos son base de la "visión estratégica del servicio"[51], dando origen simultáneamente al diseño de procesos, instalaciones y personal necesarios para crear el servicio.

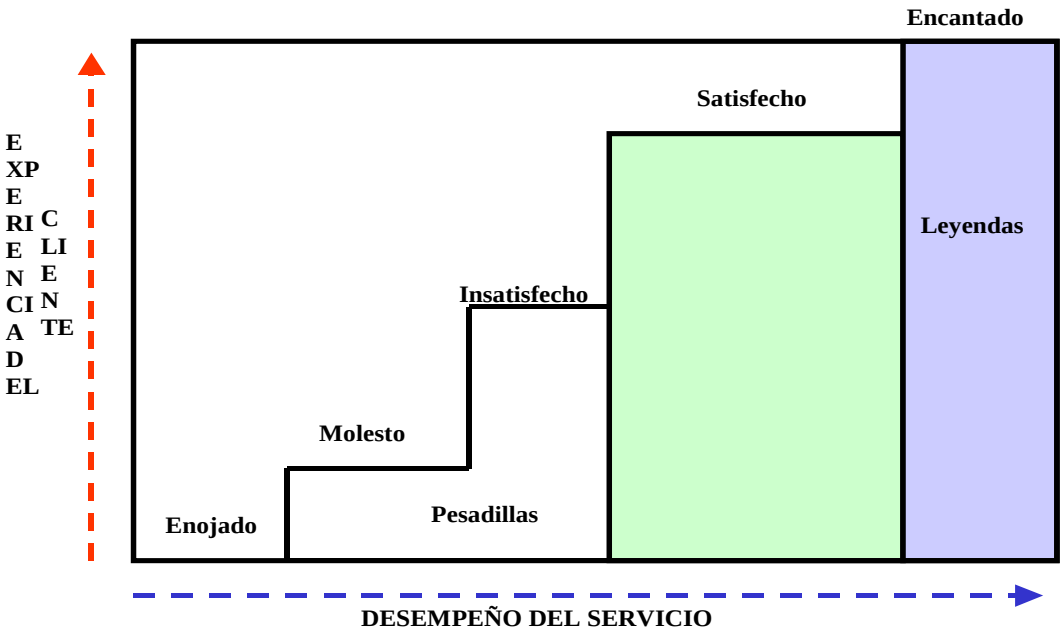
[51] AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Dirección y administración de la producción y de las operaciones.** 6ª. ed. México: McGraw Hill, 1995. p. 118.

En el mismo sentido, es preciso dividir en tres actividades la cadena de servicios por entregar, ellas son la prestación o entrega, el soporte y el mantenimiento[52].

La cadena operativa del servicio involucra a estas 3 actividades que contienen a las tareas y los procesos de los cuales hablaremos más adelante

A continuación mostraremos 2 ilustraciones extraídas de los autores Chase y Aquilino citados líneas arriba, las que nos permiten observar con claridad la importancia de las operaciones e ingeniería ad-hoc al concepto de servicios enunciado en nuestro proyecto.

**Cuadro 7.1: Niveles de satisfacción logrados gracias al desempeño del servicio**

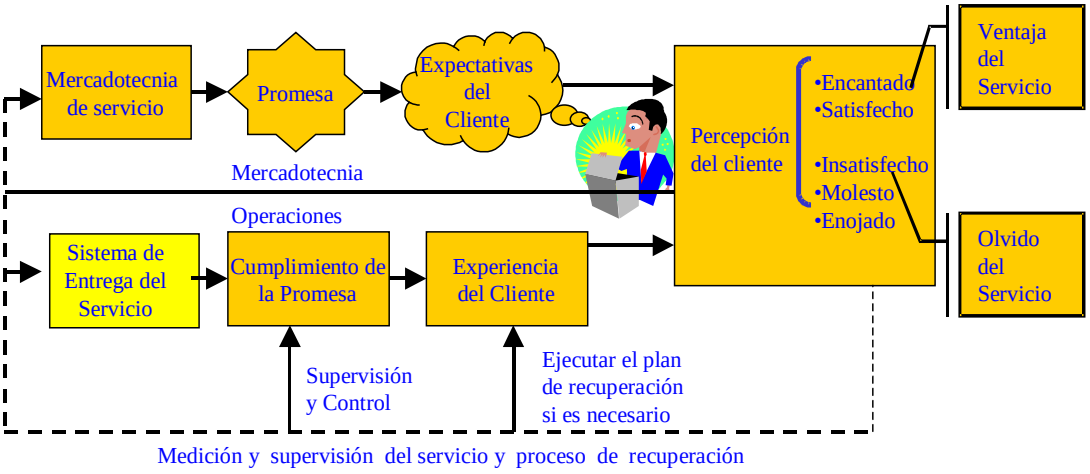



Fuente: AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Dirección y administración de la producción y de las operaciones.** 6ª. ed. México: McGraw Hill, 1995. Cap. 4. p. 120.

[52] PANCORVO C., Jorge. **Organizaciones de servicios. Conceptos, operatividad y gestión + siete casos peruanos.** Piura: Universidad de Piura, 2001. p.49.

Es evidente que a menor desempeño del servicio la experiencia del cliente será negativa, de ahí la importancia de la estrecha relación entre la mercadotecnia y el desarrollo de ventajas competitivas, los que integrados debidamente a elevada calidad de entrega y producto per-sé permiten en conjunto la recurrencia del segmento objetivo.

**Cuadro7.2: Medición y supervisión del servicio, y proceso de recuperación**



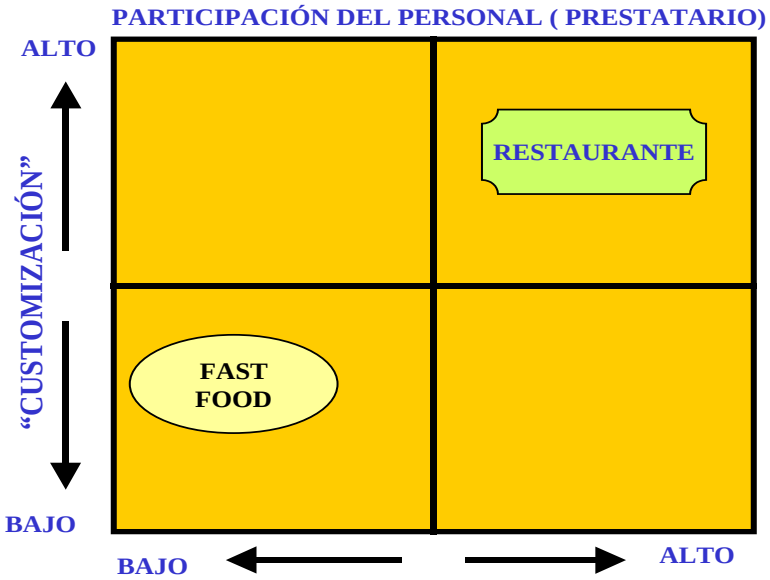

Fuente: AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Dirección y administración de la producción y de las operaciones.** 6ª. ed. México: McGraw Hill, 1995. Cap. 4. P. 120.

Nuestro proyecto contempla dentro del concepto dos tipos de servicios enunciados en los capítulos precedentes, el Fast-Casual o servicio de atención a la mesa y el Fast-Food o servicio de atención rápida en counter, ambos son denominados servicios mixtos en vista que cuentan con una participación en menor o mayor grado de la parte del prestatario del servicio y de la del cliente[53], en el primero de los casos la

[53] PANCORVO, Jorge. **Organizaciones de Servicios. Conceptos, operatividad y gestión + siete casos peruanos.** Piura: Universidad de Piura, 2001. Cap. 3, p.45.

"customización"[54] será muy importante por lo que el grado de la atención a nuestro cliente objetivo será más alto que en el Fast-Food, aspectos que veremos a continuación en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7.3: Clasificación de los servicios mixtos y posición dentro del cuadrante de participación del personal prestatario y la "customización"**




Fuente: PANCORVO, Jorge. **Organizaciones y servicios. Conceptos, operatividad y gestión + siete casos peruanos.** Piura: Universidad de Piura, 2001. Cap. 3. p. 47.

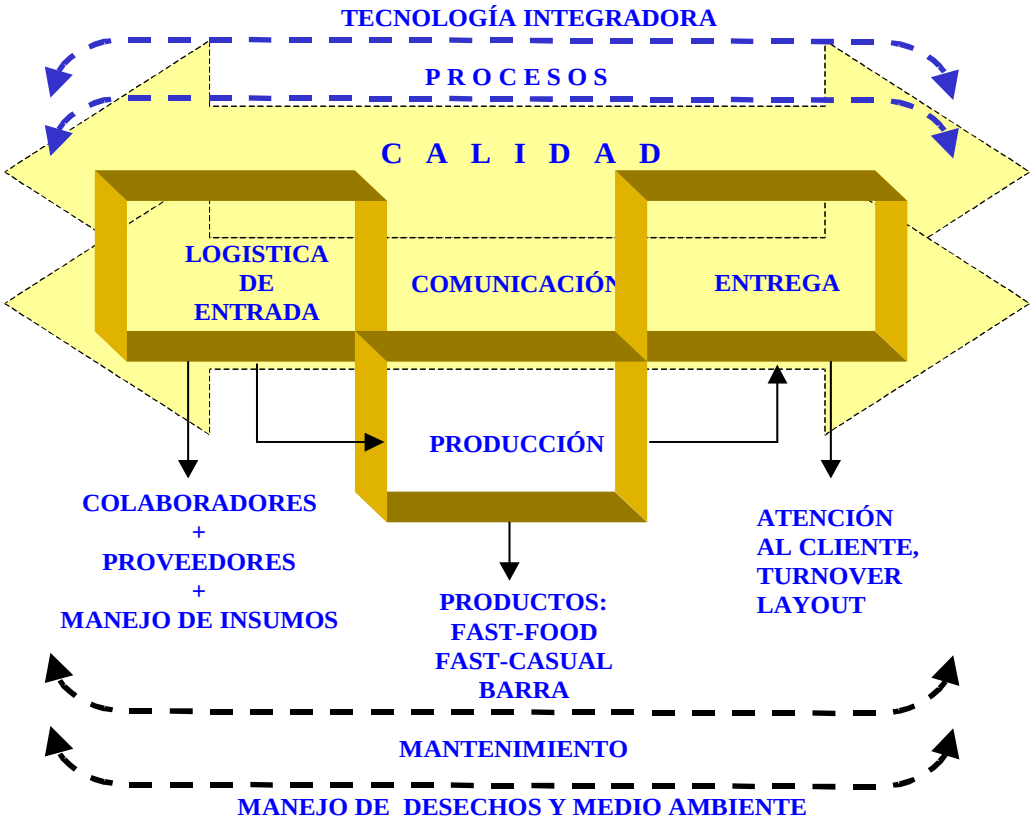
Después de haber definido dentro del panorama general la relevancia del **Sistema de Entrega del Servicio (SES)**, el siguiente paso será definir las principales pautas para diseñar y cubrir, dentro del campo de la ingeniería y operaciones de la empresa, los factores determinantes del mencionado SES, los que serán la base integrada del cumplimiento de la promesa hecha al mercado objetivo. Dentro de estos factores

[54] "Customizing": Término en Inglés que se refiere al nivel de adecuación del servicio ante los requerimientos particulares del cliente.

mencionaremos los turnover, el plano y las instalaciones propuestas y su relación de cercanías entre áreas, la adquisición de insumos y administración de las compras y proveedores, el manejo de inventarios, el mantenimiento, los desechos, etc. Todos ellos son pues factores fundamentales en el cumplimiento de los mensajes emitidos con dirección al cliente meta, y por ende base de cualquier modelo de fidelización, esto por supuesto junto a la calidad de los productos del restaurante, los que deben mantener exactamente la misma línea del SES.

En el mismo sentido, a continuación veremos un esquema que hemos elaborado con la finalidad de ubicarnos dentro de un esquema general de SES, el cual será desarrollado desde la determinación de la capacidad operativa óptima hasta la selección de la tecnología a emplearse, lo que nos deberá llevar a un sistema integrado que "administre" y "organice" adecuadamente las operaciones de la empresa con la finalidad de mantener al cliente dentro de un esquema de recurrencia por varios motivos que se integrarán en uno sólo: "Percepción de Alta Calidad en toda nuestra Cadena de Valor".

**Cuadro 7.4: Llegando al Sistema de Entrega del Servicio**




Elaboración propia.

## 7.2. Determinación de la capacidad operativa óptima

En la determinación de la capacidad tenemos que existen los métodos cuantitativos y cualitativos que permiten inferir pronósticos de asistencia o frecuencia de la asistencia. En este caso hemos recurrido al método de la analogía con restaurantes similares de la categoría, lo que nos llevará a estimar un número aproximado de mesas tanto en la zona Fast-Casual como en el área Fast-Food, recurriendo a la facturación y el método del turnover, el cual ha sido tratado por diversos especialistas en operaciones de servicios que citaremos en su oportunidad.

En el segmento de restaurantes en el cual se desenvolverá el nuestro, específicamente para el servicio Fast-Casual, existe una

facturación promedio anual que asciende a S/. 4’200,000 (equivalente en US$ 1’200,000), dato confirmado a través de entrevistas personales realizadas a profesionales del medio, incluyendo a Ejecutivos de VISANET, empresa que registra todas las transacciones a nivel nacional derivadas del uso de las tarjetas de Crédito VISA, quienes de acuerdo a estudios propios de consumo en los 50 principales restaurantes de Lima (incluyendo a Chili’s, Friday’s, KFC, Pizza Hut y Burger King) estiman que la facturación mensual incluyendo los consumos con VISA ascienden a aproximadamente US$ 1’200,000 anuales por empresa, las que se encuentran repartidas en 120 establecimientos aproximadamente.

El monto promedio mencionado líneas arriba se da de una facturación en los meses de Abril a Diciembre que corresponde 79% del total, representando una facturación mensual de S/. 368,667 aproximadamente. Dicha facturación mensual baja por un aspecto estacional, en los meses de verano correspondientes a Enero, Febrero y Marzo, ascendiendo el monto a S/. 294,000, lo que representa en total el 21% de la facturación anual.

Existe también cierto comportamiento en las ventas a lo largo de la semana, de lunes a jueves se factura el 53%, lo que en las semanas de los meses de verano, significa una facturación de S/. 38,955 aproximadamente, es decir S/. 9,739 diario, lo que nos da un monto diario para los restantes días de la semana de S/. 11,515. Para el resto del año, hablamos de una facturación diaria entre los días Lunes y Jueves de S/. 12,212, y para los tres

días restantes S/. 14,440. Estos datos los podemos apreciar en detalle en el cuadro que mostramos a continuación.

**Cuadro 7.5: Estructura anual de facturación promedio de restaurantes con clasificación de tenedores en Lima (Datos en nuevos soles)**

| | Abril - Diciembre | Enero – Marzo |
|---|---|---|
| Total: | 3’318,000 | 882,000 |
| Mensual: | 368,667 | 294,000 |
| Semanal: | 92,167 | 73,500 |
| Lunes a Jueves : | 48,849 | 38,955 |
| Diario: | 12,212 | 9,739 |
| Viernes - Domingo | 43,318 | 34,545 |
| Diario: | 14,440 | 11,515 |

...viene
Continúa...

Elaboración propia.

### 7.2.1. Atenciones.

Otro dato recabado de las entrevistas realizadas a profesionales del medio, fue el del consumo promedio por persona, llegando a determinar que para el caso de un restaurante este asciende a S/. 30.00, mientras que en un servicio de Fast-Food este baja a S/. 10.00[55].

Teniendo en cuenta la facturación promedio en el servicio de Fast-Casual mencionada en líneas anteriores,

[55] Nota de los autores: Expresamos cantidades dinerarias en soles, los que al momento de los cálculos de costos, precios, presupuestos, y demás cálculos para su proyección se convertirán a US$ (dólares americanos) manteniendo constante esta moneda a través de los flujos determinados por el proyecto.

y que este monto para el servicio de Fast-Food asciende a S/. 1’750,000, estaríamos hablando de 140,000 atenciones al año en el primer caso y en el caso del servicio de Fast-Food, las atenciones serían 175,000 al año.

### 7.2.2. Determinación del “turnover”.

El “turnover” no es otra cosa que un número que expresa cuantas veces será ocupado un asiento en un período de tiempo dado.

El “turnover” se determina estimando el promedio de tiempo que un asiento es ocupado por el período de tiempo deseado. Por ejemplo, si expresamos el “turnover” en una base por hora y el promedio de tiempo estimado en que un asiento está ocupado es de 20 minutos entonces el “turnover” será 3.

Determinar el “turnover” del restaurante es de suma importancia ya que con esto se podrá determinar la cantidad de clientes que pueden ser atendidos durante el día y de esta manera proyectar las ventas.

Los “turnovers” típicos para distintos tipos de restaurantes son detallados a continuación.

## Cuadro 7.6: Turnovers según tipo de restaurante

| Tipo de Restaurante | "Turnover" por Hora |
|---|---|
| Cafetería Comercial | 1.5 - 2.5 |
| Cafeterías industriales o escolares | 2.0 - 3.0 |
| Servicio de Counter | 2.0 - 3.5 |
| Combinación de counter y servicio a la mesa | 2.0 - 3.0 |
| Combinación de counter y servicio a la mesa | 1.0 - 2.5 |

Fuente: KAZARIAN A., Edward. **Foodservice facilities planning**. 3ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. Cap. 12. p. 240.
Elaboración propia.

Profesionales en el sector nos han brindado los "turnovers" para cada tipo de servicio, asegurando que en el caso del servicio casual este es de 1 por hora y en el de Fast-Food es de 2 por hora.

Por otro lado, también se ha confirmado que aproximadamente el 75% de la facturación diaria se realiza de 12:00 hrs. – 15:00 hrs. Y de 19:00 hrs. – 22:00 hrs. Es decir, en un lapso de seis horas.

La mayor facturación se da los días viernes, sábado y domingo, como ya hemos visto, de los meses comprendidos entre Abril y Diciembre y si respetamos las cifras dadas, tendríamos que es necesario contar con 61 asientos aproximadamente para el servicio casual y 38 para el Fast-Food.

### 7.2.3. Plano de las instalaciones.

Una vez determinado el número de asientos necesarios en el restaurante para los dos tipos de atención, procederemos al correspondiente desarrollo de los planos de las instalaciones, para lo cual en un primer momento se deben establecer las relaciones de cercanía entre todas las áreas, y luego determinar el metraje cuadrado correspondiente a cada una de ellas.

a. **Plano de relación de cercanía.**

Para obtener un adecuado diseño del layout del restaurante, paso primordial es el desarrollar el plano de relación de cercanía necesaria entre piezas de equipo y áreas. Los ratios de cercanía para todos los pares de áreas se muestran en planos. Estos ratios se basan en una serie de factores de flujo, uso eficiente del equipo, seguridad, etc.

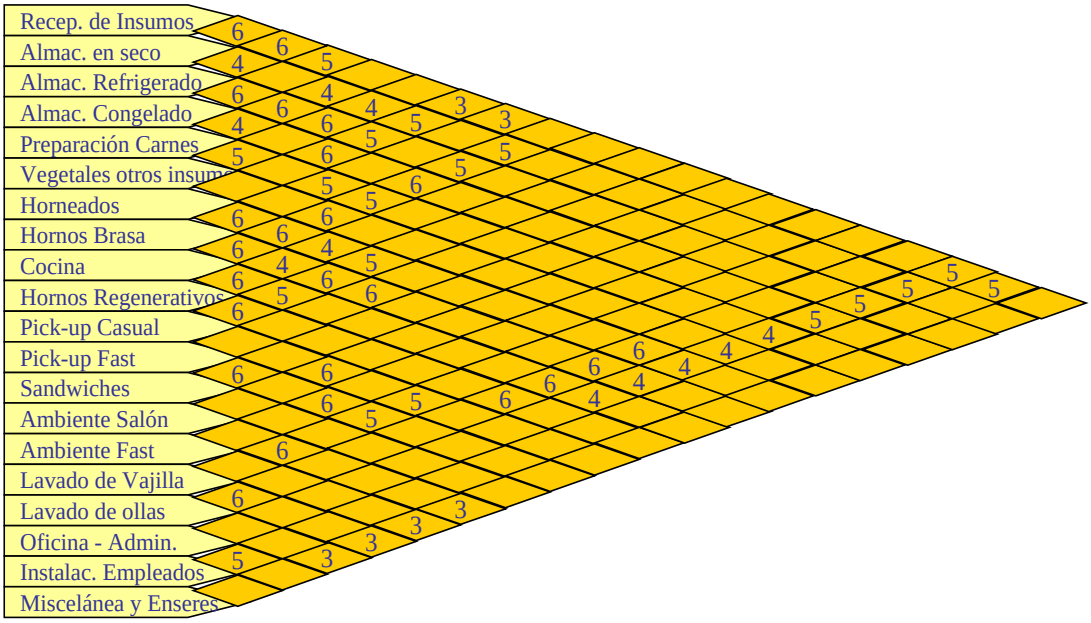
De esta manera tenemos que de menor a mayor importancia en cuanto la cercanía, manejamos la siguiente escala y gráfico respectivo.

## Cuadro 7.7: Ratio de cercanía entre áreas

| R<br>**Ratio**: | **DESCRIPCIÓN** |
|---|---|
| 6 | Cercanía absolutamente requerida |
| 5 | Cercanía altamente requerida |
| 4 | Cercanía deseable |
| 3 | Cercanía normal |
| 2 | Cercanía No esencial |
| 1 | Cercanía No Deseable |
| | |

Elaboración propia.

## Gráfico 7.1: Relación de cercanía entre áreas claves de ambos servicios: Fast-Casual y Fast-Food




Elaboración propia.

b. **Requerimientos de espacio.**

Dependiendo del tipo de restaurante, un estimado general del total del tamaño de la construcción puede ser obtenido relacionando este con el total de asientos ofertados. Los metros cuadrados necesarios de todo el local por asiento los detallamos a continuación.

**Cuadro 7.8: Cálculo del metraje total del establecimiento por tipo de operación y número de asientos**

| **TIPO DE OPERACIÓN** | **Mts$^2$** |
|---|---|
| Servicio a la Mesa | 2.23 – 2.97 |
| Servicio de Counter | 1.67 – 2.23 |
| Servicio de Privados (Booths) | 1.86 – 2.60 |
| Servicio de Cafetería | 2.04 – 2.79 |

Fuente: KAZARIAN A., Edward. **Foodservice facilities planning**. 3ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. Cap. 12. p. 242.

El metraje cuadrado necesario en el área del comedor está dado por el grado de comodidad que se quiera dar al cliente. La sensación de amontonamiento en esta área no es aconsejable a excepción de algunas operaciones de Fast-Food. La mayoría de las personas prefieren tener suficiente espacio, tanto alrededor como en la mesa, para disfrutar de su comida. A continuación mostramos los espacios sugeridos para las áreas de comedor de acuerdo al tipo de instalación.

**Cuadro 7.9: Metraje necesario aproximado para el área del comedor por tipo de instalación y número de asientos**

| TIPO DE INSTALACIÓN | Espacio por asiento ($Mts^2$) |
|---|---|
| Servicio a la Mesa | 1.11 – 1.67 |
| Servicio de Counter | 1.49 – 1.86 |
| Servicio de Privados (Booths) | 1.11 – 1.49 |
| Servicio de Cafetería | 0.93 – 1.11 |

Fuente: KAZARIAN A., Edward. **Foodservice facilities planning**. 3ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. Cap. 12. p. 242.
Elaboración propia.

Estos estimados de áreas para los comedores incluyen los espacios para las mesas, las sillas y las estaciones de servicios, así como las islas. No se consideran otras áreas como las de espera, las de descanso para el personal, etc., estas deben ser calculadas por separado.

Los espacios estimados paras las áreas de producción tales como recepción de insumos, almacenamiento, preparación, cocina y lavado de utensilios, pueden ser calculados respetando los siguientes promedios.

**Cuadro 7.10: Metraje aproximado para las áreas de servicio por tipo de instalación y número de asientos**

| TIPO DE INSTALACIÓN | Espacio por asiento ($Mts^2$) |
|---|---|
| Servicio a la Mesa | 0.74 – 1.11 |
| Servicio de Counter | 0.37 – 0.56 |
| Servicio de Privados (Bootas) | 0.56 – 0.93 |
| Servicio de Cafetería | 0.74 – 1.11 |

Fuente: KAZARIAN A., Edward. **Foodservice facilities planning.** 3ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. Cap. 12. p. 242.
Elaboración propia.

Restaurantes que procesen insumos frescos, deberán usar el mayor metraje, ya que se debe de considerar equipo adicional y más espacio para los colaboradores. El menor metraje se utiliza para el cálculo en restaurantes que trabajan con insumos precocidos o procesados, desde que estos necesitan menos espacio de producción.

A continuación mostramos porcentualmente los espacios destinados a cada área funcional para un restaurante en donde se trabaje con insumos frescos.

**Cuadro 7.11: Espacio porcentual por área funcional**

| AREA FUNCIONAL | ESPACIO (%) |
|---|---|
| Recepción de insumos | 5 |
| Almacenamiento | 20 |
| Preparación | 14 |
| Cocina | 8 |
| Horneado | 10 |
| Lavado de utensilios | 5 |
| Islas de Tráfico | 16 |
| Almacenamiento de Desechos | 5 |
| Instalaciones para colaboradores | 15 |
| Miscelánea | 2 |

Fuente: KAZARIAN A., Edward. **Foodservice facilities planning**. 3ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. Cap. 12. p. 243.

Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo visto hasta el momento, se desarrollaron los planos correspondientes a nuestras instalaciones, los cuales presentamos en el anexo 07.

Es importante mencionar que si bien es cierto se ha tomado la decisión de iniciar operaciones dentro de los promedios que indica el mercado (60 asientos para el Fast-Casual y 40 asientos para el Fast-Food) se ha considerado la posibilidad de un aumento de 30% en la capacidad (resaltado en amarillo).

Es preciso anotar que los referidos planos se encuentran en concordancia con el estudio de localización presentado en el presente capítulo.

## 7.3. Requerimientos de personal.

Recordando los ciclos de venta tanto por hora como a lo largo de los días de la semana vistos en el punto 7.2.2 del presente capítulo debemos determinar las necesidades de personal teniendo a estos presentes.

### 7.3.1. Personal en el área de Fast-Casual.

Para esta área es necesario contar con servers (atención a la mesa, runners y bussers); además debemos considerar a los cantineros, los cocineros (cocina y expo), los valets-parking y por supuesto a las gerencias (general y de área), y la presencia de un chef que se encargará de la capacitación del personal de la correspondiente área y del desarrollo de productos y procesos.

Tomando en cuenta que un server atiende eficaz y eficientemente en promedio entre 4 y 6 mesas hemos llegado a determinar nuestras necesidades tal como mostramos en el cuadro 7.12.

## Cuadro 7.12: Requerimientos de personal en el servicio de Fast-Casual

**Servers 30**

5 tiempo completo
25 tiempo parcial

**Lunes - Jueves**

| Horas | Cantidad | |
|---|---|---|
| 11:00-18:00 | 1 | Runner |
| 11:00-16:00 | 2 | |
| 13:00-18:00 | 3 | |
| 18:00-00:00 | 2 | |
| 20:00-02:00 | 3 | |
| 19:00-01:00 | 2 | |
| 18:00-01:00 | 1 | Runner |
| 20:00-02:00 | 1 | Runner |

**Viernes - Domingo**

| Horas | Cantidad | |
|---|---|---|
| 11:00-16:00 | 2 | |
| 12:00-18:00 | 1 | Runner |
| 13:00-18:00 | 3 | |
| 13:00-18:00 | 1 | Runner |
| 14:00-18:00 | 1 | |
| 18:00-00:00 | 3 | |
| 18:00-00:00 | 1 | Runner |
| 19:00-02:00 | 3 | |
| 19:00-01:00 | 1 | Runner |
| 20:00-03:00 | 4 | |
| 20:00-02:00 | 1 | Runner |

Viernes 20:00-02:00 2 Bussers
Sábado 20:00-02:00 2 Bussers
Domingo 13:00-16:00 3 Bussers

Los servers se desempeñan como tales y además cumplen las funciones de runners (apoyo en el traslado de los platos) y de bussers (prelimpieza de mesas)

Los cocineros se desempeñana como tales y además cumplen las funciones de expo (chequeo del servido de los platos)

Las funciones son rotativas al igual que los turnos

**Cocineros 16**

13 tiempo completo
1 tiempo parcial
2 form. lab. Juv.

**Lunes - Jueves**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 08:00-16:00 | 4 |
| 09:00-17:00 | 1 |
| 10:00-18:00 | 1 |
| 18:00-02:00 | 6 |

**Viernes - Domingo**

| Horas | Cantidad | |
|---|---|---|
| 08:00-18:00 | 1 | Expo |
| 08:00-16:00 | 4 | |
| 09:00-17:00 | 1 | |
| 17:00-18:00 | 1 | |
| 18:00-02:00 | 10 | |
| 18:00-02:00 | 1 | Expo |

**Cantineros 5**

1 tiempo completo
3 tiempo parcial
1 form. lab. Juv.

**Lunes - Jueves**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 10:00-18:00 | 1 |
| 18:00-01:00 | 1 |

**Viernes - Sábado**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 10:00-18:00 | 1 |
| 18:00-01:00 | 3 |

**Domingo**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 10:00-18:00 | 3 |
| 18:00-13:00 | 1 |

**Valet-Parking 3**

3 tiempo completo

**Lunes - Jueves**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 12:00-18:00 | 1 |
| 18:00-01:00 | 1 |

**Viernes - Domingo**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 12:00-18:00 | 1 |
| 18:00-01:00 | 2 |

**Gerencias 3**

Gerente General 1
Gerente Area Cocina y Valet-Parking 1
Gerente Area Bar y Costos 1
Gerente Area Servicio 1

**Lunes - Jueves**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 08:00-18:00 | 1 |
| 18:00-02:00 | 1 |

**Viernes - Domingo**

| Horas | Cantidad |
|---|---|
| 08:00-16:00 | 1 |
| 13:00-21:00 | 1 |
| 16:00-00:00 | 1 |

Elaboración propia

Sin embargo es en el cuadro 7.13 en donde podemos apreciar claramente la concordancia entre el peso de las atenciones a lo largo del día y de la semana mencionado con anterioridad en el presente capítulo y el flujo de personal correspondiente.

## Cuadro 7.13: Flujo de servers y cocineros

**SERVERS**

| Horas | Días de la semana: Lunes-Jueves | Total diario x hora | Horas | Día de la semana: Viernes-Sábado | Total diario x hora | Horas | Día de la semana: Domingo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11:00 hrs. | 1® 2 | 3 | 11:00 hrs. | | | 11:00 hrs. | |
| 12:00 hrs. | 1® 2 | 3 | 12:00 hrs. | 1® | 1 | 12:00 hrs. | 1® |
| 13:00 hrs. | 1® 2 3 | 6 | 13:00 hrs. | 2 1® 3 1® | 7 | 13:00 hrs. | 2 1® 3 1® 3(b) |
| 14:00 hrs. | 1® 2 3 | 6 | 14:00 hrs. | 2 1® 3 1® 1 | 8 | 14:00 hrs. | 2 1® 3 1® 3(b) 1 |
| 15:00 hrs. | 1® 2 3 | 6 | 15:00 hrs. | 2 1® 3 1® 1 | 8 | 15:00 hrs. | 2 1® 3 1® 3(b) 1 |
| 16:00 hrs. | 1® 2 3 | 4 | 16:00 hrs. | 2 1® 3 1® 1 | 6 | 16:00 hrs. | 2 1® 3 1® 3(b) 1 |
| 17:00 hrs. | 1® 3 | 4 | 17:00 hrs. | 1® 3 1® 1 | 6 | 17:00 hrs. | 1® 3 1® 1 |
| 18:00 hrs. | 1® 3 2 1® | 3 | 18:00 hrs. | 1® 3 1® 1 3 1® | 4 | 18:00 hrs. | 1® 3 1® 1 3 1® |
| 19:00 hrs. | 2 2 1® | 5 | 19:00 hrs. | 3 1® 3 1® | 8 | 19:00 hrs. | 3 1® 3 1® |
| 20:00 hrs. | 2 3 2 1® 1® | 9 | 20:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® 2(b | 15 | 20:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® |
| 21:00 hrs. | 2 3 2 1® 1® | 9 | 21:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® 2(b | 15 | 21:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® |
| 22:00 hrs. | 2 3 2 1® 1® | 9 | 22:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® 2(b | 15 | 22:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® |
| 23:00 hrs. | 2 3 2 1® 1® | 9 | 23:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® 2(b | 15 | 23:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® |
| 00:00 hrs. | 2 3 2 1® 1® | 7 | 00:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® 2(b | 11 | 00:00 hrs. | 3 1® 3 1® 4 1® |
| 01:00 hrs. | 3 2 1® 1® | 3 | 01:00 hrs. | 3 1® 4 1® 2(b | 10 | 01:00 hrs. | 3 1® 4 1® |
| 02:00 hrs. | 3 | | 02:00 hrs. | 3 4 1® 2(b | 4 | 02:00 hrs. | 3 4 1® |
| 03:00 hrs. | | | 03:00 hrs. | 4 | | 03:00 hrs. | 4 |

® se refiere al runner, persona que apoya en el servido de los platos a las mesas.
(b) se refiere al busser, persona que se responsabiliza por la limpieza de las mesas.
Final del turno.

**COCINEROS**

| Horas | Días de la semana: Lunes - Jueves | Total diario x hora | Horas | Días de la semana: Viernes - Domingo | Total diario x hora |
|---|---|---|---|---|---|
| 08:00 hrs. | 1(e) 4 | 5 | 08:00 hrs. | 1(e) 4 | 5 |
| 09:00 hrs. | 1(e) 4 1 | 6 | 09:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 10:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 7 | 10:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 11:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 7 | 11:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 12:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 7 | 12:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 13:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 7 | 13:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 14:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 7 | 14:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 15:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 7 | 15:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 8 |
| 16:00 hrs. | 1(e) 4 1 1 | 3 | 16:00 hrs. | 1(e) 4 3 | 4 |
| 17:00 hrs. | 1(e) 1 1 | 2 | 17:00 hrs. | 1(e) 3 1 | 2 |
| 18:00 hrs. | 1(e) 1 1(e) 6 | 7 | 18:00 hrs. | 1(e) 1 1(e) 10 | 11 |
| 19:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 19:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 20:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 20:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 21:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 21:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 22:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 22:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 23:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 23:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 00:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 00:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 01:00 hrs. | 1(e) 6 | 7 | 01:00 hrs. | 1(e) 10 | 11 |
| 02:00 hrs. | 1(e) 6 | | 02:00 hrs. | 1(e) 10 | |

(e) se refiere al expo, persona que se responsabilizapor la preparación y presenta ción de los platos.
Final del turno

Elaboración propia.

### 7.3.2. Personal en el área de Fast-Food.

Como es lógico, al brindar en un solo local ambos servicios no duplicamos los puestos de gerencia los cuales manejan ambas actividades y por supuesto el servicio de valet- parking es brindado indistintamente a todos los clientes.

En el área de Fast-Food, el personal está capacitado para desenvolverse en todas las funciones: caja, cocina, expo

y sever; y, manteniendo de la misma manera que en el Fast-Casual la concordancia entre el flujo de los clientes a lo largo de cada día y de la semana con la necesidad de personal (cuadro 7.14) hemos llegado a establecer que es necesario contar en esta área con 12 empleados (2 tiempo parcial, 1 formación laboral juvenil y 9 tiempo completo).

**Cuadro 7.14: Flujo personal Fast-Food**

| Horas | Días de la semana | Total diario x hora | Horas | Días de la semana | Total diario x hora |
|---|---|---|---|---|---|
| | Lunes - Jueves | | | Viernes - Domingo | |
| 08:00 hrs. | 1(e) 2(s) | 3 | 08:00 hrs. | 1(e) 2(s) | 3 |
| 09:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | 4 | 09:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | 4 |
| 10:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | 4 | 10:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | 4 |
| 11:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | 4 | 11:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | 4 |
| 12:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 12:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 13:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 13:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 14:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 14:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 15:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 15:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 16:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 16:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 17:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) 1(e) 1© 2(s) | 6 | 17:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) 1(e) 1© 2(s) | 8 |
| 18:00 hrs. | 1© 1(s) 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 7 | 18:00 hrs. | 2© 2(s) 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 10 |
| 19:00 hrs. | 1(s) 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 19:00 hrs. | 2(s) 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 20:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 20:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 21:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 21:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 22:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 22:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 23:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 6 | 23:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 8 |
| 00:00 hrs. | 1(e) 1© 1© 2(s) 1(s) | 3 | 00:00 hrs. | 1(e) 1© 2© 2(s) 2(s) | 6 |
| 01:00 hrs. | 1(e) 1© 1(s) | | 01:00 hrs. | 1(e) 1© 2(s) | |

**(e) se refiere al expo, encargado de la presentación y servido de los productos.**
**© se refiere a los cajeros.**
**(s) se refiere a los servers que en este caso cocinan.**
**Final del turno.**

Elaboración propia.

## 7.4. La atención al cliente en el "Front Office"

Si bien es cierto que la calidad de los platos que se preparen en la cocina son importantes, lo que determinará finalmente si la experiencia de asistir al local fue agradable o no será lo vivido en el "front office" en donde nuestro personal (Prestatario del servicio según hemos visto líneas arriba) tiene contacto directo

con los clientes. El proceso de atención al cliente lo podemos resumir muy escuetamente  a continuación:

a. La anfitriona recibirá al cliente de una manera agradable y cordial siempre sonriendo, dándole la bienvenida al local y orientándolo debidamente.
b. De asistir el cliente al ambiente Fast-Food, la anfitriona procederá a indicarle la ubicación del mismo, en el caso de estar frente a un cliente que se dirige al salón del restaurante lo acompañará y dejará debidamente instalado en la mesa que este elija y/o esté disponible.
c. En cuanto los servers y responsables del bussing, deberán saludar a todos los clientes con los que tengan contacto (no solamente a los suyos) en menos de 90 segundos.
d. Ofrecer un Pisco Sour, bebida del día y/o aperitivos específicos.
e. Ofrecerse a tomar la orden; sugerir un piqueo o una entrada.
f. Llevar las bebidas en menos de tres minutos.
g. Mantener informados a los clientes en cuanto a composición de los platos, tiempo aproximado de atención y por supuesto la recomendación del día.
h. Servir la comida usando el punto de pivote en el tiempo debido. Monitorear las bebidas y llevar los refills de todas las bebidas no alcohólicas cuando tengan menos de la mitad.
i. Cuando los clientes hayan probado su comida, regresar a la mesa para asegurarse que todo marche bien.
j. Hacer pre-bussing conforme cada cliente termine de comer y ofrecer un postre específico.

k. Llevar debidamente la cuenta en el correspondiente porta cuenta. Procesar el pago rápidamente.
l. Agradecer a los clientes e invitarlos a regresar.

Es necesario tener presente en cuanto a los procesos operativos el manejo adecuado de las órdenes. De esta manera siempre se debe ingresar los artículos de la comanda de la siguiente manera:

a. Bebidas
b. Entradas y/o piqueos
c. Platos de fondo

No ingresar postres al mismo tiempo que el resto de la comida, a menos que uno de los comensales quiera este junto con los platos de fondo.

A continuación escribimos los pasos que un server debe de seguir para ingresar una orden en la pantalla:

a. Escoger la opción New Check si se trata de una cuenta nueva o Add Check si hablamos de una cuenta ya abierta a la cual se le van a agregar más items.
b. Respetar los pasos descritos con anterioridad para ingresar la comanda: bebidas, entradas y/o piqueos, platos de fondo.
c. Seleccionar la categoría del artículo (por ejemplo: bebidas, aperitivos, entradas/piqueos, platos de fondo, pollo a la brasa, camarones, etc.) tocando el recuadro apropiado en la pantalla.

d. Una vez presionada la categoría, la mayoría de los artículos de esa categoría aparecerán en pantalla. Seleccionar un artículo presionando el nombre en la pantalla.
e. Escoger cualquier modificados para el artículo del menú tocando la palabra MOD en la pantalla los cuales aparecerán en orden alfabético.
f. Una vez terminado la selección de modificadores toca MENU y repite los pasos 2 al 4 para cualquier ítem del menú que sea necesarios ingresar a la comanda.
g. Cuando se termina de ingresar todos los ítems se debe tocar SERVICIO y la orden será enviada a la cocina o al bar.

La idea principal de presentar algunos aspectos claves de atención al cliente en el “front Office” es para darnos una idea de lo complejo y relevante que es el proceso de atención al cliente en un restaurante de categoría, además de las acciones y comunicación integradoras a lo largo de la atención de cada mesa, cada cliente y por ende de cada particularidad en su pedido u orden, aspectos que contrastan con lo ofrecido en la parte Fast-Food donde la rapidez será esencial, así como en la barra temática donde la orientación también tiene sus particularidades. Sin embargo, todo ello tiene una constante: La Calidad y Calidez en la atención al cliente y el producto per-sé entregado, ambos son condicionantes claves en la formación de una estrategia sólida que formará la ventaja competitiva de nuestro proyecto.

Como corolario de los procesos de atención, hemos diseñado los requeridos en las áreas Fast-Casual, Fast-Food y barra

temática, los que están en los anexos 08, 09 y 10 respectivamente.

En lo referente al sistema de facturación, control de insumos, desechos (remanentes), costos, gastos, cuentas interactivas, personal, productividad por día, estadísticas, etc. Existen diversos software(s) de calidad y que cumplen con la "integración" de todos los items que significan la administración en línea de un restaurante de categoría, por ello consideramos poco relevante el efectuar todo un procedimiento para escoger el "ideal", en vista que como indicamos líneas arriba la oferta es amplia y variada y muy buena en general. No obstante tuvimos la oportunidad de observar el desempeño en DEMO de un sistema útil, amigable y flexible, el cual se denomina PIXELPOINT, el cual presentamos como el software elegido por varias particularidades que no son objeto de este estudio, pero que fueron relevantes en su demostración, este sistema incluye proceso de pedidos semi-automáticos de insumos y parte de los procesos de compras, los que detallaremos más adelante con algunas muestras tipo de formatos mejorados actualmente por la tecnología para el sector al cual nos dirigimos.

## 7.5. Otros procesos críticos.

### 7.5.1. Compras.

El control y manejo de las compras tiene como objetivo principal atender de manera adecuada las necesidades del restaurante en lo que se refiere a existencias, otros

suministros y servicios, aprecios de acuerdo a los existentes en el mercado buscando el costo mínimo que permita alcanzar los niveles de calidad y cantidad requeridos por la empresa. Trabajaremos de acuerdo a las normas del Codex Alimentarium (ver anexo 06), lo que asegura la higiene y calidad de los insumos utilizados.

Existen pasos básicos que establecen procedimientos que evitaran caer en errores como la compra excesiva de insumos, la compra concentrándose más en el precio que en la relación de este con la calidad buscada por la organización, etc.

Estos pasos determinan lo que se conoce como el ***ciclo de compras,*** el cual puede ser dividido en cinco etapas: verificación de la necesidad de adquisición, preparación de especificaciones, selección de proveedores, recepción de insumos y finalmente el debido almacenamiento de estos.

**Verificación de la necesidad de adquisición.** Como veremos más adelante cuando toquemos el tema de organización, el administrador es la persona responsable de verificar la necesidad de adquisición de los insumos, por lo que naturalmente, estará al tanto de lo que se vende y lo que no, qué hay en existencia, cuáles son las mejores condiciones y precios actuales del mercado y

qué artículos de carácter especial se puede añadir al menú del restaurante.

**Preparación de especificaciones.** Una especificación no es otra cosa que una descripción escrita de los insumos necesarios Resulta conveniente desarrollar las especificaciones de los insumos principales y de aquellos que se adquieren por primera vez ya que esto no deja posibilidad de duda en los proveedores en cuanto a lo que están cotizando y/o vendiendo, además permite que la persona responsable de la recepción compare la calidad de lo que se está recibiendo con las especificaciones de la calidad que requiere el restaurante.

**Selección de proveedores.** Es importante consultar con la mayor cantidad posible de proveedores y recibir suficientes cotizaciones para garantizar de esta manera la adquisición de insumos de mejor calidad y menor costo. Esto no significa que la regla es seleccionar al proveedor de menor precio, sino aquel que ofrezca la mejor relación calidad/precio basándose en las especificaciones del restaurante. Una de las variables a tomar en cuenta es conocer con qué competidores trabaja cada proveedor, esto da una muy buena aproximación en cuanto a la seriedad de estos dependiendo de la calidad de las empresas que conforman las respectivas carteras de clientes.

En el Cuadro 7.15 apreciamos el formulario que se utilizó para la selección de nuestros proveedores.

**Cuadro 7.15: Formato de cotización de mercado**

| Fecha: | INSUMOS ( S/.,x, Kg) | | | | Descripción del Proveedor |
|---|---|---|---|---|---|
| Proveedor | Pollo Entero | Pechuga | Alas | Mollejas | |
| San Fernando | | | | | |
| Avinka | | | | | |
| Redondos | | | | | |

Elaboración propia.

En este formato se identifica claramente a los posibles proveedores (tres o cuatro), los precios a los cuales nos cotizan y en la columna de descripción, una evaluación resumida de la calidad en sí del proveedor, de sus productos y de la forma y rapidez de abastecimiento.

**Recepción de insumos.** En esta etapa del ciclo de compras es de suma importancia coordinar adecuadamente con los proveedores del restaurante las horas de recepción de insumos.

El encargado de recepción debe contar con el formato de especificaciones de los insumos, además de una copia de la orden de pedido de tal manera que coteje las cantidades entregadas con las recibidas y las facturadas, y la calidad de los mismos.

En el caso de los insumos adquiridos por peso, estos deberán pasar por balanza comprobando si el peso facturado corresponde con lo pedido.

Por último se deberá cotejar los precios que figuran en la factura con aquellos consignados en el formulario de cotización de mercado (cuadro 7.15)

Todas las notas de remisión y/o facturas deberán ser selladas y firmadas (con el nombre del firmante escrito debajo de la rúbrica) en los sitios correspondientes, para indicar que se han hecho las verificaciones necesarias en cuanto a la cantidad, calidad y precios de los insumos.

Si la cantidad recibida no coincidiera con la pedida, o se devolviera mercadería por cualquier razón, se deberá llenar una nota de crédito (Cuadro 7.16) y hacer que la firme quien está entregando dicha mercadería, de tal manera que se constituye en le documento dejando constancia que no hay lugar al cobro de dichos productos y que el proveedor debe cambiar la factura y/o tomar cualquier otra medida administrativa que regularice la situación.

**Almacenamiento de insumos.** Básicamente son tres los tipos de almacenamiento en un restaurante: seco, refrigerado y congelado. Una vez recibidos los insumos, estos deben ser almacenados, según corresponda, lo más rápidamente posible.

En las zonas de almacenamiento en seco, la temperatura no debe ser muy alta ya que debe evitar la proliferación

de bacterias que son las causantes el deterioro de los alimentos. Por esta razón, la humedad también debe ser controlada y mantenerse lo más baja posible. Por último, esta zona de almacenamiento debe contar con adecuada ventilación y las estanterías suficientes para que los insumos no queden amontonados.

En cuanto al almacenamiento refrigerado, si bien es cierto se recomiendan las siguientes temperaturas: para carnes entre 0 y 2 grados centígrados, para frutas y verduras entre 2 y 7 grados centígrados y para productos lácteos entre 3 y 8 grados centígrados; al contar con un solo espacio refrigerado, la temperatura se debe fijar entre 2 y 5 grados centígrados.

**Cuadro 7.16: Modelo de nota de crédito**

Nota de Crédito

| Nota de Crédito Nro.: | | Fecha: | |
|---|---|---|---|
| Proveedor: | | | |
| Descripción del Producto | Cantidad | Costo Unitario(en S/.) | TOTAL: |
| | | | |
| Motivo de la Solicitud: | | | |
| Responsabilidad de la entrega: Firma: | | | |

Elaboración propia.

Finalmente como es lógico, la temperatura del espacio destinado a los insumos que deben ser almacenados en

estado congelado, la temperatura debe estar por debajo del punto de congelación.

El adecuado almacenamiento de los insumos previene la putrefacción, contaminación y envenenamiento de los insumos.

### 7.5.2. Control de existencias.

La supervisión es el único método de control de las existencias, este control busca minimizar las pérdidas, evitar que las existencias se agoten inesperadamente y disminuir la inversión para reponerlas ya que la compra innecesaria no genera utilidad y por el contrario eleva los costos de inventario.

**Tarjeta de control de existencias.** Un inventario permanente en forma de tarjetas para cada insumo en existencia es el mejor sistema de control. Hay que tener en cuenta el carácter perecedero de los insumos utilizados por lo que el sistema empleado será el denominado PEPS, es decir que lo primero que entra en almacén es lo primero que se utiliza. En el cuadro 7.17 podemos apreciar el formato correspondiente de control de existencias.

## Cuadro 7.17: Tarjeta tipo en el sistema de control de existencias

Control de Existencias

| Artículo: | | Proveedor: | | |
|---|---|---|---|---|
| Cant. Mínima: | Cant. Máxima | Teléfono: | | |
| Fecha: | Entrada | Salida | Saldo | Costo |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Elaboración propia.

Las cantidades de “Entrada” se toman de las facturas y/o guías de remisión enviadas con los insumos, en “Salida” registramos las cantidades de insumos que salen de la correspondiente área de almacenamiento para ser procesados en la cocina.

**Formulación de pedido.** De acuerdo a las necesidades de cocina se solicitará a almacén los insumos llenando el formulario de pedido mostrado en el cuadro 7.18, cantidades que luego serán registradas en la columna “Salida” del control de existencias. La autorización correspondiente será hecha por el administrador de turno.

## Cuadro 7.18: Formulario tipo para pedidos

Pedidos

| Formato de Pedido Nro.: | | Sección: | Fecha: |
|---|---|---|---|
| Cantidad | Tamaño | Descripción del insumo: | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Autorizado por: | | | |

Elaboración propia.

**Control de cantidad.** Es de suma importancia mantener actualizadas las tarjetas de control de existencias ya que al comparar la cifra que aparece en "Saldo" con la de "Cantidades" máximas o mínimas, permite realizar el debido control y colocación de pedido sin necesidad de hacer un conteo físico el cual se realizará solamente de manera mensual.

**Rotación de inventario.** Esta técnica de control de existencias nos muestra de manera general si tenemos poco o mucho dinero puesto en insumos.

La manera de calcular la rotación de inventario es como se muestra a continuación:

**COSTO DE LOS ARTICULOS VENDIDOS / INVENTARIO PROMEDIO**

donde el costo de los artículos vendidos es:

**Inv. inicio mes + compras mensuales – Inv. final mes**

y el inventario promedio se calcula de la siguiente manera:

**(Inv. inicial + Inv. final) / 2**

Cuanto mayor sea la rotación de inventario, menor será la cantidad de dinero invertida en insumos. Para el caso de alimentos la rotación debe de estar entre dos a cuatro por mes, y para licores esta debe ser mensual.

### 7.5.3. Control del costo de alimentos, licores y mano de obra.

El carácter perecedero de los alimentos y los posibles hurtos hace que sea necesario el control sobre estas pérdidas el cual se logra implementando un control del costo de alimentos que determina la relación entre el costo de los alimentos y el costo de venta de los mismos.

El sistema debe permitir conocer cuáles son los costos de los alimentos y posteriormente compararlos con los costos reales.

Dicho sistema se establece siguiendo los siguientes pasos: estandarizar recetas y porciones, calcular los costos de cada plato del menú, fijar los precios de venta, evaluar los resultados.

**Estandarización de recetas y porciones.** Las recetas deben indicar claramente la cantidad a utilizar de cada ingrediente para cada plato, de esta manera se podrá preparar la cantidad exacta con la calidad buscada por el restaurante tal como se muestra en el cuadro 7.19. La totalidad de las recetas las podemos apreciar en el anexo respectivo.

## Cuadro 7.19: Modelo de receta estandarizada y costeo

Receta estandarizada y costeo

**Receta para:** Pollo a la Cazuela
**Peso de la Porción:** 200 grs.
**Cantidad producida:** 50 porciones

| Fecha: | Fecha última variación: | | |
|---|---|---|---|
| Ingrediente: | Cantidad: | Costo: | Total: |
| Carne de pollo | 10 Kg. | 3.00 | 30.00 |
| Caldo de pollo | 4 lts. | 0.50 | 2.00 |
| Harina | 1 Kg. | 0.50 | 0.50 |
| Cebollas | 3 Kg. | 1.00 | 3.00 |
| Arverjas | 1.5 Kg. | 5.00 | 7.50 |
| Apio | 1.Kg. | 0.50 | 0.50 |
| Condimentos | | 0.50 | 0.50 |
| | | Costo Total | 44.00 |
| | | porción | 0.88 |

Preparación:
1. Dorar la carne de pollo, luego añadirle harina
2. Añadir a esto el caldo de pollo y hervir a fuego lento por una hora aprox.
3. Cortar la cebolla y apio en cuadraditos, agregarlos a las arverjas y hervir hasta que se ablanden.
4. Agregar los condimentos
5. Servir porciones de 200 grs.

Elaboración propia.

Es importante que se trabaje con las cantidades exactas determinadas en las recetas no sólo por cuestiones de control de costos sino para contar con la seguridad que el comensal recibirá el tamaño adecuado de plato con la calidad ofrecida por el restaurante.

**Licores.** Uno de los controles más difíciles de establecer es el de las bebidas, sobretodo las alcohólicas debido a las diversas variantes de realizar un acto ilícito en perjuicio del restaurante por el personal a cargo de estas.

Se debe proceder tal como con el resto de insumos en cuanto al control de existencias en almacén, recepción, estandarización de recetas, etc.

**Pedidos y tarjeta de control de existencias.** Se mantendrá un inventario permanente de los licores y bebidas en bodega, y se utilizarán los formatos de pedido y control de existencias vistos en puntos anteriores del presente trabajo.

**Nivel de existencias.** Para que el encargado de abastecer la bodega sepa qué tipo y cantidades de licor debe solicitar de tal manera que mantenga un adecuado nivel de existencias, el bar debe contar con una lista de las respectivas cantidades en stock.

Se utilizará el sistema de pedir una botella llena por cada vacía que entregue el responsable del bar. Estas botellas vacías se llevan a la bodega junto con el formulario de pedido emitido y se confrontan, unidad por unidad, con las llenas. Una vez hecha la verificación correspondiente en cuanto a número de botellas, marca y clase del licor, se procede a la destrucción de las vacías.

## 7.6. Estudio de localización.

En el sector industrial el análisis de la localización se enfoca en la minimización del costo el cual se encuentra fuertemente ligado a los factores de abastecimiento de insumos y Mano de Obra; mientras que en el sector Servicios está dirigido a la maximización de los ingresos mediante la cercanía a los mercados meta. Esto es así ya que los costos de manufactura varían generalmente de manera sustancial entre zonas geográficas; mientras que en las empresas de servicios los costos tienen muy poca variación dentro del área del mercado donde se ubican, este comentario es ilustrado claramente con la siguiente cita: "Las instalaciones de venta al menudeo y de servicios lucrativos a clientes se localizan cerca de las concentraciones de clientes objetivo y todos los demás factores de ubicación quedan subordinados a este único factor"[56]

Los componentes principales o relevantes en la determinación de los ingresos como factor correlacionado con la ubicación de los servicios son principalmente de carácter demográfico como la concentración de segmentos en áreas geográficas, denominadas en este caso distritos, los niveles promedio de gastos discrecionales de sus habitantes, datos de tránsito o tráfico en calles adyacentes, las tendencias de crecimiento de las comunidades propias y adyacentes, las empresas de sectores afines o de gran concentración de fuerza laboral, la moda, etc.. En este sentido hemos resumido en 10 los principales

[56] GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administración de producción y operaciones.** 4ª. ed. México: International Thomson, 1999. Cap.7, p.245.

componentes que son determinantes en los volúmenes e ingresos esperados derivados de la actividad empresarial en las posibles zonas donde se visualizará la empresa de servicios proyectada:

a. Poder adquisitivo del área de clientes seleccionada (ingreso per – cápita o ingreso promedio por familia por NSE).
b. Compatibilidad del Concepto del Servicio e imagen con la población NSE residente y flotante del área de clientes seleccionada.
c. Competencia en las áreas escogidas.
d. Empresas con concentración de trabajadores considerados mercado meta, dentro del área a escoger.
e. Cualidades físicas de instalaciones determinadas en ingeniería respecto a los negocios vecinos.
f. Vías de acceso, tráfico, espacios disponibles, estacionamiento y seguridad
g. Sistema Integral de Atención del servicio y sus productos, el cual contiene al (SES)[57] que determina la diferenciación del servicio y es base para la formación de ventajas competitivas
h. Visibilidad del Establecimiento y área de influencia
i. Disponibilidad de mano de obra
j. Abastecimiento de Proveedores

Un paso previo al análisis de las variables derivadas de lo indicado líneas arriba, es tomar en cuenta limitaciones enunciadas en nuestra Introducción, siendo una de ellas que el

[57] SES: **Sistema de Entrega del Servicio**, visto en el Capítulo de Ingeniería**.** Elaboración propia.

estudio se circunscribió a la ciudad de Lima, dentro de las zonas (sur este y sur oeste) denominados el corredor de la riqueza en vista que los segmentos escogidos fueron el NSE A y B por sus ingresos disponibles para el gasto y por los estilos de vida afines al concepto.

A continuación mostraremos parte del plano de Lima Metropolitana el cual nos da una primera aproximación del mencionado "Corredor de la Riqueza".

**Figura 7.1: Ubicación geográfica del Corredor de la riqueza – Lima**

Fuente: APOYO Y PUBLICACIONES. "Esa Lima que no vemos". En: **Semana Económica**. PE: 19 (854): 4, ene. 2003
Elaboración propia.

Los distritos claves del mencionado corredor, inmerso dentro de las zonas sur este y oeste son los de mayor ingreso per cápita mensual, así tenemos a San Isidro US$ 505 , San Borja US$ 365, La Molina US$ 351, Miraflores US$ 338, Santiago de Surco US$ 283 y Magdalena del Mar US$ 260.[58]

[58] APOYO Y PUBLICACIONES. "Esa Lima que no vemos". En: **Semana económica**. PE: 19 (854): 5, ene. 2003,

Dentro del mencionado corredor se encuentran dos Centros Comerciales, uno integrado totalmente como el Jockey Plaza y el otro de importancia pero con diferentes características en el Ovalo Gutiérrez. Hemos procedido a evaluar a ambos como dos

posibilidades dentro de un escueto análisis de localización en consideración a las limitaciones y segmentos escogidos que mencionáramos en anteriores oportunidades, asimismo debido a una evaluación de campo donde ser visitaron las principales áreas observándose disponibilidad de espacios ad-hoc a las necesidades según estudio de ingeniería, concentración de competidores con la finalidad de evaluar la afluencia de público, tráfico, etc. Factores que en conjunto nos inclinaron a tomar básicamente ambos escenarios como posibles sitios de la localización de nuestro Restaurante.

"Los Gerentes que toman decisiones de ubicación saben que en algunos casos los factores cualitativos pueden dominar a los cuantitativos. Algunos de estos factores son el de vivienda, costo de vida, disponibilidad de mano de obra, etc. Todos estos factores se conjugan con los cuantitativos por ejemplo el costo anual de operación, para determinar la aceptabilidad de una ubicación en particular."[59]

[59] GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administración de producción y operaciones.** 4ª. ed. México: International Thomson Editores, 1999. Cap. 7, p.251.

Estas decisiones son bastante complejas si se inicia una relación de intercambio entre factores (cualitativos por cuantitativos), por ello hemos procedido a tomar como base el libro indicado en la nota al pie, con la finalidad de presentar un esquema sencillo pero a la vez que contenga los factores relevantes que nos permitan tomar la decisión entre los dos lugares ya descritos.

Inicialmente presentamos los dos mapas integrados de las zonas adyacentes y que a la vez contienen tanto al Ovalo Gutiérrez en el límite de San isidro y Miraflores, como al Centro Comercial Jockey Plaza situado en el distrito de Santiago de Surco (ver Anexos 11 y 12 respectivamente

Junto a la visión de los anexos 11 y 12, tenemos el cuadro de análisis de pesos relativos por cada uno de los factores expuestos, los que al final irán inclinando la balanza de la decisión de localización.

La metodología empleada para la construcción de los criterios de decisión fue extraída parcialmente de la Cuarta Edición de Administración de Producción y Operaciones escrita por Norman Gaither y Greg Frazier, Capítulo 7 (páginas diversas), con aportes efectuados por nosotros.

## Cuadro 7.20: Importancia relativa de factores de ubicación

| | | Pesos | Ovalo Gutierrez ( San Isidro-Miraflores) | Jockey Plaza ( Santiago de Surco - La Molina) | PUNTAJES OG | PUNTAJES JP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Factores Cliente (60%)** | | | | **1.95** | **2.05** |
| C-1 | Tráfico y vías de Acceso | **0.10** | **4** | **3** | 0.4 | 0.3 |
| C-2 | Estacionamiento y Seguridad | **0.20** | **2** | **4** | 0.4 | 0.8 |
| C-3 | Cercanía y Visibilidad | **0.25** | **4** | **3** | 1 | 0.75 |
| C-4 | Servicios cercanos relacionados | **0.05** | **3** | **4** | 0.15 | 0.2 |
| | **Factores Empresa (40%)** | | | | **1.45** | **1.10** |
| E-1 | Ingreso per-cápita promedio mensual de población permanente | **0.10** | **4** | **3** | 0.4 | 0.3 |
| E-2 | Costo de Alquiler de Locales | **0.05** | **4** | **3** | 0.2 | 0.15 |
| E-3 | Nivel de Competencia en áreas escogidas | **0.05** | **3** | **3** | 0.15 | 0.15 |
| E-4 | Disponibilidad de Mano de obra calificada | **0.05** | **3** | **3** | 0.15 | 0.15 |
| E-5 | Abastecimiento y Proveedores | **0.05** | **3** | **3** | 0.15 | 0.15 |
| E-6 | Concentración de Población Flotante | **0.10** | **4** | **2** | 0.4 | 0.2 |
| | | | | **TOTAL EVALUACIÓN:** | **3.40** | **3.15** |

| Factores de Evaluación |
|---|
| **Menos favorable 1 -------- a ---------- 4 Más favorable** |

Elaboración propia.

Como podemos apreciar en el cuadro anterior (7.20) se dividieron los factores primero por lo que más le interesa al cliente y luego por lo que es más conveniente ( en la misma línea que el cliente ) estratégicamente para nuestro proyecto, asignándole un mayor peso porcentual al cliente (60%) y uno menor a la empresa (40%). Cada factor fue evaluado como Menos favorable (1) hasta el Más favorable (4) tanto para el cliente como para la empresa, esto basado por supuesto en datos como el que indicáramos líneas arriba, el indicador de ingresos mensuales promedio per-cápita en San Isidro - Miraflores es sensiblemente mayor que el de Santiago de Surco – La Molina, por ello el mayor puntaje en este ítem es para el Ovalo Gutiérrez; sin embargo en otros conceptos como el de cercanía y visibilidad evidentemente en la zona del Ovalo Gutiérrez la

cercanía a las empresas (como el Centro Financiero de San Isidro) es adecuada para los horarios y rápida movilización de la población flotante de los NSE A y B analizados en el presente estudio de investigación.

Es también claro que el costo del $m^2$ de alquiler en el Jockey Plaza es bastante mayor que en el Ovalo Gutiérrez, lo que encarecería sensiblemente los costos fijos del proyecto que veremos más adelante. Como dato tenemos que el alquiler de un área similar a la del Ovalo Gutiérrez en el Jockey Plaza tiene un costo de US$ 7,500 aproximadamente versus el Ovalo donde el alquiler es de US$ 5,000. Paralelamente si el local estaría en el Jockey Plaza donde existen pocos espacios ad-hoc al concepto de Fast-Casual y Fast-Food, la Unidad Piloto (restaurante) se vería fragmentada, lo que no calza con el concepto previsto desde el inicio del trabajo.

Por todo ello se tomó la decisión inicial de Ubicar a nuestra Unidad Piloto en el Ovalo Gutiérrez, considerando además variables que comentaremos brevemente a continuación.

Los componentes anteriormente nombrados tratados en el presente trabajo, se agrupan dentro de los siguientes grandes parámetros:

a. Variables medioambientales.
b. Variables demográficas.
c. Variables culturales.
d. Aspectos Legales.

De acuerdo al Estudio de Mercado realizado, determinó dentro de las opciones propuestas, un alto grado de aceptación para la ubicación del restaurante en el Ovalo Gutiérrez, el cual se ubica en el límite de los distritos de San Isidro y Miraflores, y como segunda opción de ubicación se seleccionó al Centro Comercial Jockey Plaza.

Con respecto a la ubicación en el Centro Comercial Jockey Plaza, si bien es cierto, cumple con las variables de análisis, existen inconvenientes cualitativos con respecto a iniciar operaciones en esa localización, como lo mencionamos anteriormente.

Por el momento, en el mencionado Centro Comercial no hay oferta de local alguno en el sector de los cines, lugar donde se ubican los restaurantes del tipo casual, lo que nos obligaría a adquirir espacio en la playa de estacionamiento, sin embargo hay que recordar que estamos en la etapa de introducción y al estar separados de la competencia no seríamos una opción inmediata de elección.

Por otro lado, también sabemos que el restaurante iniciará operaciones brindando los dos servicios ya mencionados, el de Fast-Casual y el de Fast-Food, y para esto es de suma importancia que se encuentren en un mismo local debidamente identificados, para que paulatinamente el público consumidor nos identifique y diferencie cada servicio. En el Centro Comercial Jockey Plaza existe un food-court, donde se agrupan

los Fast-Foods y donde lógicamente acuden quienes buscan este servicio, esto nos obligaría a contar con dos espacios, uno en el estacionamiento y otro en el mencionado food-court, sin embargo, generaría confusión en el público consumidor, y de construir un solo local, con ambos servicios, como se debe, nuestro servicio de Fast-Food no se encontraría en el tráfico habitual de quienes buscan este servicio.

El Centro Comercial Jockey Plaza, debe ser visto como una posible segunda localización a utilizar llegado el momento de expansión, por lo que en las próximas líneas realizaremos el análisis detallado de cada una de las variables para determinar si la ubicación en el Ovalo Gutiérrez es adecuada.

### 7.6.1. Variables medio-ambientales.

"La competencia no siempre es un factor negativo. Los restaurantes tienden a apiñarse, creando una zona de restaurantes. Esto puede ser provechoso, ya que los clientes que van a un restaurante tienen la posibilidad de visitar los demás"[60].

El Ovalo Gutiérrez se ha transformado con el tiempo en un lugar de encuentro bastante frecuentado, caracterizándose por la presencia de varios restaurantes que brindan la atención tipo Fast-Food unos y casual otros. De esta manera, podemos mencionar a los

[60] KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 1997. Cap. 15. p. 479.

restaurantes “Bohemia”, “Chili’s”, “T.G.I. Friday’s”, “Bembos” y “McDonald’s”.

El terreno seleccionado cuenta con 500 metros cuadrados, lo que concuerda con las medidas de los establecimientos de la zona y además estas medidas permiten que contemos con espacio suficiente para destinarlo a área de estacionamiento, característica fundamental que no debe ser olvidada.

Es importante mencionar que en las cercanías existen algunos otros actores, por ejemplo, en la avenida Comandante Espinar se encuentran “Domino’s”, “Dinnos Pizzas”, “K.F.C.”, “Pizza Hut”, “Mediterráneo Chicken”, “Subs” y “Alabama Chicken”; de igual manera, en la avenida Santa Cruz, existe un local de “Pardo’s Chicken” y algo más lejado, en una transversal a esta avenida se encuentra una “San Antonio”.

Aunque como vemos, la competencia en el área es bastante fuerte y todos los actores cuentan con atuendos comerciales que los diferencian a unos de otros y la calidad de sus productos y atención, en líneas generales, es alta, nuestra oferta es totalmente innovadora, como ya hemos visto en capítulos anteriores, por lo que nos convertiremos rápidamente en una seria opción para el mercado existente en el área.

La localización seleccionada, por otro lado, incluye un acceso fácil para el tráfico en todas las direcciones. En el Ovalo Gutiérrez convergen las avenidas Santa Cruz, Conquistadores, Comandante Espinar y Cavenecia, todas ellas importantes vías en la zona.

Asimismo, el ingreso a la zona del Ovalo Gutiérrez obliga a los conductores a disminuir la velocidad de sus vehículos, lo que hace que la ubicación tenga muy buena exposición visual al local; también se tiene la ventaja en cuanto que los conductores pueden fácilmente dar la vuelta al óvalo para dirigirse al restaurante.

Finalmente la apariencia de los alrededores es realmente atractiva, siendo esta un área comercial en donde podemos apreciar un complejo de cines en cuyo interior, además de varias salas cinematográficas, existen en la actualidad una librería, una farmacia, un bazar y un gimnasio; también se encuentra ubicado en el óvalo un supermercado “Wong” y una iglesia

### 7.6.2. Variables demográficas.

Como ya comentamos en el capítulo concerniente al estudio del mercado, la demografía del lugar es la adecuada para el presente proyecto, el cual se dirige principalmente a los segmentos A y B de la población.

La zona de influencia abarca las áreas Suroeste y Sureste de Lima Metropolitana y en estas predomina

precisamente los segmentos mencionados en el párrafo anterior. Por otro lado, el ingreso promedio mensual es de US$ 409 por persona incluyendo todos los demás segmentos de la población de ambos distritos, este dato es mayor que los US$ 307 que perciben mensualmente en promedio por persona en los distritos de Santiago de Surco y La Molina.[61]

### 7.6.3. Variables culturales – estilos de vida.

Rolando Arellano Cueva, en su "Los Estilos de Vida en el Perú", agrupa a los peruanos en nueve estilos de vida claros y diferenciados: las conservadoras, los tradicionales, los progresistas, los sobrevivientes, los adaptados, las trabajadoras, los afortunados, los emprendedores y los sensoriales. El estilo de vida agrupa personas que se parecen entre ellas por una cantidad muy amplia de variables, no limitándose a las económicas o demográficas.

Una descripción rápida de cada Estilo de Vida puede ser la siguiente[62]:

a. **Conservadoras:** en gran proporción mujeres, fundamentalmente amas de casa, sumamente tradicionales en el consumo y la vida en general.

[61] APOYO PUBLICACIONES. "Esa Lima que no vemos". En: S**emana económica**. PE 19 (854): 5, ene. 2003.
[62] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.** Lima: Consumidores & Mercados, 2000. Cap. 5. p. 106.

b. **Tradicionales:** personas que guardan sus tradiciones rurales o de urbes pequeñas aunque vivan en ciudades grandes. Machistas y poco modernos en su consumo.
c. **Progresistas:** inmigrantes de primera o segunda generación, que buscan el progreso y la integración a la ciudad mediante trabajo fuerte y estudio.
d. **Sobrevivientes:** personas de muy bajos ingresos que consumen solo productos básicos y tienen actitud fatalista frente a la vida. Gran proporción de personas de edad avanzada.
e. **Adaptados:** citadinos de varias generaciones que buscan vivir tranquilos en la ciudad en que nacieron. Su preocupación central es un empleo fijo, la familia, el barrio y los amigos.
f. **Trabajadoras:** mujeres relativamente jóvenes que buscan superarse ellas y sus familias trabajando dentro y fuera del hogar. Son líderes de opinión para sus pares.
g. **Afortunados:** hombres y mujeres con estudios universitarios o de post-grado, que tienen altos niveles de consumo de productos y servicios modernos.
h. **Emprendedores:** hombres entre 30 y 50 años, profesionales o empresarios relativamente independientes, con ingresos medios, que se sienten satisfechos de sus logros en la vida.
i. **Sensoriales:** hombres y mujeres cuya preocupación central es las relaciones sociales y la apariencia.

Gastan mucho en vestido y en productos de consumo suntuario y conspicuo.

De los nueve estilos de vida, son los de los Afortunados, los Emprendedores y los Sensoriales, los que reúnen las variables culturales buscadas, y justamente estos habitan principalmente en las zonas suroeste y sureste de Lima metropolitana, como veremos a continuación.

Los Afortunados son hombres y mujeres jóvenes que en su mayoría son solteros. Tiene una alta motivación de logro y no se conforman con lo que tiene y han logrado. Aspiran a diferenciarse del resto y a alcanzar posiciones de liderazgo tanto económico como social, para lo cual cuentan con los recursos necesarios, pues se trata del segmento con mayor nivel de riqueza e instrucción del país.

Es el grupo donde encontramos el mayor número de profesionales desempeñándose en la actividad primaria, tanto como dependientes como de propietarios de pequeñas y medianas empresas. El dinero cumple un papel fundamental para estas personas, que no es otro que el de proveerles de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, como también las psicológicas y sociales.

Al tener mayores recursos, tienen más acceso a cines, discotecas, restaurantes y teatros. Asimismo, son

quienes más gustan de reuniones informales con amigos, aunque le dan mucha importancia a la familia. Desde la perspectiva de los niveles socioeconómicos, todos los Afortunados pertenecen a los niveles medio y alto.

Los Afortunados tienen en general una mentalidad moderna, tal vez por la juventud de este segmento. Creen más en la tecnología y la ciencia que en creencias populares, sin embargo, la religión tiene un papel muy importante en este grupo. Son abiertos a nuevas experiencias y muy sociales, les gusta salir en grupo. Frecuentan en mayor medida que el resto de segmentos lugares como clubes, cafés, restaurantes y demás, caracterizados por su función socializadora.

Debido al status que han alcanzado a partir de los recursos ganados, los productos que suelen consumir y los espacios que frecuentan, hace que estos sean considerados líderes de opinión por otros grupos, situación de la cual viven conscientes, por lo que están pendientes de la imagen que proyectan en los demás.

Finalmente, los Afortunados pueden ser identificados más como innovadores que como seguidores, por lo que demuestran una mayor predisposición al cambio y la renovación que los otros grupos.

En cuanto a los Emprendedores, estos son en su mayoría hombres jóvenes y de edad mediana, inmigrantes o hijos

de estos. Tienen mucha iniciativa y visión de futuro, buscan hacer empresa. Han surgido progresivamente y mantienen el deseo permanente de seguir mejorando para alcanzar una mejor posición económica y social. Este deseo de mejorar constantemente su status, hace que imiten en cierta medida los patrones de consumo y el estilo de vida, más pujante y moderno, de los Afortunados, que se constituyen el modelo a seguir. Muchos de ellos habitan zonas o urbanizaciones de nivel medio, podríamos decir que son los que mejor representan el prototipo de la clase media del país.

Los Emprendedores conforman el segundo grupo mejor educado del país, luego de los Afortunados, educación que es muy valorada ya que es vista como parte de los motivos de su éxito. La mayoría en este grupo son trabajadores profesionales independientes o empleados de nivel medio de empresas privadas, al igual que muchos comerciantes informales de nivel medio y alto.

Las relaciones sociales y el status, son muy importantes para los Emprendedores, comprenden que si buscan aumentar su bienestar, deben frecuentar a la gente adecuada. Este grupo es dado a salir fuera del hogar. Acuden mucho a pubs, clubes, restaurantes y demás, en proporciones similares a los Afortunados.

Por otro lado, los Emprendedores fungen de líderes de opinión en los medios que se desenvuelven. Es así, que

estos se constituyen como el grupo que menos espera que los demás compren novedades antes de comprarlas ellos. Esto indica claramente el carácter innovador y flexible que tiene este grupo al momento de consumir.

Finalmente, los Sensoriales es el segmento conformado por hombres y mujeres de dos grupos de edades diferentes, uno por jóvenes entre los 18 y 34 años; y el otro entre los 55 y 69 años. La característica más relevante de los Emprendedores es su orientación hacia las relaciones sociales. Su apariencia y patrón de consumo puede hacer que se les confunda con niveles superiores.

El nivel educativo de los Sensoriales es muy variado; aunque la mayoría ha alcanzado estudios a un nivel técnico no universitario. Un gran porcentaje trabaja como oficinista en forma dependiente. Sus ingresos son menores que los de los Emprendedores y los Afortunados, sin embargo este es un grupo que atraviesa la escala social, habiendo Emprendedores tanto en los segmentos bajos como en el segmento medio.

Por último, este grupo tiene mucha movilidad social, y se caracteriza por la búsqueda del status, lo cual podría implicar una postura flexible y una mayor apertura a nuevas experiencias. Les gusta salir a centros comerciales a mirar tiendas, comprar novedades antes que el resto y elegir productos de marca. Al momento de

elegir productos alimenticios, el criterio de sabor acumula el mayor número de menciones, lo cual confirma que para los Sensoriales, el placer o disfrute son beneficios muy valorados.

# CAPÍTULO VIII

## 8. Aspectos organizacionales

### 8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada.

Nacemos con una visión, misión y principios bastante claros, los que están conectados con el concepto, el formato y la estrategia diseñada para enfrentar las 5 fuerzas competitivas. Esto nos dará el enfoque adecuado para la obtención de todas las metas trazadas, las cuales serán apoyadas en su logro a través del establecimiento de políticas y principios que sean soporte para nuestra organización dentro de un clima organizacional adecuado.

#### 8.1.1. Visión.

Seremos el mejor restaurante del país con un marcado concepto de peruanismo, el que nos permitirá incursionar satisfactoriamente en el mercado internacional, convirtiéndose en el restaurante bandera del Perú.

#### 8.1.2. Misión.

Ofrecer comida peruana y servicios de alta calidad con ingredientes naturales brindados por un equipo altamente capacitado en un ambiente ágil y entretenido el cual debe estar en armonía con nuestra cultura y valores, cubriendo de esta manera las expectativas de

nuestro segmento objetivo y en consecuencia la preferencia de los mismos.

### 8.1.3. Principios.

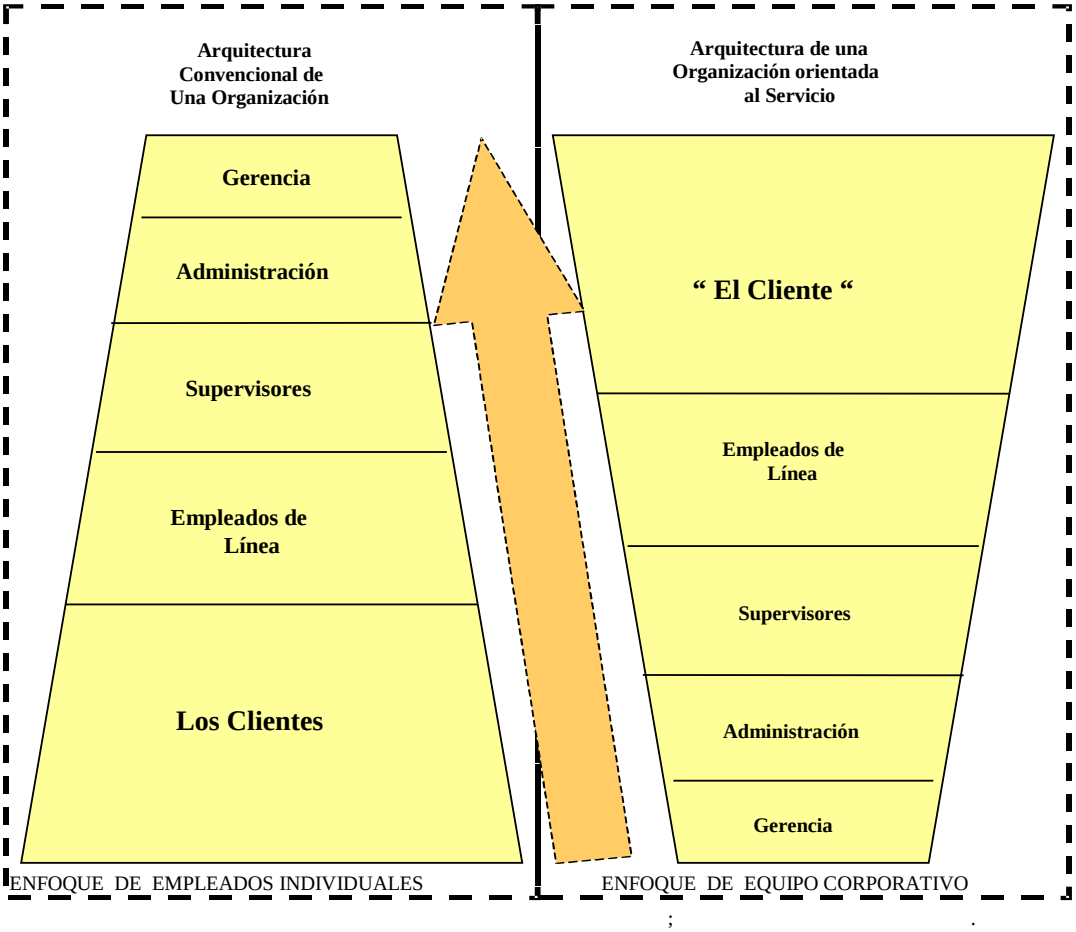
a. Ejercer empresa con fines lucrativos dentro del marco legal que nos compete, cumpliendo nuestras obligaciones y ejerciendo nuestros derechos.
b. Dar valor agregado a nuestros clientes por medio de la entrega de productos y servicios con una ejecución superior.
c. Ejercer con ética, honestidad y trasparencia las transacciones con nuestros clientes, personal y proveedores.
d. Dar valor a nuestros accionistas bajo los lineamientos y estrategias planteadas por ellos.
e. Dar empleo adecuadamente remunerado, así como capacitación a nuestros colaboradores.
f. Promover un ambiente laboral alegre y a la vez formal en plena concordancia con nuestros principios y respeto mutuos.
g. Competir en el mercado con la aplicación de estrategias no restringidas por la ley o las buenas costumbres.
h. Proveer de la seguridad básica a nuestros clientes, colaboradores y proveedores, en armonía con las buenas costumbres de la comunidad local dentro de la que estamos inmersos.
i. Cuidar del medio ambiente que nos rodea.

## 8.2. Diseño de la estructura organizacional.

Una organización estructurada convencionalmente muestra un formato triangular, en donde por ejemplo, el director general y el director de operaciones, se encuentran en la punta del triángulo. El gerente general se encuentra en el siguiente nivel y este es seguido por los directores de departamento, los supervisores, los empleados de línea y los clientes son la base del mencionado triángulo. Pero, existe un grave problema con este tipo de organización, que no es otro que la preocupación de cada empleado por satisfacer a las personas que ocupan un puesto superior en la organización, quedando el cliente desatendido, aspectos que ya hemos comentado en la ingeniería del servicio.

Una empresa con una verdadera cultura de servicio, debe de invertir dicho organigrama, de tal manera que los clientes se encuentren en el punto más alto de la organización y la gerencia en el más bajo, tal como mostramos en el siguiente esquema.

## Cuadro 8.1: Estructura organizacional invertida




Fuente: KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 1997. Cap. 11. p. 323.
Elaboración propia.

Desde nuestra perspectiva inicial, nos vemos como una futura cadena internacional que manejará el sistema de franquicia, seguiremos un desarrollo secuencial en cuanto al organigrama de la empresa, el cual se divide en tres fases[63]:

a. Primera fase. Hasta la apertura de la Unidad piloto.

[63] DÍEZ DE CASTRO, Enrique Carlos; GALÁN GONZÁLEZ, José Luis. **Práctica de la franquicia.** Madrid: MacGraw-Hill, 1998. Cap. 3. p. 85.

b. Segunda fase. Hasta la apertura de la primera tienda franquiciada.
c. Tercera fase. Hasta el primer año de expansión de la franquicia.

Desarrollaremos la primera fase, sin embargo, consideramos relevante aclarar que la estructura de la organización del modo que está planteada se encuentra preparada para ingresar a la segunda y tercera fases en el futuro.

### 8.2.1. Organización de la Unidad Piloto.

En el organigrama mostrado en el cuadro 8.2 podemos apreciar la existencia de un Gerente General que se apoya en tres Gerentes de Área, si bien los cuatro tienen turnos rotativos cada uno desempeña funciones con predominancia en uno u otro punto de la administración del restaurante; es así que de los tres gerentes de área uno es responsable del la cocina y el servicio de valet-parking, el otro del bar y del control de costos y el tercero de los servicios.

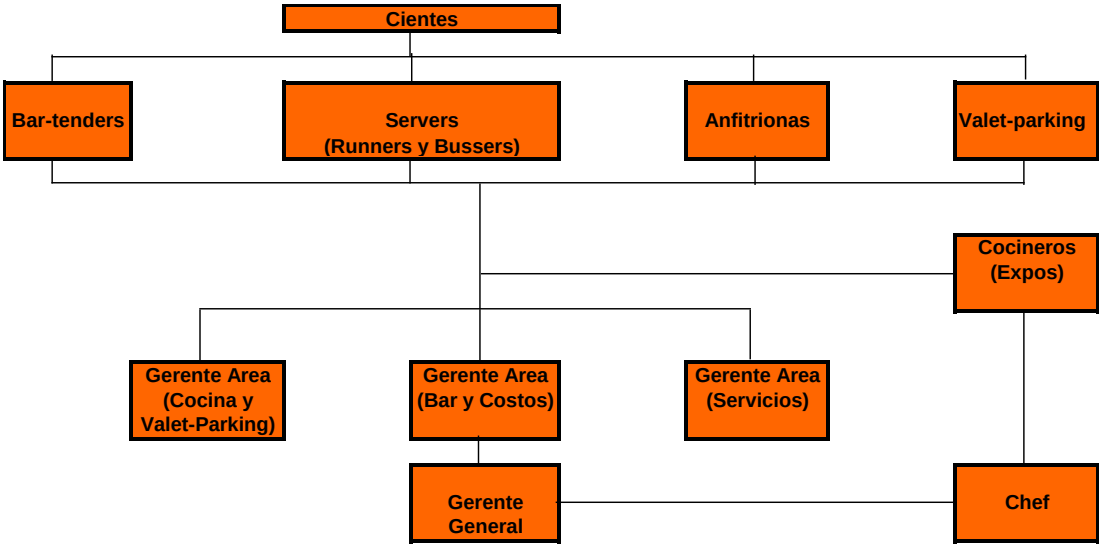
La posición del Chef es paralela al de la Gerencia General y si bien es cierto las gerencias ven por el adecuado funcionamiento de la parte administrativa, es el Chef quien además de desarrollar los productos se responsabiliza por el funcionamiento eficaz y eficiente del área de cocina en cuanto a lo operativo y el cumplimiento de las normas de producción.

En la cocina el personal está capacitado para desempeñarse tanto en la posición de cocineros como en la de expos que es la persona responsable que el plato salga al salón cumpliendo con todas las disposiciones de preparación y presentación preestablecidas.

De igual manera todos los servers están capacitados para desempeñarse en los papeles de runners y bussers, siendo los primeros responsables de apoyo en horas punta en cuanto a llevar los platos a la mesa y los bussers, también en horas punta se responsabilizan por la limpieza de las mesas entre atención y atención.

Finalmente el organigrama es completado con las posiciones de bar-tenders, valets-parking y las anfitrionas. En líneas posteriores en le presente capítulo veremos tanto las competencias necesarias para desenvolverse en los puestos mencionados como las funciones inherentes de cada uno de ellos.

**Cuadro 8.2: Organigrama del establecimiento piloto**




Elaboración propia.

### 8.2.2. Determinación de las competencias.

En una encuesta realizada a nivel nacional realizada a turistas nacionales y extranjeros[64] , en donde se utiliza una escala sobre 100, considerando 75 como el nivel mínimo de calificación para hablar de satisfacción del cliente por el servicio brindado, observamos resultados no favorables.

Se determinó que los usuarios nacionales calificaron a los restaurantes con 69.1 puntos en promedio, siendo la comida el aspecto mejor calificado en cuanto a sabor e higiene de los platos, por otro lado, el aspecto con menor calificación fue el de la falta o deficiente información de los ingredientes de la comida proporcionados por el personal de atención.

[64] CENFOTUR; BID. **Estudio cuantitativo de niveles de satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros. Proyecto BID Cenfotur.** Lima: CENFOTUR, 2000.

En lo referente a los usuarios extranjeros, los cuales demostraron una mayor preferencia por los restaurantes de comida típica (47%), calificaron con 68.8 puntos a los mencionados restaurantes. Aquí se repite el aspecto con mayor puntuación, es decir la comida, sobretodo en cuanto al sabor se refiere. Sin embargo, los aspectos del servicio y la infraestructura del local fueron los que obtuvieron el menor puntaje.

Las calificaciones de los restaurantes obtenidos por la investigación antes indicada fueron las siguientes:

a. Promedio general, usuarios nacionales (69.1) y usuarios extranjeros (68.8).
b. Comidas, usuarios nacionales (70.8) y usuarios extranjeros (70.0).
c. Servicio, usuarios nacionales (67.1) y usuarios extranjeros (68.2).
d. Local, usuarios nacionales (69.4) y usuarios extranjeros (68.2).

Entonces, podríamos afirmar que los servicios que se brindan en el país, en lo que respecta al sector de restaurantes, oscilan entre lo que podemos llamar regular y deficiente, de acuerdo a la escala presentada.

En los años ochenta surge el enfoque basado en competencia laboral, como señala Leonard Mertens,

consultor internacional de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), a raíz de la cada vez mayor competencia a nivel mundial y la urgente necesidad de mejorar la calidad en los productos y servicios.

De esta manera, las empresas en la actualidad deben desarrollar nuevas estrategias en donde se ponga énfasis en las redes de trabajo, donde las funciones propias de estas empresas, combinan esfuerzos con proveedores, contratistas, consultores, etc. Estas nuevas formas de organización, exigen que los trabajadores ubiquen su desempeño en ámbitos más amplios que los tradicionales puestos individuales de trabajo.

El conocimiento de los trabajadores, su capacidad de innovación y de respuesta eficiente frente a los problemas, su motivación permanente, etc., se constituyen en las verdaderas ventajas competitivas, conformando un capital intangible de elevado valor y significado en el nuevo mundo de las organizaciones orientadas a los servicios.

Para llegar al establecimiento de las competencias laborales necesarias en el sector restaurantes enunciamos consistentemente el propósito principal de este tipo de negocio, asimismo en el capítulo de ingeniería hemos descrito el proceso de atención y entrega de productos y servicios al cliente describiendo brevemente el objetivo funcional de cada participante.

En cuanto al propósito principal del sector restaurantes, este comprende la producción, elaboración, transformación y venta de productos alimenticios y bebidas, de acuerdo a estándares de calidad en el servicio. Sus funciones abarcan desde la gestión de establecimientos de alimentos y bebidas, la determinación de la carta de alimentos y bebidas, el control de costos, la administración de compras, el almacenamiento y distribución de insumos y mercadería, la elaboración de productos de cocina y bar, así como el servicio y atención al cliente[65].

Identificadas las áreas con sus respectivas funciones y Sub-funciones, estas se han agrupado de acuerdo a criterios de afinidad en el proceso, determinando distintas áreas de responsabilidad dentro de la empresa, y se les ha asignado calificaciones que responden a un determinado nivel de desempeño, identificado por el grado de manejo tecnológico y organizacional en la cadena productiva de servicios, las cuales permiten tener bastante clara la complejidad de los procesos involucrados y al mismo tiempo la autonomía y el nivel de toma de decisiones que compete a cada trabajador.

En tal sentido se ha llegado a establecer 5 niveles de Calificación, tanto para las variables tecnológicas, como

[65] CENFOTUR; BID. **Análisis funcional del sector hotelero y turístico nacional. Construyendo los estándares nacionales de competencia laboral.** Lima: Centro de Formación de Turismo, 2000. Cap. 2. p. 48.

para las variables organizacionales, las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro 8.3: Niveles de competencia laboral**

| | Variable tecnológica | Variable organizacional |
|---|---|---|
| **Nivel 1** | Realiza operaciones del proceso productivo bajo supervisión, de acuerdo a procedimientos establecidos. | Informa sobre los problemas técnicos que se presenten, consultando las acciones correctivas. |
| **Nivel 2** | Realiza y supervisa operaciones del proceso productivo, controlando sus propias tareas y desarrollando supervisión sobre sus actividades. | Identifica problemas técnicos y ejecuta las acciones correctivas específicas. |
| **Nivel 3** | Organiza, realiza y supervisa sus actividades considerando los recursos técnicos y materiales requeridos en la producción de bienes o servicios. Demuestra capacidad para supervisar tareas de niveles inferiores. | Resuelve problemas técnicos en procesos, con alternativas y situaciones de emergencia que se presenten durante el proceso productivo, aplicando las técnicas adecuadas. |
| **Nivel 4** | Planifica y organiza las actividades globales conducentes a la preparación y desarrollo del proceso productivo teniendo en cuenta los recursos humanos, materiales disponibles y la legislación vigente para el cumplimiento de las metas de producción. Es responsable de los objetivos de producción. | Resuelve problemas técnicos y situaciones de emergencia que se presentan durante el proceso productivo. Plantea nuevas soluciones tomando las decisiones técnicas más adecuadas. |

Continúa...

## Cuadro 8.3: Niveles de competencia laboral

...Viene

| | | |
|---|---|---|
| **Nivel 5** | Diagnostica, diseña, planifica, ejecuta y evalúa los procesos productivos o de servicios. Es responsable del proceso completo de producción y-o servicios. | Diseña y propone mecanismos sistemáticos de solución de problemas y toma de decisiones en relación al proceso productivo. Supervisa y evalúa el sistema. |

Fuente: CENFOTUR; BID. **Análisis funcional del sector hotelero y turístico nacional. Construyendo los estándares nacionales de competencia laboral.** Lima: Centro de Formación de Turismo,. 2000. Cap. 2. p. 96 y 97.
Elaboración propia.

Finalmente se ha llegado a la definición de las Unidades de Competencia, las cuales agrupan los aportes individuales de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa.

Los perfiles por competencias en cuanto al sector restaurantes, con los cuales nos manejaremos desde el inicio, y de esta manera aseguraremos un adecuado servicio que alcance los niveles necesarios (por encima de 75 puntos), son mostrados a continuación.

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

| Función | Sub-funciones | Calificaciones | Nivel de competencia laboral | Unidades de competencia |
|---|---|---|---|---|
| 1.Porcionamiento y almacenamiento de insumos y mercancía. | 1.1 Recibir los insumos y mercadería<br>1.2 Porcionar los insumos y mercadería<br>1.3 Almacenar los insumos y mercadería<br>1.4 Distribuir los insumos y mercadería | I. Recibo, porcionamiento, almacenamiento y distribución de insumos y mercadería.. | 2 | 1. Realizar el recibo y registro de insumos y mercadería, de acuerdo a normas sanitarias y de seguridad.<br>2. Realizar el porcionamiento de productos seleccionados considerando las necesidades de la carta, de acuerdo a rentabilidad, rendimiento, sanidad y facilidad de almacenamiento<br>3. Realizar el almacenamiento de insumos y mercadería de acuerdo a normas sanitarias y de seguridad.<br>4. Realizar la distribución y registro de insumos y mercadería, de acuerdo a normas sanitarias y de seguridad. |
| | | II. Organización y supervisión de recibo, porcionamiento y almacenamiento de insumos y mercadería | 3 | 1,2,3,4,y 5. Organizar y supervisar recibo, porcionamiento, almacenamiento y distribución de insumos y mercaderías. |

Continúa....

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

.....viene

| Función | Sub-funciones | Calificaciones | Nivel de competencia laboral | Unidades de competencia |
|---|---|---|---|---|
| 2. Producción de elaborados y productos | 2.1 Producir los elaborados<br>2.2 Realizar la pre-cocina o mise en place<br>2.3 Producir platos terminados<br>2.4 Producir bebidas terminadas<br>2.5 Realizar el cierre de servicio | III. Elaboración de Productos. | 2 | 1. Realizar el levado y pulido de vajillas, cristalería y cubetería, utilizando productos de limpieza adecuados y considerando las normas de seguridad e higiene.<br>2. Producir elaborados en función a las necesidades de la carta del establecimiento, considerando el stock, rendimiento, y almacenamiento, sanidad e higiene.<br>3. Realizar la pre-cocina (mise en place) de acuerdo al abastecimiento de insumos básicos, limpieza, picado, porcionamiento menor de platos terminados y normas de sanidad.<br>4. Producir platos terminados en los sistemas adecuados al tipo de infraestructura del establecimiento, considerando el registro de producción y el despacho de platos terminados. |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | IV. Organización y supervisión de elaboración de productos | 3 | 5. Realizar el cierre de servicio, considerando el control de inventario, el almacenamiento de sobrantes y las normas de seguridad, sanidad e higiene.<br>1.2.3.4.5 y 6. Organizar y supervisar elaboración y producción de productos |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| Función | Sub-funciones | Calificaciones | Nivel de competencia laboral | Unidades de competencia |
|---|---|---|---|---|
| 3. Atención y servicio a la mesa. | 3.1 Realizar la limpieza y desinfección del salón.<br>3.2 Realizar el montaje y mise en place del salón.<br>3.3 Tomar y registrar las reservas.<br>3.4 Recibir a los clientes en el establecimiento.<br>3.5 Realizar la pre venta.<br>3.6 Realizar la toma de pedidos.<br>3.7 Realizar la atención y el servicio de mesa.<br>3.8 Realizar la post-venta.<br>3.9 Realizar la facturación del servicio.<br>3.10 Despedir a los clientes.<br>3.11 Realizar el desmontaje del salón | V. Servicio a clientes | 2 | 1. Realizar la limpieza y desinfección considerando las normas de sanidad; y el montaje y desmontaje, manejo de utensilios, menaje y cristalería de acuerdo al tipo de servicio.<br>2. Realizar el manejo de reservas considerando las normas de aceptación horaria y política de admisión de clientes.<br>3. Realizar la recepción, pre-venta, toma de pedido, atención, post-venta y facturación , considerando políticas de admisión, aplicando protocolos correspondientes, así como normas personalizadas de manejo de expectativas de atención.<br>4. Realizar el cierre de |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | estaciones, de acuerdo a normas de sanidad, control de inventario y seguridad.<br>5. Realizar la atención del cliente de acuerdo a normas de protocolo y criterios técnicos correspondientes. |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| Función | Sub-funciones | Calificaciones | Nivel de competencia laboral | Unidades de competencia |
|---|---|---|---|---|
| 4. Facturación y Control de Ingresos | 4.1 Realizar la apertura de caja.<br>4.2. Realizar la adición por ventas en servicio.<br>4.3. Realizar la conciliación de cuentas<br>4.4 Realizar el cierre de caja. | VII. Facturación, registro y control de ingresos. | 3 | 1. Ejecutar apertura, adición de cuentas y manejo de cancelación de cuentas de acuerdo a normas de seguridad financiera, así como de cierre de caja, siguiendo normas definidas por el establecimiento. |
| **Función** | **Sub-funciones** | **Calificaciones** | **Nivel de competencia laboral** | **Unidades de competencia** |
| 5. Arqueo y registro de ingresos. | 5.1 Realizar el arqueo de caja<br>5.2 Realizar el manejo de los depósitos.<br>5.3 Realizar la conciliación bancaria.<br>5.4 Realizar el registro de obligaciones bancarias y determinar los saldos disponibles. | VIII. Organización y supervisión de facturación, registro y contro9l de ingresos. | 3 | 1 y 2. Ejecutar el arqueo de control de caja, manejo de depósitos, conciliación bancaria, registro de obligaciones y determinación de saldos disponibles de acuerdo a normas financieras, control de efectivo o crédito definidos por el establecimiento. |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| Función | Sub-funciones | Calificaciones | Nivel de competencia laboral | Unidades de competencia |
|---|---|---|---|---|
| 6. Administración de compras | 6.1 Generar las compras de insumos y suministros.<br>6.2 Registrar y manejar la facturación de compras | IX. Logística, administración y manejo de compras en el establecimiento. | 3 | 1. Generar compras de insumos y suministros de acuerdo a las necesidades de la carta y manejo administrativo del establecimiento.<br>2. Ejecutar el control y registro de facturación de compras realizadas de acuerdo a normas administrativo contables del establecimiento. |
| **Función** | **Sub-funciones** | **Calificaciones** | **Nivel de competencia laboral** | **Unidades de competencia** |
| 7. Control de Costos | 7.1 Determinar la carta de alimentos.<br>7.2 Determinar la carta de bebidas.<br>7.3 Realizar el control de ventas.<br>7.4 realizar el control de salidas de insumos de almacén y cámaras.<br>7.5Controlar el rendimiento de | X Diseño, Elaboración y Control de costos. | 4 | 1. Diseñar, elaborar y costear carta de alimentos, de acuerdo a tipo de establecimiento.<br>2. Ejecutar control de ventas y producción de acuerdo a montos de facturación y en relación con |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | insumos. | | | insumos y mercadería empleados.<br>3. Realizar control de salidas de insumos de almacén así como conciliación de información de acuerdo a requerimientos registrados por área de producción.<br>4. Controlar y supervisar rendimientos de insumos de acuerdo a fluctuaciones de consumo, tipo y marca de productos. |

Continúa...

## Cuadro 8.4: Perfiles por competencia sector restaurantes

...viene

| Función | Sub-funciones | Calificaciones | Nivel de competencia laboral | Unidades de competencia |
|---|---|---|---|---|
| 8. Gestión de restaurantes | 8.1 Planificar y organizar el área de Marketing.<br>8.2 Planificar y organizar el área de recursos humanos.<br>8.3 Planificar y organizar el área de Finanzas. | XI. Gestión. | 5 | 1. Planificar, organizar y administrar el área de marketing.<br>2. Planificar, organizar y administrar el área de recursos humanos.<br>3. Planificar, organizar y administrar el área de Finanzas. |
| | | XII. Higiene, seguridad y sanidad en restaurantes | 5 | 1. Manejar normas de higiene y sanidad personal, de infraestructura, equipos, utensilios, preparados en restaurantes.<br>2. Manejar normas de seguridad en un restaurante de acuerdo con normas técnicas establecidas. |

Fuente: CENFOTUR; BID. **Análisis funcional del sector hotelero y turístico nacional. Construyendo los estándares nacionales de competencia laboral.** Lima: Centro de Formación de Turismo, 2000. p. 86 –89, 109 –113.
Elaboración propia.

## 8.3. Perfiles de los puestos clave en la Unidad Piloto.

En el punto anterior hemos visto los perfiles por competencias necesarias en la organización de un restaurante, sin embargo se deben contemplar una serie de factores comunes a todas las posiciones dentro del organigrama de la empresa tales como:

a. Un enfoque orientado al cliente.
b. Una marcada actitud positiva.
c. Ser proactivo.
d. Impecables modales y amabilidad.
e. Ser comprensivo, afectuosos y simpático.
f. Honesto y confiable.
g. Inteligencia emocional adecuadamente desarrollada al igual que la racional.
h. Principios, creencias y valores debidamente alineados con los de la organización.

Específicamente cada puesto deberá ser asignado a personas y/o profesionales que reúnan las siguientes características:

**Gerente del establecimiento.**

a. Sexo masculino o femenino.
b. Edad entre 28 y 40 años.
c. De preferencia graduado en Administración de Hotelería y Restaurantes.
d. Experiencia mínima de 3 años en la industria de restaurantes con un conocimiento integral del desarrollo de cadenas y franquicias.
e. Dominio de sistemas a nivel usuario.
f. Idioma inglés.

**Asistente de gerencia.**

a. Sexo masculino o femenino.
b. Edad entre 23 y 35 años.
c. De preferencia graduado en Administración de Hotelería y Restaurantes.
d. Experiencia mínima de 2 años en la industria de restaurantes, habiendo participado en el desarrollo e implementación de locales, programas de formación, etc.
e. Dominio de sistemas a nivel usuario.
f. Idioma inglés.

**Chef.**

a. Sexo masculino o femenino.
b. Edad entre 23 y 35 años.
c. Graduados de Facultades de Chefs y Alta Cocina, haber participado en el desarrollo de productos y elaboración de cartas.
d. Experiencia mínima de 2 años.
e. Dominio de sistemas a nivel usuario.
f. Idioma inglés.

**Colaboradores (servers, bar-tenders y cocineros).**

a. Sexo masculino o femenino.
b. Edad entre 18 y 30 años.

c. Cursando estudios o egresados de Administración de Hoteles y restaurantes o de Facultades de Chefs y Alta Cocina.
d. De preferencia haber laborado en restaurantes reconocidos en el medio, en especial en cadenas y/o franquicias.
e. Dominio del sistema de comanda.
f. Idioma inglés a nivel intermedio.

Podemos observar que las edades requeridas no son muy altas, esto corresponde al enfoque de buscar que la persona que labore con nosotros se desarrolle profesionalmente dentro de la organización.

Por otro lado, se busca que todas las personas que tengan contacto con el cliente cuenten con cierto nivel en cuanto al idioma inglés, debido a que el turista es uno de nuestros clientes y en muchas oportunidades solicita información acerca de los platos ofertados y debemos estar preparados para poder satisfacer esta necesidad.

Finalmente, aunque no menos importante, observamos que se busca personas con uno u otro grado de experiencia y sobre todo que sean graduados, egresados o que estén cursando estudios en Facultades de Hotelería, Restaurantes, Turismo, Chefs o Alta Cocina. Esto responde básicamente a que en la actualidad ya no podemos afirmar que es suficiente que una persona tenga ciertos rasgos de personalidad y carácter para ser adecuada para el trabajo en un restaurante, incluso al nivel de administración, los servicios se han especializado de tal manera

que es necesario que el administrador tenga un enfoque adecuado que se obtiene a raíz de cursar estudios en una Facultad especializada en el tema.

## 8.4. Selección del personal.

Una vez definidas las habilidades, funciones y deberes de cada cargo, es necesario encontrar las personas idóneas para cada uno de los puestos.

Se debe realizar un proceso de búsqueda de aspirantes que va desde la recomendación hecha por amistades y/o conocidos, pasando por la publicación de una solicitud a través de la prensa escrita, o la contratación de una agencia de empleos. Esta última si bien es cierto representa un mayor costo, tiene la ventaja que evita la etapa de preselección.

Sin embargo, como ya hemos visto, en nuestro restaurante estamos a la búsqueda de personal joven con conocimientos de la industria de restaurantes y de la mercadotecnia de la hospitalidad. Seremos nosotros mismos quienes realizaremos la búsqueda de colaboradores en los centros de estudios superiores que tengan Facultades y/o Departamentos enfocados en la rama de hotelería, restaurantes y turismo.

Al ser nosotros mismos quienes llevaremos a cabo el proceso de búsqueda, selección y contratación de los colaboradores, se ha diseñado un formato de solicitud de empleo que mostramos en el cuadro 8.5.

## Cuadro 8.5: Formato de solicitud de empleo

| Solicitud de empleo | | | |
|---|---|---|---|
| Fecha | Cargo solicitado | | |
| Nombre | | | |
| Edad | | Teléfono | |
| Estado civil | | Celular | |
| Documento de identidad | | | |
| Dirección | | | Distrito |
| ¿Cómo se enteró de esta oportunidad de trabajo? | | | |
| Mencione experiencia y prácticas profesionales previas | | | |
| Centro de estudios | | | Ciclo |
| ¿Está disponible para trabajar sábados, domingos y feriados? | | | |
| ¿Estaría dispuesto a dar de su tiempo libre para una actividad social organizada por la empresa? | | | |
| ¿Tiene empleo actualmente? | | | |
| ¿Dónde? | | | |
| Referencias de empleos anteriores. | | | |
| Razón social | | | Fecha |
| Jefe inmediato superior | | | Teléfono |
| ¿Está de acuerdo en que su empleador anterior nos de informa ción sobre se rendimiento? | | | |
| Firma del solicitante | | | |

Elaboración propia

**Entrevistas.** Una buena entrevista puede tomar incluso una hora o más, lo que significa que realizar esta actividad puede tomar la mayor parte del día hábil. Sin embargo, el tiempo que toma realizar las entrevistas necesarias no se debe ver como pérdida de este, ya que el realizar una buena entrevista significa tener la seguridad que la persona a la que se está contratando reúne todas las condiciones tanto técnicas como humanas que demanda el puesto.

Cada entrevista se realizará en privado candidato por candidato, la solicitud de empleo se tendrá a la vista para utilizarla como punto de referencia y preguntar al solicitante acerca de la educación recibida y su experiencia.

Se harán preguntas sobre el empleo actual (de tenerlo) y la razón por la que está abandonándolo. Es muy importante identificar las expectativas profesionales de la persona que postula ya que podría darse el caso que sea demasiado ambiciosa para la clase de trabajo y remuneración que estamos ofreciendo. De igual manera se debe determinar si el aspirante posee las capacidades técnicas y humanas requeridas para el buen desempeño del puesto en cuestión.

Durante la entrevista se debe dar oportunidad al postulante de realizar preguntas, lo que reforzará el concepto que nos hagamos sobre su capacidad para comunicarse. Se deberá informar apropiadamente al aspirante sobre las funciones que deberá cumplir, así como los horarios de trabajo, remuneración, días libres y otras condiciones de trabajo del restaurante.

Antes de tomar una decisión final, se deberá presentar a la persona que será el jefe inmediato superior del postulante, permitiendo que intervenga en la fase final de selección ya que para que el trabajo del supervisor sea eficaz y eficiente, debe de existir afinidad entre él y cualquier empleado que se llegue a contratar.

Es apropiado contar con un formato de evaluación de la entrevista como el mostrado en el cuadro 8.6. Hay que tomar en cuenta que en ocasiones es beneficioso el llevar a cabo una segunda entrevista de tal manera que podemos corregir, confirmar o aclarar algunos aspectos identificados por nuestra

primera impresión, y por otro lado permite conocer mejor al postulante.

**Cuadro 8.6: Formato de evaluación de entrevista**

| CALIFICACION | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Excelente | Buena | Regular | Deficiente | Mala |
| Presencia (presentación y pulcri tud) | | | | | |
| Maneras (Modales, cortesía, dis creción) | | | | | |
| Comunicación (facilidad y correc ción en el uso del idioma) | | | | | |
| Iniciativa | | | | | |
| Habilidades y experiencia | | | | | |
| Verificación de referencias y observaciones | | | | | |
| Recomendaciones | | | | | |
| | | | | | |
| Nombre del postulante | | Cargo al que postula | | | Fecha |
| | | | | | |
| Evaluado por | | Firma | | | |

Elaboración propia.

## 8.5. Orientación de los colaboradores.

Todo ser humano pasa por un período de adaptación cuando inicia una nueva actividad y nosotros nos debemos ocupar que todo nuevo empleado se acomode a su nuevo empleo lo más rápido posible. Es por esto, que el implementar un programa de orientación sobre las características del puesto y las normas y políticas del restaurante es de suma importancia.

Lo más aconsejable, de no existir un departamento de capacitación, como es nuestro caso, lo más aconsejable es que los administradores sean los responsables de impartir la orientación, la cual comprende además de aspectos básicos

como horas de trabajo, días libres y remuneración, de los siguientes puntos:

a. Objetivos de la empresa.
b. Estructura organizacional.
c. Descripción de funciones y obligaciones.
d. Turnos y antelación con la que se avisa sobre cambios en estos.
e. Períodos vacacionales.
f. Uniforme y su correspondiente cuidado.
g. Alimentación durante el turno y el horario de los correspondientes breaks.
h. El comportamiento que se busca de cada uno durante la jornada laboral.
i. Evaluación y ascensos.
j. Motivos de terminación del contrato.
k. Presentación a todo el personal del restaurante.
l. Recorrido por las instalaciones.

Todo el personal que labora en el restaurante debe tener cabal conocimiento del lugar donde se encuentran los interruptores, llaves del abastecimiento de agua y extintores contra incendio, y debe ser instruido debidamente en todos los procedimientos de emergencia y seguridad.

## 8.6. Capacitación y entrenamiento.

Aún cuando la persona contratada ya posea cierta experiencia en el trabajo a desempeñar, es necesario que este se amolde a la

filosofía, cultura y procedimientos de nuestro restaurante, lo cual se conseguirá a través de charlas y ejemplos prácticos, seguidos de prácticas en el campo, función que recaerá en nuestros administradores.

La debida capacitación de nuestro personal permitirá que contemos con un grupo humano plenamente identificado con la cultura del restaurante que cuente con un alto grado en los niveles de moral, cooperación, conocimiento, productividad, responsabilidad e interés por el trabajo desempeñado, lo cual redundará en una mayor satisfacción de nuestros clientes.

El otorgar un buen servicio requiere mucho más que una lista de lemas y consignas, el servir la comida caliente, caliente y la fría, fría, y hacerlo todo con sonrisas lo más natural posible, claro a excepción del caso de manejo de objeciones o reclamos, el cual debe ser muy respetuoso y atento con la finalidad de resolver realmente cualquier inconveniente que haya encontrado el problema.

Si se busca brindar realmente un buen servicio, hay que descomponer cada experiencia que el cliente vive durante su visita al restaurante en unidades separadas, también llamadas puntos de contacto, y luego especificar:

a. Cómo debemos atender a los clientes para estar seguros que tengan un nivel de satisfacción del 100%.

b. Identificar a todo el personal que tengan trato directo con ellos, ya que son responsables del mayor impacto en la experiencia vivida por el cliente.
c. Brindar la capacitación necesaria para asegurar que toda interacción entre nuestro personal y los clientes termine siendo una experiencia positiva para estos últimos.

Al organizar los “Puntos de Contacto” de manera cronológica tenemos el “Ciclo de Servicio de la Hospitalidad”, cuyas doce áreas especificamos a continuación:

a. El contacto inicial.
b. El área de entrada.
c. La anfitriona.
d. El barman.
e. La mesa.
f. El asistente.
g. El mesero.
h. El gerente.
i. La comida.
j. El baño.
k. La cuenta.
l. La despedida.

**El contacto inicial.** Los clientes se forman una impresión del servicio que se otorga incluso mucho antes de asistir al establecimiento, como por ejemplo, al leer anuncios, por el “boca a boca”, al pasar cerca del local o al llamar por teléfono.

De todas las situaciones anteriormente mencionadas, las llamadas por teléfono son las que mejor podemos controlar a través de un programa de capacitación, todos los colaboradores que lo hagan se desenvolverán correctamente considerando los siguientes puntos:

a. Los colaboradores podrán dar instrucciones de cómo llegar al restaurante desde otros lugares de la ciudad. Existirá una plantilla de instrucciones cerca al teléfono con la información más recurrente que se solicite.
b. Las llamadas telefónicas se contestarán siempre con una sonrisa ya que esto hace que la voz suene más agradable.
c. Si se debe poner en espera una llamada esta no debe exceder de los 30 segundos, y en vez de música ambiental, se escucharán sugerencias sobre nuestros productos, ofertas y servicios.
d. Jamás se dará una respuesta del tipo “Estamos muy ocupados, llame más tarde”, esto demuestra apatía y poco interés por brindar un buen servicio al cliente, esto destruye cualquier inicio de relación con el cliente objetivo y es notoriamente perjudicial para el restaurante.
e. Los colaboradores se mantendrán al día en cuanto a horarios de atención, próximas promociones, eventos especiales, descripción de los platos, etc.

Se hará un seguimiento constante de cada turno bajo la modalidad de la “llamada del cliente incógnito” para asegurar que se está cumpliendo con los procedimientos y lo aprendido en la capacitación.

**El área de entrada.** Antes y durante cada turno los gerentes y colaboradores deberán inspeccionar al detalle y limpiar el estacionamiento, la entrada, las plantas, las mesas, etc. Este "Punto de Contacto" es sumamente crítico, en el sentido que si uno de los detalles mencionados es descuidado, los clientes empezarán a preguntarse cómo estarán las instalaciones y/o procesos que no ven, como la cocina y los alimentos. Seremos sumamente estrictos en el cuidado y atención de estos aspectos.

**La anfitriona.** Debemos tener en cuenta que nunca se tiene una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión. La anfitriona es el primer colaborador y vendedor con el que tienen contacto los clientes.

La anfitriona estará debidamente capacitada y cumplirá con abrir siempre la puerta a cada cliente, tanto a los que entran como a los que salen, y saludará o reconocerá a todos los clientes por sus nombres siempre y cuando sea posible en no más de 30 segundos desde que ingresen al local.

Los clientes siempre recibirán una bienvenida calurosa, por lo que en los casos que la anfitriona no se encuentre en la puerta de ingreso debido a que está acomodando a un grupo de clientes, los meseros estarán debidamente capacitados para estar pendientes de esta situación, y ser ellos quienes reciban a los clientes entrantes.

Por otro lado, la anfitriona manejará adecuadamente la lista de espera, tratando al cliente por su nombre y sugiriéndole una espera “corta” pero agradable en el bar, y estará pendiente para cambiar la cuenta del bar a la mesa cuando corresponda. Por otro lado al acomodar a los clientes en su mesa, la anfitriona hará una primera sugerencia con respecto a promociones, platos especiales, y bebidas del día, deseándole al cliente, por su nombre, que disfrute de su almuerzo/cena.

Se reunirá al personal de recepción periódicamente y escribirán todos los “extras” que pueden hacer por el cliente, y se realizarán ejemplos actuados con cada una de las anfitrionas, sin descuidar el detalle del uso de los nombres de los clientes.

**El barman.** Son muchas las ocasiones en que el cliente sentado en la barra está en espera de su mesa y esto genera en cierta medida incomodidad en la persona, por lo que es imprescindible que el barman lo atienda rápida y amigablemente.

El personal de la barra estará capacitado en los siguientes puntos:

a. Saludará, atenderá y tomará el pedido del cliente en no más de dos minutos.
b. Las bebidas solicitadas no serán entregadas en más de cinco minutos.
c. El barman alcanzará siempre al cliente la lista de aperitivos y piqueos, sugiriendo por lo menos dos y recomendando su favorito.

d. El barman conocerá al detalle los especiales del día y los recomendará con cada uno de los clientes.
e. Promocionarán activamente al pisco y todas sus presentaciones.
f. Aprenderán a llamar a los clientes por su nombre, siempre que esto sea posible.

**La mesa.** Existe una serie de consideraciones de servicio con respecto a este mueble:

a. La mesa debe de estar siempre estable.
b. Los menús deben estar limpios y en su lugar.
c. Las mesas y sillas deben estar siempre libres de polvo, sobras de pan u otros y de manchas.

**El asistente de mesero.** Los clientes se encuentran ya sentados a la mesa, su próxima experiencia será con el asistente de mesero que llega para quitar los cubiertos extras y servir el agua y deben desenvolverse como detallamos a continuación:

a. Callada y cuidadosamente levantarán los platos sucios, los cubiertos y vasos de la mesa. Se realizarán prácticas constantes yaz que hacer esto correctamente influye significativamente en el control de costo de inventario físico y platos rotos.
b. Al igual que los meseros, los asistentes de estos conocerán y estarán familiarizados con todos los platos y bebidas que se oferten en el restaurante.

c. Sabrán responder a preguntas comunes que hagan los clientes, como dónde se encuentran los servicios higiénicos, y detectar, como en el caso de esta, si es la primera vez que la persona está asistiendo al restaurante, de tal manera que se le comunicará inmediatamente al gerente para tomar las medidas del caso y hacer algo especial por este cliente.
d. Al igual que con el resto del personal, la apariencia de los asistentes de meseros será inmaculada, siempre estarán limpios, los uniformes sin mancha y debidamente planchados, y en el caso específico de estos, sus toallas para limpiar estarán bien lavadas.

**Los meseros.** Son los meseros quienes pasan más tiempo con los clientes y para asegurar que el cliente viva una experiencia positiva de servicio deberán:

a. Conocer todo el menú, cómo está preparado y cuáles son los mejores acompañamientos.
b. En no más de dos minutos desde que se sientan, deberá reconocer a cada cliente.
c. Sugerirá nuestro Pisco-Sour.
d. Sugerirá aperitivos y piqueos antes de dejar la mesa para ir por las bebidas.
e. Deberá llevar las bebidas a la mesa en no más de cinco minutos.
f. Hará sugerencias específicas en cada etapa de la comida: bebidas, aperitivos y piqueos, pedidos extras, vinos, postres, bebidas después de la comida.
g. Tendrán una apariencia, al igual que todos, impecable.

**El gerente.** El gerente debe ser visto por los clientes, este es un Punto de Contacto sumamente importante. Deberá procurar saludar a cada cliente en el comedor o bar. Hará contacto visual con los clientes al momento que estos reciban su pedido, sonriendo. Se presentará y aprenderá los nombres de los clientes, en la medida de lo posible, intercambiando tarjetas de presentación cuando sea pertinente. El gerente también tiene la función de dar la despedida al cliente invitándolo a regresar y certificando si todo estuvo a su gusto.

**La comida.** Esta debe ser entregada tal como lo pidió cada uno de los clientes, por ejemplo, el término de cocción de las carnes, los condimentos solicitados como mayonesa, mostaza, salsa de tomate, etc. Y lo más importante, el mesero deberá regresar a la mesa después de “dos mordidas”, no minutos, para cerciorarse que la comida esté al gusto del cliente. Se harán ejemplos actuados en donde se aprenderá a manejar positivamente cualquier reclamo del cliente con respecto a la comida o bebida.

**El baño.** Después de comer, muchos clientes visitan el baño por lo que esta instalación debe de estar siempre debidamente limpia y desinfectada. Para esto, es obligación tanto de los gerentes como del personal, revisar constantemente durante todos los turnos, que se limpien los lavamanos de agua, se recojan los papeles del piso y se avise inmediatamente de cualquier problema de plomería que se presente. Este trabajo es realizado por el área de mantenimiento.

**La cuenta.** Podemos estar manejando a la perfección los diez pasos anteriormente explicados y arruinar todo por demorar al momento de entregar la cuenta o hacer la conciliación de la misma con la tarjeta de crédito – débito ó efectivo con que pague el cliente, este siempre sentirá prisa en esta parte del proceso ya que ha terminado de comer y lo que quiere es retirarse del establecimiento.

Los meseros tendrán la capacidad de reconocer cuándo está listo el cliente para cancelar la cuenta, aprenderán a no retirarse más de seis pasos antes de regresar a la mesa y confirmar si el cliente ya puso el dinero para pagar su consumo. El mesero, traerá y conciliará la cuenta en cuanto el cliente esté listo, no cuando sea "conveniente" para él.

**La despedida.** Existen cuatro puntos importantes que hay que cumplir con cada cliente al momento que este se marcha:

a. Debemos asegurarnos que la experiencia en el restaurante ha sido satisfactoria.
b. Tenemos que agradecerle por su preferencia llamándolo por su nombre.
c. Siempre invitarlos a que regresen pronto.
d. Tener la certeza que la última impresión recibida por el cliente ha sido positiva.

Si bien es cierto que todos, gerentes, meseros, asistentes de meseros y anfitrionas están involucrados en la despedida del cliente, son los gerentes y las anfitrionas los que tienen mayor

oportunidad de hacerlo y deben cumplir con el siguiente comportamiento que garantiza que la visita se repita:

a. Se ayudará a cada cliente con abrigos y chaquetas al momento que se retiran.
b. Siempre se abrirá la puerta a cada cliente que se retira.
c. A cada cliente se le agradecerá llamándole por su nombre e invitándole a regresar.
d. Se sonreirá siempre en la despedida. Esto hace que ellos sonrían y los clientes que van entrando ven la cara de felicidad de los que salen, por lo que saben que están a punto de vivir una experiencia sumamente agradable en el restaurante.

El aplicar estos doce “Puntos de Contacto” permite brindar un servicio esmerado y de primera, en donde la satisfacción del cliente está asegurada y los resultados óptimos tanto internos como externos no se harán esperar.

## 8.7. Evaluación del personal.

Los puntos vistos en las líneas anteriores, además de la visión, principios y valores del restaurante constituirán un manual de capacitación, y más allá de la simple observación, cada colaborador será evaluado de manera escrita en cada tema específico, de tal manera que se pueda determinar si esta persona se está adaptando y desempeñando bajo los niveles de excelencia que se busca.

Se buscará alentar a aquellos colaboradores que demuestren competencia a mejorar cada vez más y paulatinamente se les otorgará mayores responsabilidades o ascenderlos en cuanto sea posible.

**Evaluación formal.** En el inicio de operaciones y en el período anterior de la inauguración, durante el cual el personal de inicio ya estará siendo capacitado, se realizarán evaluaciones constantes, es decir por cada tema del manual tratado. Posteriormente el lapso entre una evaluación y otra se irá distanciando pero de ninguna manera se eliminará esta.

No se permitirá que la subjetividad influencie en los resultados de una evaluación, y esta tocará con mayor énfasis los temas relacionados con el trabajo de la persona que está siendo evaluada, sin que ello signifique que se obviarán los otros, ya que el entrenamiento cruzado será empleado en el restaurante.

Los resultados serán comentados con cada una de las personas evaluadas, analizando tanto lo bueno como lo malo, de tal manera que se motive al colaborador e reforzar lo positivo y a cambiar lo negativo, avances que se observarán en la próxima evaluación.

A continuación mostramos el formato de evaluación general que se empleará en el restaurante.

## Cuadro 8.7: Formulario de evaluación general del personal

| Evaluación general | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre del empleado** | | | **Cargo** | | |
| **Fecha de ingreso** | | | **Fecha evaluación** | | |
| | **Excelente** | **Buena** | **Regular** | **Deficiente** | **Mala** |
| **Presencia.** Teniendo en cuenta el trabajo que realiza, higiene y limpieza. | | | | | |
| **Cualidades.** Personalidad, liderazgo, integridad. | | | | | |
| **Confiabilidad.** Responsable con el publico, ayuda a sus compañeros, puntual. | | | | | |
| **Cooperación.** Disposición para el trabajo con superiores y subalternos. | | | | | |
| **Cortesía.** Con los clientes, compañeros y superio res. | | | | | |
| **Conocimientos.** Entendimiento de las tareas realcionadas con su cargo y habilidad de manejo del equipo. | | | | | |
| **Cantidad de trabajo.** Volumen de trabajo en condiciones norma les y bajo presión. | | | | | |
| **Calidad del trabajo.** Atención a los detalles. Eficacia y eficien cia en el desarrollo de sus tareas. | | | | | |
| **Desempeño de manera general: Satisfactorio _____ Insatisfactorio _____** | | | | | |
| **Areas a mejorar.** | | | | | |
| **Firma del evaluador _____ Firma del evaluado _____** | | | | | |

Elaboración propia.

**Aumentos de remuneraciones, ascensos y disciplina.** Muy estrechamente ligado al proceso de evaluación está la posibilidad de realizar un aumento en las remuneraciones por lo menos una vez al año, siendo este un reconocimiento extrínseco al esfuerzo y nivel de excelencia alcanzado por nuestros colaboradores. Para determinar el monto del incremento, si lo hubiera, es necesario evaluar los siguientes factores: capacidad del mismo restaurante para pagar sueldos más altos, las exigencias propias del cargo, el comparativo con sueldos similares en el mercado, los resultados de la evaluación, la tasa

de inflación existente en el momento de tomar la decisión y, la oferta y demanda de mano de obra en ese momento específico.

Nuestros colaboradores tendrán conciencia plena que en el restaurante existen oportunidades para el ascenso. Cada vez que haya una vacante, está será cubierta con un integrante del personal, no necesariamente teniendo en cuenta solamente el factor de antigüedad en la organización, sino sobretodo los resultados obtenidos en las constantes evaluaciones. De esta manera se generará un ambiente de sana competencia que redundará en un mejor desempeño.

En cuanto a la disciplina se creará un reglamento de trabajo además de contemplar las restricciones necesarias, tocará todos los puntos pertinentes en cuanto a seguridad del restaurante, tanto de equipos como de personas, además de proteger claramente los derechos de todos nuestros empleados.

El que los colaboradores tengan conocimiento de este reglamento es parte integral del proceso de capacitación, y en caso de quebrantar estas disposiciones, se les deberá recordar. Cuando la situación justifique una medida más allá de una simple amonestación verbal, se deberá cursar un memorándum al empleado implicado en el que se haga referencia del incidente ocurrido y de las medidas correctivas que se tomarán a partir de ello, o cualquier otra que se tome posteriormente de incumplirse la norma nuevamente. Este memorándum deberá ser firmado como seña de aceptación por el propio empleado y

deberá quedar copia para él, como para su jefe inmediato superior y para el archivo.

**Término de la relación laboral.** En ocasiones será necesario optar por una sancionar de una manera más severa a los empleados terminando con la relación laboral existente. Sin embargo este debe ser considerado el último recurso y debe adoptarse solamente en las situaciones más graves. Incluso la acumulación de memorándums disciplinarios puede justificar tomar esta medida, de allí la importancia que existan estos y su correspondiente archivo.

Es en este momento que apreciamos una de las ventajas de haber consignado adecuadamente por escrito la descripción de cada cargo y sus funciones específicas que señalan sin lugar a malas interpretaciones las obligaciones que debe cumplir cada uno de nuestros colaboradores desde el momento que firman el contrato de trabajo. Si no las cumple y como prueba están los memorándums archivados, la separación de la organización es justificada.

Aunque nos encontremos frente a la incomoda situación de separar de la organización a uno de nuestros colaboradores, siempre se hará de manera discreta y se le explicará claramente los motivos que han conducido a la toma de esta decisión. Incluso, la experiencia debe ser suavizada, haciendo hincapié en las cualidades de las que goza dicho empleado y, tal vez, hacerle ver que existe alguna oportunidad para el futuro.

**Registro de colaboradores.** En todo restaurante se tiene un cierto grado de rotación de personal y en ocasiones necesidad de contratar algunos colaboradores adicionales en temporadas especiales, y no es posible recordar toda la información pertinente tanto de loas personas que laboran con nosotros en la actualidad o las que tuvieron alguna relación de trabajo en el pasado. Es por todo esto que es sumamente conveniente el llevar un registro de cada empleado contratado por el restaurante, este deberá tener el formato que mostramos en el cuadro 8.8.

En este registro se tendrán datos pertinentes como la fecha de contratación, el cargo y sueldo con el que inició relaciones laborales el colaborador en cuestión. Asimismo, en este registro se indicará cualquier cambio en la situación del empleado, como por ejemplo, ascensos y/o aumentos de salario, junto con la fecha en que estas acciones fueron tomadas.

**Cuadro 8.8: Registro de colaboradores**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nombre del colaborador** | | | |
| **Inicio de labores** | | | |
| **Cargo inicial** | | | |
| **Sueldo inicial** | | | |
| **Fecha** | **Cambio de puesto** | **Sueldo** | **Observaciones** |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Elaboración propia.

Este registro permitirá tener a mano la información necesaria de cada uno de los colaboradores actualmente en nómina, de los ya retirados de la organización que pueden ser contratados nuevamente o para la posibilidad de tener que dar referencias de ellos.

Ya que este registro contendrá en muchas ocasiones información confidencial de nuestros colaboradores no serán de acceso libre en la organización.

Hemos abarcado los puntos críticos del manejo de personal en una organización orientada netamente al servicio de alta calidad que tenga como objetivo crear vínculos permanentes y a la vez un nombre de marca que sea referido constantemente en los NSE segmentados objetivo, así como círculos de autoridades y turistas en vista que nuestra visión de franquicia deberá ser puesta en marcha con la consolidación y posicionamiento de la empresa proyectada y promocionada en algún momento como el restaurante de bandera peruano.

## 8.8. Régimen legal, constitución, tributario y societario, trámite para iniciar el negocio.

La empresa como tal será fiel cumplidora de los preceptos legales del país en que se desarrolle, para el Perú, tenemos en consideración la normatividad vigente y el negocio tendrá que realizar los siguientes trámites:

a. **Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes:**

El RUC es el número que lo identifica como contribuyente. El trámite se realiza en la SUNAT.

b. **Solicitar autorización para imprimir comprobantes de pago:**

Con el documento que acredita su número del RUC, debe solicitar la autorización para imprimir sus comprobantes de pago en las mismas oficinas de la SUNAT.

c. **El régimen tributario de la empresa será el Régimen General.**

Puede solicitar autorización para emitir facturas, boletas de venta, tickets o cintas de máquina registradora y liquidaciones de compra, presentando los Formularios N° 806, N° 816, si el trámite se realiza en una imprenta conectada con la SUNAT a través del Sistema de Operaciones en Línea, o Formulario N° 809 (si utiliza máquinas registradoras).

d. **Llevar libros de contabilidad.**

Al afectarse al Régimen General tendrá que llevar necesariamente contabilidad completa.

En todos los casos, las anotaciones en los libros de contabilidad deberán estar sustentadas con los comprobantes de pago que la SUNAT reconoce y autoriza, según el régimen en que está ubicado el contribuyente. Los libros de contabilidad pueden ser adquiridos en cualquier librería, pero deberán ser legalizados por Notario Público, para que tengan validez.

e. **Gestionar la Licencia Municipal de funcionamiento.**

Es otorgada por la Municipalidad de donde se encuentra ubicado el establecimiento en el que funcionará el negocio. Se debe abonar una tasa según el tipo de actividad y el área que ocupará el inmueble.

Una vez que concluyó estos trámites, podrá iniciar sus actividades comerciales.

### 8.8.1. Régimen tributario general.

Es un régimen tributario que comprende a las personas jurídicas que generan rentas de tercera categoría (aquéllas provenientes del capital, trabajo o de la aplicación conjunta de ambos factores).

Declaraciones y/o pagos mensuales debe efectuar: como generador de rentas de tercera categoría estará en la obligación de presentar sus Declaraciones Pago IGV - Renta todos los meses, a través del Formulario N° 119 en los bancos autorizados de la red bancaria, del

Formulario N° 219, si es Principal Contribuyente en los lugares autorizados por la SUNAT o mediante el Formulario N° 621 (PDT), de acuerdo con la fecha que señala el cronograma de pago, según su último dígito del RUC.
El cálculo de sus impuestos se realizará de acuerdo con lo siguiente:

IGV, 18% de las ventas mensuales con derecho a deducir crédito fiscal.

RENTA, 30% de la utilidad del ejercicio. ( Sólo por el ejercicio 2001, si re-invierte el 10% de sus utilidades se le aplicará la tasa del 20% sobre la renta neta, de no hacerlo se le aplica la tasa del 30% , conforme a la Ley 27394 )

En cuanto al Impuesto a la Renta, debe realizar pagos a cuenta mensuales de acuerdo con alguno de los siguientes sistemas de cálculo:

Sistema A): Método del Coeficiente sobre los Ingresos Netos mensuales
Sistema B): Método del 2% de los Ingresos Netos mensuales

En este caso como inicia actividades el sistema de pagos a cuenta será el B).

Asimismo, debe presentar su Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta determinando la utilidad o pérdida del ejercicio. De haber utilidad, deberá efectuar el pago de regularización, deduciendo del impuesto calculado (30% de la utilidad, sólo por el ejercicio 2001, si re - invierte el 10% de sus utilidades se le aplicará la tasa del 20% sobre la renta neta, de no hacerlo se le aplica la tasa del 30%, conforme a la Ley 27394) los pagos a cuenta que hubiere realizado durante el ejercicio.

Al tener trabajadores a su cargo, también deberá pagar el Impuesto Extraordinario de Solidaridad (antes FONAVI): 5% de la remuneración del trabajador.

De ser el caso, debe cumplir con efectuar las retenciones correspondientes a las rentas que abone por segunda, cuarta y quinta categoría, así como las correspondientes a contribuyentes no domiciliados.

Los métodos para el cálculo de los pagos a cuenta del Régimen General, son dos (02): el método de coeficientes y el método del 2% de los ingresos netos.

Estos sistemas no son optativos, sino obligatorios ya que cada contribuyente debe determinar cuál le corresponde aplicar de acuerdo con lo que establece la Ley del Impuesto a la Renta.

a. **Método del coeficiente:**

Se determina aplicando un coeficiente sobre los ingresos netos devengados en el mes.

Dicho coeficiente se obtiene dividiendo el impuesto calculado (30% de la Renta Neta Imponible anual) entre los ingresos netos del ejercicio anterior (ingresos gravables luego de deducir las devoluciones, bonificaciones, descuentos, etc.), redondeando el resultado a cuatro decimales.

Sólo pueden acogerse a este método quienes hayan obtenido impuesto calculado en el ejercicio anterior. En consecuencia, no pueden utilizarlo los que hubieran tenido pérdidas.

Para el cálculo de los pagos de enero y febrero, se toma como base el impuesto calculado y los ingresos netos del ejercicio precedente al anterior.

b. **Método del porcentaje del 2%.**

Se determina aplicando el 2% sobre los ingresos netos obtenidos durante el mes.

Sólo pueden acogerse a este método aquellos contribuyentes que inician sus actividades durante el

ejercicio o que no hubieran obtenido renta imponible en el ejercicio anterior.

Este porcentaje puede ser variado según el balance acumulado al 31 de enero o al 30 de junio.

### 8.8.2. Constitución de la empresa.

La sociedad anónima se constituye simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores.

La sociedad se constituye cuando menos por dos socios, que pueden ser personas naturales o jurídicas. Si la sociedad pierde la pluralidad mínima de socios y ella no se reconstituye en un plazo de seis meses, se disuelve de pleno derecho al término de ese plazo.

La sociedad se constituye por escritura pública, en la que está contenido el pacto social, que incluye el estatuto. Para cualquier modificación de éstos se requiere la misma formalidad. En la escritura pública de constitución se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de cada forma societaria.

Los actos referidos en el párrafo anterior se inscriben obligatoriamente en el Registro del domicilio de la sociedad.

a. **Denominación o Razón Social**

La sociedad tiene una denominación o una razón social, según corresponda a su forma societaria. En el primer caso puede utilizar, además, un nombre abreviado.

b. **Reserva de preferencia registral**

Cualquiera que participe en la constitución de una sociedad, o la sociedad cuando modifique su pacto social o estatuto para cambiar su denominación, completa o abreviada, o su razón social, tiene derecho a protegerlos con reserva de preferencia registral por un plazo de treinta días, vencido el cual ésta caduca de pleno derecho. No se puede adoptar una razón social o una denominación, completa o abreviada, igual o semejante a aquella que esté gozando del derecho de reserva de preferencia registral.

c. **Plazos para solicitar las inscripciones**

El pacto social y el estatuto deben ser presentados al Registro para su inscripción en un plazo de treinta días contados a partir de la fecha de otorgamiento de la escritura pública.

La inscripción de los demás actos o acuerdos de la sociedad, sea que requieran o no el otorgamiento de escritura pública, debe solicitarse al Registro en un plazo de treinta días contados a partir de la fecha de realización del acto o de aprobación del acta en la que conste el acuerdo respectivo.

### 8.8.3. Sociedad anónima cerrada (S.A.C.).

a. **Requisitos**

La sociedad anónima puede sujetarse al régimen de la sociedad anónima cerrada cuando tiene no más de veinte accionistas y no tiene acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. No se puede solicitar la inscripción en dicho registro de las acciones de una sociedad anónima cerrada.

b. **Denominación**

La denominación debe incluir la indicación "Sociedad Anónima Cerrada", o las siglas S.A.C.

c. **Régimen**

La sociedad anónima cerrada se rige por las reglas de la presente Sección y en forma supletoria por las normas de la sociedad anónima, en cuanto le sean aplicables.

d. **Derecho de adquisición preferente**

El accionista que se proponga transferir total o parcialmente sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad mediante carta dirigida al gerente general, quien lo pondrá en conocimiento de los demás accionistas dentro de los diez días siguientes, para que dentro del plazo de treinta días puedan ejercer el derecho de adquisición preferente a prorrata de su participación en el capital.

En la comunicación del accionista deberá constar el nombre del posible comprador y, si es persona jurídica, el de sus principales socios o accionistas, el número y clase de las acciones que desea transferir, el precio y demás condiciones de la transferencia.

El precio de las acciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán los que le fueron comunicados a la sociedad por el accionista interesado en transferir. En caso de que la transferencia de las acciones fuera a título oneroso distinto a la compraventa, o a título gratuito, el precio de adquisición será fijado por acuerdo entre las partes o por el mecanismo de valorización que establezca el estatuto. En su defecto, el importe a pagar lo fija el juez por el proceso sumarísimo.

El accionista podrá transferir a terceros no accionistas las acciones en las condiciones comunicadas a la sociedad cuando hayan transcurrido sesenta días de haber puesto en conocimiento de ésta su propósito de transferir, sin que la sociedad y/o los demás accionistas hubieran comunicado su voluntad de compra.

El estatuto podrá establecer otros pactos, plazos y condiciones para la transmisión de las acciones y su valuación, inclusive suprimiendo el derecho de preferencia para la adquisición de acciones.

e. **Consentimiento por la sociedad**

El estatuto puede establecer que toda transferencia de acciones o de acciones de cierta clase quede sometida al consentimiento previo de la sociedad, que lo expresará mediante acuerdo de junta general adoptado con no menos de la mayoría absoluta de las acciones suscritas con derecho a voto.

La sociedad debe comunicar por escrito al accionista su denegatoria a la transferencia.

La denegatoria del consentimiento a la transferencia determina que la sociedad queda obligada a adquirir las acciones en el precio y condiciones ofertados.

En cualquier caso de transferencia de acciones y cuando los accionistas no ejerciten su derecho de adquisición preferente, la sociedad podrá adquirir las acciones por acuerdo adoptado por una mayoría, no inferior a la mitad del capital suscrito.

Adquisición preferente en caso de enajenación forzosa Cuando proceda la enajenación forzosa de las acciones de una sociedad anónima cerrada, se debe notificar previamente a la sociedad de la respectiva resolución judicial o solicitud de enajenación. Dentro de los diez días útiles de efectuada la venta forzosa, la sociedad tiene derecho a subrogarse al adjudicatario de las acciones, por el mismo precio que se haya pagado por ellas.

f. **Transmisión de las acciones por sucesión**

La adquisición de las acciones por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario la condición de socio. Sin embargo, el pacto social o el estatuto podrá establecer que los demás accionistas tendrán derecho a adquirir, dentro del plazo que uno u otro determine, las acciones del accionista fallecido, por su valor a la fecha del fallecimiento. Si fueran varios los accionistas que quisieran adquirir estas acciones, se distribuirán entre todos a prorrata de su participación en el capital social.

En caso de existir discrepancia en el valor de la acción se recurrirá a tres peritos nombrados uno por cada parte y un tercero por los otros dos. Si no se logra fijar el precio por los peritos, el valor de la acción lo fija el juez por el proceso sumarísimo.

g. **Ineficacia de la transferencia**

Es ineficaz frente a la sociedad la transferencia de acciones que no se sujete a lo establecido en este título.

h. **Auditoría externa anual**

El pacto social, el estatuto o el acuerdo de junta general adoptado por el cincuenta por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto, puede disponer que la sociedad anónima cerrada tenga auditoria externa anual.

i. **Representación en la junta general**

El accionista sólo podrá hacerse representar en las reuniones de junta general por medio de otro accionista, su cónyuge o ascendiente o descendiente en primer grado.

j. **Convocatoria a Junta de Accionistas**

La junta de accionistas es convocada por el directorio o por el gerente general, según sea el caso, con la anticipación que prescribe el artículo 116 de esta ley, mediante esquelas con cargo de recepción, facsímile, correo electrónico u otro medio de comunicación que permita obtener constancia de recepción, dirigidas al domicilio o a la dirección designada por el accionista a este efecto.

k. **Juntas no presenciales**

La voluntad social se puede establecer por cualquier medio sea escrito, electrónico o de otra naturaleza que permita la comunicación y garantice su autenticidad.

Será obligatoria la sesión de la Junta de Accionistas cuando soliciten su realización accionistas que representen el veinte por ciento de las acciones suscritas con derecho a voto.

l. **Directorio facultativo**

En el pacto social o en el estatuto de la sociedad se podrá establecer que la sociedad no tiene directorio. Cuando se determine la no existencia del directorio todas las funciones establecidas en esta ley para este

órgano societario serán ejercidas por el gerente general.

m. **Exclusión de accionistas**

El pacto social o el estatuto de la sociedad anónima cerrada pueden establecer causales de exclusión de accionistas.

Para la exclusión es necesario el acuerdo de la junta general adoptado con el quórum y la mayoría que establezca el estatuto. A falta de norma estatutaria rige lo dispuesto en los artículos 126 y 127 de la Ley.

El acuerdo de exclusión es susceptible de impugnación conforme a las normas que rigen para la impugnación de acuerdos de juntas generales de accionistas.

# CAPÍTULO IX

## 9. La inversión.

En este capítulo abordaremos la proyección de los recursos destinados al proyecto determinando cual será la inversión total que se necesita para la implementación del restaurante, es decir, el monto requerido para adquirir el activo fijo, pagar los egresos originados por la formación del activo intangible y para cubrir los requerimientos de capital de trabajo para el inicio de operaciones. En los capítulos anteriores se ha detallado el concepto del negocio, su mercado, las estrategias y organización, todo ello se ha considerado para la inversión, de tal manera que la misma satisfaga los requerimientos antes esbozados

### 9.1. Inversión pre-operacional

La inversión pre operacional esta constituida por todas las erogaciones cuyo fin es dotar de los elementos necesarios para la puesta en marcha del negocio, estos bienes son indispensables para el funcionamiento del restaurante, podemos distinguir los siguientes:

a. Activo fijo.
b. Activo intangible.
c. Capital de Trabajo.

**Cuadro 9.1: Inversión total**

**(En US$)**

| RUBROS | MONTO US $ | IGV | PRECIO DE COMPRA US $ |
|---|---|---|---|
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 308,830 | 55,589 | 364,420 |
| INVERSIÓN EN INTANGIBLES | 125,030 | 20,615 | 145,645 |
| INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO | 149,507 | 16,002 | 165,508 |
| INVERSIÓN TOTAL | 583,367 | 92,206 | 675,573 |

Elaboración propia.

## 9.2 Activo fijo.

El activo fijo esta constituido por los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operatividad del negocio. Entre ellos tenemos:

a. Inversión en Remodelación del local.
b. Equipos de cocina.
c. Equipos de oficina incluyendo software.
d. Utensilios de cocina.
e. Mobiliario.
f. Existencias, suministros diversos, envases y embalajes.

El detalle de cada uno de estos rubros se encuentra el Anexo 13.

En cuanto al activo fijo; es importante señalar que el costo de adquisición incluye todos los costos para poner el activo en el restaurante listo para su funcionamiento, para tal efecto las obras físicas se valoran en función al presupuesto de los

ingenieros, el equipo y mobiliario en función a la cotización del proveedor seleccionado.

### 9.2.1. Local.

Con la finalidad de optimizar la estructura de la inversión que luego pesará en la amortización del capital y el costo financiero así como con la finalidad de reducir la exposición inicial de los inversionistas, se opta por el alquiler de un inmueble y efectuar la remodelación de acuerdo a las necesidades del restaurante.

La modalidad del alquiler a pactarse sería de un monto fijo mensual de 5,000. dólares, con 4 meses de garantía, mediante un contrato a 5 años renovable, siendo la localización elegida en el Ovalo Gutiérrez, aspecto que se evaluó en el capítulo VII de nuestro estudio.

### 9.2.2. Remodelación.

Para tomar la decisión de remodelar o construir, se tomaron en cuenta las estructuras existentes del local, estas son razonablemente adecuadas para el restaurante proyectado. Esta situación toma en consideración el uso del espacio en forma eficiente. Otro factor importante a revelar es la distribución de los ambientes del local, que por su naturaleza de servicios hacen que la decisión sea la de remodelar, siendo ésta de US$ 150,000 dólares aproximadamente. Para este propósito lo práctico y eficiente será tercerizar este trabajo integralmente así también será con la decoración del establecimiento, dichas obras culminarían en aproximadamente 3 meses

de iniciada la misma, lo que ya hemos observado en el Plan Operativo preliminar propuesto.

El contrato de remodelación abarcará todos los costos desde la obtención de permisos, materiales, mano de obra instalación, etc. hasta su habilitación, el contrato tendrá una garantía no solo de terminado a plena satisfacción, sino de cumplir con todos los requisitos legales, municipales y los que sean necesarios para los locales de restaurantes en el distrito de Miraflores, tales como licencias especiales, así como los permisos de funcionamiento que pueda requerir el negocio para su puesta en marcha (este contrato pues deberá ser llave en mano).

### 9.2.3. Equipamiento.

El equipo considerado dentro de la inversión para el restaurante depende de su volumen de atenciones, tipo de menú, tamaño y del tipo de servicio; en nuestro caso tenemos el Fast-Food, Fast-Casual y la barra temática en vista de ello se ha definido el equipamiento cuyo detalle figura en el Anexo 13 Inversiones.

### 9.2.4. Mobiliario y decoración.

El mobiliario guardará coherencia con el concepto del negocio es decir reflejará un ambiente de peruanidad. El estilo y decoración están definidos en los capítulos anteriores donde se explica con amplitud el concepto.

### 9.2.5. Utensilios de cocina y bar.

En este rubro se agrupan todos los utensilios para cocinar, como ollas, sartenes, cucharones etc. Ver anexo 13 Inversiones.

### 9.2.6. Servicio de mesa (vajilla, cubiertos, cristalería etc.)

El servicio de mesa va con el estilo del restaurante, además será resistente al manipuleo y lavado continuo, se ha considerado la disponibilidad del fabricante y el costo de reemplazo para su elección.

El volumen inicial de vajilla será el equivalente a satisfacer la necesidad de 140 comensales y un 50 % de unidades de reemplazo.

**Cuadro 9.2: Inversión en activo fijo**

**(En US$)**

| RUBROS | MONTO US $ | IGV | PRECIO DE COMPRA US $ |
|---|---|---|---|
| EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES | 150,000 | 27,000 | 177,000 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 108,207 | 19,477 | 127,685 |
| MUEBLES Y ENSERES | 12,957 | 2,332 | 15,289 |
| EQUIPOS DIVERSOS | 35,166 | 6,330 | 41,496 |
| OTROS | 2,500 | 450 | 2,950 |
| INVERSIÓN TOTAL | 308,830 | 55,589 | 364,420 |

Elaboración propia.

## 9.3. Activo intangible.

La inversión en intangible es la que se realiza sobre un activo constituido por servicios o derechos adquiridos que son indispensables para ejecutar el proyecto, entre ellos tenemos:

### 9.3.1. Gastos de organización.

En este rubro agrupamos los gastos legales para la constitución del restaurante, notariales de registro entre otros, los cuales se activaran y tendrán el tratamiento de gastos pre operativos lo que permitirá una asignación adecuada al gasto vía amortización permitiendo su deducción para efectos tributarios.

### 9.3.2. Patentes y licencias.

Se considerara los desembolso necesarios para la inscripción del nombre comercial UCHU´S, el diseño del logo, su registro en Indecopi y cualquier otro desembolso cuyo objetivo será el desarrollar el nombre comercial denominado “Marca”.

### 9.3.3. Gastos de puesta en marcha.

En este rubro se considera los gastos que originan las pruebas preliminares de las instalaciones, hasta que se logre un funcionamiento adecuado como por ejemplo remuneraciones, alquileres. Etc.

### 9.3.4. Gastos de capacitación.

Son los desembolsos que se originan por instruir, adiestrar y preparar al personal con el propósito de potenciar sus habilidades y competencias que deban tener antes de la puesta en marcha del proyecto, para el ello en el capitulo de organización se ha definido las competencias de los colaboradores y la remuneración que guarda coherencia con dicho perfil.

### 9.3.5. Gastos del estudio del proyecto.

Comprende los estudios de pre – inversión, ingeniería y ejecución del proyecto hasta su puesta en marcha**.**

**Cuadro 9.3: Inversión en intangibles**

**(En US$)**

| RUBROS | MONTO US $ | IGV | PRECIO DE COMPRA US $ |
|---|---|---|---|
| PATENTES Y MARCAS | 10.000 | 0 | 10.000 |
| GASTOS DE INVESTIGACIÓN | 6.000 | 1.080 | 7.080 |
| GASTO DE PROMOCIÓN Y PREOPERATIVOS | 103.110 | 18.470 | 121.580 |
| SOFTWARE | 5.920 | 1.066 | 6.986 |
| INVERSIÓN TOTAL | 125.030 | 20.615 | 145.645 |

Elaboración propia.

## 9.4. Inversión en capital de trabajo.

Constituida por el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto

durante un ciclo productivo, para una capacidad tamaño determinado.

El ciclo productivo es el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar insumos de la operación y termina cuando se venden los insumos transformados en productos terminados y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos.

El capital de trabajo inicial constituirá una parte de las inversiones a largo plazo, considerando que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar las operaciones del proyecto.

Para calcular el capital de trabajo un método usado es el periodo de desfase, el que consiste en determinar los costos de operación que deben financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de materia prima hasta el momento en que recauda el ingreso por la venta de los productos que se destinara a financiar el periodo de desfase siguiente.

### 9.4.1. Inversión durante el funcionamiento

Las inversiones durante el funcionamiento están constituidas por las inversiones de reemplazo y las de ampliación.

Las inversiones de reemplazo están definidas por la vida útil de cada activo.

La vida útil de cada activo se determinara en fusión a:

**a.** Número horas de uso,

**b.** Por imagen corporativa o económica,

En el presente caso no se esta considerando inversión durante le funcionamiento.

**Cuadro 9.4: Capital de trabajo**

**(En US$)**

| RUBROS | VALOR COMPRA US $ | IGV | PRECIO DE COMPRA US $ |
|---|---|---|---|
| EXISTENCIA INICIAL | 3.649 | 657 | 4.306 |
| CARGAS DE PERSONAL | 25.609 | 0 | 25.609 |
| CARGA FABRIL | 120.249 | 15.345 | 135.594 |
| INVERSIÓN TOTAL | 149.507 | 16.002 | 165.508 |

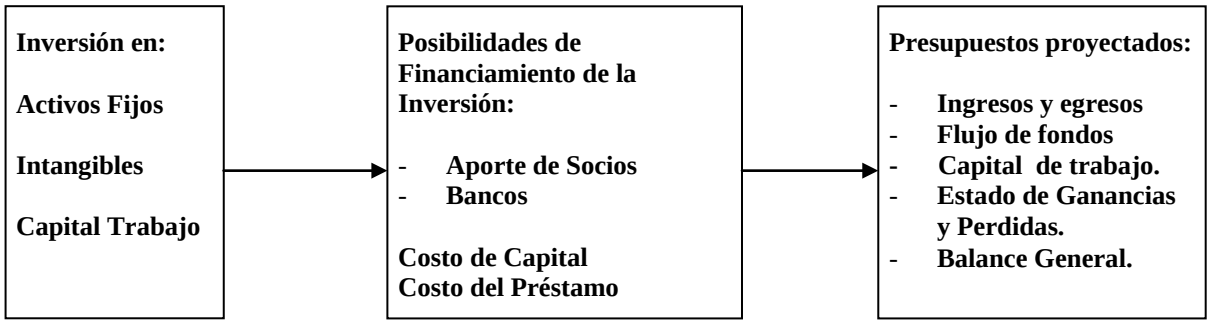
Elaboración propia.

## 9.5. Resumen de resultados.

Las inversiones detalladas en el capítulo expuesto son vitales para el inicio del proyecto, y se evaluará la decisión de ejecutarlas o recomendar su aplicación luego de conocer cuál será la disposición de la institución financiera para conceder préstamos, la disposición de los accionistas para aportar capital y en qué porcentaje de la inversión total, y por último, la generación de fondos suficientes para solventar dicha inversión descontados a una tasa de oportunidad requerida por los socios, factores cuantificables que veremos en los siguientes capítulos a partir del financiamiento requerido para ello.

El esquema seguido será el siguiente:

**Figura 9.1: Inversión – financiamiento y presupuestos**




Elaboración propia.

# CAPÍTULO X

## 10. Financiamiento del proyecto.

Luego de tener un razonable grado de certeza de la aceptación del formato por los futuros clientes, así como del estimado de las ventas dentro de un rango aceptable de participación inicial del mercado meta, procedimos a estructurar las inversiones necesarias y congruentes con la localización e ingeniería propuestas.

La Inversión tiene como mayor componente los activos fijos con el 53.9% (US$ 364,420) de participación del total, paralelamente el capital de trabajo estructural, es decir aquel con el cual el proyecto debía iniciar su puesta en marcha, alcanzó el 24.5% (US$ 165,508), y por último los intangibles que incluyen básicamente todo el plan de medios, alcanzó el restante 21.6% (US$ 145,645) de los US$ 675,573 programados, valor total que incluye el IGV, los cuales serán parte financiados en el corto plazo como veremos más adelante y por capital propio aportado por accionistas.

Antes de iniciar la aplicación de las inversiones propuestas ya detalladas en el capítulo precedente, procedimos a buscar dónde y bajo qué condiciones se originarían los fondos necesarios para cubrir los requerimientos financieros indicados y así poder plasmar el cronograma que reflejara el origen y uso de los citados fondos. Esta es considerada una premisa básica de orden financiero en vista que no se dejará a la improvisación decisiones vitales para el inicio y funcionamiento armónico del proyecto planteado con exhaustividad.

## 10.1. Fondos societarios.

Como indicáramos anteriormente la empresa proyectada se constituye como sociedad anónima cerrada, por lo que no se buscarán accionistas inversionistas no conocidos por los promotores y fundadores del proyecto.

En tal sentido, los accionistas propuestos para la empresa en formación ejercerán el control de la compañía, esto a base del derecho de prioridad o derecho preferencial, el cual tiene doble propósito: primero, proteger el poder de control de los accionistas, quienes estarán facultados para elegir a los directores del negocio, quienes a su vez eligen a los funcionarios que administran la citada compañía; segundo, es el hecho que protege a los accionistas contra una dilución de valor. Para ilustrar el segundo propósito es preciso efectuar un ejemplo: supóngase que se encuentran en circulación 100 acciones de capital común a un precio unitario de US$ 1,000 cada una, haciendo que el valor total de mercado de la empresa fuera de US$ 100,000; si se vendieran 100 acciones adicionales a US$ 500 cada una, sin el poder de control de los accionistas antiguos, entonces la empresa contaría con 200 acciones con un valor de mercado de US$ 150,000. Cuando el nuevo valor de mercado se divide entre la cantidad de acciones tenemos que éstas tienen un valor de US$ 75 cada una. De tal forma que los accionistas antiguos pierden US$ 25 por acción y los nuevos obtienen una ganancia instantánea de US$ 25 por acción. En consecuencia, la venta de acciones comunes a un precio inferior al valor de mercado

diluiría su precio y transferiría la riqueza de los accionistas actuales a aquellos a quienes se les permitiera comprar las acciones nuevas. El derecho de prioridad evita que esto ocurra.

En nuestro caso, se trata de una mediana empresa en formación (denominada así por el nivel de inversión en activos fijos superior a US$ 350,000) tomando la emisión de las acciones comunes como acciones de los fundadores o acciones de clase "B", es decir son aquellas que les da derechos exclusivos de votación pero a la vez dividendos restringidos o por concederse si la formación de utilidades anuales son mayores al 20% de las ventas durante cada uno los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Esto nos proporcionará algunas ventajas para el proyecto:

a. Las acciones emitidas no obligan a la empresa a hacer pagos a los accionistas: sólo cuando la compañía genere utilidades y cuando no tiene necesidades vitales de re-inversión de dichas utilidades, entonces recién pagará un dividendo.
b. Las acciones comunes no tiene fecha de vencimiento fija, nunca tienen que ser reembolsadas tal como sería una emisión de deuda.
c. Los condicionantes sobre restricción de dividendos permitirá un mejor apalancamiento, en vista que frente a una negociación cualquier institución financiera verá en ello un menor riesgo y por ende mejorará la tasa a cobrar,

así como podría extender los primeros plazos de pago de la deuda.

Asimismo podríamos citar algunas desventajas:

a. Los posibles inversionistas exigirán un mayor grado de rendimiento sobre su costo de oportunidad, en vista que se restringe la entrega de dividendos de acuerdo a la primera ventaja expuesta.
b. Si dentro de la estructura de capital óptima, la empresa tiene mayor capital contable, entonces el promedio del costo de capital será más alto de lo que realmente se necesita.
c. Según las leyes actuales los dividendos entregados por tenencia de acciones comunes no son deducibles de impuestos, lo que aumenta nuevamente el costo del capital contable en comparación con el de las deudas, por ende los inversionistas esperarán siempre un mayor rendimiento de la empresa.

- **Convocatoria de inversionistas**

Es de suma importancia contar con un perfil adecuado de los socios o inversionistas convocados, que estén dispuestos a aportar excedentes personales que básicamente no presionen los flujos del negocio y sus finanzas personales, de tal manera que no sean exigibles en el corto plazo, por ello denominamos inversiones de excedentes a dichos aportes.

En esa dirección nuestra convocatoria o búsqueda del empresario afín a la actividad donde se programan las inversiones, tuvo el siguiente esquema básico:

**Cuadro 10.1: Perfil de los inversionistas**

| **Personería y profesión** | **Ocupación actual e historial** | **Situación económica** | **Disponibilidad de fondos** |
|---|---|---|---|
| Persona Natural, de preferencia peruano o extranjero con más de 20 años de residencia en el país, con claros sentimientos nacionalistas. Profesión no determinada en el sentido académico de la palabra. | Empresario con ocupación actual de preferencia en negocios afines como hotelería, turismo, o posible integración hacia atrás, con buena reputación sobre integridad y ética en los negocios. Reconocido por el éxito en las empresas donde participa. | Solvente, con inversiones fijas en el Perú, con propiedades particulares de preferencia realengas. | US$ 100,000 o mayor. Esperanza de retorno sobre la inversión promedio del 20%. |

Elaboración propia.

Paralelamente al perfil indicado líneas arriba, tuvimos como premisa que los empresarios que podríamos citar deberían ser conocidos por los promotores fundadores del proyecto.

Se realizaron varias entrevistas tentativas, encontrándonos con una receptividad razonable frente al

proyecto en mención, todos coincidieron en que revisáramos nuestras iniciales cifras de inversión en activos fijos, lo que posiblemente podría ser ajustado a negociaciones de reducción de costos en vista de la recesión por la que atravesaba el mercado de la construcción y acondicionamiento de nuevas inversiones.

Dos de los entrevistados coincidieron con bastante cercanía con nuestras proyecciones integralmente hablando y enfocaron su posible participación con los siguientes condicionantes materia de negociación:

- Además de sus aportes dinerarios, de ser necesario, incluirían su aval personal y posible respaldo con bienes inmobiliarios por afectar.
- Suscribirían el capital como socios fundadores con derecho a participar en la dirección de la organización estatutariamente acordado.
- Al tercer año de funcionamiento debe examinarse la probabilidad de ejecutar franquicias en España y en los Estados Unidos de Norteamérica, ambos países se muestran bastante receptivos por contener una gran proporción de la comunidad hispana radicada en el exterior.
- Participarían desde el inicio en la adecuación del local por utilizar, sin crear conflictos de interés con compañías proveedoras de materiales o insumos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

- Rentabilidad mínima de la inversión anualizada que debe arrojar la proyección del flujo del inversionista del orden del 20%
- Fundación de la empresa como Sociedad Anónima Cerrada, la misma que no deberá contar con contratos previos de terceros domiciliados o no domiciliados que condicionen la participación de los socios en la mencionada sociedad o que den lugar a las denominadas tercerías.
- Participar en la negociación con Bancos, empresas financieras, y proveedores sobre las posibles condiciones de crédito para capital de trabajo para la puesta en marcha del proyecto.
- Otros detalles sobre decisiones de inversión en materiales y equipos así como la puesta en marcha que comprendan ahorros en el proyecto sin que esto signifique sacrificar el impacto planificado por marketing ni la calidad actual o futura de los productos y servicios entregados por el establecimiento piloto.

Se efectuó una aproximación a los valores de inversión individuales de cada uno de los 5 socios considerados, llegando al monto de US$ 104,200, con excepción de uno de ellos que deberá inscribir US$ 104,500, los mencionados aportes serán proporcionales con la cantidad de acciones emitidas, en este caso por cada socio serán 1,042 acciones de US$ 100.00 cada una (recordemos que uno de ellos suscribirá 1,045 acciones).

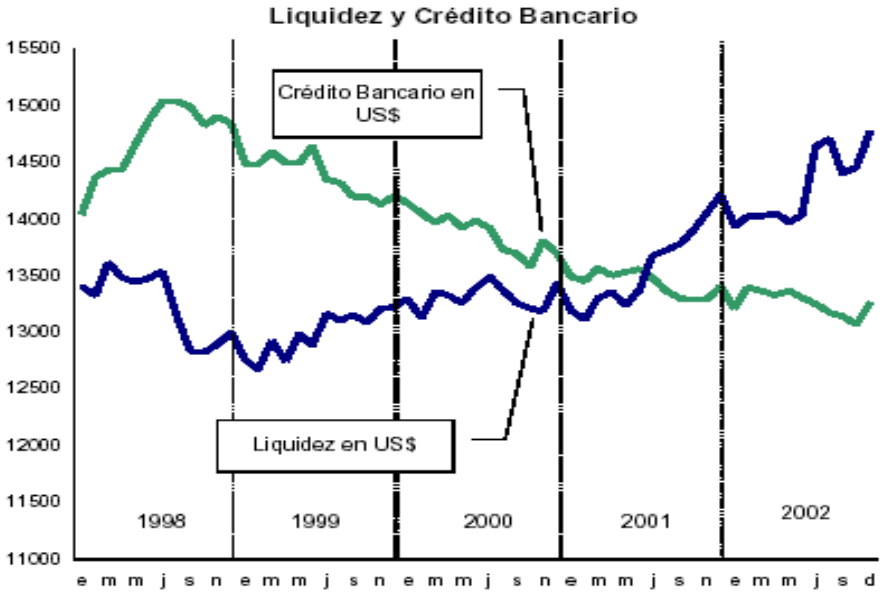
Con los aportes estimados de 5 socios indicados líneas arriba, tendríamos un capital inicial de US$ 521,300, el que equivale a un 77% de la inversión total programada.

## 10.2. Análisis de la tendencia de tasas de interés y oferta crediticia

El actual contexto de la liquidez bancaria y las perspectivas de las colocaciones.

Con la finalidad de obtener un panorama general pero a la vez muy claro de las tendencias sobre las tasas de interés y las colocaciones bancarias, hemos recurrido al informe de Moneda y Banca de MAXIMIXE de Enero 2003 y del informe de febrero del mismo año sobre Tasas de Interés de la misma consultora económica, de los cuales tomaremos los aspectos más relevantes de las evoluciones y perspectivas de uno de los principales precios en la economía: el precio del dinero o tasa de interés, concentrándonos en la tasa en moneda extranjera (ME) la cual es aplicable a las operaciones de financiamiento proyectadas en el presente estudio de investigación.

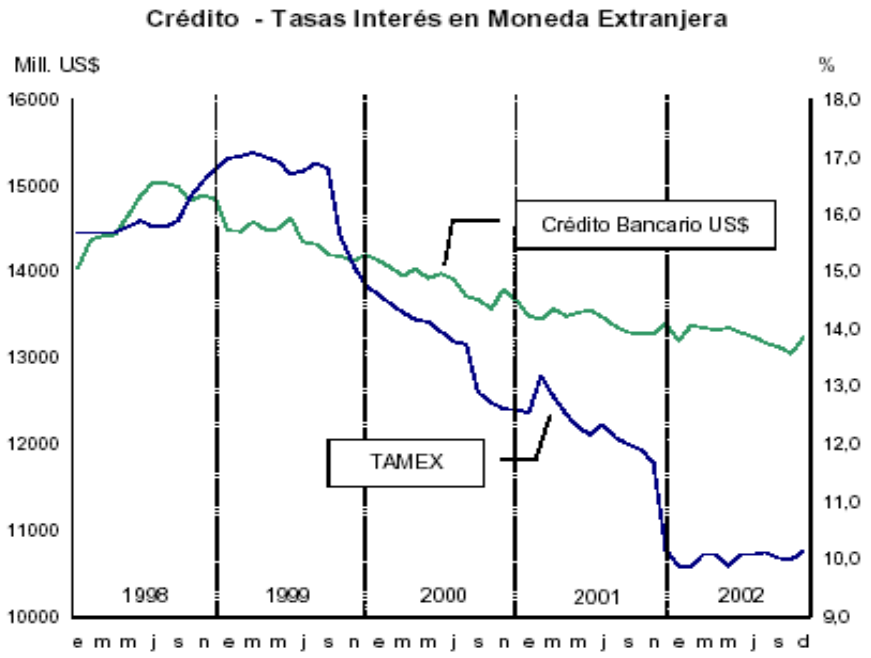
**Gráfico: 10.1: Liquidez y crédito bancario en moneda extranjera – evolución – Perú**




Elaboración: MAXIMIXE, **Moneda y banca. Informe electrónico,** Lima: Maximixe, ene. 2003, p.46.

El gráfico anterior es elocuente, mientras que la liquidez en dólares americanos viene creciendo el crédito bancario tomado en esta moneda extranjera es descendente, sin que existan presiones sobre el tipo de cambio, esto y la coyuntura internacional ( tasas de la FED que impactan en la oferta monetaria de los Estados Unidos y por vinculaciones de las tasas interbancarias y entre Bancos Centrales, influyen en los mercados de dinero y las tasas de interés de todos los países industrializados) han conducido hacia la baja a las tasas de interés en dólares.

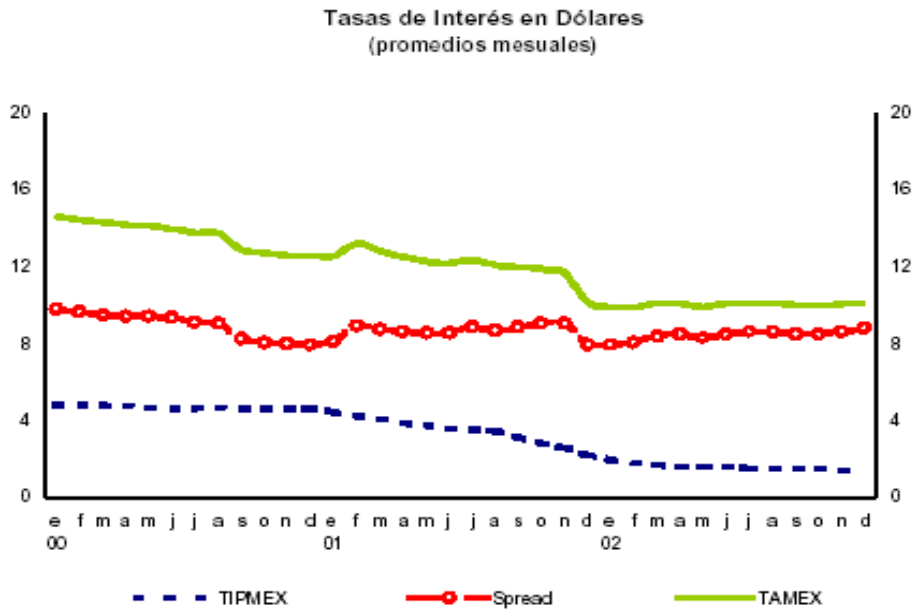
**Gráfico 10.2: Crédito bancario y tasas de interés en moneda extranjera – evolución en el Perú**




Fuente: MAXIMIXE, **Moneda y banca. Informe electrónico.** Lima: Maximixe, ene. 2003, p.47.

Ahora veremos las tasas de interés promedio en dólares, con la finalidad de observar la tasa pasiva que sería la que recibirían los inversionistas si colocan su dinero en moneda extranjera en el país, evidentemente con menos riesgo que el entregarlo para la inversión propuesta.

**Gráfico 10.3: Tasas de interés en dólares americanos, evolución en Perú, promedios mensuales**




Fuente: MAXIMIXE, **Moneda y banca. Informe electrónico.** Lima: Maximixe ene. 2003, p.44.

En el año 2002 el crédito total del sistema bancario se habría mantenido en similares niveles respecto al 2001, sin embargo para el 2003, según la consultora MAXIMIXE en su informe de Moneda y Banca para enero del 2003, nos indica que se espera un mejor comportamiento, principalmente a partir del tercer trimestre, pese a la reducción del tiempo de permanencia de los deudores en las centrales de riesgo que frenaría dicho crecimiento.

En enero del año 2003 en curso la TAMEX (Tasa Activa en Moneda extranjera) se situó en 10.1%. Las bajas tasas internacionales así como la menor percepción del riesgo país

favorecerían todavía un descenso adicional de las tasas cobradas en moneda extranjera[66].

La oferta crediticia traducida en el stock de colocaciones bancarias se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 10.2: Stock de colocaciones y depósitos – Sistema Bancario – Perú a noviembre del año 2002**

Dinámica de la Banca Múltiple (Noviembre 2002)

| Banco | Colocaciones | | | Depósitos | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | mill. US$ | var. % [1] | var. % [2] | mill. US$ | var. % [1] | var. % [2] |
| Banca Múltiple | 9 512,1 | 1,8 | 1,20 | 13 912,5 | 2,0 | 3,5 |
| Crédito | 2 709,0 | 2,8 | 5,9 | 4 501,9 | 0,2 | 8,7 |
| Wiese Sudameris | 1 793,7 | -0,4 | -8,7 | 2 286,0 | -1,1 | -13,7 |
| Continental | 1 546,3 | 3,8 | 5,6 | 3 233,3 | 12,3 | 16,6 |
| Interbank | 760,0 | -0,2 | 6,2 | 1 082,4 | -2,4 | -4,1 |
| Santander C. H. | 674,1 | 2,1 | -10,1 | 677,3 | -4,5 | -15,7 |
| Citibank | 461,8 | -5,5 | -8,4 | 377,2 | -3,4 | -15,4 |
| Sudamericano | 438,8 | 4,5 | 1,5 | 479,5 | -0,9 | 16,9 |
| Boston | 253,8 | -0,3 | 23,7 | 287,5 | -6,8 | 55,3 |
| BIF | 278,7 | 5,4 | 28,0 | 273,7 | 5,7 | 43,5 |
| Financiero | 244,3 | 6,9 | 7,8 | 325,0 | 4,0 | 7,0 |
| Trabajo | 144,0 | 7,1 | 32,9 | 134,2 | 3,2 | 31,0 |
| Comercio | 83,0 | -3,5 | -31,6 | 118,2 | 3,2 | -22,0 |
| Mibanco | 82,3 | 9,4 | 40,0 | 40,6 | 8,2 | 57,2 |
| Standard Chartered | 34,7 | -11,5 | -40,2 | 80,8 | -12,8 | -27,8 |
| BNP Paribas Andes | 7,4 | -12,1 | -44,9 | 14,8 | 6,5 | 46,3 |

1/ Variación con relación al mes anterior

2/ Variación con relación a diciembre último, en el caso de la morosidad la variación está expresada en puntos porcentuales.

Fuente : SBS

Fuente: MAXIMIXE, **Moneda y banca. Informe electrónico.** Lima: Maximixe, ene. 2003, p.47

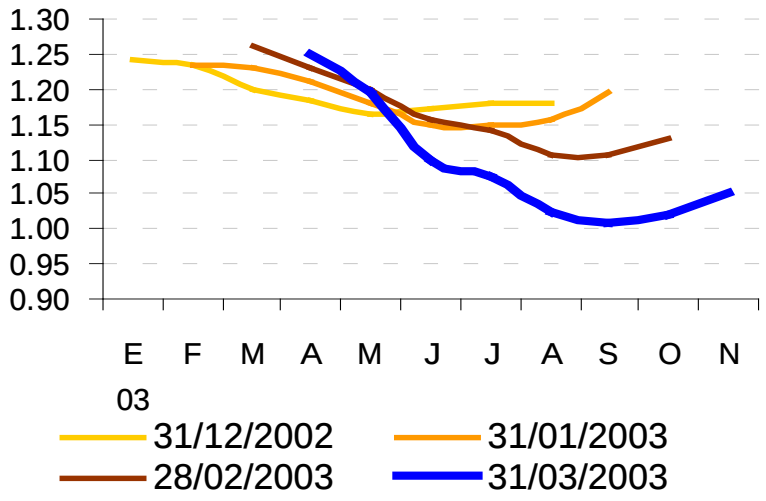
a. **Implicancias internacionales de las tasas de interés.**

Nuestra economía tiene libertad en el movimiento o traslado de capitales, en tal sentido cualquier inversionista se puede ver tentado de colocar sus excedentes en las bolsas norteamericanas o en Bonos del Tesoro de los Estados Unidos; no obstante debemos recordar que los

[66] MAXIMIXE., **Informe electrónico sobre tasas de interés a febrero del 2003.** Lima: MAXIMIXE, 2003. p.19

denominados inversionistas institucionales (AFPs, por ejemplo) tienen ciertas limitaciones en cuanto a los porcentajes de sus portafolios invertidos en papeles del exterior (salvando las distancias de los inversionistas requeridos para nuestro proyecto). En tal sentido observaremos rápidamente el panorama internacional reflejado en un Informe Electrónico de Coyuntura Económica del Banco de Crédito, emitido por su División del Mercado de Capitales.

**Gráfico 10.4: Futuros FED**




Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. DIVISIÓN MERCADO DE CAPITALES. **Informe electrónico sobre coyuntura internacional.** Lima: BCP, abril 2003. s.p..

El mismo informe determina los siguientes puntos relevantes:

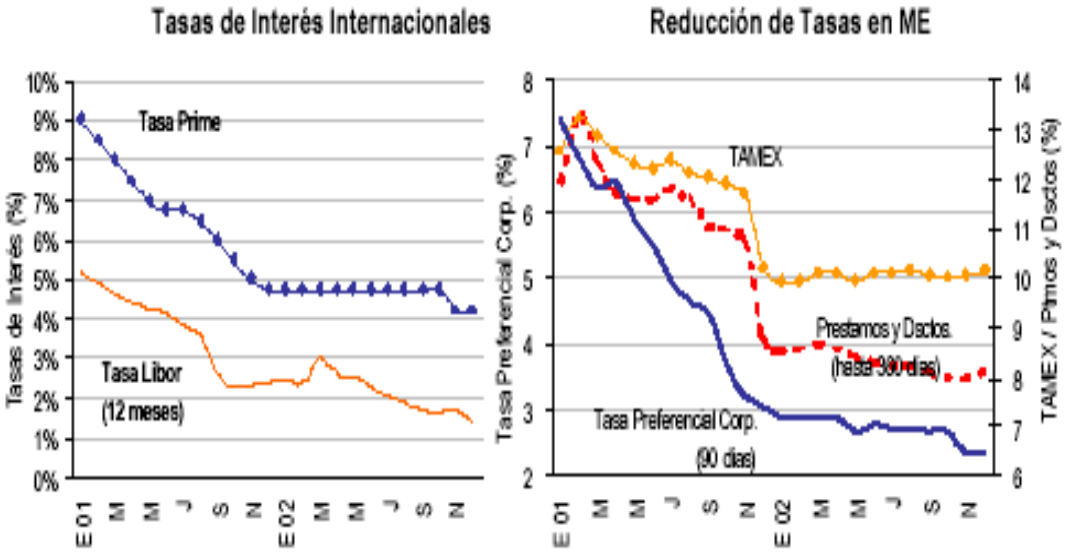
- Se tiene una perspectiva decreciente de las tasas internacionales
- Dicha tendencia debería reflejarse en las tasas en moneda extranjera locales.

- El riesgo país no viene creciendo evidenciando poca aversión al riesgo
- Se vienen tomando papeles de mercados emergentes (con mejoras en la performance fiscal)
- Esto se debe a la búsqueda de rendimientos por parte de los inversionistas dadas las bajas rentabilidades en Estados Unidos.
- El exceso de liquidez en moneda extranjera en el mercado local acentuaría tendencia de tasas a la baja.

Lo indicado líneas arriba se encuentra también documentado en el Reporte Mensual del Mercado de Capitales del Banco de Crédito de febrero del año 2003 indicado en los gráficos y comentarios siguientes:

## Gráfico 10.5: Comentarios y gráficos sobre tasas de interés y liquidez

- *Tasas de interés en ME.* La política monetaria expansiva -a partir de menores tasas de interés- llevada a cabo por la Reserva Federal de Estados Unidos para reactivar su economía ha generado que las tasas internacionales se reduzcan a sus niveles mínimos en los últimos 40 años. Dicho comportamiento se ha trasladado directamente a las tasas de interés en ME, que adicionalmente se han visto favorecidas por una menor percepción del riesgo.



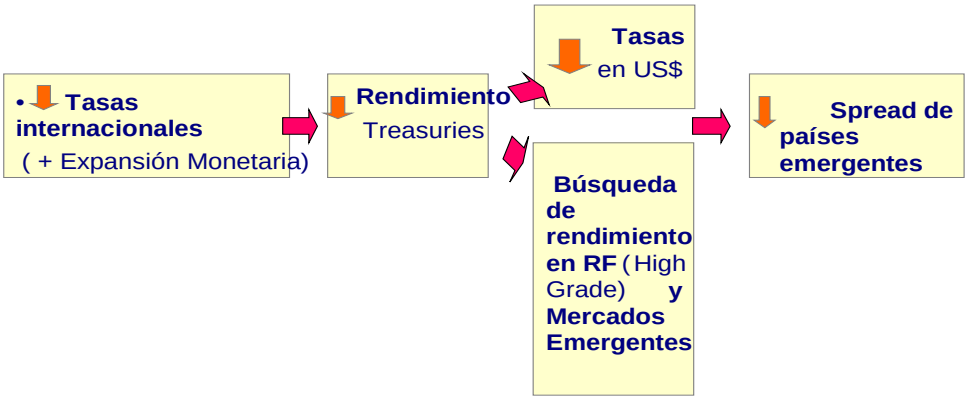

*Fuente: Bloomberg y BCRP*

- *Exceso de liquidez en el sistema financiero.* No sólo los bancos tienen altos niveles de liquidez, las AFPs y los Fondos Mutuos también han contribuido a reducir las tasas de interés locales. Dichas instituciones presentan altas tasas de crecimiento, pero tiene fuertes restricciones para invertir en el extranjero. Así, los amplios niveles de liquidez de estas instituciones generan alta demanda por las escasas emisiones que hay en el mercado local, lo cual viene presionando las tasas de las emisiones a la baja y repercute directamente hacia las otras tasas de mercado.

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. DIVISIÓN MERCADO DE CAPITALES. "Tasa de interés internacionales". En: **Reporte mensual. Servicios de análisis y desarrollo.** PE 3 (1): 4, 12 feb., 2003

La Coyuntura Internacional evolucionaría según el siguiente esquema de interpretación de las señales de la economía estadounidense:

**Figura 10.1: Esquema sobre el impacto de la Coyuntura Internacional**




Elaboración: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. DIVISIÓN MERCADO DE CAPITALES. **Informe electrónico sobre coyuntura internacional**. Lima: BCP, abril 2003. s.p.

Como Conclusión de los puntos expuestos en tasas de interés locales (Perú) y evolución – perspectivas de la coyuntura internacional, podemos decir que las tasas de interés seguirán el camino hacia la baja (hablamos siempre de tasas activas como pasivas), no se prevé por lo tanto cambios dramáticos de esta importante y medular variable financiera. Por lo que nuestro proyecto considerará, en el momento de la negociación, las tasas de interés acordes con el promedio bancario en conjunción con la percepción del riesgo del mencionado proyecto emitido por la entidad bancaria elegida.

b. **Percepción del riesgo del proyecto.**

En cuanto a los créditos al sector servicios, específicamente al rubro de hoteles y restaurantes tenemos que la variación de Nov-2002 respecto a Dic-2001 fue negativa en 4.7% ocasionada principalmente por el mayor riesgo que significaron los hoteles de 4 – 5 estrellas dentro

de la percepción de los bancos, debido a los todavía persistentes menores índices de ocupabilidad, siendo esto último ampliamente comentado en el Informe de Apoyo y Consultoría emitido en la revista SEMANA ECONÖMICA, del 31-de marzo del 2003, página 14.

**Cuadro 10.3: Créditos directos por sectores económicos: desagregado del sector servicios**

Desagregado del Sector Servicios 1/

Al 30 de noviembre del 2002

| | US$ millones | Var % 2/ | Part. % |
|---|---|---|---|
| **Total Servicios** | **2 897,5** | **6,4** | **100,0** |
| Act. Inmobiliarias, Empresariales y Alquiler | 683,9 | 3,4 | 23,6 |
| Electricidad, Gas y Agua | 613,8 | 69,7 | 21,2 |
| Transporte, Almacenes y Comunicaciones | 457,2 | -2,3 | 15,8 |
| Intermediación Financiera | 430,3 | 23,9 | 14,9 |
| Otras Actividades y Ss. Comunitarios | 276,8 | 23,2 | 9,6 |
| Hoteles y Restaurantes | 152,6 | -4,7 | 5,3 |
| Otros | 283,0 | -43,4 | 9,8 |

1/ Corresponde a los créditos Comerciales y Microempresa incluyendo la cartera adquirida mediante procesos de reorganización societaria

2/ Var. % respecto al 31 de diciembre de 2001

Fuente : SBS Elaboración : MAXIMIXE

Fuente: MAXIMIXE. **Informe electrónico: Intermediación en la banca múltiple.** Lima: Maximixe, dic. 2002. p.6.

El denominado riesgo crediticio en los bancos se asocia básicamente a los siguientes factores:

- Inscripción Legal y obtención de permisos previos a cualquier solicitud de examen de propuesta de crédito
- Sector económico al que pertenece la empresa
- Historial de los prestatarios
- Volumen de Ventas estimadas para segmentación
- Valores de inversión y aportes de los prestatarios
- Estados Financieros y flujo de caja

- Disponibilidad y valor de garantías reales

Los factores antes mencionados son abordados en la generalidad de las evaluaciones de los bancos sin contemplar un scoring en su aplicación (puntajes o pesos ponderados por cada factor) en razón que los créditos dirigidos a proyectos son evaluados a la medida, es decir según cada caso particular.

El sector económico ha sido analizado en las variables del macro – ambiente, paralelamente el historial de los prestatarios (como personas naturales o gestores de otros negocios) sólo es el revelado por las denominadas centrales de riesgo en vista que el proyecto es el inicio de una nueva compañía que aún no registra historial por lo que tampoco se dispone de estados financieros, sólo los que veremos en el próximo capítulo que corresponden a los de apertura , las inversiones dinerarias y los flujos resultantes de la unión de los presupuestos y proyecciones respectivas, y en cuanto a las garantías reales o comúnmente llamadas segunda salida tenemos que la empresa podría constituir un fondo de garantía mensual el que consta de los depósitos de las ventas cobradas mediante vouchers de tarjetas de crédito o débito, quedando en el fondo no menos del 20% de los depósitos totales en los citados vouchers.

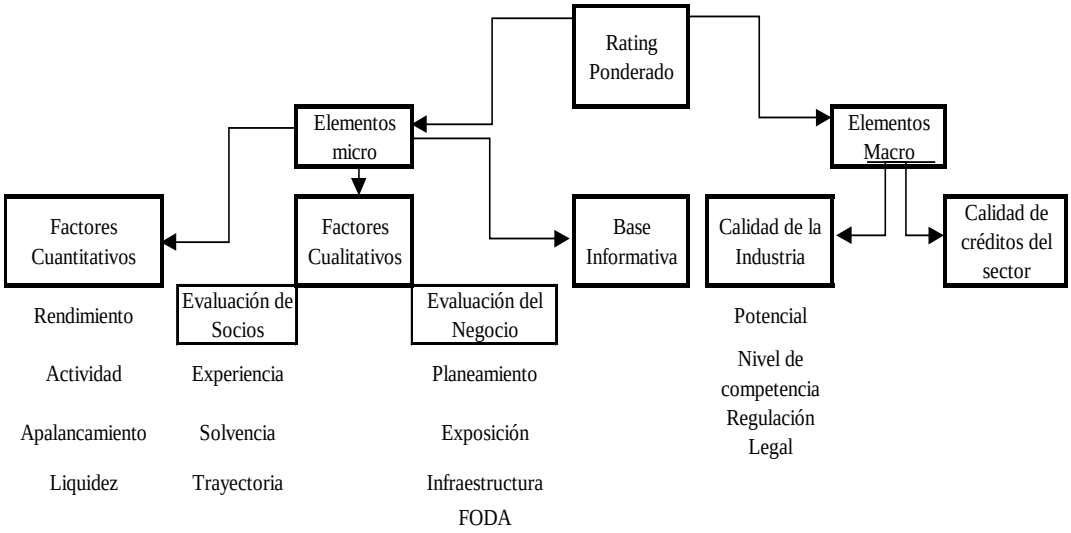
Siguiendo este razonamiento podríamos decir que el riesgo del presente proyecto se podría considerar como

“razonable”, debido especialmente al nivel de aporte propuesto por los promotores del proyecto (determinante del nivel de confianza) así como por los actuales resultados de empresas del sector, las que vienen ampliando su cobertura y se encuentran en búsqueda de nuevos mercados para competir, asimismo por el crecimiento antes comentado de no menos del 8 % anual en el consumo de restaurantes a nivel de todo Lima. Todos estos factores en conjunto son relevantes en la presentación del proyecto a instituciones del sistema financiero, las que en el actual contexto económico tienen excesos de liquidez que deberán utilizar en proyectos que les concedan el mayor número de oportunidades de obtener ganancias no sólo mediante el margen financiero (tasa activa menos tasa pasiva), sino por las transacciones que traen consigo (vouchers de utilización de tarjetas de crédito y débito), compra y venta de moneda extranjera, pagos a proveedores de insumos y servicios, etc.

**c. Proforma de crédito de banco local.**

Para conocer la proforma real de crédito concertamos una entrevista con un ejecutivo de negocios de un banco local, el mismo que validó la importancia de cada factor indicado en el punto anterior; en tal sentido se estableció en forma preliminar el siguiente esquema básico de Análisis de Riesgo, el que determina la elegibilidad del proyecto, siendo a la vez el soporte de la evaluación crediticia la que se efectúa considerando el producto, los colaterales, el plazo, y el rating alcanzado:

**Figura 10.2: Modelo básico de evaluación del riesgo**




Elaboración propia.

- Aspectos de Regulación Legal: Perfeccionados en cuanto a constitución de la empresa, inscripción de la composición accionaria, poderes específicos para sus representantes legales, obtención de permisos e inscripción de la empresa según la ley de sociedades, asimismo obtención del RUC respectivo y la Licencia Municipal de funcionamiento.

- Para el sector económico al cual pertenece la empresa: Verificación de las informaciones sobre serie histórica de incremento de la demanda interna y en particular del consumo interno de familias y ejecutivos de empresas en restaurantes dentro de las zonas de San Isidro y Miraflores, paralelamente a ello, desempeño de las empresas del sector dentro de la zona indicada y sus recientes inversiones o expansiones en el mencionado mercado. Aspectos que deberían guardar consistencia con los estudios realizados en el presente trabajo de

investigación. Así también se confirmará la clasificación de riesgo del sector según la empresa MAXIMIXE.

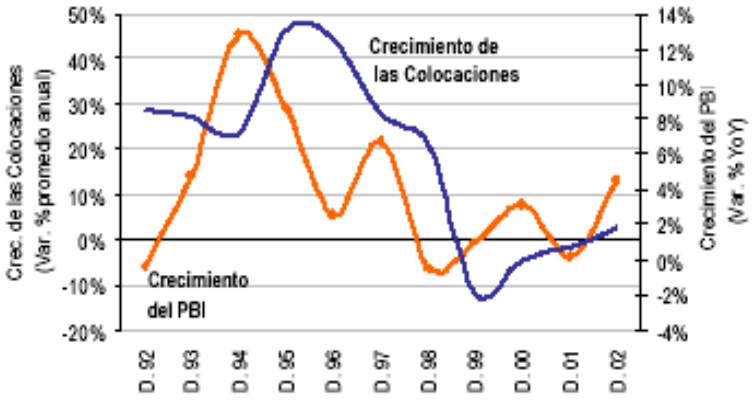
Como muestra de lo antes indicado transcribimos textualmente parte del Informe Sectorial: Colocaciones Bancarias y Actividad Económica, presentado por el Banco de Crédito que hemos citado en anterior oportunidad:

**Gráfico 10.6: Comentarios y gráfico sobre causalidad entre el crecimiento del PBI y colocaciones bancarias**

Como lo estipula nuestra hipótesis, la mejor situación económica (el PBI crece desde agosto del 2001) ha permitido la recuperación de las colocaciones desde mediados del 2002[2] destacando los sectores relacionados a la demanda interna como los más dinámicos. Se espera que la economía siga mostrando señales de crecimiento que permitan sostener la demanda interna, el PBI y consecuentemente, la actividad financiera. En todo caso, se hace imprescindible un ritmo más acelerado de inversión privada que haga que las colocaciones a la industria se recuperen en mayor medida, ya que es el sector menor favorecido en esta fase de crecimiento de las colocaciones.

**Causalidad entre el Crecimiento del PBI y el de las Colocaciones**

*(Variaciones porcentuales respecto al mismo mes del año anterior)*




*Fuente: BCRP y Asbanc*

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. DIVISIÓN MERCADO DE CAPITALES. "Causalidad entre el crecimiento del PBI y colocaciones". En: **Reporte mensual. Servicios de análisis y desarrollo.** PE 3 (1): 2, 12-feb.,2003.

- Historial de los prestatarios: Adjuntar los informes de historial emitidos por la central de riesgo INFOCORP,

por cada uno de los socios involucrados en el proyecto, los que no deberán estar en la clasificación CPP (Con problemas Potenciales) o mayor a ella (Deficiente, Dudoso o Pérdida), asimismo no mantener obligaciones personales que comprometan su patrimonio real sujeto a tasación y posible afectación en primera hipoteca.

- Volumen de Ventas estimadas para segmentación: Demostrar la factibilidad del presupuesto de ingresos derivados de la actividad futura del negocio, mediante los estimados de mercado (mostrar el estudio de mercado y la experiencia de la firma contratada para ello, así como el focus group respectivo), y analogías con empresas del sector de similar envergadura e inversión. Especificar en detalle los cálculos efectuados de pronóstico del mercado meta elegido y su consumo promedio, los que deberán ser consistentes con estudios previos efectuados por empresas reconocidas citando como ejemplo a Apoyo Consultoría.

- Valores de inversión - aportes de los prestatarios: estos últimos deberán ser alrededor del 75 % del costo total entre Capital de trabajo estructural e inversiones fijas, los que deberán estar inscritos dentro del capital accionario de la empresa ya constituida y depositados en cuenta del banco elegido con compromiso irrevocable de su uso en el proyecto en mención.

- Flujo de Caja y estados Financieros: De apertura que guarden consistencia con los aportes de los inversionistas; paralelamente el flujo de caja deberá demostrar un índice de cobertura financiera adecuado o razonable del servicio de la deuda.

- Disponibilidad y valor de garantías: Estas garantías se refieren básicamente a los avales personales así como apertura de POS para recepción de depósitos con tarjetas de crédito o débito en la cuenta del banco que financia, la cual quedará con un fondo inamovible equivalente al 20% de los depósitos mensuales totales en los mencionados instrumentos de pago.

- Otros aspectos de importancia: son la presentación de 3 juegos en original de los estudios completos realizados, carta solicitud, declaraciones juradas de los promotores socios del proyecto, copias de documentos personales y de los autovalúos de propiedades, copia de las inscripciones y permisos indicados en los aspectos legales ya enunciados líneas arriba. Paralelamente concertar cita con el ejecutivo que los atiende y su jefatura inmediata superior con la finalidad de exponer el proyecto a las preguntas preliminares de los citados funcionarios, así como encontrarse dispuestos a absolver los interrogantes realizados por el área de Riesgos del banco evaluador del proyecto. Considerar alternativamente una simulación de su flujo de caja que contenga un servicio de deuda con tasa promedio

respecto a la solicitada por los promotores del proyecto, presentar los cálculos preliminares.

Concluyó sobre la necesidad de revisar la cuantificación consistente con la presentación inicial, asimismo que las tasas a cobrar estarían en función al monto total del financiamiento, el cual no excedería del 12% del total de la inversión pagadero en 1 año en cuotas mensuales fijas. Se estableció un posible período máximo de 3 meses de gracia y el condicionante principal fue el de los depósitos íntegros de los vouchers de tarjetas de crédito y débito en la cuenta de fondo de garantía que se abriría en el banco, la cual siempre debería tener no menos del 20% del total de las ventas bajo esa modalidad de tal manera que se cubrieran los intereses y la amortización de capital.

Por último, luego de ver el proyecto estimó un rating inicial de "C" para el mismo, por lo cual exigiría fondos líquidos como cobertura de intereses y amortizaciones, lo que ya hemos comentado en líneas anteriores.

**d. Decisión de financiamiento**

La estructura del financiamiento proporcionalmente dividida en deuda y capital propio será determinada luego de los cálculos del costo promedio ponderado de capital, siendo complementada, para la decisión de financiamiento, con los aspectos cualitativos del crédito tanto de proveedores y sus pagos en el corto plazo como de bancos en el corto o mediano plazo.

Paralelamente a ello es importante mencionar que como parte sustancial de los condicionantes del financiamiento hemos visto por conveniente proponer que el banco que nos financie será el banco que reciba todos los vouchers derivados de las ventas con tarjetas de crédito o débito, los que ingresarán a las cuentas corrientes con derivaciones a fondos de acumulación para pago de cuotas mensuales, lo que evidentemente es un punto de mucho valor para los citados bancos por las ganancias por comisiones que tienen sobre la liquidación de los referidos vouchers.

El cuadro de reembolso de la deuda a una tasa pre-acordada para el corto plazo (1 año de pagos mensuales iguales) fue del 12 % efectiva anual en dólares americanos, el que mostramos a continuación:

**Cuadro 10.4: Programa de pagos por deuda a 1 año en dólares americanos**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Tasa anual efectiva: | 12.0% | | |
| Número de cuotas: | 9 | | |
| Principal en US$: | 154,273 | | |
| Saldo del Principal | Intereses | Amortización | Cuota Fija |
| 154,273 | 1,536 | - | 1,536 |
| 154,273 | 1,536 | - | 1,536 |
| 154,273 | 1,536 | - | 1,536 |
| 137,803 | 1,536 | 16,470 | 18,006 |
| 121,169 | 1,372 | 16,634 | 18,006 |
| 104,369 | 1,206 | 16,800 | 18,006 |
| 87,402 | 1,039 | 16,967 | 18,006 |
| 70,266 | 870 | 17,136 | 18,006 |
| 52,960 | 699 | 17,306 | 18,006 |
| 35,481 | 527 | 17,479 | 18,006 |
| 17,828 | 353 | 17,653 | 18,006 |
| -0 | 177 | 17,828 | 18,006 |

| Intereses anuales | AMORTIZACIÓN TOTAL |
|---|---|
| 12,387 | 154,273 |

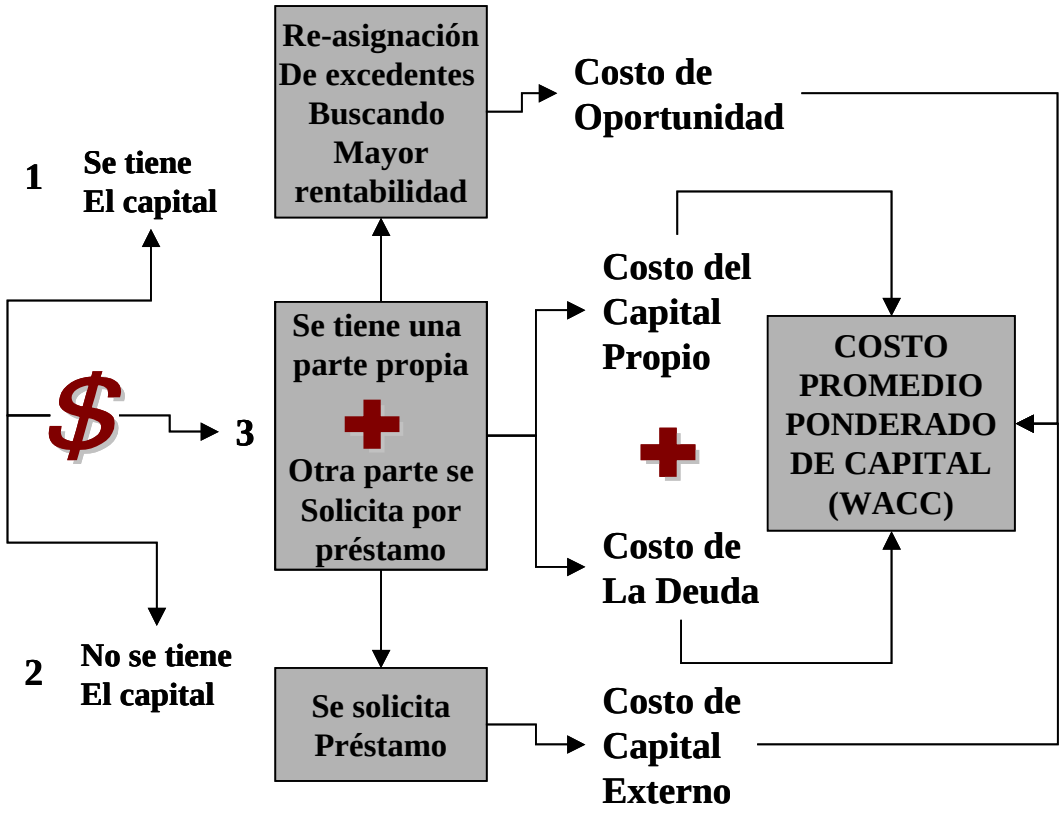
Elaboración propia

## 10.3. Costo de la deuda y costo de capital.

Ambos son de suma importancia en la formación de la tasa de descuento del flujo de caja denominado costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés).

La siguiente figura evidencia claramente cuál será nuestro proceso de deducción lógica de los puntos que veremos a continuación:

**Figura 10.3: Necesidad de obtención de los costos de deuda y capital para la construcción del WACC**




Elaboración propia

**Costo de la deuda:**

La deuda tendrá una reducción de tipo impositiva en razón que los gastos financieros están afectos al cálculo del

impuesto a la renta de ahí que el citado costo se obtendrá luego de la aplicación de la siguiente fórmula:

**Kd = Ki ( 1 – T )**

Donde:

Kd: Costo de la Deuda

Ki: Tasa de Interés a aplicar

T: Tasa impositiva

La variable a estimar es la tasa de interés, para ello hemos tomado como base el estudio del Banco Central de Reserva del Perú el cual citamos:

"La presencia de una gran dispersión en el costo del crédito explica el valor limitado que tienen, para evaluar la evolución dinámica de las tasas de interés, los índices promedio como la TAMN ( en soles) y TAMEX ( en dólares ), publicados por la SBS. Cabe agregar que estos indicadores promedio adolecen de dos deficiencias adicionales: a) En la medida en que incluyen promedios de tasas de interés correspondientes a saldos de colocaciones de diferente antigüedad, los índices TAMN y TAMEX tienden a sobreestimar el valor de la tasa promedio corriente o efectiva, es decir, la aplicada a nuevas colocaciones de crédito, en períodos en que las tasas de interés muestran una tendencia decreciente. b) En la medida en que se produce variaciones en la distribución del universo de prestatarios entre segmentos por entrada o salida del mercado de crédito, los cambios en los promedios TAMN o TAMEX pueden reflejar estas variaciones en la distribución de prestatarios y no cambios en las tasas de interés…"[67]

[67] BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. **El costo del crédito en el Perú**. Lima: BCRP, set. 2002. p.22.

En tal sentido para poder establecer la tasa estimada para el presupuesto de egresos por financiamiento sería necesario conocer los factores sobre tasas de interés reales, en consecuencia la inflación, el riesgo comercial, el riesgo financiero, el desarrollo del mercado de capitales y la estabilidad del sistema financiero, pero como ello está distorsionado o localizado en zonas grises debido a la dispersión de tasas versus costos internos del sistema financiero, volúmenes y percepción del riesgo no correlacionado con la morosidad registrada, etc., es que decidimos utilizar para el presente proyecto una de las tasas activas más elevadas cobradas por el sistema financiero en el corto plazo para proyectos de menor envergadura: 12% anual. Precio del dinero que se encuentra en concordancia con todo nuestro estudio de investigación, el cual guarda prudencia en sus estimados con la finalidad de conservar la rigurosidad de los resultados finales. Consideramos pues que alrededor del mencionado valor porcentual se concentrarían las negociaciones respectivas.

Lo expuesto en las líneas anteriores nos permite ahora sí estimar el costo de la deuda por tomar en sus diferentes escenarios de participación del proyecto:

Kd = 12 (1 – 0.30)

**Kd = 8.40 % -→ Costo efectivo de la deuda**

Este costo será el componente del WACC ya enunciado en líneas anteriores.

**Costo de Capital*:***

El concepto de este costo se diferencia fundamentalmente del anterior por el significado del costo de oportunidad para el inversionista, (lo que le da una aureola de mayor discrecionalidad que el tratamiento del crédito en vista que aquel es parte de la función de intermediación de las instituciones financieras), el cual está definido por la mejor alternativa desechada de similar riesgo; lo que nos lleva a varios aspectos relevantes por tratar como por ejemplo: Las decisiones de inversión que implican uso de fondos excedentes versus los márgenes de seguridad por el motivo precaución, la maximización de los rendimientos esperados, el incremento en el patrimonio neto, las tasas reales de interés, los riesgos y perspectivas a largo plazo del país, el efecto multiplicador dentro de la generación de empleo y el mejoramiento de la denominada calidad de vida, la responsabilidad social, el riesgo de pérdida, etc.

Sin embargo, efectuar un análisis completo que involucre todas las variables antes descritas sería plantear una nueva tesis sobre el peso y validez de los determinantes del costo de capital. Por tal motivo para efectos prácticos utilizaremos el modelo CAPM (capital asset pricing model, o modelo de valuación de activos de capital), el cual pese a que ha sido duramente criticado en diversos trabajos especializados como "La Determinación del Costo de Capital en la Valuación de Empresas de Capital Cerrado: una Guía Práctica" efectuado por los académicos Luis E. Pereiro y Maria Galli, ambos

profesores del programa de MBA de la Universidad Torcuato Di Tella de la República Argentina, sirve en nuestro caso para llegar a un estimado lo más cercano posible al costo de capital para el inversionista.

En ese sentido, los componentes del modelo clásico del CAPM son los siguientes:

**Ke = Rf + $\beta$ (Rm – Rf)**

Donde:

Ke: Costo de Capital propio

Rf: Rendimiento Libre de Riesgo

$\beta$ **:** Beta que mide la sensibilidad del Riesgo

Rm: Rendimiento o retorno promedio del mercado

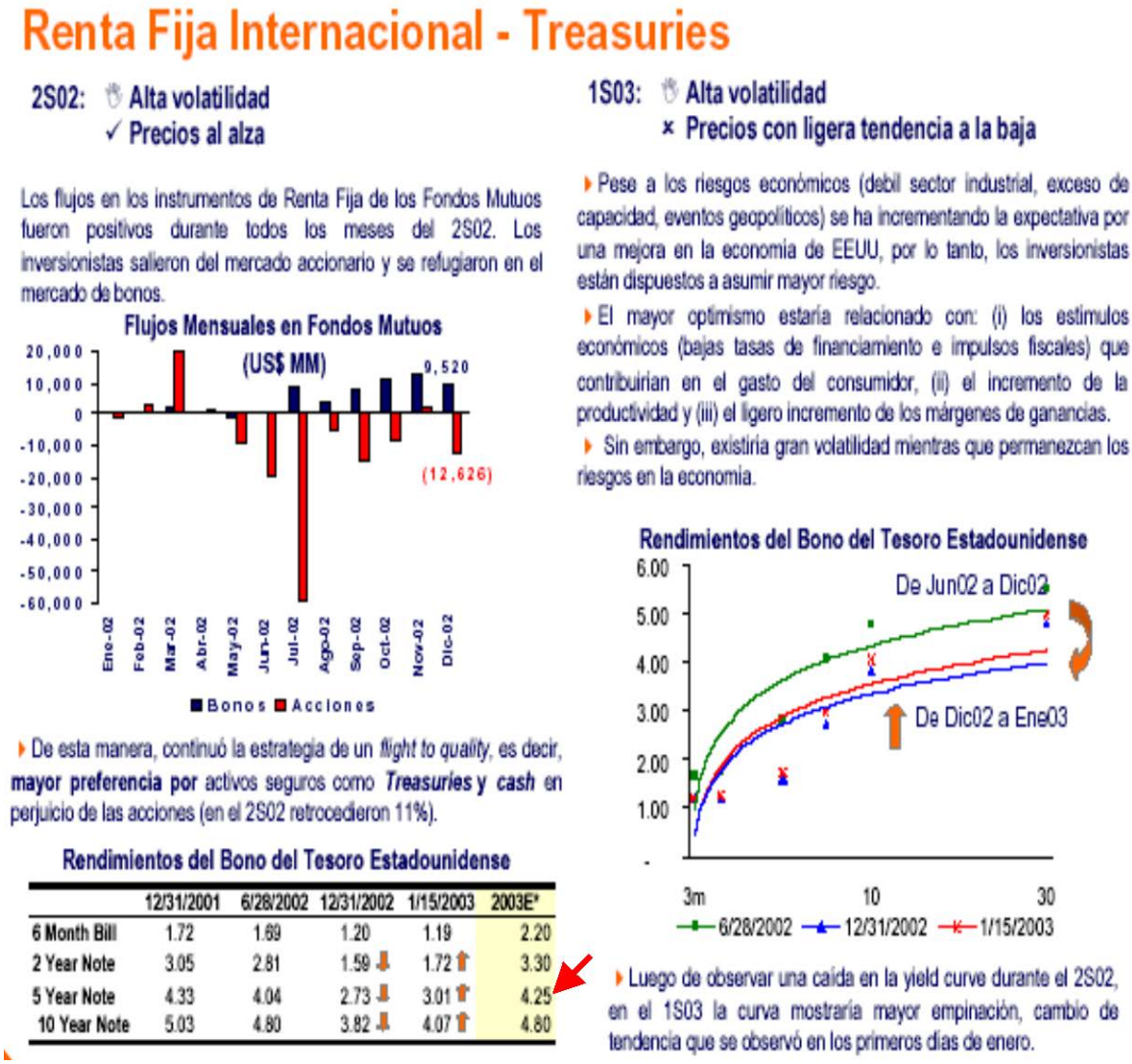
(Rm – Rf): Prima por Riesgo.

En cuanto al rendimiento libre de Riesgo (Rf) es usual tomar el promedio de los T-Notes emitidos por el Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica, los cuales tuvieron drásticos cambios en sus rendimientos después del 11 de setiembre del año 2001, fecha fatídica para el mundo occidental, cuyo factor fue a la vez detonante en la ya disminuida economía norteamericana, situación que no tendrá cambios dramáticos en el corto plazo.

Por ello los precios de los T-Notes del año 2001 hacia atrás serían irrelevantes en el cálculo de una tasa promedio representativa del rendimiento libre de riesgo. Siguiendo

nuestra deducción lógica, tuvimos acceso parcial al último informe sobre renta fija internacional[68]:

**Figura: 10.4: Gráfico sobre evolución de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica**




BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. DIVISIÓN MERCADO DE CAPITALES. **Coyuntura internacional**. Lima: BCP, abr. 2003. s.p.

Siguiendo con la rigurosidad con que se toman las variables en cada caso, procedimos a tomar como dato el rendimiento estimado para el año 2003 del Bono Estadounidense a 5 años

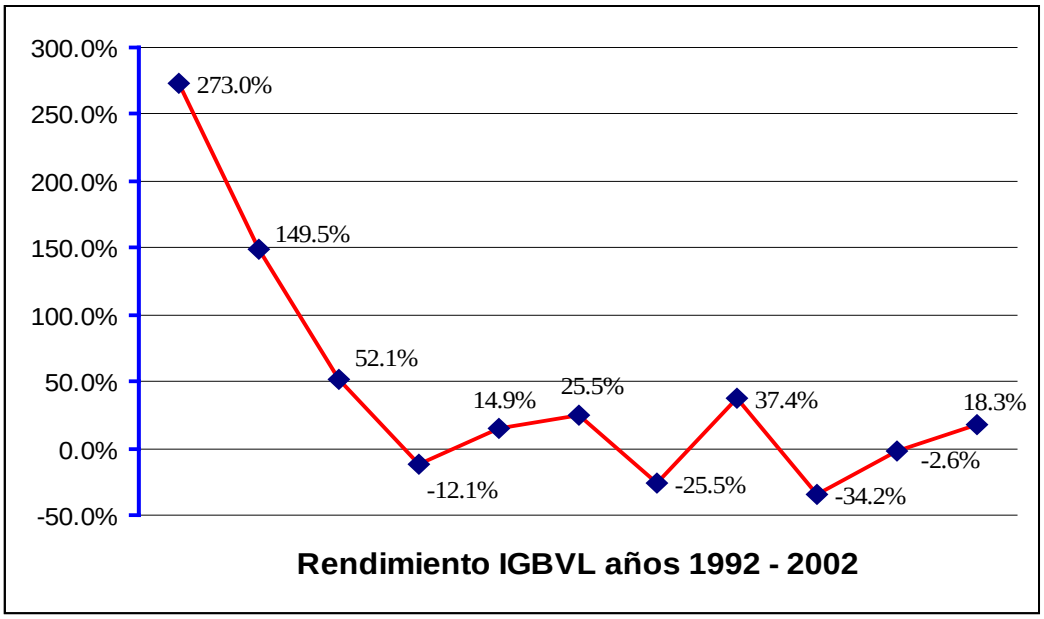
[68] BANCO DE CREDITO. **Informe de uso exclusivo del mercado de capitales, perspectivas y estrategias de inversión 1S03.** Lima, BCP, 2003.

registrándolo como: Rf (Rendimiento Libre de Riesgo) siendo éste de 4.25%

En cuanto al Rm optamos por promediar los rendimientos de la bolsa peruana desde el año 1992 hasta el año 2002 (11 períodos consecutivos), los que mostraron tanto valores positivos como negativos, llegando a un porcentaje importante en los 10 años observados:

**Gráfico 10.7: Evolución de la rentabilidad de la Bolsa de Valores de Lima**

**(IGBVL en % anuales)**




Fuente: BOLSA DE VALORES DE LIMA – **Gráfico estadístico 1974 - 2001**. Lima: Bolsa de Valores de Lima, 2001. / MAXIMIXE. "Entorno Bursátil". En: **Reporte riesgos macro.** Lima: MAXIMIXE, ene. 2003. p. 48
Elaboración propia.

En cuanto a la **($\beta$)** beta determinante del riesgo, procedimos a efectuar cálculos sobre el grado de sensibilidad entre los precios de los principales valores listados en la BVL y el IGBVL, promediando los citados valores para febrero del año

2003 tenemos que la beta promedio fue de 1.02; sin embargo, conocemos del cálculo de las variaciones de la bolsa en distintos trabajos de investigación del MBA-USIL[69] la misma que alcanza un rango entre 1.02 y 1.20. En nuestro caso, preferimos optar por la beta de 1.20 del riesgo esperado para proyectos del formato y tipo que presentamos al considerarlo mayor en riesgo a otros proyectos por la estructura y amplia oferta en el sector comentada en el capítulo III, asimismo por le rating "C" que nos asignó el Banco posible financiador.

Ahora procederemos a efectuar los cálculos con los valores encontrados para el modelo CAPM:

**Ke = Rf + $\beta$ (Rm – Rf)**

Rf: 4.25%

$\beta$ **:** 1.20

Rm: 25.1%

Ke = 4.25 + 1.20 (25.1 – 4.25)

**Ke = 29.27% → costo estimado del capital.**

El porcentaje encontrado será utilizado en la evaluación del proyecto al descontar los flujos netos del mismo en comparación a valor actual con la inversión por realizar de los accionistas.

[69] GARY, Sandrine; CREMER, Rodolfo; SÁNCHEZ, Martín. **Estudio de factibilidad técnico y económico de apertura de una empresa de servicios de seguridad electrónica para hogares.** Lima: EPG-USIL, 2003. Tesis para optar el título de Master in Business Administration, p.320.

## 10.4. El costo promedio ponderado de capital (WACC).

Es extensa la literatura sobre el cálculo del WACC, el que hemos mencionado al inicio del punto anterior, presentando un esquema que resulta en la buscada posible tasa de descuento del flujo de caja elaborado en el próximo capítulo y así proceder a efectuar los cálculos de evaluación del proyecto.

En consecuencia, presentaremos a continuación el escenario escogido de mezcla deuda – capital, con el objeto de poder evaluar la decisión tomada sobre esta combinación de recursos, en caso se efectúe el cálculo de la inversión total compuesta de capital aportado por los socios y deuda tomada con el banco evaluador.

La fórmula que utilizaremos para encontrar el WACC será:

**WACC = Kd (Wd) + Ke (We)**

Donde: Kd es costo de deuda, Ke Costo de capital

Wd es proporción de la deuda del total de la inversión, y

We es proporción del capital de la inversión total

Mostraremos los dos escenarios de mayor posibilidad, entre los cuales se encuentra el más factible al haber sido estimado por el ejecutivo bancario entrevistado:

**Cuadro 10.5: Costo promedio ponderado de capital en dos proporciones de deuda y Capital.**

| | | Proporción | | Costo | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **WACC** | Deuda | Capital | Deuda | Capital |
| O1 | 23.0% | 30% | 70% | 8.40% | 29.3% |
| O2 | 24.5% | 23% | 77% | | |

Elaboración propia.

## 10.5. Resumen de resultados.

El aspecto de mayor relevancia en el presente capítulo fue la presentación de la proforma del estudio de investigación al ejecutivo bancario, el cual efectuó las observaciones detalladas anteriormente, con lo cual se construyeron los escenarios de combinación de deuda y aportes de capital con la finalidad de obtener a la vez los costos inherentes a ellos y por lo tanto la tasa descuento respectiva. Asimismo el Rating alcanzado en su evaluación preliminar, el que nos da una pauta para la solicitud del préstamo requerido y los condicionantes del mismo.

Repasando otros aspectos saltantes podemos decir que las tasas de interés tienen franca tendencia hacia la baja, situación que no tendría cambios en el mediano plazo por los impactos de variables no sistemáticas como la guerra en IRAK, los erráticos precios del petróleo, las perspectivas de moderado crecimiento económico en el Perú, etc. los que permiten en conjunto estimar que se conseguiría una tasa menor a la utilizada en la decisión de financiamiento en el corto plazo.

En cuanto al objetivo mínimo de los inversionistas (29.27%) podemos decir que es atendible de acuerdo con las posibilidades que nos viene mostrando el proyecto, por ello es que se ha utilizado una prima por riesgo y a la vez un beta superior al promedio del mercado con la finalidad de exigir con criterio riguroso la cobertura del rendimiento esperado.

Los modelos clásicos utilizados para determinar los costos de capital y de deuda tienen un alto grado de subjetividad, el mismo que se da debido a la falta de series estadísticas históricas de alto grado de confiabilidad y a la inexistencia de parámetros mejor definidos como la obtención de un beta del sector, aspectos que son limitantes en prácticamente todas las economías de la región; sin embargo, los valores porcentuales expuestos han sido lo suficientemente rigurosos y consistentes con la teoría financiera moderna, lo que esperamos cubrirá el riesgo de cálculo integral inherente al proyecto.

En consecuencia hemos llegado a un punto importante de nuestro estudio de investigación: La determinación de una tasa de oportunidad del 29.27% para los inversionistas y de 24.5% para el proyecto incluyendo la deuda en el corto plazo por tomar, ambas superan la realidad de los rendimientos de portafolio actuales, cuyos aspectos son ampliamente comentados en líneas anteriores, por esta razón consideramos que los criterios de evaluación encontrados son elevados en concordancia con el objetivo de probar la fortaleza del

proyecto, la que será puesta a prueba luego de obtener los costos y presupuestos que son materia del siguiente capítulo.

# CAPÍTULO XI

## 11. Presupuestos.

Según la definición[70], "Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda para la coordinación e implantación de este plan". Efectivamente en el presente trabajo de investigación se han definido los recursos a utilizar para ejecutar el planeamiento concebido y por ende la obtención de los ingresos necesarios que sustenten la viabilidad en el tiempo del proyecto. En ese sentido el cuantificar el uso de recursos y sus costos o gastos implícitos, y a la vez proyectar los ingresos por percibir nos da como resultado los presupuestos que al final son parte de la arquitectura de los Estados Financieros del presente trabajo.

### 11.1. Los elementos de un presupuesto son:

#### 11.1.1. Plan.

El mismo que integralmente guarda coherencia con el nuevo concepto de restaurante planteado. El presupuesto se formula a base de la información vertida en los capítulos precedentes, considerando que es un proyecto y que de su evaluación y conveniencia iniciará operaciones. La idea central del negocio es su ambiente de peruanidad tanto en el Fast-Food como en el Fast-Casual, dos formar de servir al mercado meta, que consideran uso de recursos materiales y financieros, por un equipo

[70] HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidad de costos: un enfoque gerencial.** 8ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994. p. 183

enfocado en cautivar al cliente, todo dentro de un plan que nos lleva a cubrir las estrategias desde el inicio hasta su puesta en marcha.

### 11.1.2. Integrado.

Se toma en cuenta todas las áreas involucradas en este objetivo, los conceptos formulados a lo largo de los capítulos se reducen a expresiones numerarias que no hacen si no reflejar los sustentos técnicos propuestos.

### 11.1.3. Coordinado.

Por estar preparados en forma conjunta, guardando por lo tanto coherencia y armonía con todo lo precedente.

### 11.1.4. Términos financieros.

En nuestro estudio de investigación es expresado en moneda extranjera (dólares americanos), siendo ésta de libre circulación en el país y plenamente aceptada como medio de cambio y conservación de valor.

### 11.1.5. Operaciones.

Se determinaran los ingresos de un año y los gastos o costos vinculados a los mismos.

### 11.1.6. Recursos.

Como indicáramos en el capítulo precedente se consideran aportes importantes de los accionistas con la finalidad de que los presupuestos por construir se sustenten por sí mismos frente al costo de capital, tomándose paralelamente un préstamo pagadero en el corto plazo, ambos recursos son necesarios para cubrir los planes de inversión y operación.

### 11.1.7. Periodo.

Los presupuestos contemplan como proyección un horizonte de tiempo de 5 años desde la puesta en marcha del proyecto; asimismo para el caso de la construcción del flujo de caja se considera a la vez el flujo perpetuo como parte de la recuperación de la inversión.

## 11.2. Ventajas de los presupuestos.

El presupuesto es una metodología importante de la mayoría de los sistemas de gestión y control de la organización, su uso adecuado nos permitirá:

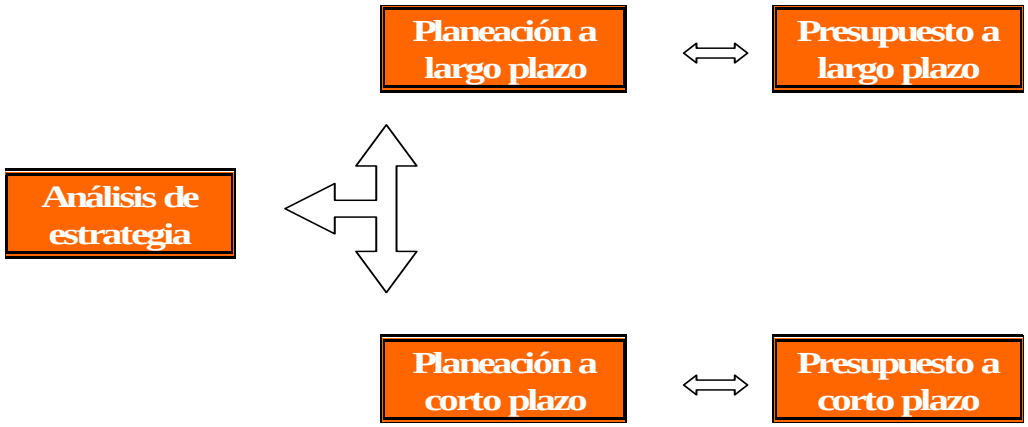
a. Una mejor planeación de sus operaciones al detalle en el año.
b. Proporcionará criterios para la evaluación del desempeño del proyecto.

c. Exigirá la comunicación y coordinación dentro de la organización para su aplicación idónea.
d. El análisis estratégico subyace tanto en la planeación a largo plazo como en la del corto plazo.

Los presupuestos son producto de la cuantificación y puesta en marcha de las estrategias y tácticas en forma anticipada, por que apuntan a un objetivo cuantificable, reflejan, proyectando la posible performance de nuestros productos en nuestro segmento de mercado, el posible resultado esperado en el uso de los recursos denominados Inversión en un concepto de negocio nominado como Uchu's.

Los presupuestos proporcionan retroalimentación a los administradores sobre los efectos probables de sus planes estratégicos.

**Figura 11.1: Relación entre análisis de estrategia, planeación y presupuestos**




Fuente: HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidad de costos: un enfoque gerencial.** 8ª. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994. p. 183
Elaboración propia.

## 11.3. Partes de un presupuesto

El presupuesto integrado esta compuesto:

a. Pronostico de ventas.
b. Presupuesto de materia prima.
c. Presupuesto de mano de obra.
d. Presupuesto de costos indirectos de fbricación.
e. Presupuesto de gastos de administración y de ventas.

Los presupuestos arriba mencionados se integran de acuerdo a la figura 11.2. con la siguiente lógica: el pronóstico de atenciones en el Fast – Food y en el Fast – Casual considerando las premisas indicadas en capítulos anteriores nos determinará tanto los costos implícitos como los ingresos por ventas

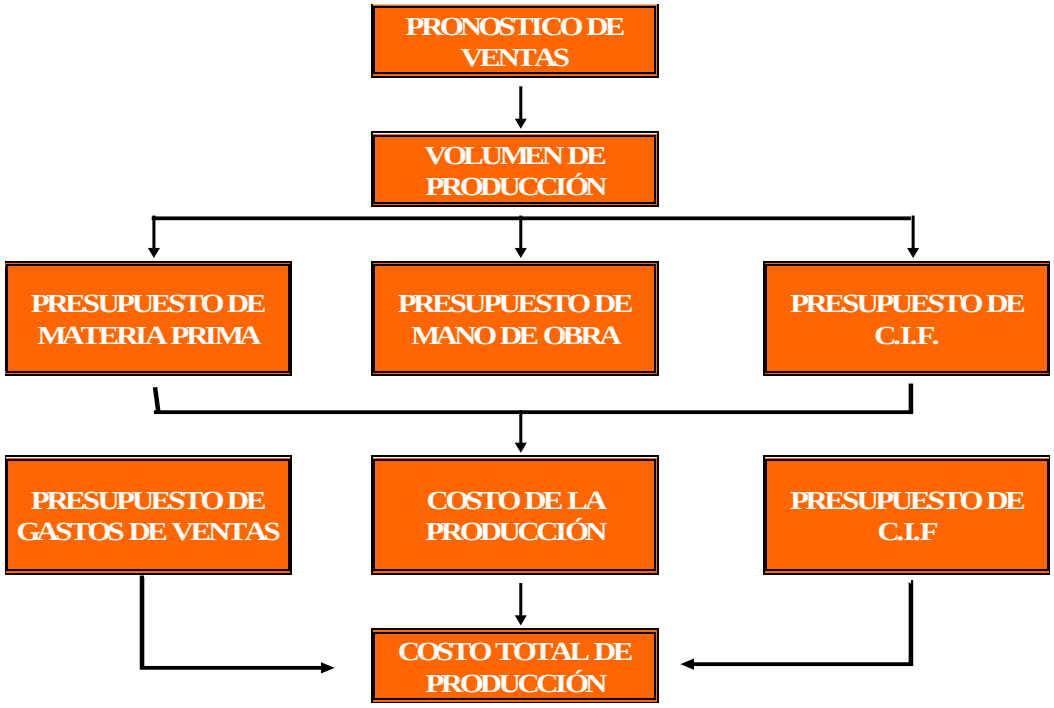
Para satisfacer el volumen de producción calculado se estiman los ingredientes e insumos de las raciones, es decir el presupuesto de materiales directos y el stock de existencias, asimismo la mano de obra necesaria para cumplir ese cometido, presupuesto de mano de obra.

Finalmente los costos indirectos y gastos complementarios para cumplir a cabalidad con las exigencias de nuestro mercado meta.

Todo este proceso estará soportado en una infraestructura adecuada a las exigencias del mismo el que fue explicado en

el Capitulo 9 y en detalle en sus anexos los cuales están referidos a la Inversión

**Figura 11.2: Proceso para el cálculo del costo total**




Fuente: ONU. **Manual de proyectos de desarrollo económico.** México: ONU, 1958. p. 46
Elaboración propia.

### 11.3.1. Pronóstico de ventas.

Este presupuesto refleja las ventas anuales estimadas para 5 años. El pronóstico de ventas, los supuestos y demás detalles que sustentan su determinación fueron explicados con holgura en el Capitulo V.

Es importante señalar que los flujos de entradas reales son aquellos que efectivamente se obtendrían en la ventas al contado, los mismos que coinciden con los ingresos devengados, en nuestro caso las ventas al crédito se cargan vía POS, la diferencia

que se da no es material por lo que asumimos que el integro de nuestra ventas es al contado para efectos del flujo de caja.

Para el caso del proyecto, el pronóstico de ventas para los primeros cinco años en forma resumida se encuentra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 11.1: Pronóstico de ventas**

**(En US$)**

| RUBRO | | AÑO-01 | AÑO-02 | AÑO-03 | AÑO-04 | AÑO-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VENTAS NETAS | | 1.486.617 | 1.418.377 | 1.462.914 | 1.508.853 | 1.556.229 |
| Servicio | 7% | 104.063 | 99.286 | 102.404 | 105.620 | 108.936 |
| Descuento | 5% | 74.331 | 70.919 | 73.146 | 75.443 | 77.811 |
| IGV | | 254.212 | 242.542 | 250.158 | 258.014 | 266.115 |
| Total | | 1.770.561 | 1.689.287 | 1.742.331 | 1.797.044 | 1.853.469 |

Elaboración propia.

### 11.3.2. Presupuesto de mano de obra.

Para calcular el presupuesto de mano de obra se ha considerado el volumen de ventas y el personal necesario que demanda dicho volumen con la mejor calidad de servicio.

Al respecto es importante señalar que resulta complejo determinar cual es el costo de un plato de comida, mientras que resulta fácil identificar los ingredientes que conforman dicho plato, paralelamente, establecer los costos indirectos de fabricación por unidad es bastante complejo y

laborioso. Como consecuencia para poder determinar el coste del alimento, partimos de la composición del plato que tiene que ser siempre la misma, lo que implica el uso de recetas estándar, esto nos permitirá garantizar que se utilicen los mismos ingredientes en pesos y medidas.

Como ya hemos comentado, obtener los egresos exactos por mano de obra resulta complejo, considerando que son muchos los individuos que intervienen en el proceso y que ninguno de ellos se dedica exclusivamente a la elaboración y servicio de un plato, por lo tanto, todo intento de fijar con precisión el coste exacto de un plato se traduce en una pérdida de tiempo y la consiguiente especulación de cálculos complicados e inexactos.

Similar situación se presenta en el cálculo con precisión de las partidas correspondientes a gastos generales.

Para la fijación de precios de platos nuevos en consideración a los costos se plantea una interrogante: ¿Cómo fijar el precio razonable y que este cubra los costos directos, manos de obra, costos indirectos y el beneficio neto? Para la solución a este problema W. Heinemann plantea lo siguiente: “La solución a tal problema es no pensar para cada coste en términos de “cuanto” sino hacerlo en los de “que

proporción", es decir, el porcentaje a cargar al cliente que permita cubrir los costes y asegurar el beneficio neto."[71]

Para ello cada elemento del costo es establecido como porcentaje de las ventas, se sabe la cantidad de insumos que entra en cada plato a este importe se le incrementa el porcentaje de gastos generales y de beneficio neto esperado considerando los precios meta a los que está dispuesto a pagar el consumidor encuestado, de esta forma se determina razonablemente la cantidad a cobrar al cliente por plato y a la vez por atención.

Los porcentajes se obtienen del estado de pérdidas y ganancias del año anterior, en nuestro caso para el primer año dicho estado financiero reflejará sus rubros en forma detallada el mismo que servirá de base y referencia, los precios se fijaron con otro criterio los cuales se explican en el Capitulo VI, sin embargo este cálculo nos será de utilidad al momento de formular posibles precios sin incurrir en decisiones antieconómicas. Lo anterior es importante porque sustenta el criterio que se está tomando para la exposición de los estados contables con fines estrictamente financieros. Es decir que los mismos reflejan la naturaleza del gasto sin

[71] BOARDMAN, R.D. **Dirección y análisis de costes en hoteles y restaurantes.** 3ª. ed. Madrid: Ibérico Europea de ediciones, 1982.

clasificarlos en administrativos o de ventas, sino en costo de los insumos costos variables y fijos.

El presupuesto de mano de obra se elabora a partir del de ventas, el número de atenciones y raciones determinará la cantidad de personal necesario, a partir de este dato se estimará la cantidad de personal fijo y eventual.

Para conocer el coste de personal habrá que multiplicar el número de personas de cada categoría por su coste anual o mensual, que para efectos del flujo de fondos se ha considerado como fijo.

El presupuesto de mano de obra permite prever con tiempo las necesidades del personal eventual de tal manera que se detecten sobrantes o faltantes.

El costo de mano de obra anual incluye todas las cargas de personal en que incurre la empresa tales como:

a. Beneficios al Trabajador (provisión mensual) para vacaciones, CTS, gratificaciones.
b. Aportaciones del Empleador (mensual) a ESSALUD, IES.

Las remuneraciones que se están considerando son aquellas que el mercado actual ofrece para personal con las características y competencias que se señalan

en el Capitulo 8 y para el tipo de restaurante proyectado.

Para efectos de cálculo asumimos que los importes devengados en el periodo se han cancelado, con excepción de diciembre que para efectos de cálculo se consideró 1/12 (un doceavo) como pendiente de pago.

El cálculo se encuentra expresado en dólares y considera las remuneraciones en función al perfil definido en el capítulo pertinente.

**Cuadro 11.2: Presupuesto de mano de obra**

**(En US$)**

| CARGAS DE PERSONAL | CATEGORÍA | PERSONAL | GASTO TOTAL ANUAL | PROYECCIÓN DEL GASTO 1 MES | 2 MES | 3 MES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DIRECTIVOS** | | | | | | |
| GERENTE | EMPLEADO | 1 | 61,767.36 | 5,147.28 | 5,147.28 | 5,147.28 |
| GERENTE COCINA, BAR Y SERVICIO | EMPLEADO | 3 | 130,041.72 | 10,836.81 | 10,836.81 | 10,836.81 |
| CONTADOR | INDEPENDIENTE | 1 | 21,000.00 | 1,750.00 | 1,750.00 | 1,750.00 |
| **FAST CASUAL** | | **54** | | | | |
| BARRA | F.L.JUVENIL | 1 | 4,920.00 | | | 410.00 |
| BARRA | PART TIME | 3 | 13,282.20 | | | 1,106.85 |
| BARRA | FULL TIME | 1 | 8,814.84 | | | 734.57 |
| COCINEROS | F.L.JUVENIL | 2 | 17,629.68 | | | 1,469.14 |
| COCINEROS | PART TIME | 1 | 4,944.00 | | | 412.00 |
| COCINEROS | EMPLEADO | 13 | 137,666.88 | | | 11,472.24 |
| VALET PARKING | EMPLEADO | 3 | 26,444.52 | | | 2,203.71 |
| SERVER | PART TIME | 25 | 92,100.00 | | | 7,675.00 |
| SERVER | FULL TIME | 5 | 36,120.00 | | | 3,010.00 |
| **FAST FOOD** | | **12** | | | | |
| SERVER | FULL TIME | 9 | 79,333.56 | | | 6,611.13 |
| SERVER | PART TIME | 2 | 9,888.00 | | | 824.00 |
| SERVER | F.L.JUVENIL | 1 | 6,000.00 | | | 500.00 |
| **TOTAL MENSUAL SOLES** | | 70 | 649,952.76 | 17,734.09 | 17,734.09 | 54,162.73 |
| **TOTAL MENSUAL DÓLARES** | | | **185,700.79** | **5,066.88** | **5,066.88** | **15,475.07** |

Elaboración propia.

En relación a la comisión que se cobra y cuyo destino es la distribución entre el personal, en el mercado oscila alrededor del 7 %, sin embargo al

tener un ingreso y salida en caja en el mes el efecto en términos de flujo financiero no es material por lo que no se ha considerado en la construcción del flujo, cabe precisar que para efectos del Impuesto General a las Ventas, dicha comisión se encuentra inafecta.

En el cuadro anterior se puede apreciar el cálculo del costo anual, cuyo importe se considera para los 5 años del proyecto, el desagregado es el cálculo mensual de los 4 meses previos al inicio de operaciones.

### 11.3.3. El presupuesto de materiales.

Mediante este presupuesto se busca lo siguiente:

a. Determinar la cantidad y costo de los materiales para la preparación de la carta.
b. Establecer el nivel de inventario de insumos. Para el caso del restaurante estimamos un stock que cubra una semana de insumos y suministros para alimentos y bebidas.
c. Preparar un presupuesto de compras que permita planificarlas adecuadamente con dos objetivos: la calidad de los ingredientes y el manejo de su costo en términos financieros.

Conociendo el nivel de producción previsto se puede determinar el consumo de materiales, mediante las

recetas estandarizadas, se estiman las compras de existencias y los niveles de stock.

El presupuesto se hace en unidades físicas (atenciones) y en unidades monetarias (dólares americanos).

El presupuesto de existencias permite prever las necesidades de espacio y de almacenaje y los fondos que serán invertidos en dicho stock; asimismo la oportunidad de compra de tal manera que no genere cuellos de botella en el proceso de elaboración de las raciones y carta del día.

Para la determinación del costo de los insumos se ha tomado en consideración el valor de mercado para productos de primera calidad para así valorizar las recetas de los platos definidos por la encuesta, esto permitió obtener el costo de los insumos del año, a los cuales se le adicionó un porcentaje de merma que asciende al 10% de dichos costos en vista que se considera una curva de aprendizaje que debe de contar con un amortiguador que iría reduciéndose en la medida que se ascienda en la mencionada curva.

Sólo para el caso del Fast-Casual al costo del plato se le ha incluido un costo por bebidas ascendente a US$ 0.07 por cada atención, y a la vez como costo de las bebidas alcohólicas la adición por atención es

de 0.25% del pronóstico de ventas, siendo ambos costos los “naturales” o promedio en la industria de restaurantes.

**Cuadro 11.3: Estimación del costo de los insumos**

**(En US$)**

| RUBRO | AÑO-01 | AÑO-02 | AÑO-03 | AÑO-04 | AÑO-05 |
|---|---|---|---|---|---|
| INSUMOS FAST FOOD | 159.873 | 152.525 | 157.314 | 162.255 | 167.349 |
| INSUMOS FAST CASUAL | 137.018 | 130.747 | 134.853 | 139.088 | 143.455 |
| GASEOSAS | 7.251 | 6.918 | 7.135 | 7.359 | 7.590 |
| BEBIDAS ALCOHÓLICAS | 65.267 | 62.267 | 64.222 | 66.239 | 68.319 |
| MERMA | 29.689 | 28.327 | 29.217 | 30.134 | 31.080 |

Elaboración propia.

El presupuesto de insumos para el caso del restaurante toma en consideración las atenciones determinadas en el pronóstico de ventas y la participación de los distintos platos, los cuales son costeados con la información de las recetas estandarizadas cuyo detalle figura en el Anexo 14 – Costeo de Insumos (Recetas), incluyendo a la vez el valor de las bebidas y la merma de los insumos.

### 11.3.4. El presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

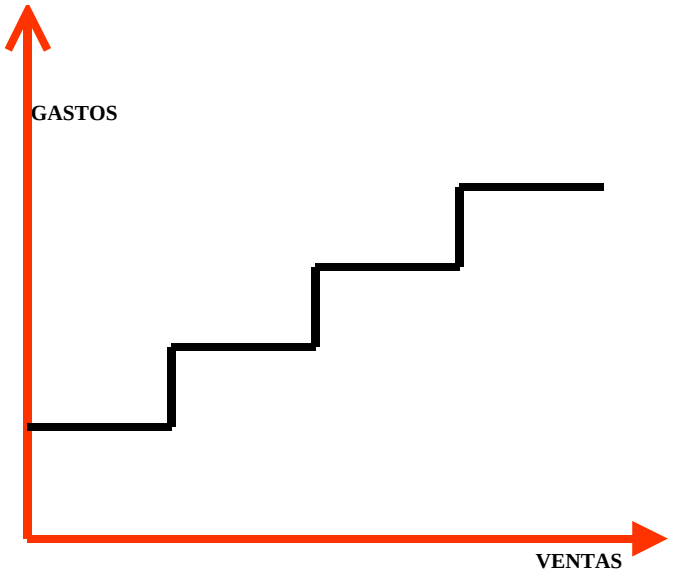
a. **Depreciación y amortización del proyecto:**

Este presupuesto se prepara independientemente al de ventas, asimismo tiene en consideración aspectos claves de mantenimiento y remodelaciones que obligarían en paralelo en los

tres últimos años a invertir sumas importantes en mejoras sustanciales de la infraestructura, por ello es que la depreciación como costo fijo sube en escalera.

En consideración al desgaste se prevé invertir a partir del tercer año en remodelaciones del activo fijo lo que origina la siguiente estructura del activo y la depreciación asociada. Ver Cuadro 11.4.

**Figura 11.3: Evolución natural de los costos fijos**




Fuente: ORIOT SALAS, Amat. **Contabilidad y finanzas de hoteles.** 2da. ed. Barcelona: EADA Gestión, 1993. p.146
Elaboración propia.

La figura refleja el comportamiento de los egresos en activo fijo en función al crecimiento de las ventas, dado un nivel de ventas este se soporta en un capacidad instalada; en nuestro

caso se considera desembolsos orientados a remodelar el local a partir del tercer año, en vista que la presentación es de suma importancia porque es parte de la calidad integral en la atención al cliente meta. Asimismo recordemos que el uso de la capacidad instalada (43%) está bastante por debajo del promedio dado actualmente en el mercado del orden de 50% a 60%, por ello es que no se consideran ampliaciones a nuestro establecimiento piloto .

El cuadro que mostramos a continuación nos permite ver los cálculos contables de depreciación y amortización por año y acumulados, los que se trasladarán a los estados financieros proyectados.

## Cuadro 11.4: Cálculo de la depreciación o amortización

## (En US$)

| RUBROS | VALOR LIBROS US$ | DEPRECIACION O AMORTIZACION $ | VALOR NETO $ | DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADA |
|---|---|---|---|---|
| AÑO 1 | | | | |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 308.830 | 22.454 | 286.376 | 22.454 |
| INVERSIÓN EN INTANGIBLES | 250.888 | 25.089 | 225.799 | 25.089 |
| DEPRECIACIÓN ANUAL | 559.718 | 47.543 | 512.175 | 47.543 |
| AÑO 2 | | | | |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 286.376 | 22.454 | 263.922 | 44.908 |
| INVERSIÓN EN INTANGIBLES | 225.799 | 25.089 | 200.710 | 50.178 |
| DEPRECIACIÓN ANUAL | 512.175 | 47.543 | 464.632 | 95.086 |
| AÑO 3 | | | | |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 263.922 | 22.454 | 241.468 | 67.362 |
| INVERSIÓN EN INTANGIBLES | 200.710 | 25.089 | 175.621 | 75.266 |
| REINVERSION 1. | 50.000 | 5.000 | 45.000 | 5.000 |
| DEPRECIACIÓN ANUAL | 514.632 | 52.543 | 462.089 | 147.628 |
| AÑO 4 | | | | |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 241.468 | 22.454 | 219.014 | 89.816 |
| INVERSIÓN EN INTANGIBLES | 175.621 | 25.089 | 150.533 | 100.355 |
| REINVERSION 1. | 45.000 | 5.000 | 40.000 | 10.000 |
| REINVERSION 2. | 50.000 | 5.000 | 45.000 | 5.000 |
| DEPRECIACIÓN ANUAL | 512.089 | 57.543 | 454.547 | 205.171 |
| AÑO 5 | | | | |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 219.014 | 22.454 | 196.560 | 112.270 |
| INVERSIÓN EN INTANGIBLES | 150.533 | 25.089 | 125.444 | 125.444 |
| REINVERSION 1. | 40.000 | 5.000 | 35.000 | 15.000 |
| REINVERSION 2. | 45.000 | 5.000 | 40.000 | 10.000 |
| REINVERSION 3 | 50.000 | 5.000 | 45.000 | 5.000 |
| DEPRECIACIÓN ANUAL | 504.547 | 62.543 | 442.004 | 267.714 |

Elaboración propia.

### 11.3.5. Comisión por tarjeta de crédito.

Este concepto es el más importante de los gastos indirectos, esta constituido por las cargas como consecuencia de la comisión vinculada a las ventas con tarjeta de crédito cuyo monto asciende al 8 % del 50 % de la facturación estimada para cada año a lo que se le adiciona el Impuesto General a las

Ventas del 18%. La base del cálculo antes indicado toma como premisa la información proporcionada por la Gerencia de VISANET respecto al comportamiento de la industria, la que tiene siempre una parte muy importante de su facturación cancelada mediante tarjetas de crédito (50% en promedio).

En nuestro caso el siguiente cuadro refleja el comportamiento durante los 5 años proyectados.

**Cuadro 11.5: Comisiones por consumos con tarjeta de crédito (En US$)**

| RUBRO | | AÑO-01 | AÑO-02 | AÑO-03 | AÑO-04 | AÑO-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VENTAS NETAS | | 1.486.617 | 1.418.377 | 1.462.914 | 1.508.853 | 1.556.229 |
| Servicio | 7% | 104.063 | 99.286 | 102.404 | 105.620 | 108.936 |
| Descuento | 5% | 74.331 | 70.919 | 73.146 | 75.443 | 77.811 |
| IGV | | 254.212 | 242.542 | 250.158 | 258.014 | 266.115 |
| Total | | 1.770.561 | 1.689.287 | 1.742.331 | 1.797.044 | 1.853.469 |
| Comisión T/C | 8% | 70.822 | 67.571 | 69.693 | 71.882 | 74.139 |
| IGV | | 12.748 | 12.163 | 12.545 | 12.939 | 13.345 |
| PRECIO DE LA COMISION | | 83.570 | 79.734 | 82.238 | 84.820 | 87.484 |

Elaboración propia.

### 11.3.6. Consumo de gas.

Para el caso se ha tomado en cuenta un costo promedio de US$ 0.50 por cada atención, al tratarse de un gasto variable en función al número de atenciones resultando la siguiente proyección del costo:

## Cuadro 11.6: Consumo de gas propano

## (En US$)

**PROYECCIÓN DE LAS ATENCIONES DEL RESTAURANTE (FAST-CASUAL Y FAST-FOOD)**

| | ATENCIONES | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Servicio** | **Año 01** | **Año 02** | **Año 03** | **Año 04** | **Año 05** |
| Fast-Casual | 103.587 | 98.826 | 101.929 | 105.130 | 108.431 |
| Fast-Food | 138.116 | 131.795 | 135.934 | 140.202 | 144.604 |
| **Total** | **241.703** | **230.621** | **237.863** | **245.332** | **253.035** |

**PROYECCIÓN DEL CONSUMO DE GAS DEL RESTAURANTE (FAST-CASUAL Y FAST-FOOD)**

| CONCEPTO | COSTO UNITARIO $ | Año 01 | Año 02 | Año 03 | Año 04 | Año 05 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Gas** | | | | | | |
| Costo del insumo en funcion a las atenciones. | 0,5000 | 120.852 | 115.311 | 118.932 | 122.666 | 126.518 |
| TOTAL | | **120.852** | **115.311** | **118.932** | **122.666** | **126.518** |

Elaboración propia.

Para el caso de la electricidad y el agua se ha considerado un costo fijo estimado en 36,000 US$ anuales. Es importante hacer notar que los egresos inferidos en estos conceptos corresponden a datos obtenidos de análisis de la industria con atenciones anuales parecidas a nuestras proyecciones

### 11.3.7. Envases y embalajes.

Para el costeo se ha tomado en cuenta los valores de mercado de los envases tales como bolsas, papeles, servilletas etc. y estos al tratarse de un gasto variable se han vinculado en función al número de atenciones resultando lo siguiente.

## Cuadro 11.7: Gastos de envases y embalajes

## (En US$)

**PROYECCIÓN DE LAS ATENCIONES DEL RESTAURANTE (FAST-CASUAL Y FAST-FOOD)**

| Servicio | Año 01 | Año 02 | Año 03 | Año 04 | Año 05 |
|---|---|---|---|---|---|
| Fast-Casual | 103.587 | 98.826 | 101.929 | 105.130 | 108.431 |
| Fast-Food | 138.116 | 131.795 | 135.934 | 140.202 | 144.604 |
| Total | 241.703 | 230.621 | 237.863 | 245.332 | 253.035 |

**PROYECCIÓN DE COSTOS DE ENVASES DEL RESTAURANTE (FAST-CASUAL Y FAST-FOOD)**

| CONCEPTO | COSTO UNITARIO $ | Año 01 | Año 02 | Año 03 | Año 04 | Año 05 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Envases.** | | | | | | |
| Papel encerado. | 0,009680 | 1.337 | 1.276 | 1.316 | 1.357 | 1.400 |
| Piso. | 0,010000 | 2.417 | 2.306 | 2.379 | 2.453 | 2.530 |
| Servilletas | 0,004760 | 1.151 | 1.098 | 1.132 | 1.168 | 1.204 |
| Bolsas para emparedados | 0,021000 | 2.900 | 2.768 | 2.855 | 2.944 | 3.037 |
| Cajas troqueladas a tres colores (1000 U) | 0,100000 | 13.812 | 13.180 | 13.593 | 14.020 | 14.460 |
| TOTAL | 0,145440 | 21.617 | 20.627 | 21.275 | 21.943 | 22.632 |

Elaboración propia.

### 11.3.8. Descuento sobre ventas.

Está relacionado al plan de marketing y el efecto de las promociones, rebajas etc. se calcula que tendrán un efecto equivalente al 5 % de las ventas sin impuesto general a las ventas, este gasto variable tendría el siguiente comportamiento durante los cinco años.

## Cuadro 11.8: Descuentos sobre las ventas

## (En US$)

| RUBRO | | AÑO-01 | AÑO-02 | AÑO-03 | AÑO-04 | AÑO-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VENTAS NETAS | | 1.486.617 | 1.418.377 | 1.462.914 | 1.508.853 | 1.556.229 |
| | | | | | | |
| Descuento | 5% | 74.331 | 70.919 | 73.146 | 75.443 | 77.811 |

Elaboración propia.

Este gasto se complementa con el Plan de Medios cuyo presupuesto se ha estimado en 6 % de las

ventas proyectadas de acuerdo al detalle que figura en el Flujo de Caja. Ver Cuadro 11.9.

### 11.3.9. Alquileres.

Se ha tomado la decisión de arrendar el local del restaurante, siendo el factor critico el costo de un bien inmueble adquirido en similar localización estratégica y con la disponibilidad que el caso amerita.

El alquiler en la zona de Miraflores específicamente alrededor del Ovalo Gutiérrez para fines comerciales asciende a 5,000 dólares mensuales lo que hace un total de 60,000 dólares anuales. El monto pactado es fijo incluido el impuesto y con un contrato a cinco años renovables lo que a la vez incluye dos cláusulas de importancia: la primera se refiere a los 3 meses de garantía sobre el local, el cual no podría ser sub-arrendado o utilizado en otro giro de negocio sino en el tratado en el presente proyecto, y la segunda que todas las mejoras, ampliaciones y remodelaciones quedan como parte del inmueble alquilado. Ambos aspectos son comunes en la contratación de locales comerciales.

### 11.3.10. Mantenimiento y otros.

Bajo este concepto se agrupa los gastos propios de mantenimiento y cualquier otro que se pueda presentar, estimamos en este sentido que US$ 65,000 dólares anuales es un monto razonable para cubrir el mantenimiento integral de infraestructura, servicios, equipos y utensilios del restaurante, los que por el uso tienen un rápido deterioro, por ello es imprescindible cubrir dichos conceptos y las posibles contingencias del usufructo de los mismos.

## 11.4. Proyección de los estados financieros.

Según el autor Sapag Chain: "La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, así como en el cálculo de los beneficios..."[72]

### 11.4.1. Los elementos del flujo de caja.

Son:

a. Los egresos iniciales de fondos.

   Corresponde al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo, no implica un desembolso

[72] SAPAG CHAIN, Nassir / SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4ª. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1995. p. 264

en su totalidad al iniciar la operación, sin embargo se considera como un desembolso en el momento cero.

b. Los ingresos y egresos de operación.

   Los ingresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja, no los devengados sin embargo en el restaurante los ingresos son al contado, inclusive el consumo de tarjetas de crédito implica un abono automático a nuestras cuentas, en todo las diferencias no son materiales que impliquen una desagregación por este concepto.

c. El momento en que ocurren estos ingresos y egresos.

   El flujo se expresa en momentos, el momento cero refleja los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. El horizonte de evaluación depende de las características del proyecto, para nuestro caso hemos considerado 5 años y los flujos perpetuos a la tasa determinada de crecimiento del último año.

Los costos que componen el flujo de caja toman en cuenta lo considerado en los capítulos precedentes, en donde se definieron los materiales e insumos necesarios y sus características.

El impuesto a la renta resulta del cálculo contable de los ingresos y gastos deducibles para efectos tributarios. Se ha considerado el pago del Impuesto general a las ventas vigente a la fecha y por el monto que resulta en forma anual, debe entenderse que la obligación resulta mensual en tanto haya un monto a pagar, durante los primeros meses del año se arrastra un saldo de crédito fiscal producto de las adquisiciones por inversión.

## Cuadro 11.9: Flujo de fondos proyectado

| FLUJO DE FONDOS - UCHU´S | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (Expresado en Dólares Americanos) | | | | | | |
| | AÑO-00 | AÑO-01 | AÑO-02 | AÑO-03 | AÑO-04 | AÑO-05 |
| **Ventas fast food y fast casual.** | | 1,486,617 | 1,418,377 | 1,462,914 | 1,508,853 | 1,556,229 |
| **Total ingresos** | | **1,486,617** | **1,418,377** | **1,462,914** | **1,508,853** | **1,556,229** |
| **Cobranzas al 100%** | 0 | 1,486,617 | 1,418,377 | 1,462,914 | 1,508,853 | 1,556,229 |
| **Egresos** | | | | | | |
| Compra de activo y remodelación | 308,830 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activo Intangible | 125,030 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depósitos en garantía. - alquiler. | 23,649 | | | | | |
| Credito fiscal generado por la inversion | 92,206 | | | | | |
| **Costo de los insumos y suministros** | | 399,099 | 380,785 | 392,742 | 405,075 | 417,794 |
| **Gastos fijos** | 85,609 | | | | | |
| Cargas de personal | 25,609 | 185,701 | 185,701 | 185,701 | 185,701 | 185,701 |
| Alquiler | 15,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 |
| Luz Agua | 12,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 | 36,000 |
| Teléfono | 15,000 | 2,220 | 2,220 | 2,220 | 2,220 | 2,220 |
| Seguros | | 3,038 | 3,038 | 3,038 | 3,038 | 3,038 |
| Otros -mantenimiento | 18,000 | 65,000 | 65,000 | 65,000 | 65,000 | 65,000 |
| **Gastos variables** | | | | | | |
| Gas | 800 | 120,852 | 115,311 | 118,932 | 122,666 | 126,518 |
| Publicidad | 39,449 | 96,503 | 85,103 | 87,775 | 90,531 | 93,374 |
| Comisión tarjeta de crédito | 0 | 70,822 | 67,571 | 69,693 | 71,882 | 74,139 |
| Descuento sobre las ventas | | 74,331 | 70,919 | 73,146 | 75,443 | 77,811 |
| Envases embalajes y publicidad | | 21,617 | 20,627 | 21,275 | 21,943 | 22,632 |
| **Gastos financieros** | | | | | | |
| Intereses | | 12,387 | | | | |
| **Depreciación y amortización** | | 47,543 | 47,543 | 52,543 | 57,543 | 62,543 |
| **B ) Total egresos** | **675,573** | **1,195,112** | **1,139,818** | **1,168,064** | **1,197,041** | **1,226,769** |
| | | | | | | |
| **Utilidad antes de impuesto** | **-675,573** | **291,505** | **278,559** | **294,850** | **311,812** | **329,460** |
| Impuesto a la renta 30 % | | **-87,451** | **-83,568** | **-88,455** | **-93,544** | **-98,838** |
| **Utilidad neta** | **-675,573** | **204,053** | **194,991** | **206,395** | **218,269** | **230,622** |
| **Mas : Depreciación / amortización.** | | 47,543 | 47,543 | 52,543 | 57,543 | 62,543 |
| **F.G.O** | **-675,573** | **251,596** | **242,534** | **258,938** | **275,811** | **293,165** |
| **Mas o menos : Variación de capital de trabajo** | | -39,304 | -324 | 407 | 424 | 441 |
| **F.C.O** | **-675,573** | **212,292** | **242,211** | **259,345** | **276,235** | **293,606** |
| **Menos : Inversiones del proyecto.** | | | | **-50,000** | **-50,000** | **-50,000** |
| **F.C.I** | **-675,573** | **212,292** | **242,211** | **209,345** | **226,235** | **243,606** |
| **Mas : Préstamo e intereses** | 154,273 | | | | | |
| **FLUJO DE CAJA FINANCIERO** | **-521,300** | **212,292** | **242,211** | **209,345** | **226,235** | **243,607** |

Elaboración propia.

El estado de ganancias y pérdidas proyectado contiene las partidas que no son de efectivo como la depreciación y amortización de intangibles, el mismo se muestra a continuación en forma resumida.

## Cuadro 11.10: Estado de ganancias y pérdidas (En US$)

| ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS | AÑO-01 | | AÑO-02 | | AÑO-03 | | AÑO-04 | | AÑO-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ventas | 1,486,617 | 100% | 1,418,377 | 100% | 1,462,914 | 100% | 1,508,853 | 100% | 1,556,229 |
| Costo de Ventas. | 446,642 | 30% | 428,328 | 30% | 445,285 | 30% | 462,618 | 31% | 480,336 |
| **Margen Bruto** | **1,039,976** | 70% | **990,049** | 70% | **1,017,629** | 70% | **1,046,235** | 69% | **1,075,893** |
| Gastos de Administración y Ventas | 736,083 | 50% | 711,489 | 50% | 722,779 | 49% | 734,423 | 49% | 746,432 |
| **Margen de operación** | **303,892** | 20% | **278,560** | 20% | **294,851** | 20% | **311,812** | 21% | **329,461** |
| Gastos Financieros | 12,387 | 1% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 |
| **UAII** | **291,505** | 20% | **278,560** | 20% | **294,851** | 20% | **311,812** | 21% | **329,461** |
| Impuesto a la Renta | 87,452 | 6% | 83,568 | 6% | 88,455 | 6% | 93,544 | 6% | 98,838 |
| **Utilidad Neta** | **204,054** | 14% | **194,992** | 14% | **206,395** | 14% | **218,269** | 14% | **230,623** |

Elaboración propia.

Dentro de nuestras proyecciones las ventas evolucionan con indicadores conservadores respecto al crecimiento de la industria en el medio (8% anual), el costo de los insumos más depreciación representan un porcentaje menor que los. Gastos de administración y ventas de mayor impacto (50%), esto debido a que la conformación de los mismos es para brindar una óptima calidad no sólo en los ingredientes sino en la presentación integral del formato al cliente, lo que implica contar con personal plenamente capacitado y conciente de su destacado rol en la entrega del servicio, y asimismo los egresos por mantenimiento son claves en la percepción que daremos a nuestro mercado meta.

En cuanto a la variación del capital de trabajo y los Balances proyectados para los 5 años se detallan en los siguientes cuadros:

## Cuadro 11.11: Variación de capital de trabajo (En US$)

| RUBROS | CAPITAL DE TRABAJO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ETAPA INVERSION | ETAPA DE OPERACIONES | | | | |
| | INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Activo corriente | 115.855 | 23.649 | 23.649 | 23.649 | 23.649 | 23.649 |
| Pasivo corriente | 154.273 | 22.763 | 22.439 | 22.846 | 23.270 | 23.712 |
| CAPITAL DE TRABAJO | -38.418 | 886 | 1.210 | 803 | 379 | -63 |
| VAR. CAPITAL DE TRABAJO | -38.418 | 39.304 | 324 | -407 | -424 | -441 |

Elaboración propia.

## Cuadro 11.12: Balance general

## (En US$)

| RUBROS | Años | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ETAPA DE INVERSION | ETAPA DE OPERACIONES | | | | |
| | BALANCE INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Activo** | | | | | | |
| **Activo corriente** | | | | | | |
| Caja | | 212,292 | 454,503 | 663,849 | 890,084 | 1,133,691 |
| Existencias | 3649 | 3,649 | 3,649 | 3,649 | 3,649 | 3,649 |
| Otras cuentas por cobrar | 92,206 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cobranza Dudosa | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos pagados por adelantado | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| **Total activo corriente** | 115,855 | 235,941 | 478,152 | 687,498 | 913,733 | 1,157,340 |
| **Activo no corriente** | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inmuebles, maquinaria y equipo | 308,830 | 308,830 | 308,830 | 358,830 | 408,830 | 458,830 |
| Depreciación acumulada | | 22,454 | 44,908 | 72,362 | 104,816 | 142,270 |
| Intangibles | 250,888 | 250,888 | 250,888 | 250,888 | 250,888 | 250,888 |
| Amortización acumulada | | 25,089 | 50,178 | 75,266 | 100,355 | 125,444 |
| **Total activo no corriente** | 559,718 | 512,175 | 464,632 | 462,089 | 454,547 | 442,004 |
| **Total activo** | **675,573** | **748,117** | **942,785** | **1,149,587** | **1,368,280** | **1,599,344** |
| **Pasivo y Patrimonio** | | | | | | |
| **Pasivo corriente** | | | | | | |
| Tributos por pagar | | 7,288 | 6,964 | 7,371 | 7,795 | 8,237 |
| Remuneraciones por pagar | | 15,475 | 15,475 | 15,475 | 15,475 | 15,475 |
| Cuentas por pagar comerciales | | 0 | 0 | | | |
| Otras cuentas por pagar | 154,273 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total pasivo corriente** | 154,273 | 22,763 | 22,439 | 22,846 | 23,270 | 23,712 |
| **Pasivo no corriente** | | | | | | |
| Deuda a largo plazo | | | | | | |
| Otras cuentas por pagar a largo plazo | | | | | | |
| Compensación por tiempo de servicio | | | | | | |
| **Total pasivo no corriente** | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Patrimonio** | | | | | | |
| Capital | 521,300 | 521,300 | 521,300 | 521,300 | 521,300 | 521,300 |
| Reservas | | | | | | |
| Resultado del ejercicio | | 204,054 | 194,992 | 206,395 | 218,269 | 230,623 |
| Resultados ejercicio anterior - | | 0 | 204,054 | 399,046 | 605,441 | 823,710 |
| **Total patrimonio** | 521,300 | 725,354 | 920,346 | 1,126,741 | 1,345,010 | 1,575,632 |
| **Total pasivo y patrimonio** | **675,573** | **748,117** | **942,785** | **1,149,587** | **1,368,280** | **1,599,344** |

Elaboración propia.

En lo referente a los balances proyectados observamos dentro del análisis tradicional que el patrimonio representa un alto grado de propiedad del activo total (77% en el primer año de operaciones) siendo el sustento del capital de giro al re-invertirse las utilidades acumuladas, s como consecuencia es la causa principal del autofinanciamiento en el corto plazo, asimismo al no tener obligaciones de mediano y largo plazo, se podría pensar en obtener operaciones de leasing asociadas al inicio de otra unidad post-piloto, aspecto que veremos en conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO XII

## 12. Evaluación del proyecto.

Observamos en el capítulo de presupuestos que los saldos de caja financieros son positivos desde el primer año en condiciones menores a los promedios de la industria en atenciones programadas dentro de la búsqueda como meta del 1.5% al 2.0% de participación de mercado en ambos servicios (Fast-Food y Fast-Casual) dentro del corredor de la riqueza. Las proyecciones obtenidas como flujos de caja estimados provienen luego de haber establecido escenarios moderados que incluyen una reducción de la demanda interna en el país y por ende en el consumo de las familias de los NSE A y B encuestados y de los ejecutivos de empresas diversas. Paralelamente a ello el concepto fue aceptado con plenitud, se ajustaron dichas aceptaciones a estándares internacionales que nos indican que "sólo podríamos creer una parte de lo que nos dicen los encuestados". Asimismo uno de los factores preponderantes fue la localización, medular en este tipo de negocio por el acercamiento al mercado meta y la seguridad que brinda dicha ubicación. Nuestro proyecto ha establecido estrategias claras, siendo una de ellas el talento superior el cual integra la atención al cliente y la preparación de los platos y-o productos en ambos formatos también integrados en un solo ambiente de alegría y calor que identifica a la peruanidad.

Ahora nos toca evaluar los resultados obtenidos luego de cuantificar los recursos necesarios, su origen, el costo total, los precios y los usos en la gestión de la actividad empresarial programada.

## 12.1. Tasa interna de retorno.

Esta tasa es el producto de sumar aritméticamente los recursos necesarios para el proyecto llamados Inversión, que son negativos, a los saldos netos del flujo de caja divididos cada uno de estos últimos entre la constante adicionada a la variable desconocida llamada TIR que es la tasa con la que ambos flujos: la inversión y los saldos de caja se encuentran en términos de valor presente y se hacen cero.

La fórmula de la TIR por encontrar es la siguiente:

$0 = ( - INV ) + FC_1/(1+i)^1 + FC_2/(1+i)^2 + FC_3/(1+i)^3 + FC_4/(1+i)^4 + FC_5/(1+i)^5 + ( FC_5/ i) / (1+i)^5$ .

Debemos aclarar que dentro de nuestro proyecto hemos considerado el valor residual del mismo, el cual es el flujo perpetuo del año 5 para los siguientes años, traído a valor actual, infiriendo en este caso que los años 6, 7 y siguientes tendrán la característica de perpetuidad.

El siguiente cuadro nos mostrará el TIR del inversionista, el cual tiene como medida la inversión de sus recursos pues se trata del dinero que él aporta y los flujos futuros de acuerdo a la fórmula anterior:

## Cuadro 12.1: TIRF del inversionista

| | | |
|---|---|---|
| | TIRF= | 43.54248% |
| Años | INV= | -521,300 |
| 1 | 212,292 | 147,895 |
| 2 | 242,211 | 117,553 |
| 3 | 209,345 | 70,782 |
| 4 | 226,235 | 53,289 |
| 5 | 243,607 | 39,975 |
| 5 | 243,607 | 91,807 |
| | | 0.0 |

Elaboración propia.

En condiciones normales (para nosotros dentro de un escenario conservador respecto al promedio antes indicado del 8 %) la Tasa Interna de Retorno Financiera del 43 % es superior con amplitud a lo exigido por los inversionistas como costo de oportunidad (29.27%), siendo ésta la primera señal cuantitativa de evaluación favorable al proyecto.

## 12.2. Valor actual neto

Antes de proceder a la evaluación de los flujos de caja financieros respecto a la inversión, debemos anotar que en el capítulo X (Financiamiento) encontramos dos tasas claves, una de ellas era el costo del Capital, en vista que los accionistas aportarán la mayoría de los recursos exigidos por el proyecto (77.2%) ó US$ 521,300 (se redondean cantidades para efectos de cálculo de suscripción de acciones), dicho costo Ke ascendía a 29.27 % tomando en cuenta la prima por riesgo elevada y por la baja cotización de los T-Notes del Tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica, asimismo por la beta la cual excede el riesgo normal de un proyecto en

vista que se considera un mercado muy competitivo al cual ingresamos, lo que está de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 12.2: Costo de capital**

| | |
|---|---|
| Rf | 4.25% |
| Rm | 25.10% |
| Beta | 1.2 |
| **Ke=** | **29.27%** |

Elaboración propia.

Consideramos que el costo alcanzado es elevado; no obstante, la conjunción con el costo de la deuda (22.8% de la estructura de inversión total presupuestada) permite que el WACC se equilibre en un costo todavía alto, en las actuales circunstancias de muy bajas tasas de rendimiento tanto en el país como en el exterior. Al tratarse de un préstamo de corto plazo al 12% siendo esta tasa superior a las prime en el mercado que oscilan entre 2 y 3 % para empresas corporativas, y 7 a 9 % en medianas empresas, luego de deducirse los impuestos, el Costo de la Deuda resulta en 8.40% anual.

El Costo de capital ($K_e$) es de 29.27%, encontrado en el capítulo 10, el cual mostramos líneas arriba.

Con dicha tasa se descontarán los flujos y se efectuará la suma aritmética a la inversión total (la cual es negativa), el resultante será el VAN a precios constantes en dólares americanos, por lo que no será necesario actualizar los flujos al IPC de Lima Metropolitana o generalmente denominada Inflación.

A continuación presentamos la fórmula para el cálculo del VAN del proyecto:

$$VAN = (-INVERSIÓN)+(FCF_1/(1+i)^1)+(FCF_2/(1+i)^2)+(FCF_3/(1+i)^3)+(FCF_4/(1+i)^4)+(FCF_5/(1+i)^5)+((FCF_5/i)/(1+i)^5)$$

El resultado se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12.3: Determinación del VAN del proyecto**

| | | |
|---|---|---|
| | Ke= | 29.27% |
| Años | INV= | -521,300 |
| 1 | 212,292 | 164,224 |
| 2 | 242,211 | 144,943 |
| 3 | 209,345 | 96,910 |
| 4 | 226,235 | 81,016 |
| 5 | 243,607 | 67,484 |
| 5 | 243,607 | 230,557 |
| | VAN= | 263,834 |

Elaboración propia.

Aquí al igual que en el cálculo de la tasa TIRF, el último año se repite como valor residual descontado inicialmente como flujo perpetuo al año 5 para luego traerlo al año cero (0).

Luego de descontar los flujos a valor presente y contrastarlo con la inversión, el saldo resultante es positivo, el cual respecto a dicha inversión es de 50.6%, lo que nos ratifica la aceptación inicial del proyecto, el cual contiene exigentes parámetros de construcción para llegar a los ya descritos flujos del proyecto.

Paralelamente se observa que el crédito tomado en el corto plazo podrá ser cancelado de acuerdo a los ingresos y egresos proyectados, con mayor razón si se retendría el 20% de las ventas con tarjetas de crédito y débito en una cuenta especial, como fondo de pago mensual de cuotas del principal e intereses según lo descrito en el capítulo de financiamiento.

Las utilidades del primer año tienen un valor cercano al de la inversión de los accionistas, otro aspecto importante en los condicionantes exigidos por la empresa, el banco y los citados socios, en vista que se podrá proceder al pago de dividendos desde el primer año luego de detraer fondos para las reservas estatutarias que quedan bajo definición de los socios inversores en el proyecto.

## 12.3. Análisis de sensibilidad del proyecto.

Los resultados encontrados hasta el momento dentro del escenario presupuestado son favorables tanto en el retorno de la inversión propuesta por los socios emprendedores del proyecto como el valor actual neto de los flujos descontados; sin embargo, sabemos que todo proyecto dista de lo que podría suceder en la realidad, especialmente por las variables no controlables como la menor asistencia del mercado meta, mayor inversión por incremento en los costos de los activos fijos o el cambio de preferencias de los consumidores basados en los precios, consumiendo por lo tanto más de platos de menores precios con lo que cambia sustancialmente

el producto de la venta y los costos asociados por posibles menores rendimientos.

En ese sentido se crean los denominados análisis de sensibilidad, los que tienen como objetivo medir el impacto en los resultados del proyecto bajo la premisa **“Que pasa si…”,** la cual debe también mantener un alto grado de rigurosidad sin caer en el exceso de la formación de la medida o su aplicación a los mencionados resultados. Asimismo hemos adicionado una evaluación de Punto de equilibrio operativo y financiero, ambos nos dirán hasta que grado de ocupabilidad podremos cubrir inicialmente los egresos operacionales fijos y variables

Para abordar lo descrito, hemos elaborado el denominado cuadro de factores de sensibilidad, el cual nos permitirá aplicar independientemente cada una de las medidas acordadas como variables que pueden ser difíciles de controlar o simplemente por ser cambiantes en el tiempo, alterando en consecuencia los resultados ya mencionados. Debemos también tener en cuenta que la afectación de cada variable es independiente del desempeño de las demás.

## Cuadro 12.4: Análisis de sensibilidad por factores

| FACTORES | Cuantificación | Probabilidad de Ocurrencia |
|---|---|---|
| Disminución de No. De Atenciones promedio | 15% menos en Volúmen | Alta |
| Aumento de la Inversión | 40% de incremento | Alta |
| Variación del Ticket de Consumo Promedio | 10% menos en rendimiento promedio | Alta |

Elaboración propia.

La explicación y cálculo de cada factor de sensibilidad es como sigue:

**Reducción en Ventas:**

Este es uno de los factores críticos y de mayor relevancia en un análisis de sensibilidad, creemos que los precios no tendrán cambios dramáticos en la industria de restaurantes; sin embargo, la afluencia del mercado meta podría ser mermada por la aplicación de estrategias globales de los competidores o bruscos cambios de los consumidores, asimismo la capacidad del gasto de los clientes objetivo podría verse afectada por medidas extremas de la política salarial o de racionalización de personal de las empresas. Como vemos son aspectos no controlables por el proyecto. Simulamos la reducción del 15% de las atenciones, por ende se afectarían los ingresos y en cadena los resultados finales del flujo.

## Cuadro 12.5: Sensibilidad al ingreso en número de atenciones, reducción del 15% en cada año

| SENSIBILIZACIÓN DEL FCF : | 15.00% / 85.00% | AÑO-01 | AÑO-02 | AÑO-03 | AÑO-04 | AÑO-05 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Atenciones por año (FF + FC) : | | 241,703 | 230,621 | 237,863 | 245,332 | 253,035 |
| Precio Promedio por atención: | | 6.15 | 6.15 | 6.15 | 6.15 | 6.15 |
| Costo Variable Promedio por atención: | | 3.24 | 3.21 | 3.21 | 3.21 | 3.21 |
| Atenciones anuales ajustadas ( menos sensibilidad) | | 205,448 | 196,028 | 202,184 | 208,532 | 215,080 |
| Diferencia en Atenciones: | | 36,255 | 34,593 | 35,679 | 36,800 | 37,955 |
| Gastos variables acumulados por año en US$: | | 783,223 | 740,315 | 763,562 | 787,539 | 812,267 |
| Diferencia en Ventas (en US$): | | 222,993 | 212,756 | 219,437 | 226,328 | 233,434 |
| Diferencia en costos Variables (en US$): | | 117,483 | 111,047 | 114,534 | 118,131 | 121,840 |
| Saldo Neto a Rebajar de UAI (en US$): | | 105,509 | 101,709 | 104,903 | 108,197 | 111,594 |
| UAI ( en US$) | | 291,505 | 278,560 | 294,851 | 311,812 | 329,461 |
| Sensibilización en US$: | | 105,509 | 101,709 | 104,903 | 108,197 | 111,594 |
| UAI sensibilizada x menores Vtas.(US$) | | 185,996 | 176,850 | 189,948 | 203,615 | 217,866 |
| Nuevo Impto. A la Renta ( US$) | | 55,799 | 53,055 | 56,984 | 61,085 | 65,360 |
| | | 130,197 | 123,795 | 132,963 | 142,531 | 152,507 |
| Más Depreciación: | | 47,543 | 47,543 | 52,543 | 57,543 | 62,543 |
| | | 177,740 | 171,338 | 185,506 | 200,073 | 215,049 |
| Mas o menos : Variación de capital de trabajo | | -39,304 | -324 | 407 | 424 | 441 |
| Menos re-inversiones programadas | | | | -50,000 | -50,000 | -50,000 |
| FCF Sensibilizado: (en US$) | | 138,436 | 171,014 | 135,913 | 150,498 | 165,491 |

Elaboración propia.

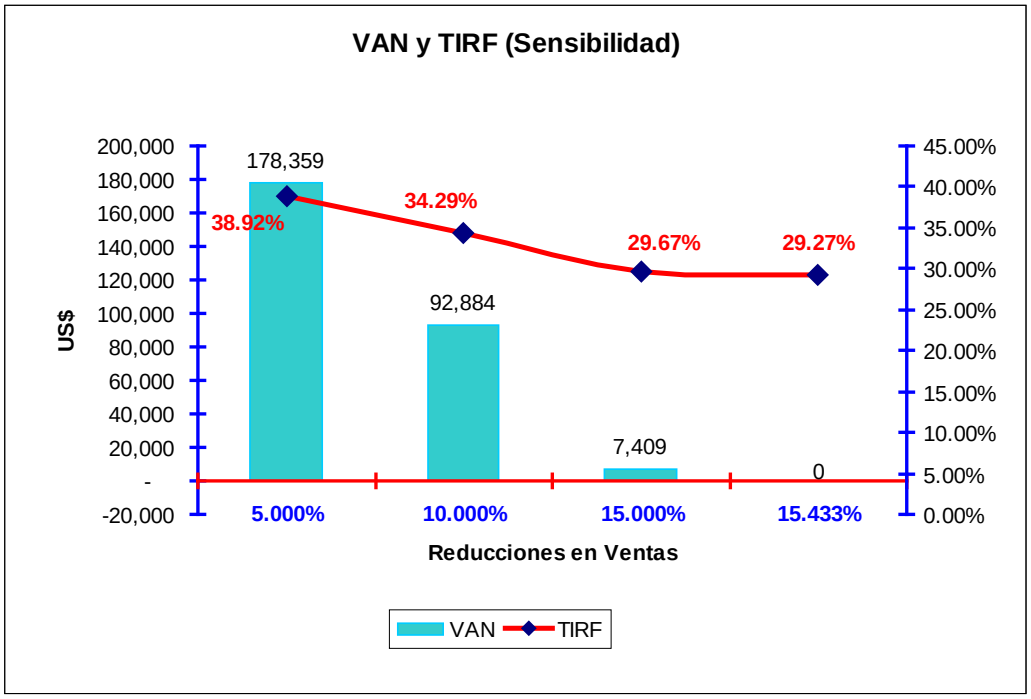
## Cuadro 12.6: Cálculo del VAN del inversionista con sensibilidad del 15% en ventas en todos los años

| | | |
|---|---|---|
| | | 15.00% |
| | Ke= | 29.27% |
| Años | INV= | -521,300 |
| 1 | 138,436 | 107,091 |
| 2 | 171,014 | 102,338 |
| 3 | 135,913 | 62,917 |
| 4 | 150,498 | 53,894 |
| 5 | 165,491 | 45,844 |
| 5 | 165,491 | 156,625 |
| | VAN= | 7,409 |

Elaboración propia.

Según podemos observar el VAN es positivo y alcanza al 1.42% de la inversión en aportes de los accionistas, descontado a la tasa Ke o costo patrimonial del 29.27%.

**Gráfico 12.1: Evolución de VAN y TIRF con sensibilidad en ventas (atenciones menores por cada año secuencialmente)**




Elaboración propia.

Es preciso indicar que la reducción en las atenciones (ventas en unidades de atención por asistencia) implican a la vez reducción proporcional en los costos variables.

El resultado es que frente a una reducción de 15% en las ventas (alrededor de 36,000 atenciones menores por cada año), la tasa de retorno (29.67%) es similar al costo de capital 29.27%, lo que implica que se encuentra muy cercano el punto de quiebre máximo de reducción en ventas el cual es de una reducción de 15.433% de las ventas en volúmenes, cayendo por lo tanto el número de atenciones indicadas en 37,300 para el primer año, es en ese momento según observamos en el gráfico anterior que el VAN se hace cero (0), es decir el rendimiento porcentual esperado por los

socios inversionistas es el mínimo e igual a su costo de oportunidad. El grado de ocupación de la capacidad instalada baja del 43% estimado como normal a 36% por cada año (recordemos que la capacidad estimada en restaurantes de la categoría planteada es del 50 al 60 % promedio para el corredor de la riqueza antes comentado; es notorio que dentro de los cálculos también se reducen costos variables asociados, lo que aún implicaría decidir favorablemente por la ejecución del proyecto en vista que la acción fundamental sería la reducción de los llamados costos fijos al estar atendiendo una menor cantidad de personas es lógico que la organización pueda ajustarse a niveles inferiores de gasto sin perder la calidad de la atención.

**Aumento de la inversión:**

En este factor aumentamos deliberadamente la inversión total incluyendo el capital de trabajo, en 40% es decir en US$ 208,520, producto de probables cálculos erróneos de los diseñadores y arquitectos que estimaron la remodelación, con lo que los inversionistas deberían cubrir la mencionada inversión al no poder tomarse como préstamo, aspecto que obviamente afectará el rendimiento del proyecto con lo que tendremos un nuevo TIRF y VAN estimados.

## Cuadro 12.7: Sensibilidad al aumento de la inversión

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Inc+Inversión | 40.00000% | -729,820 | | | 40.00% |
| | TIRF= | 31.41789% | -208,520 | | Ke= | 29.27% |
| Años | INV= | -729,820 | | Años | INV= | -729,820 |
| 1 | 212,292 | 161,540 | | 1 | 212,292 | 164,224 |
| 2 | 242,211 | 140,244 | | 2 | 242,211 | 144,943 |
| 3 | 209,345 | 92,236 | | 3 | 209,345 | 96,910 |
| 4 | 226,235 | 75,848 | | 4 | 226,235 | 81,016 |
| 5 | 243,607 | 62,146 | | 5 | 243,607 | 67,484 |
| 5 | 243,607 | 197,806 | | 5 | 243,607 | 230,557 |
| | | 0.0 | | | VAN= | 55,314 |

Elaboración propia.

Como vemos es evidente que el VAN es ampliamente positivo a la tasa de descuento del costo de capital del 29.27% en un horizonte de 5 años de ingresos normales (escenario moderado en la captación del mercado) adicionando el valor residual igual en el quinto año, paralelamente la TIRF es del orden del 31.42%. Este incremento en la inversión es superado por los saldos de los flujos resultantes con holgura; no obstante como veremos en algunas de las recomendaciones el control estricto de la ejecución de las inversiones es vital en vista que el impacto no sólo es numérico como en este caso sino podría ser de tiempo en la ejecución del cronograma, lo que afectaría además a los flujos de ingreso , aspecto que tendría implicancia o sensibilidad cruzada al haber dos variables que causan conflicto en la consecución de los citados ingresos.

**Sensibilidad en Preferencia de los consumidores:**

Este impacto se refiere básicamente al cambio del consumo promedio de los clientes segmentados, los que por ejemplo en lugar de consumir normalmente platos como el lomo saltado

se deciden a consumir más pollo a la brasa, ambos platos tienen tanto precios como rendimientos diferentes, al cambiar la racionabilidad del consumo tipo se reducen las ventas y aumentan los costos relativos a los insumos utilizados (afectando directamente al margen en 10% aproximado), es por ello que los flujos resultantes se reducen considerablemente lo que veremos en el cuadro a continuación.

**Cuadro 12.8: Sensibilidad a cambio de consumo ticket promedio**

| | | |
|---|---|---|
| | TIRF= | 31.43590% |
| Años | INV= | -521,300 |
| 1 | 142,453 | 108,382 |
| 2 | 181,901 | 105,295 |
| 3 | 146,820 | 64,661 |
| 4 | 161,747 | 54,198 |
| 5 | 177,093 | 45,147 |
| 5 | 177,093 | 143,617 |
| | | 0.0 |

| | | |
|---|---|---|
| | Ke= | 29.27% |
| Años | INV= | -521,300 |
| 1 | 142,453 | 110,198 |
| 2 | 181,901 | 108,853 |
| 3 | 146,820 | 67,966 |
| 4 | 161,747 | 57,922 |
| 5 | 177,093 | 49,058 |
| 5 | 177,093 | 167,606 |
| | VAN= | 40,304 |

Elaboración propia.

Aquí también hemos puesto a prueba los flujos afectándolos con la caída en ventas del 9.4%, a la vez se han considerado mayores costos en los insumos utilizados. Los resultados son nuevamente evidentemente favorables a aceptar el proyecto dentro de los parámetros de construcción previstos en los capítulos anteriores, en razón que la TIRF supera el costo de oportunidad en algo más de 200 puntos básicos y el VAN es positivo representando el 7.7% de la inversión programada, con lo cual los inversionistas también estarán atentos a cualquier cambio propuesto en la racionabilidad del consumo de la carta tipo cambiando la dirección de los consumidores

hacia platos de menor precio pero de igual sabor peruano con calidad ya estipulados en capítulos anteriores.

**Punto de Equilibrio.**

Hemos adicionado este factor como derivado de la reducción en ventas propuesta en una parte del análisis de sensibilidad. En este sentido es preciso recordar que el análisis de punto de equilibrio, dentro del análisis de Costo-Volumen-Utilidad, tiene por objeto determinar el momento exacto donde las ventas cubrirán los costos, es decir el punto donde la empresa se equilibrará, asimismo, es importante esta evaluación en vista que se podrá ver con claridad la influencia de la proporción fija de la inversión y la incidencia de los costos variables, ambos aspectos claves en la planeación financiera de un proyecto de inversión.

Otro factor inmerso dentro de la determinación del punto de equilibrio es que no se consideran los intereses o egresos financieros por estar en oposición a un costo operativo, en razón que el interés en la viabilidad del plan operativo y no el plan financiero de la empresa, es decir el conseguir un plan financiero con excelentes condiciones de plazo, tasa y covenants no determina la viabilidad de un proyecto o su elegibilidad, es un factor relevante, pero uno más en el apalancamiento de una inversión importante en un proyecto. El denominado punto de equilibrio operativo o económico se define como: volumen de ventas al cual los costos operativos son iguales a los ingresos totales, y el ingreso de operación

por lo tanto es igual a cero (0), siendo su fórmula de obtención:

$$\mathbf{Qe = CF / Pu - Cvu}$$

Donde:

Qe: Cantidad de equilibrio o Ventas (en volumen) de equilibrio operativo.

CF: Costos fijos totales

Pu: Precios unitarios promedio por atención.

Cvu: Costos Variables unitarios promedio por atención.

También se podrá obtener el punto de equilibrio en Ventas (US$ americanos) mediante la siguiente fórmula:

$$Se = CF / 1 - CV/Ventas$$

Donde:

Se: Ventas de Equilibrio (Sales Eq.)

CF: Costos Fijos totales (incluyen depreciación)

CV: Costos Variables totales

El resultado de los cálculos de obtención del Punto de Equilibrio Operativo en volúmenes y en ventas en dólares se muestran en el siguiente cuadro:

## Cuadro 12.9: Punto de equilibrio operativo o económico

| | Años: | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Análisis del Punto de equilibrio Operativo | CF | $ | 399,502 | 34% | 399,502 | 35% | 404,502 | 35% | 409,502 | 34% | 414,502 | 34% |
| | CV1 | $ | 783,223 | 66% | 740,315 | 65% | 763,562 | 65% | 787,539 | 66% | 812,267 | 66% |
| | Precio Unit. | $ | 6.15 | | 6.15 | | 6.15 | | 6.15 | | 6.15 | |
| | Cvu | $ | 3.240 | | 3.210 | | 3.210 | | 3.210 | | 3.210 | |
| | CT= CF+Vu*Q | $ | 1,182,725 | | 1,139,817 | | 1,168,064 | | 1,197,041 | | 1,226,768 | |
| | SUM (CF+CV) | $ | 1,182,725 | 100% | 1,139,817 | 100% | 1,168,064 | 100% | 1,197,041 | 100% | 1,226,768 | 100% |
| | Qe:Atenciones año | Q | 137,278 | | 135,878 | | 137,579 | | 139,279 | | 140,979 | |
| | USS$e: | $ | 844,343 | | 835,682 | | 846,142 | | 856,600 | | 867,059 | |
| | CV2:US$ | $ | 444,842 | | 436,181 | | 441,640 | | 447,099 | | 452,558 | |
| | CF: US$ | $ | 399,502 | | 399,502 | | 404,502 | | 409,502 | | 414,502 | |
| | 138,199 | $ | 844,343 | | 835,682 | | 846,142 | | 856,600 | | 867,059 | |
| | 24.6% | Q | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% |
| | SQ-Normales | Q | 241,703 | 43% | 230,621 | 41% | 237,863 | 42% | 245,332 | 44% | 253,035 | 45% |
| | SQ-equilibrio | Q | 137,278 | 24% | 135,878 | 24% | 137,579 | 24% | 139,279 | 25% | 140,979 | 25% |

Elaboración propia.

La primera vista del cuadro anterior nos permite reconocer que los costos fijos son sensiblemente menores a los variables, de ahí la capacidad de maniobra en el grado de ocupabilidad esperado, el cual se podría reducir de 43% normal registrado en los flujos de ingresos por ventas a un 24.6% promedio para todos los años, es decir si sólo acudieran al restaurante un cuarto de los 562,100 demandantes de servicios ( para los cuales está preparado el establecimiento piloto proyectado) a iguales costos fijos, los ingresos por ventas serían igual a los costos variables proporcionales a la nueva demanda más los costos fijos quedando un excedente de operación de cero (0). Esto significa reducir de 241,703 atenciones normales al año a 137,278 atenciones anuales y con ello reducción en ventas de US$ 1'486,617 a US$ 844,343 para el primer año. Las cifras en este punto siguen mostrando que pese a la rigurosidad en

las proyecciones moderadas en el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado normal, los impactos de reducción en las ventas por menor ocupabilidad siguen apoyando la factibilidad de la inversión.

Paralelamente veremos el Punto de Equilibrio Financiero o de efectivo se produce cuando las partidas que no representan salidas de efectivo se sustraen de los costos fijos.

El análisis de punto de equilibrio en efectivo es una herramienta de mucha utilidad que sirve para conocer el panorama general del flujo proveniente de las operaciones. Es pues relevante conocer cuál será la proporción de los egresos que no son efectivo de los costos fijos totales en vista que esto determinará si el punto de equilibrio de efectivo es sensiblemente más bajo que el punto de equilibrio operativo o no lo es.

Para efectuar el cálculo recurrimos a la fórmula mostrada en el punto de equilibrio operativo con una variación: la sustracción de la parte que no es en efectivo de los costos fijos totales, veamos:

**Qe = (CF) – Desembolsos que no representan salidas de efectivo / Pu – Cvu**

Donde:

Qe: Cantidad de equilibrio o Ventas (en volumen) de equilibrio de efectivo.

CF: Costos fijos totales

Pu: Precios unitarios promedio por atención.

Cvu: Costos Variables unitarios promedio por atención.

El cuadro resultante tanto para el punto de equilibrio de efectivo expresado en número de atenciones (Q) como en Ventas (S) se muestra a continuación:

**Cuadro 12.10: Punto de equilibrio en efectivo**

| | Años: | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Análisis del Punto de Equilibrio Financiero ó en Efectivo | CF | $ | 351,959 | 31% | 351,959 | 32% | 351,959 | 32% | 351,959 | 31% | 351,959 | 30% |
| | CV1 | $ | 783,223 | 69% | 740,315 | 68% | 763,562 | 68% | 787,539 | 69% | 812,267 | 70% |
| | Precio Unit. | $ | 6.15 | | 6.15 | | 6.15 | | 6.15 | | 6.15 | |
| | Cvu | $ | 3.240 | | 3.210 | | 3.210 | | 3.210 | | 3.210 | |
| | CT= CF+Vu*Q | $ | 1,135,182 | | 1,092,274 | | 1,115,521 | | 1,139,498 | | 1,164,226 | |
| | SUM (CF+CV) | $ | 1,135,182 | 100% | 1,092,274 | 100% | 1,115,521 | 100% | 1,139,498 | 100% | 1,164,226 | 100% |
| | Qe: Atenciones-año | Q | 120,941 | | 119,708 | | 119,708 | | 119,708 | | 119,708 | |
| | USS$e: | $ | 743,862 | | 736,232 | | 736,232 | | 736,232 | | 736,231 | |
| | CV2: | $ | 391,903 | | 384,273 | | 384,273 | | 384,273 | | 384,273 | |
| | CF: | $ | 351,959 | | 351,959 | | 351,959 | | 351,959 | - | 351,959 | |
| | 119,954 | $ | - 157,094 | | - 159,250 | | - 159,251 | | - 159,250 | | - 159,250 | |
| | 21.3% | Q | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% | 562,100 | 100% |
| | SQ-Normales | Q | 241,703 | 43% | 230,621 | 41% | 237,863 | 42% | 245,332 | 44% | 253,035 | 45% |
| | SQ-equilibrio | Q | 120,941 | 22% | 119,708 | 21% | 119,708 | 21% | 119,708 | 21% | 119,708 | 21% |

Elaboración propia.

Los resultados de este nuevo cálculo nos muestran que el punto de equilibrio en efectivo está más abajo que el operativo, en vista que al reducir un monto importante de los costos fijos (depreciación y amortización de intangibles) que alcanzan al 13.5% de significación, el punto de equilibrio en

efectivo se traslada de 137,278 atenciones para el primer año ( en el Pe Operativo ) a las 120,941 atenciones para el primer año de operación, llegando por lo tanto a ventas de equilibrio en efectivo por US$ 743,862 , lo que equivale a 22% de ocupabilidad necesaria para cubrir los costos fijos y los egresos variables derivados de operaciones.

## 12.4. Resumen de resultados.

Luego de evaluar factores relevantes del proyecto convertidos a medidas financieras podemos decir con un alto grado de certeza que los resultados del estudio muestran condiciones favorables para la ejecución de la decisión de inversión y a la vez negociación con la institución financiera interesada en bancar parcialmente el citado proyecto dentro del corto plazo.

La justificación de la inversión tiene su base también en aspectos cualitativos básicos como la calidad de la presentación del producto, el servicio por conceder con talento superior, la alta calidad del producto entregado, el ambiente validado por el mercado meta y medularmente el rescate de lo nuestro (la peruanidad). Todos estos factores críticos no podrían realizarse si no se plasmara el aporte de recursos materiales y sobretodo el de la iniciativa y capacidad de las personas en cada paso de la ejecución del proyecto.

La TIRF obtenida en condiciones normales de ventas (43.5%) es mayor a la exigencia del costo de oportunidad de los

promotores del proyecto (29.27%), esto dentro de un esquema de puesta a prueba de los rendimientos esperados como flujos de caja libres, aplicando herramientas de evaluación y sensibilidad rigurosas lo que lo hace aún más atractivo a los ojos de los bancos e inversionistas que buscan rentabilizar sus excedentes económicos.

Se han sensibilizado las ventas en su origen, es decir en la cantidad de atenciones proyectadas, así también se ha considerado un incremento importante de la inversión programada y se ha cambiado en forma negativa para los ingresos y márgenes el ticket de consumo promedio o tipo; resultando indicadores favorables en todos los casos de tal manera que nos induce a ratificar nuestra decisión de inversión con los condicionantes y estrategias esbozadas en los capítulos anteriores.

Estamos pues listos a concluir y recomendar próximas acciones que nos lleven a viabilizar en la práctica lo desarrollado técnicamente a partir de una idea que se transformó en visión para luego contener a una misión, objetivos y metas que estamos seguros de poder alcanzar siendo disciplinados en la ejecución de un proyecto de esta implicancia especial por el tema de la peruanidad que estamos seguros debemos rescatar en nuestro país.

# CAPÍTULO XIII

## 13. Conclusiones y recomendaciones.

Con el presente capítulo pretendemos establecer las conclusiones relevantes extraídas del estudio gerencial aplicado, las que a la vez nos han permitido validar las hipótesis que nos planteamos previamente al desarrollo del citado estudio.

Asimismo, establecemos las recomendaciones claves para llevarlo a cabo, y así llegar a cubrir los objetivos esperados, los cuales deben llevar en la práctica que el negocio sea viable.

### 13.1. Conclusiones.

a. En cuanto al mercado podemos aseverar que en Lima Metropolitana se registran dentro de los NSE A y B un ingreso promedio de US$ 1,400 por familia del Corredor de la Riqueza (Zonas sur este y sur oeste), asimismo las mencionadas zonas tienen ingresos acumulados (US$ 232'MM) que representan el 53% del total de ingresos familiares de Lima. Este mercado es el de mayor consumo per cápita de comidas y entretenimiento fuera del hogar. En ese sentido se efectuó la encuesta a los citados NSE A y B dentro del corredor, los que validaron el concepto, la presentación, la preferencia a nuestra carta y los precios promedio.

b. La industria de restaurantes se encuentra creciendo en 8% anual en promedio, significando US$ 100'MM de consumo anual promedio en el citado corredor de la riqueza, siendo el consumo medio por persona de US$ 8.57 en restaurantes de servicio completo (Fast-Casual) y de US$ 2.86 en establecimiento de comida rápida denominados fast – food. En este contexto ubicamos lo que creemos se trata de una oportunidad de negocios al idear un concepto novedoso y diferente que a la vez es innovador, el cual es un restaurante con los dos servicios (Fast-Casual y Fast-Food) integrados en un ambiente de peruanidad, desarrollando por lo tanto un atuendo comercial que nos llevará a diferenciarnos claramente de los actores en el mercado.

c. La alta aceptación registrada a nuestra encuesta nos permite proyectar un pronóstico de ventas que estaría entre el 1.5% y 2.0% de participación del mercado meta dentro del citado corredor. Este pronóstico nos lleva a establecer 230,621 atenciones anuales para un año típico en ambos servicios, lo cual es considerado moderado dada la aceptación ya mencionada derivada de la encuesta. En términos de pronóstico de ventas la participación de mercado que se estima para el 5to. (quinto) año de funcionamiento es del 1.652% aprox.

d. Se establecieron las estrategias claves dentro de lo que es el producto (de alta calidad y frescura en su preparación), ambiente agradable que pretende ser el punto de encuentro

del cliente meta, talento superior en la entrega del servicio de parte de nuestros colaboradores y localización de confluencia y permanencia de las familias en sus salidas a comer fuera del hogar, de los jóvenes que salen por entretenimiento y de los ejecutivos y empleados formales que buscan un sitio adecuado para tomar sus alimentos con rapidez, garantía de calidad y sabor, y buen ambiente.

e. A la vez creemos que el modelo es exportable en la medida que estudiemos el mercado y las condiciones de receptividad de la inversión en otros países como por ejemplo los Estados Unidos de Norteamérica y España, siendo éste un objetivo subyacente de mediano plazo.

f. En cuanto a la etapa del ciclo en que se encuentra la industria será fundamental que se desarrolle el plan de medios con la finalidad de impactar desde el principio al consumidor con mensajes de peruanidad que validan su necesidad de consumir con orgullo, alegría y seguridad “lo nuestro”.

g. Todo lo anterior tiene como base o soporte el factor organizacional donde los jefes sean líderes de equipos con actitud emprendedora y vocación de servicio, por ello el entrenamiento a nuestros colaboradores buscará mezclar la experiencia de los jefes de equipo y la técnica de los jóvenes aprendida en las clases de un Instituto de primera categoría, ellos son pues los llamados a cautivar a nuestro cliente y forjar así un modelo de lealtad que posibilite la

recurrencia normal de nuestro mercado meta y fomente en consecuencia las buenas referencias de nuestro modelo mediante el marketing boca a boca.

h. La Inversión Programada total es de US$ 675,573 descompuesta en US$ 521,300 (77.16%) aportada por los socios promotores del proyecto y US$ 154,273 (22.84%) obtenidos como crédito a corto plazo en una institución financiera local a intereses del 12% anual efectivo en dólares americanos y pagadero en cuotas mensuales con 3 meses de gracia inicial. La obtención de fondos de capital de los socios nos lleva a un costo del mismo del orden de 29.27%, mientras que el costo de la deuda deducida la tasa impositiva, es de 8.40%, resultando ambos en un WACC de 24.9%.

i. En lo referente a la Tasa Interna de Retorno Financiera del proyecto en condiciones de venta normal es de 43.54% superando con amplitud el costo de oportunidad del capital aportado, asimismo el VAN obtenido a la tasa de descuento del 29.27% es de US$ 263,834 . Los valores estimados en el flujo de caja fueron puestos a prueba con el análisis de sensibilidad en donde se aplicaron 3 factores críticos de alteración del flujo, uno de ellos denominado cruzado por su doble impacto, sin embrago se obtuvieron VAN positivos tanto en la reducción de ventas en porcentajes significativos de hasta 15.0 % , resultando una TIRF de 29.67% la que también supera al ya mencionado costo de capital del 29.27%, demostrando de este modo la

|fortaleza de las proyecciones frente al impacto del supuesto enunciado anteriormente. Otro factor clave fue el incremento de la inversión en 40%, el mismo que produjo una sensible caída de la TIRF hasta el 31.42%, la que superó al costo de capital; paralelamente, se cambió el consumo promedio del cliente lo que produjo un doble impacto como comentáramos anteriormente, sin embargo, los flujos resultantes superaron la dura prueba llegándose a obtener un VAN positivo en US$ 40,304.

j. Los Estados Financieros proyectados, tanto EGP como Balances nos muestran indicadores ampliamente favorables los que corroboran nuestros iniciales cálculos de Flujo de Caja y sensibilidad.

En tal sentido la utilidad neta sobre las ventas en el primer año y siguientes es del 14%, no obstante la menor utilización en nuestro caso respecto a la capacidad promedio de la industria, porcentaje que ratifica la decisión de inversión.

En lo referente a la ocupabilidad del restaurante que se mide por el número de atenciones promedio proyectadas anualmente respecto a su capacidad instalada también en término de atenciones anuales máximas por conceder, tenemos que aún cayendo las ventas en 15.43% en volumen, lo que determina un uso de 36% de dicha capacidad, es decir menor al 43% proyectado, la TIRF se iguala al costo de capital, es decir los inversionistas

reciben en términos porcentuales de rendimiento lo esperado desde el inicio del proyecto.

Paralelamente, los puntos de equilibrio operativo y en efectivo determinaron que la empresa se encuentra cubriendo sus costos fijos y variables con el uso de la capacidad instalada en términos de atenciones anuales del orden del 24.6% y 21.3% en promedio respectivamente, es decir que aún si la empresa sólo tuviera 138,000 atenciones en promedio para los 5 años estimados (menor sustancialmente a las 241,000 atenciones anuales promedio proyectadas) aún cubriría el punto de equilibrio operativo, y con 120,000 atenciones aproximadamente anuales en promedio cubriría el punto de equilibrio en efectivo, ambos ampliamente comentados en el capítulo precedente. Estos resultados nos afirman dentro del proceso consistente de toma de decisiones frente a la inversión proyectada en el presente estudio de investigación.

## 13.2. Recomendaciones.

Los resultados favorables derivados de la evaluación del proyecto y el debido análisis de sensibilidad nos llevan a efectuar las siguientes recomendaciones claves, las que se darían si los inversionistas deciden llevar a cabo integralmente el plan operativo detallado en el capítulo IV.

a. En el proceso de ejecución del proyecto, lo primero y vital será la separación del local previsto en razón que la

localización dentro del mercado meta es un factor preponderante en este tipo de negocio, por este motivo nuestra sugerencia inmediata a los inversionistas elegidos es iniciar los tratos respectivos con los dueños del local para concretar los términos del contrato elegido.

b. Sin embargo, sería interesante analizar opciones en la zona circundante no solamente por la posibilidad existente que el terreno elegido sea tomado por otro grupo de inversionistas antes que nosotros, sino también desde el punto de vista de oportunidad en lo referente a variables como mejor alquiler y/o términos más favorables en el contrato de renta. Es importante recordar que teniendo al Ovalo Gutiérrez como centro, se ha desarrollado una zona reconocida ya como punto de encuentro entre los consumidores y esta comprende las primeras cuadras, a partir del ovalo, de las avenidas Comandante Espinar, Cavenecia, Santa Cruz y Conquistadores. Existiendo la oferta, es recomendable por lo ya mencionado el prospectar otras opciones en la zona.

c. Otro aspecto relevante es la Patente de Marca, Uchu´s es un nombre que ha sido validado entre otros por el público objetivo, y también es preciso iniciar los trámites necesarios para su inscripción en el registro respectivo dentro de INDECOPI.

d. Se deberá dar prioridad a la toma de precios, ofertas y promociones de la competencia, especialmente la situada

en el Ovalo Gutiérrez, sitio especificado como la ubicación clave del establecimiento piloto, esto en razón que la mencionada competencia reaccionaría con herramientas de defensa como el precio, el cual en nuestro caso tiene un GAP importante sobre los costos, los que deberán ser controlados muy disciplinadamente.

e. La calidad es un factor fundamental y va desde la adquisición de los insumos a proveedores previamente calificados hasta la entrega final al cliente con nuestra actitud de servicio consistente con el talento superior que el personal del establecimiento estará dispuesto a brindar permanentemente a los clientes, por ello es fundamental la capacitación y entrenamiento personalizado de cada uno de nuestros colaboradores.

f. Es necesario el perfeccionar la estandarización de recetas y procesos. En cuanto a las recetas, se debe detallar con exactitud los tiempos de cada paso de la preparación del producto y la demanda de mano de obra para cada uno de ellos, lo que permitirá un seguimiento más al detalle de los costos y redundará en una toma de decisiones más eficaz y eficiente. Esto también permitirá que las características de cada plato, como presentación, cantidades y sabor sena siempre las mismas.

Por otro lado, el buscar estandarizar la atención a través de una adecuada capacitación del personal, asegurará que el

cliente reciba siempre la misma calidad en el trato al ser atendido por cualquiera de nuestros colaboradores.

g. Lo anterior nos pone en camino del desarrollo del negocio como una cadena de restaurantes, sobre todo considerando que los saldos de caja y las utilidades son de relevancia, se recomienda desarrollar los manuales y contratos necesarios que se incluyan en el diseño de un plan de expansión del negocio al mismo tiempo que analizamos la posibilidad de re-inversión abriendo otro local en Lima o exponer los resultados en otros países como Estados Unidos y España, comentados anteriormente por su amplia comunidad hispana, con la finalidad de establecer una franquicia que permita expandir el negocio concebido en el presente estudio de investigación gerencial aplicado.

h. La disciplina en la ejecución de la inversión en los tiempos programados es otro de los factores críticos en un proyecto, nuestra recomendación, al llegar el momento de la expansión, es tomar un especialista en el manejo total de la misma, ejecutivo que es llamado el Control Manager, esto implica a la vez que el Plan de Medios tenga la duración y consistencia de mensaje necesarios para su impacto en la población objetivo.

i. Otro aspecto clave son los resultados económicos acumulados mostrados en la proyección de los estados financieros, los mismos que nos dejan ver una oportunidad latente de concretar operaciones leasing o de

arrendamiento financiero con el objeto de re-invertir en la etapa de expansión en otro establecimiento con la finalidad de obtener beneficios con menores costos tanto financieros como tributarios, aspecto que es tangible en el análisis de las utilidades retenidas y la posible aplicación al estado de ganancias y pérdidas de las cuotas leasing que se podrían programar. Esto es materia de previa re-evaluación después del primer año de ejecución del proyecto.

# ANEXOS

# ANEXO 01: Perfiles socio – económicos

| Características Predominantes | A1 | A2 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| % de hogares en Lima Metropolitana (prom) | 0.8 | 3.5 | 6.5 | 8.8 | 10.9 | 21.5 |
| Lugar de nacimiento del jefe de hogar | Lima | Lima | Lima | Lima | Lima / sierra | Sierra / Lima |
| Raza del jefe de hogar | Blanca | Blanca | Blanca / mestiza | Mestiza / Blanca | Mestiza | Mestiza |
| Educación del jefe de hogar | Superior universitaria / | Superior Universitaria | Superior / Universitaria | Superior universitaria/ | Superior no universitaria / | Secundaria |
| Años de estudio (prom,) | 17.5 | 16.8 | 16.7 | 15.1 | 13.1 | 10.6 |
| Colegio de los hijos | Privado | Privado | Privado | Privado / Estatal | Estatal / privado | Estatal |
| Ocupación del jefe de hogar | Empresario / gerente general | Profesional independiente / | Profesionales indep. / Profesional | Trabajador especializado / | Peq. Comerciante / trabajador | Trabajdor especializado/ |
| Ingreso fam. Mensual bruto promedio (aprox.) | + de US$ 5,000 | + de US$ 2,800 | US$ 1,000 | US$ 780 | US$ 400 | US$ 320 |
| Ingreso fam. Mensual bruto mediana (aprox.) | + de US$ 5,000 | + de US$ 2,000 | US$ 900 | US$ 450 | US$ 350 | US$ 210 |
| Gasto mensual en alimentos promedio | US$ 750 | US$ 450 | US$ 280 | US$ 235 | US$ 180 | US$ 150 |
| Tenencia de cuenta bancaria | 89% | 91% | 67% | 50% | 33% | 21% |
| Afiliacióna EsSalud | 56% | 48% | 61% | 67% | 56% | 47% |
| Número de ambientes sin contar baños (prom) | 12.1 | 9.1 | 8.1 | 6.8 | 5.9 | 5.3 |
| Número de baños (prom.) | 5.0 | 3.6 | 2.5 | 2.0 | 1.5 | 1.2 |
| Zona de residencia | Residencial | Residencial | Media | Media / popular | Popular / media | Popular / marginal |
| Tipo de cocina | Eléctrica / gas | A gas / Eléctrica | A gas | A gas | Agas / Kerosene | A Gas / Kerosene |
| Tenencia de auto | 100% | 91% | 55% | 29% | 17% | 12% |
| Tenencia de refrigeradora | 100% | 100% | 100% | 97% | 90% | 80% |
| Tenencia de TV con control rem. | 100% | 100% | 92% | 82% | 77% | 61% |
| Tenencia de teléfono | 100% | 100% | 96% | 92% | 73% | 56% |
| Tenencia de Lavadora | 100% | 95% | 96% | 47% | 38% | 14% |
| Tenencia de computadora | 93% | 73% | 61% | 23% | 7% | 4% |
| Variedad de artefactos en el hogar (prom.) | 30.4 | 26.6 | 24.3 | 17.8 | 15.0 | 11.0 |
| Servicio doméstico | 100% | 100% | 67% | 32% | 8% | 2% |
| Música preferida | Clásica - instrumental / criolla | Balada / instrumental | Balada / Clásica | Balada | Balada / Salsa | Folclórica / Salsa |

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Estadística poblacional**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, Enero 2002. p. 41.
Elaboración propia.

## ANEXO 02: ENCUESTA Y CUADROS DE RESULTADOS

**ENCUESTA**

1. ¿Asiste a restaurantes?
   01.Sí
   02.No ( fin de encuesta)

2. ¿Por qué motivo?
   01.Trabaja/ estudia lejos de casa
   02.Por estar con la familia
   03.Por diversión (con amigos)

3. ¿Con qué frecuencia?

| | Trabaja/ estudia lejos de casa | Con familia | Diversión |
|---|---|---|---|
| Diario | | | |
| Semanal | | | |
| Cada 15 días | | | |
| Mensual | | | |

4. ¿Cuál es su tipo de comida preferida?
   01.Pizza / pastas
   02.Pescados y mariscos
   03.Pollo a la brasa
   04.Hamburguesas
   05.Tacos
   06.Pollo frito
   07.Criolla
   08.Carnes / Parrilladas
   09.Chifa
   Otros (espec.)_____

5. Numere de mayor importancia a menor los tres restaurantes a los que acude con mayor regularidad.
   01.McDonald's _____
   02.Burger King _____

03. Bembos _____
04. K.F.C. _____
05. Chili´s _____
06. Mediterráneo Chicken _____
07. Pardo's Chicken _____
08. La Granja del Abuelo _____
09. Friday´s _____
10. Norky's _____
11. Roky's _____
Otros ( espec) _____

6. ¿Cuánto es su gasto promedio cuando asiste a restaurantes? ( por persona)

| | Necesidad Obligación | Con familia | Diversión |
|---|---|---|---|
| Menos de 10 | | | |
| De 11 a 20 | | | |
| De 21 a 30 | | | |
| De 31 a 40 | | | |
| De 41 a 50 | | | |
| Más de 50 | | | |

**COMPETENCIA**

7. ¿Consume pollo a la brasa?
   01. Sí
   02. No

8. Para Ud. El pollo a brasa es una comida:
   01. Oriunda de otro país
   02. Propia de nuestro país

9 ¿Qué restaurantes, snacks, sangucherías, prefiere?

a) Comida criolla_____
b) Pollo a la brasa._____
c) Hamburguesas_____
d) Carnes_____
e) Dulcerías_____

10 ¿Conoce algún restaurante con atención a la mesa que le brinde la rapidez de un Fast-Food ?

01 Sí ¿Cuál? _____
02 No

11 ¿Qué haría que usted asistiera más seguido a un restaurante de comida criolla?

_____
_____
_____

**EVALUACION DEL PROYECTO**

Se piensa lanzar al mercado un nuevo restaurante que sea 100% peruano, incluyendo su decoración, la vestimenta de quienes atienden y la comida, los postres y las bebidas.

Contará con dos servicios, el Fast-Casual y el Fast-Food, cada uno en ambientes separados.

El Fast-Casual tiene todas las características de un restaurante normal con la diferencia que la atención es de una manera rápida. Allí encontrará pollo a la brasa, además de comida nacional.

En el Fast-Food, encontrará pollo a la brasa en piezas, hamburguesas de pollo, sándwich de pechuga.

12. ¿Qué le parece este concepto de un nuevo Restaurante?

01.Muy bueno
02.Bueno
03.Ni muy bueno ni muy malo (indiferente)

04.Malo
05.Muy malo

En el área separada del Fast-Casual encontrará una barra que girará en torno al licor nacional (el pisco). Además se ofrecerán las distintas marcas de cervezas nacionales y vinos peruanos.

13.¿Qué le parece la idea de una barra que gire alrededor del licor nacional (el Pisco)
01.Muy buena
02.Buena
03.Ni muy buen ni muy mala
04.Mala
05.Muy mala

En el del Fast-Food, contaremos con juegos para niños y un ambiente para fiestas.

14.¿Qué le parece la idea de tener un ambiente para niños?
01.Muy buena
02.Buena
03.Ni muy buen ni muy mala
04.Mala
05.Muy mala

La decoración será a base de motivos peruanos, afiches de lugares turísticos, publicidad antigua de productos nacionales (Inca Kola), arte (huacos, artesanías, etc), las sillas serán de cuero repujado, los uniformes serán trajes típicos o se emplearán sombreros de las distintas regiones del país, en la construcción del local será utilizada en parte la piedra sillar, etc.

15.¿Qué le parece la decoración descrita?
01.Muy buena
02.Buena
03.Ni muy buena ni muy mala
04.Mala
05.Muy mala

16.¿Cuál de las posibles ubicaciones le gustaría para el nuevo restaurante?
01.Centro Comercial Jockey Plaza

02. Ovalo Gutiérrez
03. Ovalo Monitor Huáscar (U. De Lima)
04. Otros.

17. Si estuviera ubicado en el Ovalo Gutiérrez Ud.:
01. Definitivamente asistiría
02. Probablemente asistiría
03. Podría asistir o no
04. Probablemente no asistiría
05. Definitivamente no asistiría

18. ¿Qué nombre elegiría para este nuevo restaurante?
01. Uchu's
02. K'allana's
03. Jaya's
04. Tullpa's
05. Paru's
06. Otros ( espec)_____

19. Escoja el plato de mayor agrado, según las siguientes opciones: ( sólo 1 por columna)

| **ENTRADAS** | **PLATOS FONDO** | **POSTRES** |
|---|---|---|
| Ocopa | Pollo a la brasa | Arroz con leche |
| Papa Huancaina | Ají de gallina | Mazamorra Morada |
| Para rellena | Lomo saltado | Suspiro a la limeña |
| Tamales | Carapulcra | Picarones |
| Anticuchos | Tacu tacu | |
| Otros | | |

20. ¿Cuánto pagaría por un plato de comida a la carta?
01 Entre 15 y 20 soles
02 21 y 25 soles
03 Entre 26 y 30 soles
04 Entre 31 y 35 soles

21 ¿Qué les parece entre 25 y 35 nuevos soles?

01.Muy caros
02.Caros
03.Razonables
04.Baratos
05.Muy Baratos

22 ¿Cuánto pagaría por un plato de pollo ( entero)
a la brasa con papas ensalada y gaseosa? en el salón (Fast-Casual)

01 Entre 15 y 20 soles
02 Entre 21 y 25 soles
03 Entre 26 y 30 soles
04 Entre 31 y 35 soles

23 ¿Qué les parece entre 25 y 35 nuevos soles?

01 Muy caros
02 Caros
03 Razonables
04 Baratos
05 Muy Baratos

24 ¿Cuanto pagarían por un sándwich de:

| | 5 a 7 soles | 7 a 9 soles | 9 a 11 soles | Más de 12 soles |
|---|---|---|---|---|
| Lechón | | | | |
| Pechuga de pollo | | | | |
| Asado | | | | |
| Chicharrón | | | | |

25 ¿Qué ventajas le encuentra a este tipo de restaurante?

_____

26 ¿Qué desventajas le encuentra a este tipo de restaurante?

_____

27.En relación a su posible visita Ud.

01 Definitivamente asistiría
02 Probablemente asistiría
03 Podría asistir o no
04 Probablemente no asistiría
06 Definitivamente no asistiría

28. De asistir al Fast-Casual ¿qué consumiría? (Mostrar Carta Fast-Casual).

29. De asistir al Fast-Food ¿qué consumiría? (Mostrar Carta Fast-Food).

## DATOS DE CONTROL

Ahora con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las suyas nos gustaría que nos responda las siguientes preguntas acerca de usted y de su hogar.

01.Sexo
01. F___ 02. M___

02.¿Podría decirme cuántos años tiene?

01. De 18 a 24 04. De 45 a 54
02. De 25 a 34 05. De 55 a 60
03. De 35 a 44

03. ¿En qué distrito vive Ud.? Especificar.

01. Miraflores 02. San Borja
03. San Isidro 04. La Molina
05. Surco 06. Lince
07. Magdalena 08. Otros _____

04.Población

Flotante 02) Permanente

05.¿Cuántos autos tienen en su casa y de qué marca y año son?

| N° | Marca | Año |
|---|---|---|

| Auto | | |
|---|---|---|
| 1° | | |
| 2° | | |
| 3° | | |

06.¿Posee servicio doméstico en su casa?

01. Sí 02. No

¿Cuántas? _____

Eventual

Permanente

07.Podría decirme Ud. ¿Cuál es el ingreso familiar mensual en dólares?

(Presentar tarjeta 1)

01.< de $ 400

02.$ 401 – $ 600

03.$ 601 – $ 1000

04.$ 1001 – $ 2500

05.$ 2501 – $ 5000

06.> de $ 5000

08.¿Vive Ud. en casa o departamento?

01.Alquilada

02.Propia

03.Familiar

04.Otros

09.¿Tiene casa en la playa?

01. Sí ¿Dónde? _____

02. No

10.¿Es socio de algún club?

01. Sí ¿Cuál? _____

02. No

ENCUESTADOR_____

SUPERVISOR _____

FECHA _____

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Distribución de la muestra 1

| ASISTENCIA A RESTAURANTES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asistencia | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | "A" | "B" | "C" | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| **"Sí" Asiste a Restaurantes** | 207 | 193 | 160 | 200 | 40 | 89 | 109 | 108 | 69 | 25 | **400** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| ASISTENCIA A RESTAURANTES ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asistencia | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | "A" | "B" | "C" | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| **"Sí" Asiste a Restaurantes** | 52% | 48% | 40% | 50% | 10% | 22% | 27% | 27% | 17% | 6% | **100%** |
| **Total General** | **52%** | **48%** | **40%** | **50%** | **10%** | **22%** | **27%** | **27%** | **17%** | **6%** | **100%** |

Distribución de la muestra 2

| TIPO DE POBLACION | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Población | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Flotante | 115 | 125 | 93 | 120 | 27 | 55 | 64 | 65 | 41 | 15 | **240** |
| Permanente | 92 | 68 | 67 | 80 | 13 | 34 | 45 | 43 | 28 | 10 | **160** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| TIPO DE POBLACION ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Población | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Flotante | 55.6% | 64.8% | 58.1% | 60.0% | 67.5% | 61.8% | 58.7% | 60.2% | 59.4% | 60.0% | **60.0%** |
| Permanente | 44.4% | 35.2% | 41.9% | 40.0% | 32.5% | 38.2% | 41.3% | 39.8% | 40.6% | 40.0% | **40.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

## ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| ASISTENCIA A RESTAURANTES POR TIPO DE POBLACION | | | |
|---|---|---|---|
| Asistencia | Población | | Total General |
| | Flotante | Permanente | |
| "Sí" Asiste a Restaurantes | 240 | 160 | **400** |
| **Total General** | **240** | **160** | **400** |

| ASISTENCIA A RESTAURANTES POR TIPO DE POBLACION | | | |
|---|---|---|---|
| Asistencia | Población | | Total General |
| | Flotante | Permanente | |
| "Sí" Asiste a Restaurantes | 60% | 40% | **100%** |
| **Total General** | **60%** | **40%** | **100%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| ASISTENCIA A RESTAURANTES POR SEXO, NSE Y EDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de Asistencia | MUJERES | | | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total |
| | NSE "A" | | | | | Sub Total | NSE "B" | | | | | Sub Total | NSE "C" | | | | | Sub Total | |
| | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | |
| "Sí" Asiste a Restaurantes | 15 | 16 | 26 | 11 | 4 | 72 | 27 | 37 | 28 | 12 | 8 | 112 | 4 | 5 | 4 | 9 | 1 | 23 | 207 |
| Total General | 15 | 16 | 26 | 11 | 4 | 72 | 27 | 37 | 28 | 12 | 8 | 112 | 4 | 5 | 4 | 9 | 1 | 23 | 207 |

| ASISTENCIA A RESTAURANTES POR SEXO, NSE Y EDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de Asistencia | MUJERES | | | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total |
| | NSE "A" | | | | | Sub Total | NSE "B" | | | | | Sub Total | NSE "C" | | | | | Sub Total | |
| | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | |
| "Sí" Asiste a Restaurantes | 4% | 4% | 7% | 3% | 1% | 18% | 7% | 9% | 7% | 3% | 2% | 28% | 1% | 1% | 1% | 2% | 0% | 6% | 52% |
| Total General | 4% | 4% | 7% | 3% | 1% | 18% | 7% | 9% | 7% | 3% | 2% | 28% | 1% | 1% | 1% | 2% | 0% | 6% | 52% |

| ASISTENCIA A RESTAURANTES POR SEXO, NSE Y EDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de Asistencia | HOMBRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total |
| | NSE "A" | | | | | Sub Total | NSE "B" | | | | | Sub Total | NSE "C" | | | | | Sub Total | |
| | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 55 a 60 | | | |
| "Sí" Asiste a Restaurantes | 21 | 27 | 20 | 15 | 5 | 88 | 17 | 19 | 24 | 22 | 6 | 88 | 5 | 5 | 6 | 1 | 17 | 193 | |
| Total General | 21 | 27 | 20 | 15 | 5 | 88 | 17 | 19 | 24 | 22 | 6 | 88 | 5 | 5 | 6 | 1 | 17 | 193 | |

Continúa…

| ASISTENCIA A RESTAURANTES POR SEXO, NSE Y EDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de Asistencia | HOMBRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | Sub Total |
| | NSE "A" | | | | | Sub Total | NSE "B" | | | | | Sub Total | NSE "C" | | | | | Sub Total | |
| | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 45 a 54 | 55 a 60 | | 18 a 24 | 25 a 34 | 35 a 44 | 55 a 60 | | | |
| "Sí" Asiste a Restaurantes | 5% | 7% | 5% | 4% | 1% | 22% | 4% | 5% | 6% | 6% | 2% | 22% | 1% | 1% | 2% | 0% | 4% | 48% | |
| Total General | 5% | 7% | 5% | 4% | 1% | 22% | 4% | 5% | 6% | 6% | 2% | 22% | 1% | 1% | 2% | 0% | 4% | 48% | |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta: 2

…viene

| MOTIVO DE ASISTENCIA A RESTAURANTES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | |
| Motivo | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | Total General |
| Trabaja / Estudia lejos de Casa | 60 | 72 | 44 | 72 | 16 | 29 | 43 | 30 | 24 | 6 | **132** |
| Por estar con la familia | 124 | 97 | 91 | 114 | 16 | 45 | 55 | 63 | 39 | 19 | **221** |
| Por su diversión (con amigos) | 104 | 100 | 88 | 101 | 15 | 56 | 62 | 43 | 35 | 8 | **204** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Base Multiple

| MOTIVO DE ASISTENCIA A RESTAURANTES ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | |
| Motivo | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | Total General |
| Trabaja / Estudia lejos de Casa | 29.0% | 37.3% | 27.5% | 36.0% | 40.0% | 32.6% | 39.4% | 27.8% | 34.8% | 24.0% | **33.0%** |
| Por estar con la familia | 59.9% | 50.3% | 56.9% | 57.0% | 40.0% | 50.6% | 50.5% | 58.3% | 56.5% | 76.0% | **55.3%** |
| Por su diversión (con amigos) | 50.2% | 51.8% | 55.0% | 50.5% | 37.5% | 62.9% | 56.9% | 39.8% | 50.7% | 32.0% | **51.0%** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Base Multiple

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta: 3

**FRECUENCIA DE VISITA A RESTAURANTES POR MOTIVO DE TRABAJO O ESTUDIO LEJOS DE CASA**

| Asistencia a Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Diario | 36 | 44 | 28 | 44 | 8 | 13 | 28 | 18 | 17 | 4 | **80** |
| Semanal | 22 | 22 | 14 | 26 | 4 | 15 | 12 | 10 | 5 | 2 | **44** |
| Cada 15 días | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | **6** |
| Mensual | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| **Total General** | **60** | **72** | **44** | **72** | **16** | **29** | **43** | **30** | **24** | **6** | **132** |

**FRECUENCIA DE VISITA A RESTAURANTES POR MOTIVO DE TRABAJO O ESTUDIO LEJOS DE CASA ( % )**

| Asistencia a Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Diario | 60.0% | 61.1% | 63.6% | 61.1% | 50.0% | 44.8% | 65.1% | 60.0% | 70.8% | 66.7% | **60.6%** |
| Semanal | 36.7% | 30.6% | 31.8% | 36.1% | 25.0% | 51.7% | 27.9% | 33.3% | 20.8% | 33.3% | **33.3%** |
| Cada 15 días | 1.7% | 6.9% | 4.5% | 1.4% | 18.8% | 3.4% | 4.7% | 3.3% | 8.3% | 0.0% | **4.5%** |
| Mensual | 1.7% | 1.4% | 0.0% | 1.4% | 6.3% | 0.0% | 2.3% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | **1.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

**FRECUENCIA DE VISITA A RESTAURANTES POR MOTIVO DE ESTAR CON LA FAMILIA**

| Asistencia a Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Diario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Semanal | 44 | 40 | 20 | 63 | 1 | 17 | 15 | 22 | 30 | 0 | **84** |
| Cada 15 días | 59 | 32 | 50 | 34 | 7 | 14 | 20 | 38 | 2 | 17 | **91** |
| Mensual | 21 | 25 | 21 | 17 | 8 | 14 | 20 | 3 | 7 | 2 | **46** |
| **Total General** | **124** | **97** | **91** | **114** | **16** | **45** | **55** | **63** | **39** | **19** | **221** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| FRECUENCIA DE VISITA A RESTAURANTES POR MOTIVO DE ESTAR CON LA FAMILIA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| Asistencia a Restaurantes | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Diario | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.0%** |
| Semanal | 35.5% | 41.2% | 22.0% | 55.3% | 6.3% | 37.8% | 27.3% | 34.9% | 76.9% | 0.0% | **38.0%** |
| Cada 15 días | 47.6% | 33.0% | 54.9% | 29.8% | 43.8% | 31.1% | 36.4% | 60.3% | 5.1% | 89.5% | **41.2%** |
| Mensual | 16.9% | 25.8% | 23.1% | 14.9% | 50.0% | 31.1% | 36.4% | 4.8% | 17.9% | 10.5% | **20.8%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Pregunta: 4

| COMIDA FAVORITA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Comida | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Pizza / Pastas | 64 | 68 | 52 | 73 | 7 | 40 | 33 | 21 | 27 | 11 | **132** |
| Pescados y Mariscos | 54 | 64 | 54 | 53 | 11 | 26 | 27 | 32 | 23 | 10 | **118** |
| Pollo a la Brasa | 82 | 64 | 43 | 68 | 15 | 22 | 35 | 32 | 26 | 11 | **126** |
| Hamburguesas | 55 | 43 | 32 | 56 | 10 | 29 | 26 | 19 | 16 | 8 | **98** |
| Tacos | 8 | 9 | 6 | 10 | 1 | 3 | 7 | 2 | 2 | 3 | **17** |
| Pollo Frito | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 0 | 5 | 3 | 1 | | **9** |
| Criolla | 41 | 39 | 31 | 42 | 6 | 12 | 19 | 25 | 18 | 6 | **79** |
| Carnes / Parrilla | 38 | 53 | 47 | 39 | 5 | 20 | 21 | 24 | 17 | 9 | **91** |
| Chifa | 52 | 47 | 39 | 50 | 10 | 20 | 25 | 32 | 14 | 8 | **99** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Base Multiple

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

| COMIDA FAVORITA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Comida | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Pizza / Pastas | 30.9% | 35.2% | 32.5% | 36.5% | 17.5% | 44.9% | 30.3% | 19.4% | 39.1% | 44.0% | **33.0%** |
| Pescados y Mariscos | 26.1% | 33.2% | 33.8% | 26.5% | 27.5% | 29.2% | 24.8% | 29.6% | 33.3% | 40.0% | **29.5%** |
| Pollo a la Brasa | 39.6% | 33.2% | 26.9% | 34.0% | 37.5% | 24.7% | 32.1% | 29.6% | 37.7% | 44.0% | **31.5%** |
| Hamburguesas | 26.6% | 22.3% | 20.0% | 28.0% | 25.0% | 32.6% | 23.9% | 17.6% | 23.2% | 32.0% | **24.5%** |
| Tacos | 3.9% | 4.7% | 3.8% | 5.0% | 2.5% | 3.4% | 6.4% | 1.9% | 2.9% | 12.0% | **4.3%** |
| Pollo Frito | 1.9% | 2.6% | 1.9% | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 4.6% | 2.8% | 1.4% | 0.0% | **2.3%** |
| Criolla | 19.8% | 20.2% | 19.4% | 21.0% | 15.0% | 13.5% | 17.4% | 23.1% | 26.1% | 24.0% | **19.8%** |
| Carnes / Parrilla | 18.4% | 27.5% | 29.4% | 19.5% | 12.5% | 22.5% | 19.3% | 22.2% | 24.6% | 36.0% | **22.8%** |
| Chifa | 25.1% | 24.4% | 24.4% | 25.0% | 25.0% | 22.5% | 22.9% | 29.6% | 20.3% | 32.0% | **24.8%** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Base Multiple

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta: 5: Rest. más visitado 1er. lugar:

| RESTAURANTE MÁS VISITADO - 1er Lugar | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1er Lugar | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| McDonald's | 20 | 17 | 8 | 19 | 10 | 9 | 13 | 6 | 6 | 3 | **37** |
| Burguer King | 10 | 15 | 10 | 14 | 1 | 5 | 10 | 5 | 5 | 0 | **25** |
| Bembos | 43 | 24 | 22 | 36 | 9 | 22 | 18 | 13 | 11 | 3 | **67** |
| KFC | 6 | 6 | 4 | 8 | 0 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | **12** |
| Chili´s | 11 | 14 | 13 | 11 | 1 | 8 | 7 | 4 | 4 | 2 | **25** |
| Mediterraneo Chiken | 12 | 7 | 10 | 7 | 2 | 2 | 3 | 9 | 3 | 2 | **19** |
| Pardo's Chiken | 23 | 26 | 21 | 24 | 4 | 12 | 14 | 10 | 7 | 6 | **49** |
| La Granja del Abuelo | 9 | 11 | 10 | 9 | 1 | 5 | 7 | 4 | 3 | 1 | **20** |
| Friday´s | 7 | 7 | 10 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 0 | **14** |
| Norky´s | 15 | 14 | 5 | 20 | 4 | 4 | 9 | 11 | 4 | 1 | **29** |
| Roky´s | 4 | 6 | 1 | 7 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 0 | **10** |
| La Rueda | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Dominos | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | **6** |
| Alfresco | 4 | 5 | 6 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | 4 | 0 | **9** |
| Pizza Hut | 3 | 3 | 1 | 5 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | **6** |
| Chifas | 13 | 6 | 7 | 11 | 1 | 3 | 5 | 6 | 3 | 2 | **19** |
| Cuarto y Mitad | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | **3** |
| Café´s | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Cevicherias | 2 | 7 | 6 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | **9** |
| La Tranquera | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | **2** |
| La Isla Escondida | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Circulo Italiano | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Don Tito | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Punto Azul | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | **2** |
| Vivaldi | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | **3** |
| Manos Morenas | 3 | 4 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 1 | **7** |
| La Caravana | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Rincón que no cono | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Segundo Muelle | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | **3** |
| Tip Top | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Limón | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Entre Fogones | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| La Tratoria | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| San Ceferino | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | **3** |
| Blue Moon | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Alabama´s Chicken | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Catamarán | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Rosa Nautica | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Manolo´s | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| La Romana | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

…viene

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta: 5: Rest. más visitado 1er. lugar:

| RESTAURANTE MÁS VISITADO - 1er Lugar ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1er Lugar | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| McDonald's | 9.7% | 8.8% | 5.0% | 9.5% | 25.0% | 10.1% | 11.9% | 5.6% | 8.7% | 12.0% | **9.3%** |
| Burguer King | 4.8% | 7.8% | 6.3% | 7.0% | 2.5% | 5.6% | 9.2% | 4.6% | 7.2% | 0.0% | **6.3%** |
| Bembos | 20.8% | 12.4% | 13.8% | 18.0% | 22.5% | 24.7% | 16.5% | 12.0% | 15.9% | 12.0% | **16.8%** |
| KFC | 2.9% | 3.1% | 2.5% | 4.0% | 0.0% | 2.2% | 1.8% | 1.9% | 7.2% | 4.0% | **3.0%** |
| Chili´s | 5.3% | 7.3% | 8.1% | 5.5% | 2.5% | 9.0% | 6.4% | 3.7% | 5.8% | 8.0% | **6.3%** |
| Mediterraneo Chiken | 5.8% | 3.6% | 6.3% | 3.5% | 5.0% | 2.2% | 2.8% | 8.3% | 4.3% | 8.0% | **4.8%** |
| Pardo's Chiken | 11.1% | 13.5% | 13.1% | 12.0% | 10.0% | 13.5% | 12.8% | 9.3% | 10.1% | 24.0% | **12.3%** |
| La Granja del Abuelo | 4.3% | 5.7% | 6.3% | 4.5% | 2.5% | 5.6% | 6.4% | 3.7% | 4.3% | 4.0% | **5.0%** |
| Friday´s | 3.4% | 3.6% | 6.3% | 1.5% | 2.5% | 4.5% | 4.6% | 3.7% | 1.4% | 0.0% | **3.5%** |
| Norky´s | 7.2% | 7.3% | 3.1% | 10.0% | 10.0% | 4.5% | 8.3% | 10.2% | 5.8% | 4.0% | **7.3%** |
| Roky´s | 1.9% | 3.1% | 0.6% | 3.5% | 5.0% | 3.4% | 0.9% | 3.7% | 2.9% | 0.0% | **2.5%** |
| La Rueda | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Dominos | 1.9% | 1.0% | 1.3% | 1.5% | 2.5% | 1.1% | 1.8% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.5%** |
| Alfresco | 1.9% | 2.6% | 3.8% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 2.8% | 5.8% | 0.0% | **2.3%** |
| Pizza Hut | 1.4% | 1.6% | 0.6% | 2.5% | 0.0% | 3.4% | 1.8% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **1.5%** |
| Chifas | 6.3% | 3.1% | 4.4% | 5.5% | 2.5% | 3.4% | 4.6% | 5.6% | 4.3% | 8.0% | **4.8%** |
| Cuarto y Mitad | 1.0% | 0.5% | 1.3% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| Café´s | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Cevicherias | 1.0% | 3.6% | 3.8% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 2.8% | 4.3% | 4.0% | **2.3%** |
| La Tranquera | 0.0% | 1.0% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.5%** |
| La Isla Escondida | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Circulo Italiano | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Don Tito | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Punto Azul | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| Vivaldi | 0.5% | 1.0% | 1.3% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| Manos Morenas | 1.4% | 2.1% | 3.1% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 5.6% | 0.0% | 4.0% | **1.8%** |
| La Caravana | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Rincón que no cono | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Segundo Muelle | 1.0% | 0.5% | 1.3% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| Tip Top | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Limón | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Entre Fogones | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Tratoria | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| San Ceferino | 0.5% | 1.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.8%** |
| Blue Moon | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Alabama´s Chicken | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Catamarán | 0.0% | 1.0% | 0.6% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Rosa Nautica | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Manolo´s | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Romana | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta: 5: Rest. más visitado 2do. lugar:

| RESTAURANTE MÁS VISITADO - 2do Lugar | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2do Lugar | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| McDonald's | 12 | 17 | 8 | 15 | 6 | 5 | 8 | 8 | 8 | 0 | **29** |
| Burguer King | 20 | 17 | 11 | 19 | 7 | 11 | 9 | 8 | 7 | 2 | **37** |
| Bembos | 24 | 21 | 14 | 27 | 4 | 13 | 14 | 6 | 7 | 5 | **45** |
| KFC | 31 | 17 | 19 | 24 | 5 | 14 | 22 | 7 | 1 | 4 | **48** |
| Chili´s | 14 | 16 | 20 | 10 | 0 | 7 | 9 | 7 | 4 | 3 | **30** |
| Mediterraneo Chiken | 9 | 12 | 10 | 11 | 0 | 2 | 8 | 6 | 2 | 3 | **21** |
| Pardo's Chiken | 33 | 29 | 23 | 33 | 6 | 16 | 11 | 17 | 15 | 3 | **62** |
| La Granja del Abuelo | 5 | 9 | 9 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 0 | **14** |
| Friday´s | 14 | 12 | 15 | 11 | 0 | 7 | 8 | 8 | 2 | 1 | **26** |
| Norky´s | 16 | 17 | 4 | 23 | 6 | 4 | 7 | 10 | 11 | 1 | **33** |
| Roky´s | 7 | 9 | 6 | 6 | 4 | 3 | 3 | 8 | 2 | 0 | **16** |
| La Rueda | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Dominos | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Alfresco | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | **4** |
| Pizza Hut | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | **9** |
| Chifas | 2 | 3 | 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | **5** |
| Cuarto y Mitad | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Café´s | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Cevicherias | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| La Tranquera | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Isla Escondida | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| Jose Antonio | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Casino Miraflores | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Punto Azul | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Maracuya | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Vivaldi | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Caravana | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | **2** |
| Chulos | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| La Tratoria | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| San Ceferino | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Blue Moon | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Costa Verde | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Catamarán | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta: 5 Rest. más visitado 2do. lugar:

| RESTAURANTE MÁS VISITADO - 2do Lugar ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2do Lugar | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| McDonald's | 5.8% | 8.8% | 5.0% | 7.5% | 15.0% | 5.6% | 7.3% | 7.4% | 11.6% | 0.0% | **7.3%** |
| Burguer King | 9.7% | 8.8% | 6.9% | 9.5% | 17.5% | 12.4% | 8.3% | 7.4% | 10.1% | 8.0% | **9.3%** |
| Bembos | 11.6% | 10.9% | 8.8% | 13.5% | 10.0% | 14.6% | 12.8% | 5.6% | 10.1% | 20.0% | **11.3%** |
| KFC | 15.0% | 8.8% | 11.9% | 12.0% | 12.5% | 15.7% | 20.2% | 6.5% | 1.4% | 16.0% | **12.0%** |
| Chili´s | 6.8% | 8.3% | 12.5% | 5.0% | 0.0% | 7.9% | 8.3% | 6.5% | 5.8% | 12.0% | **7.5%** |
| Mediterraneo Chiken | 4.3% | 6.2% | 6.3% | 5.5% | 0.0% | 2.2% | 7.3% | 5.6% | 2.9% | 12.0% | **5.3%** |
| Pardo's Chiken | 15.9% | 15.0% | 14.4% | 16.5% | 15.0% | 18.0% | 10.1% | 15.7% | 21.7% | 12.0% | **15.5%** |
| La Granja del Abuelo | 2.4% | 4.7% | 5.6% | 2.0% | 2.5% | 1.1% | 3.7% | 4.6% | 5.8% | 0.0% | **3.5%** |
| Friday´s | 6.8% | 6.2% | 9.4% | 5.5% | 0.0% | 7.9% | 7.3% | 7.4% | 2.9% | 4.0% | **6.5%** |
| Norky´s | 7.7% | 8.8% | 2.5% | 11.5% | 15.0% | 4.5% | 6.4% | 9.3% | 15.9% | 4.0% | **8.3%** |
| Roky´s | 3.4% | 4.7% | 3.8% | 3.0% | 10.0% | 3.4% | 2.8% | 7.4% | 2.9% | 0.0% | **4.0%** |
| La Rueda | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Dominos | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Alfresco | 0.5% | 1.6% | 1.9% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 1.4% | 4.0% | **1.0%** |
| Pizza Hut | 2.4% | 2.1% | 1.9% | 2.5% | 2.5% | 3.4% | 1.8% | 1.9% | 2.9% | 0.0% | **2.3%** |
| Chifas | 1.0% | 1.6% | 3.1% | 0.0% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 3.7% | 0.0% | 0.0% | **1.3%** |
| Cuarto y Mitad | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Café´s | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Cevicherias | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Tranquera | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Isla Escondida | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.3%** |
| Jose Antonio | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Casino Miraflores | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Punto Azul | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Maracuya | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Vivaldi | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Caravana | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 4.0% | **0.5%** |
| Chulos | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Tratoria | 0.0% | 1.0% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| San Ceferino | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Blue Moon | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Costa Verde | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Catamarán | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta: 5: Rest. más visitado 3er. lugar:

| RESTAURANTE MÁS VISITADO - 3er Lugar | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3er Lugar | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| McDonald's | 24 | 17 | 14 | 22 | 5 | 8 | 13 | 10 | 4 | 6 | **41** |
| Burguer King | 20 | 18 | 13 | 19 | 6 | 12 | 10 | 7 | 7 | 2 | **38** |
| Bembos | 28 | 26 | 26 | 24 | 4 | 15 | 16 | 14 | 7 | 2 | **54** |
| KFC | 22 | 22 | 16 | 26 | 2 | 6 | 16 | 14 | 6 | 2 | **44** |
| Chili´s | 13 | 15 | 13 | 13 | 2 | 13 | 8 | 4 | 2 | 1 | **28** |
| Mediterraneo Chiken | 9 | 18 | 11 | 15 | 1 | 5 | 9 | 4 | 9 | 0 | **27** |
| Pardo's Chiken | 26 | 11 | 21 | 13 | 3 | 8 | 12 | 8 | 7 | 2 | **37** |
| La Granja del Abuelo | 11 | 10 | 11 | 10 | 0 | 5 | 3 | 8 | 4 | 1 | **21** |
| Friday´s | 11 | 13 | 11 | 13 | 0 | 5 | 3 | 9 | 4 | 3 | **24** |
| Norky´s | 14 | 8 | 3 | 13 | 6 | 2 | 5 | 7 | 6 | 2 | **22** |
| Roky´s | 5 | 8 | 1 | 8 | 4 | 0 | 3 | 2 | 5 | 3 | **13** |
| La Rueda | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Tony´s Romas | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | **5** |
| Domino´s | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Alfresco | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Pizza Hut | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | **5** |
| Chifas | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | **9** |
| Cuarto y Mitad | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Bohemia | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Café´s | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Cevicherias | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | **3** |
| La Tranquera | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Jose Antonio | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| Punto Azul | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Long Horn | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | **2** |
| Restaurante Vegetariano | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Caravana | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | **4** |
| Dino´s Pizza | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| York Chicken | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| El Rincón que no conoces | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| Segundo Muelle | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Trattoria | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | **2** |
| Blue Moon | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Catamarán | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Romana | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta: 5 Rest. más visitado 3er. lugar:

| RESTAURANTE MÁS VISITADO - 3er Lugar ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3er Lugar | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| McDonald's | 11.6% | 8.8% | 8.8% | 11.0% | 12.5% | 9.0% | 11.9% | 9.3% | 5.8% | 24.0% | **10.3%** |
| Burguer King | 9.7% | 9.3% | 8.1% | 9.5% | 15.0% | 13.5% | 9.2% | 6.5% | 10.1% | 8.0% | **9.5%** |
| Bembos | 13.5% | 13.5% | 16.3% | 12.0% | 10.0% | 16.9% | 14.7% | 13.0% | 10.1% | 8.0% | **13.5%** |
| KFC | 10.6% | 11.4% | 10.0% | 13.0% | 5.0% | 6.7% | 14.7% | 13.0% | 8.7% | 8.0% | **11.0%** |
| Chili´s | 6.3% | 7.8% | 8.1% | 6.5% | 5.0% | 14.6% | 7.3% | 3.7% | 2.9% | 4.0% | **7.0%** |
| Mediterraneo Chiken | 4.3% | 9.3% | 6.9% | 7.5% | 2.5% | 5.6% | 8.3% | 3.7% | 13.0% | 0.0% | **6.8%** |
| Pardo's Chiken | 12.6% | 5.7% | 13.1% | 6.5% | 7.5% | 9.0% | 11.0% | 7.4% | 10.1% | 8.0% | **9.3%** |
| La Granja del Abuelo | 5.3% | 5.2% | 6.9% | 5.0% | 0.0% | 5.6% | 2.8% | 7.4% | 5.8% | 4.0% | **5.3%** |
| Friday´s | 5.3% | 6.7% | 6.9% | 6.5% | 0.0% | 5.6% | 2.8% | 8.3% | 5.8% | 12.0% | **6.0%** |
| Norky´s | 6.8% | 4.1% | 1.9% | 6.5% | 15.0% | 2.2% | 4.6% | 6.5% | 8.7% | 8.0% | **5.5%** |
| Roky´s | 2.4% | 4.1% | 0.6% | 4.0% | 10.0% | 0.0% | 2.8% | 1.9% | 7.2% | 12.0% | **3.3%** |
| La Rueda | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Tony´s Romas | 1.0% | 1.6% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 1.8% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **1.3%** |
| Domino´s | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Alfresco | 0.0% | 1.0% | 1.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Pizza Hut | 1.4% | 1.0% | 0.6% | 1.5% | 2.5% | 2.2% | 0.0% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| Chifas | 2.9% | 1.6% | 1.3% | 2.5% | 5.0% | 2.2% | 1.8% | 2.8% | 2.9% | 0.0% | **2.3%** |
| Cuarto y Mitad | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Bohemia | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Café´s | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Cevicherias | 1.0% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 2.5% | 1.1% | 0.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| La Tranquera | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Jose Antonio | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.3%** |
| Punto Azul | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Long Horn | 0.5% | 0.5% | 1.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Restaurante Vegetariano | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Caravana | 1.4% | 0.5% | 0.6% | 1.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 2.8% | 1.4% | 0.0% | **1.0%** |
| Dino´s Pizza | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| York Chicken | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Rincón que no conoces | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| Segundo Muelle | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Trattoria | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Blue Moon | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Catamarán | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Romana | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 6:

| GASTO PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A RESTAURANTES PORQUE TRABAJAN O ESTUDIAN LEJOS DE CASA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gasto Promedio | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Menos de S/.10 soles | 30 | 37 | 17 | 41 | 9 | 17 | 24 | 14 | 9 | 3 | **67** |
| De S/.11 a S/.20 soles | 26 | 20 | 16 | 23 | 7 | 10 | 17 | 9 | 8 | 2 | **46** |
| De S/.21 a 30 soles | 2 | 6 | 4 | 4 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | **8** |
| De S/.31 a 40 soles | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | **3** |
| De S/.41 a S/.50 soles | 0 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | **4** |
| Más de S/.50 soles | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | **4** |
| **Total General** | **60** | **72** | **44** | **72** | **16** | **29** | **43** | **30** | **24** | **6** | **132** |

| GASTO PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A RESTAURANTES PORQUE TRABAJAN O ESTUDIAN LEJOS DE CASA (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gasto Promedio | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Menos de S/.10 soles | 50.0% | 51.4% | 38.6% | 56.9% | 56.3% | 58.6% | 55.8% | 46.7% | 37.5% | 50.0% | **50.8%** |
| De S/.11 a S/.20 soles | 43.3% | 27.8% | 36.4% | 31.9% | 43.8% | 34.5% | 39.5% | 30.0% | 33.3% | 33.3% | **34.8%** |
| De S/.21 a 30 soles | 3.3% | 8.3% | 9.1% | 5.6% | 0.0% | 6.9% | 4.7% | 3.3% | 8.3% | 16.7% | **6.1%** |
| De S/.31 a 40 soles | 0.0% | 4.2% | 2.3% | 2.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 3.3% | 8.3% | 0.0% | **2.3%** |
| De S/.41 a S/.50 soles | 0.0% | 5.6% | 6.8% | 1.4% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 6.7% | 8.3% | 0.0% | **3.0%** |
| Más de S/.50 soles | 3.3% | 2.8% | 6.8% | 1.4% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 10.0% | 4.2% | 0.0% | **3.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 6:

| GASTO PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A RESTAURANTES POR ESTAR CON SU FAMILIA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gasto Promedio | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Menos de S/.10 soles | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | **8** |
| De S/.11 a S/.20 soles | 22 | 19 | 4 | 29 | 8 | 2 | 18 | 13 | 8 | 0 | **41** |
| De S/.21 a 30 soles | 42 | 31 | 23 | 47 | 3 | 19 | 18 | 9 | 18 | 9 | **73** |
| De S/.31 a 40 soles | 29 | 16 | 31 | 14 | 0 | 5 | 7 | 19 | 4 | 10 | **45** |
| De S/.41 a S/.50 soles | 11 | 7 | 10 | 6 | 2 | 4 | 3 | 11 | 0 | 0 | **18** |
| Más de S/.50 soles | 15 | 21 | 21 | 15 | 0 | 10 | 6 | 11 | 9 | 0 | **36** |
| **Total General** | **124** | **97** | **91** | **114** | **16** | **45** | **55** | **63** | **39** | **19** | **221** |

| GASTO PROMEDIO DE PERSONAS QUE ASISTEN A RESTAURANTES POR ESTAR CON SU FAMILIA (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gasto Promedio | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Menos de S/.10 soles | 4.0% | 3.1% | 2.2% | 2.6% | 18.8% | 11.1% | 5.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **3.6%** |
| De S/.11 a S/.20 soles | 17.7% | 19.6% | 4.4% | 25.4% | 50.0% | 4.4% | 32.7% | 20.6% | 20.5% | 0.0% | **18.6%** |
| De S/.21 a 30 soles | 33.9% | 32.0% | 25.3% | 41.2% | 18.8% | 42.2% | 32.7% | 14.3% | 46.2% | 47.4% | **33.0%** |
| De S/.31 a 40 soles | 23.4% | 16.5% | 34.1% | 12.3% | 0.0% | 11.1% | 12.7% | 30.2% | 10.3% | 52.6% | **20.4%** |
| De S/.41 a S/.50 soles | 8.9% | 7.2% | 11.0% | 5.3% | 12.5% | 8.9% | 5.5% | 17.5% | 0.0% | 0.0% | **8.1%** |
| Más de S/.50 soles | 12.1% | 21.6% | 23.1% | 13.2% | 0.0% | 22.2% | 10.9% | 17.5% | 23.1% | 0.0% | **16.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 7:

| CONSUMO DE POLLO A LA BRASA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Consumo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Sí consume | 192 | 178 | 144 | 190 | 36 | 85 | 100 | 100 | 62 | 23 | **370** |
| No consume | 15 | 15 | 16 | 10 | 4 | 4 | 9 | 8 | 7 | 2 | **30** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| CONSUMO DE POLLO A LA BRASA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Consumo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Sí consume | 92.8% | 92.2% | 90.0% | 95.0% | 90.0% | 95.5% | 91.7% | 92.6% | 89.9% | 92.0% | **92.5%** |
| No consume | 7.2% | 7.8% | 10.0% | 5.0% | 10.0% | 4.5% | 8.3% | 7.4% | 10.1% | 8.0% | **7.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

PREGUNTA: 8:

| PERCEPCIÓN DE LA PROCEDENCIA DEL POLLO A LA BRASA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Percibe que es oriundo de otro país | 43 | 46 | 37 | 40 | 12 | 10 | 30 | 23 | 21 | 5 | **89** |
| Percibe que es oriundo de nuestro país | 164 | 147 | 123 | 160 | 28 | 79 | 79 | 85 | 48 | 20 | **311** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| PERCEPCIÓN DE LA PROCEDENCIA DEL POLLO A LA BRASA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Percibe que es oriundo de otro país | 20.8% | 23.8% | 23.1% | 20.0% | 30.0% | 11.2% | 27.5% | 21.3% | 30.4% | 20.0% | **22.3%** |
| Percibe que es oriundo de nuestro país | 79.2% | 76.2% | 76.9% | 80.0% | 70.0% | 88.8% | 72.5% | 78.7% | 69.6% | 80.0% | **77.8%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 9-CC:

| RESTAURANTE PREFERIDO DE COMIDA CRIOLLA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Manos Morenas | 45 | 34 | 40 | 37 | 2 | 16 | 20 | 24 | 11 | 8 | **79** |
| Chami | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | **6** |
| La Huaca Pucllana | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | **3** |
| Al Fresco | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | **3** |
| Rincón Gaucho | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Punto Azul | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| José Antonio | 12 | 7 | 11 | 8 | 0 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | **19** |
| El Parquetito | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | **3** |
| 4 Estaciones | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | **2** |
| Brujas de Cachiche | 13 | 14 | 15 | 12 | 0 | 6 | 5 | 6 | 8 | 2 | **27** |
| Señorio de Sulco | 6 | 7 | 8 | 5 | 0 | 2 | 3 | 6 | 2 | 0 | **13** |
| Criollo´s | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | **2** |
| El Piqueo Trujillano | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | **7** |
| Seño Manue | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| La Isla Escondida | 0 | 1 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Rincón que no conoces | 5 | 4 | 5 | 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | **9** |
| Sabor Criollo | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| El Otro Ají Seco | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | **5** |
| Quinta Julia | 0 | 1 | 1 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Caleta | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | **3** |
| El Rocoto | 4 | 2 | 5 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | **6** |
| El Characato | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| El Eslabón | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| La Pericholi | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Mordisco | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| Tradiciones Peruanas | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| No Sabe / No Opina | 102 | 96 | 58 | 107 | 33 | 48 | 58 | 48 | 34 | 10 | **198** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9-CC:

…viene

| RESTAURANTES DE COMIDA CRIOLLA PREFERIDA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Manos Morenas | 21.7% | 17.6% | 25.0% | 18.5% | 5.0% | 18.0% | 18.3% | 22.2% | 15.9% | 32.0% | **19.8%** |
| Chami | 1.4% | 1.6% | 0.6% | 2.0% | 2.5% | 0.0% | 2.8% | 1.9% | 0.0% | 4.0% | **1.5%** |
| La Huaca Pucllana | 0.5% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 2.5% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| Al Fresco | 0.5% | 1.0% | 1.3% | 0.5% | 0.0% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.8%** |
| Rincón Gaucho | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Punto Azul | 0.0% | 1.0% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| José Antonio | 5.8% | 3.6% | 6.9% | 4.0% | 0.0% | 5.6% | 4.6% | 3.7% | 4.3% | 8.0% | **4.8%** |
| El Parquetito | 1.0% | 0.5% | 0.6% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| 4 Estaciones | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.5%** |
| Brujas de Cachiche | 6.3% | 7.3% | 9.4% | 6.0% | 0.0% | 6.7% | 4.6% | 5.6% | 11.6% | 8.0% | **6.8%** |
| Señorio de Sulco | 2.9% | 3.6% | 5.0% | 2.5% | 0.0% | 2.2% | 2.8% | 5.6% | 2.9% | 0.0% | **3.3%** |
| Criollo´s | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.9% | 0.0% | **0.5%** |
| El Piqueo Trujillano | 2.4% | 1.0% | 1.3% | 2.0% | 2.5% | 1.1% | 1.8% | 2.8% | 1.4% | 0.0% | **1.8%** |
| Seño Manue | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Isla Escondida | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Rincón que no conoces | 2.4% | 2.1% | 3.1% | 2.0% | 0.0% | 1.1% | 1.8% | 2.8% | 4.3% | 0.0% | **2.3%** |
| Sabor Criollo | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Otro Ají Seco | 1.0% | 1.6% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 2.8% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| Quinta Julia | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Caleta | 0.5% | 1.0% | 0.6% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| El Rocoto | 1.9% | 1.0% | 3.1% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 2.8% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **1.5%** |
| El Characato | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| El Eslabón | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| La Pericholi | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Mordisco | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| Tradiciones Peruanas | 0.5% | 0.5% | 1.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| No Sabe / No Opina | 49.3% | 49.7% | 36.3% | 53.5% | 82.5% | 53.9% | 53.2% | 44.4% | 49.3% | 40.0% | **49.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9-Pollo:

…viene

| RESTAURANTE PREFERIDO DE POLLO A LA BRASA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Pardo´s Chicken | 67 | 63 | 57 | 62 | 11 | 37 | 36 | 29 | 19 | 9 | **130** |
| Mediterraneo´s Chicken | 22 | 24 | 23 | 20 | 3 | 9 | 13 | 13 | 9 | 2 | **46** |
| Norky´s | 46 | 34 | 15 | 52 | 13 | 11 | 22 | 25 | 17 | 5 | **80** |
| Rocky´s | 9 | 5 | 3 | 7 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 0 | **14** |
| La granja del Abuelo | 16 | 21 | 25 | 11 | 1 | 6 | 9 | 13 | 8 | 1 | **37** |
| Auto servicios | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | **6** |
| La Caravana | 5 | 10 | 6 | 9 | 0 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | **15** |
| Las Canastas | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | **3** |
| El Rancho | 3 | 3 | 4 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | **6** |
| Don Tito | 2 | 4 | 2 | 4 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 | **6** |
| La Granja Azul | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| El Dragón | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Pollos a la Leña | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | **2** |
| York Chicken | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| El Pollón | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | **3** |
| Alabama´s Chicken | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Al carbón | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Rosedal | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| No Sabe / No Opina | 24 | 21 | 20 | 19 | 6 | 10 | 12 | 13 | 8 | 2 | **45** |
| Total General | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9-Pollo:

…viene

| RESTAURANTE PREFERIDO DE POLLO A LA BRASA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Pardo´s Chicken | 32.4% | 32.6% | 35.6% | 31.0% | 27.5% | 41.6% | 33.0% | 26.9% | 27.5% | 36.0% | **32.5%** |
| Mediterraneo´s Chicken | 10.6% | 12.4% | 14.4% | 10.0% | 7.5% | 10.1% | 11.9% | 12.0% | 13.0% | 8.0% | **11.5%** |
| Norky´s | 22.2% | 17.6% | 9.4% | 26.0% | 32.5% | 12.4% | 20.2% | 23.1% | 24.6% | 20.0% | **20.0%** |
| Rocky´s | 4.3% | 2.6% | 1.9% | 3.5% | 10.0% | 4.5% | 0.9% | 4.6% | 5.8% | 0.0% | **3.5%** |
| La granja del Abuelo | 7.7% | 10.9% | 15.6% | 5.5% | 2.5% | 6.7% | 8.3% | 12.0% | 11.6% | 4.0% | **9.3%** |
| Auto servicios | 1.4% | 1.6% | 1.3% | 1.5% | 2.5% | 4.5% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.5%** |
| La Caravana | 2.4% | 5.2% | 3.8% | 4.5% | 0.0% | 2.2% | 2.8% | 4.6% | 4.3% | 8.0% | **3.8%** |
| Las Canastas | 1.4% | 0.0% | 0.0% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 4.0% | **0.8%** |
| El Rancho | 1.4% | 1.6% | 2.5% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 8.0% | **1.5%** |
| Don Tito | 1.0% | 2.1% | 1.3% | 2.0% | 0.0% | 3.4% | 1.8% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **1.5%** |
| La Granja Azul | 0.5% | 0.5% | 1.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| El Dragón | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Pollos a la Leña | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.5%** |
| York Chicken | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Pollón | 1.0% | 0.5% | 0.0% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| Alabama´s Chicken | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Al carbón | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Rosedal | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| No sabe/ No Opina | 11.6% | 10.9% | 12.5% | 9.5% | 15.0% | 11.2% | 11.0% | 12.0% | 11.6% | 8.0% | **11.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9-Hamburguesas:

…viene

| RESTAURANTE PREFERIDO DE HAMBURGUESAS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Bembo´s | 111 | 92 | 83 | 105 | 15 | 57 | 56 | 51 | 28 | 11 | **203** |
| Mc Donalds | 31 | 19 | 21 | 24 | 5 | 10 | 13 | 14 | 9 | 4 | **50** |
| Burger King | 25 | 36 | 28 | 27 | 6 | 9 | 22 | 16 | 11 | 3 | **61** |
| Subs | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Pava | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Campeón | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Sanguchón | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | **2** |
| Las 4 Estaciones | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | **3** |
| No Sabe / No Opina | 37 | 40 | 27 | 37 | 13 | 11 | 15 | 25 | 19 | 7 | **77** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| RESTAURANTE PREFERIDO DE HAMBURGUESAS ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Bembo´s | 53.6% | 47.7% | 51.9% | 52.5% | 37.5% | 64.0% | 51.4% | 47.2% | 40.6% | 44.0% | **50.8%** |
| Mc Donalds | 15.0% | 9.8% | 13.1% | 12.0% | 12.5% | 11.2% | 11.9% | 13.0% | 13.0% | 16.0% | **12.5%** |
| Burger King | 12.1% | 18.7% | 17.5% | 13.5% | 15.0% | 10.1% | 20.2% | 14.8% | 15.9% | 12.0% | **15.3%** |
| Subs | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Pava | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Campeón | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Sanguchón | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| Las 4 Estaciones | 1.0% | 0.5% | 0.0% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| No Sabe / No Opina | 17.9% | 20.7% | 16.9% | 18.5% | 32.5% | 12.4% | 13.8% | 23.1% | 27.5% | 28.0% | **19.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9- Carnes:

…viene

| RESTAURANTE PREFERIDO DE CARNES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Lejano Oeste | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| Estilos y Campos | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | **3** |
| Rincón Gaucho | 8 | 9 | 13 | 4 | 0 | 2 | 4 | 6 | 3 | 2 | **17** |
| Pardo´s Chicken | 6 | 9 | 8 | 7 | 0 | 3 | 3 | 2 | 6 | 1 | **15** |
| Friday´s | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | **5** |
| La tranquera | 19 | 23 | 25 | 17 | 0 | 7 | 9 | 11 | 10 | 5 | **42** |
| La vaca Loca | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | **5** |
| La Carreta | 12 | 8 | 14 | 5 | 1 | 4 | 8 | 4 | 4 | 0 | **20** |
| Norky´s / Rocky´s | 6 | 14 | 5 | 14 | 1 | 3 | 5 | 8 | 4 | 0 | **20** |
| San Telmo | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Tony´s Romas | 4 | 7 | 6 | 4 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | **11** |
| Cuarto y Mitad | 10 | 6 | 8 | 8 | | 3 | 4 | 7 | 0 | 2 | **16** |
| Chili´s | 8 | 11 | 10 | 7 | 2 | 6 | 5 | 5 | 3 | 0 | **19** |
| La Churrasquería | 2 | 3 | 4 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | **5** |
| La granja del Abuelo | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Lorn Horn | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | **4** |
| Vivaldi | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Rosticeria El Peruanito | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Leña y Piedra | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Don Rosendo | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| No Sabe / No Opina | 117 | 92 | 56 | 120 | 33 | 50 | 60 | 54 | 34 | 11 | **209** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 9 – Carnes:

| RESTAURANTE PREFERIDO DE CARNES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurantes | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Lejano Oeste | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.3%** |
| Estilos y Campos | 1.0% | 0.5% | 0.6% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 1.4% | 4.0% | **0.8%** |
| Rincón Gaucho | 3.9% | 4.7% | 8.1% | 2.0% | 0.0% | 2.2% | 3.7% | 5.6% | 4.3% | 8.0% | **4.3%** |
| Pardo´s Chicken | 2.9% | 4.7% | 5.0% | 3.5% | 0.0% | 3.4% | 2.8% | 1.9% | 8.7% | 4.0% | **3.8%** |
| Friday´s | 1.0% | 1.6% | 1.3% | 1.0% | 2.5% | 2.2% | 0.9% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| La tranquera | 9.2% | 11.9% | 15.6% | 8.5% | 0.0% | 7.9% | 8.3% | 10.2% | 14.5% | 20.0% | **10.5%** |
| La vaca Loca | 1.4% | 1.0% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 3.4% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| La Carreta | 5.8% | 4.1% | 8.8% | 2.5% | 2.5% | 4.5% | 7.3% | 3.7% | 5.8% | 0.0% | **5.0%** |
| Norky´s / Rocky´s | 2.9% | 7.3% | 3.1% | 7.0% | 2.5% | 3.4% | 4.6% | 7.4% | 5.8% | 0.0% | **5.0%** |
| San Telmo | 0.5% | 0.5% | 1.3% | 0.0% | 0.0% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Tony´s Romas | 1.9% | 3.6% | 3.8% | 2.0% | 2.5% | 2.2% | 4.6% | 1.9% | 1.4% | 4.0% | **2.8%** |
| Cuarto y Mitad | 4.8% | 3.1% | 5.0% | 4.0% | 0.0% | 3.4% | 3.7% | 6.5% | 0.0% | 8.0% | **4.0%** |
| Chilí´s | 3.9% | 5.7% | 6.3% | 3.5% | 5.0% | 6.7% | 4.6% | 4.6% | 4.3% | 0.0% | **4.8%** |
| La Churrasquería | 1.0% | 1.6% | 2.5% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 1.9% | 0.0% | 4.0% | **1.3%** |
| La granja del Abuelo | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Lorn Horn | 1.0% | 1.0% | 1.3% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.0%** |
| Vivaldi | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Rosticeria El Peruanito | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Leña y Piedra | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Don Rosendo | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| No Sabe / No Opina | 56.5% | 47.7% | 35.0% | 60.0% | 82.5% | 56.2% | 55.0% | 50.0% | 49.3% | 44.0% | **52.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9 – Dulcerías:

…viene

| DULCERÍA PREFERIDA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dulcerías | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Vlady | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | **3** |
| 4D | 4 | 3 | 3 | 4 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | **7** |
| Cherry | 5 | 3 | 5 | 3 | 0 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | **8** |
| Laritza | 5 | 6 | 2 | 8 | 1 | 6 | 2 | 2 | 1 | 0 | **11** |
| La Casa de la Abuela | 4 | | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | **4** |
| La casa del Alfajor | 5 | 4 | 3 | 6 | 0 | 5 | 0 | 2 | 2 | 0 | **9** |
| Don Mamino | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Palachinque | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | **3** |
| Fina Duzka | 5 | 3 | 5 | 3 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | **8** |
| Buen Gusto | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Tortas Gaby | 3 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | **4** |
| El Chalaquito | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | **5** |
| Dunkin Donut | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Zugatti | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Las Mesitas de Barranco | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | **5** |
| D´onofrio | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | **3** |
| Tiendecita Blanca | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| D´Lara | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Café´s | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | **3** |
| Cest´si Bon | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | **4** |
| No Sabe / No Opina | 132 | 135 | 94 | 137 | 36 | 50 | 78 | 77 | 47 | 15 | **267** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 9 – Dulcerías:

…viene

| DULCERÍA PREFERIDA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dulcerías | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| San Antonio | 12.6% | 11.9% | 19.4% | 8.0% | 5.0% | 16.9% | 9.2% | 9.3% | 10.1% | 28.0% | **12.3%** |
| Vlady | 0.5% | 1.0% | 0.6% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 4.0% | **0.8%** |
| 4D | 1.9% | 1.6% | 1.9% | 2.0% | 0.0% | 1.1% | 1.8% | 0.9% | 4.3% | 0.0% | **1.8%** |
| Cherry | 2.4% | 1.6% | 3.1% | 1.5% | 0.0% | 2.2% | 0.9% | 2.8% | 1.4% | 4.0% | **2.0%** |
| Laritza | 2.4% | 3.1% | 1.3% | 4.0% | 2.5% | 6.7% | 1.8% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **2.8%** |
| La Casa de la Abuela | 1.9% | 0.0% | 1.3% | 1.0% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **1.0%** |
| La casa del Alfajor | 2.4% | 2.1% | 1.9% | 3.0% | 0.0% | 5.6% | 0.0% | 1.9% | 2.9% | 0.0% | **2.3%** |
| Don Mamino | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Palachinque | 0.5% | 1.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| Fina Duzka | 2.4% | 1.6% | 3.1% | 1.5% | 0.0% | 2.2% | 0.9% | 1.9% | 4.3% | 0.0% | **2.0%** |
| Buen Gusto | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Tortas Gaby | 1.4% | 0.5% | 0.6% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **1.0%** |
| El Chalaquito | 1.4% | 1.0% | 1.3% | 1.0% | 2.5% | 1.1% | 2.8% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **1.3%** |
| Dunkin Donut | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Zugatti | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Las Mesitas de Barranco | 1.0% | 1.6% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| D´nofrio | 1.0% | 0.5% | 0.0% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| Tiendecita Blanca | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 4.0% | **0.3%** |
| D´Lara | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Café´s | 1.4% | 0.0% | 0.6% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| Cest´si Bon | 1.4% | 0.5% | 1.3% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.0%** |
| No Sabe / No Opina | 63.8% | 69.9% | 58.8% | 68.5% | 90.0% | 56.2% | 71.6% | 71.3% | 68.1% | 60.0% | **66.8%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 10.1:

| NIVEL DE CONOCIMIENTO DE RESTAURANTES CON LA RAPIDEZ DE ATENCION DE UN FAST FOOD | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de Conocimiento | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Sí Conoce | 33 | 38 | 30 | 38 | 3 | 7 | 26 | 18 | 16 | 4 | **71** |
| No Conoce | 174 | 155 | 130 | 162 | 37 | 82 | 83 | 90 | 53 | 21 | **329** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| NIVEL DE CONOCIMIENTO DE RESTAURANTES CON LA RAPIDEZ DE ATENCION DE UN FAST FOOD ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de Conocimiento | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Sí Conoce | 15.9% | 19.7% | 18.8% | 19.0% | 7.5% | 7.9% | 23.9% | 16.7% | 23.2% | 16.0% | **17.8%** |
| No Conoce | 84.1% | 80.3% | 81.3% | 81.0% | 92.5% | 92.1% | 76.1% | 83.3% | 76.8% | 84.0% | **82.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 10.2:

| RESTAURANTE QUE POSEE LA RAPIDEZ DE ATENCION DE UN FAST FOOD | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurante | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Friday´s | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | **4** |
| La Vista | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| La Rueda | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Los Ceviches | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Chifas | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | **4** |
| Chili´s | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Pardo´s Chicken | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | **4** |
| Tony´s Romas | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| La Caravana | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | **2** |
| Pizza Hut | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | **3** |
| Chulo´s | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Vivaldi | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | **2** |
| La tranquera | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Todos | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Tip Top | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Mediterraneo´s Chicken | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Fast Food (Mc Donalds, Bembos y Burger King) | 8 | 16 | 10 | 13 | 1 | 0 | 6 | 10 | 7 | 0 | **23** |
| Norky´s | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | **6** |
| Punto Azul | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Las 4 Estaciones | 4 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | **5** |
| Kentucky Fried Chicken | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | **3** |
| **Total General** | **33** | **38** | **30** | **38** | **3** | **7** | **26** | **18** | **16** | **4** | **71** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 10.2:

…viene

| RESTAURANTE QUE POSEE LA RAPIDEZ DE ATENCION DE UN FAST FOOD | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Restaurante | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Friday´s | 3.0% | 7.9% | 6.7% | 5.3% | 0.0% | 0.0% | 3.8% | 0.0% | 6.3% | 50.0% | **5.6%** |
| La Vista | 0.0% | 5.3% | 0.0% | 5.3% | 0.0% | 0.0% | 7.7% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **2.8%** |
| La Rueda | 0.0% | 2.6% | 0.0% | 2.6% | 0.0% | 14.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.4%** |
| Los Ceviches | 3.0% | 0.0% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 5.6% | 0.0% | 0.0% | **1.4%** |
| Chifas | 9.1% | 2.6% | 6.7% | 5.3% | 0.0% | 28.6% | 3.8% | 0.0% | 0.0% | 25.0% | **5.6%** |
| Chili´s | 0.0% | 2.6% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | 14.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.4%** |
| Pardo´s Chicken | 9.1% | 2.6% | 6.7% | 5.3% | 0.0% | 0.0% | 7.7% | 0.0% | 6.3% | 25.0% | **5.6%** |
| Tony´s Romas | 0.0% | 5.3% | 6.7% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 5.6% | 6.3% | 0.0% | **2.8%** |
| La Caravana | 6.1% | 0.0% | 3.3% | 2.6% | 0.0% | 0.0% | 3.8% | 0.0% | 6.3% | 0.0% | **2.8%** |
| Pizza Hut | 6.1% | 2.6% | 0.0% | 7.9% | 0.0% | 14.3% | 3.8% | 5.6% | 0.0% | 0.0% | **4.2%** |
| Chulo´s | 3.0% | 0.0% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 3.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.4%** |
| Vivaldi | 6.1% | 0.0% | 3.3% | 2.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 5.6% | 6.3% | 0.0% | **2.8%** |
| La tranquera | 0.0% | 2.6% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 3.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.4%** |
| Todos | 0.0% | 2.6% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 3.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.4%** |
| Tip Top | 3.0% | 0.0% | 0.0% | 2.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 6.3% | 0.0% | **1.4%** |
| Mediterraneo´s Chicken | 0.0% | 2.6% | 3.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 7.7% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **2.8%** |
| Fast Food (Mc Donalds, Bembos y Burger King) | 24.2% | 42.1% | 33.3% | 34.2% | 33.3% | 0.0% | 23.1% | 55.6% | 43.8% | 0.0% | **32.4%** |
| Norky´s | 9.1% | 7.9% | 6.7% | 5.3% | 66.7% | 14.3% | 3.8% | 11.1% | 12.5% | 0.0% | **8.5%** |
| Punto Azul | 0.0% | 5.3% | 3.3% | 2.6% | 0.0% | 14.3% | 3.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **2.8%** |
| Las 4 Estaciones | 12.1% | 2.6% | 3.3% | 10.5% | 0.0% | 0.0% | 11.5% | 11.1% | 0.0% | 0.0% | **7.0%** |
| Kentucky Fried Chicken | 6.1% | 2.6% | 0.0% | 7.9% | 0.0% | 0.0% | 7.7% | 0.0% | 6.3% | 0.0% | **4.2%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 11:

| CARACTERÍSTICA PRINCIPAL PARA ASISTIR A UN RESTAURANTE DE COMIDA CRIOLLA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Característica | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Su Comida (Preparación, Sazón) | 91 | 79 | 66 | 83 | 21 | 36 | 46 | 49 | 28 | 11 | **170** |
| Buena Atención / Servicio | 30 | 31 | 27 | 32 | 2 | 18 | 15 | 14 | 12 | 2 | **61** |
| Música en Vivo / Musica de Fondo Criolla | 11 | 5 | 5 | 10 | 1 | 0 | 6 | 4 | 5 | 1 | **16** |
| No suelo asistir a restaurantes Criollos | 10 | 11 | 11 | 8 | 2 | 6 | 5 | 5 | 2 | 3 | **21** |
| Cercanía al centro de trabajo u Hogar / Ubicación centrica | 9 | 8 | 8 | 7 | 2 | 4 | 4 | 6 | 1 | 2 | **17** |
| Buen Ambiente / Decoración | 7 | 7 | 6 | 7 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 0 | **14** |
| Precios Asequibles | 22 | 22 | 10 | 29 | 5 | 11 | 13 | 9 | 8 | 3 | **44** |
| Variedad de los platos a la carta | 5 | 5 | 4 | 6 | 0 | 1 | 1 | 7 | 1 | 0 | **10** |
| Limpieza del Local | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 0 | 3 | 1 | 5 | 1 | **10** |
| Que cuente con juegos para niños | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Promopciones, publicidad, que sea recomendado | 14 | 18 | 16 | 11 | 5 | 8 | 9 | 7 | 6 | 2 | **32** |
| Seguridad en lel local | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Amplio Estacionamiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | **2** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

…viene

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

| CARACTERÍSTICA PRINCIPAL PARA ASISTIR A UN RESTAURANTE DE COMIDA CRIOLLA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Característica | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Su Comida (Preparación, Sazón) | 44.0% | 40.9% | 41.3% | 41.5% | 52.5% | 40.4% | 42.2% | 45.4% | 40.6% | 44.0% | **42.5%** |
| Buena Atención / Servicio | 14.5% | 16.1% | 16.9% | 16.0% | 5.0% | 20.2% | 13.8% | 13.0% | 17.4% | 8.0% | **15.3%** |
| Música en Vivo / Musica de Fondo Criolla | 5.3% | 2.6% | 3.1% | 5.0% | 2.5% | 0.0% | 5.5% | 3.7% | 7.2% | 4.0% | **4.0%** |
| No suelo asistir a restaurantes Criollos | 4.8% | 5.7% | 6.9% | 4.0% | 5.0% | 6.7% | 4.6% | 4.6% | 2.9% | 12.0% | **5.3%** |
| Cercanía al centro de trabajo u Hogar / Ubicación centrica | 4.3% | 4.1% | 5.0% | 3.5% | 5.0% | 4.5% | 3.7% | 5.6% | 1.4% | 8.0% | **4.3%** |
| Buen Ambiente / Decoración | 3.4% | 3.6% | 3.8% | 3.5% | 2.5% | 5.6% | 3.7% | 3.7% | 1.4% | 0.0% | **3.5%** |
| Precios Asequibles | 10.6% | 11.4% | 6.3% | 14.5% | 12.5% | 12.4% | 11.9% | 8.3% | 11.6% | 12.0% | **11.0%** |
| Variedad de los platos a la carta | 2.4% | 2.6% | 2.5% | 3.0% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 6.5% | 1.4% | 0.0% | **2.5%** |
| Limpieza del Local | 2.4% | 2.6% | 2.5% | 2.5% | 2.5% | 0.0% | 2.8% | 0.9% | 7.2% | 4.0% | **2.5%** |
| Que cuente con juegos para niños | 1.0% | 0.0% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Promopciones, publicidad, que sea recomendado | 6.8% | 9.3% | 10.0% | 5.5% | 12.5% | 9.0% | 8.3% | 6.5% | 8.7% | 8.0% | **8.0%** |
| Seguridad en lel local | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Amplio Estacionamiento | 0.5% | 0.5% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Pregunta 12:

| PERCEPCIÓN DEL PROYECTO EN GENERAL | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 82 | 76 | 73 | 75 | 10 | 29 | 42 | 49 | 31 | 7 | 158 |
| Bueno | 109 | 98 | 70 | 109 | 28 | 51 | 58 | 53 | 29 | 16 | 207 |
| Indiferente | 14 | 16 | 14 | 14 | 2 | 7 | 8 | 5 | 8 | 2 | 30 |
| Malo | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| Muy Malo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| PERCEPCIÓN DEL PROYECTO EN GENERAL ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 39.6% | 39.4% | 45.6% | 37.5% | 25.0% | 32.6% | 38.5% | 45.4% | 44.9% | 28.0% | **39.5%** |
| Bueno | 52.7% | 50.8% | 43.8% | 54.5% | 70.0% | 57.3% | 53.2% | 49.1% | 42.0% | 64.0% | **51.8%** |
| Indiferente | 6.8% | 8.3% | 8.8% | 7.0% | 5.0% | 7.9% | 7.3% | 4.6% | 11.6% | 8.0% | **7.5%** |
| Malo | 1.0% | 1.6% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 0.9% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| Muy Malo | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 13:

| PERCEPCIÓN DEL BAR O BARRA TEMATICA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 68 | 76 | 71 | 65 | 8 | 25 | 38 | 42 | 32 | 7 | **144** |
| Bueno | 91 | 77 | 53 | 95 | 20 | 35 | 49 | 49 | 22 | 13 | **168** |
| Indiferente | 40 | 29 | 28 | 32 | 9 | 24 | 15 | 14 | 11 | 5 | **69** |
| Malo | 8 | 10 | 8 | 7 | 3 | 5 | 6 | 3 | 4 | 0 | **18** |
| Muy Malo | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| PERCEPCIÓN DEL BAR O BARRA TEMATICA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 32.9% | 39.4% | 44.4% | 32.5% | 20.0% | 28.1% | 34.9% | 38.9% | 46.4% | 28.0% | **36.0%** |
| Bueno | 44.0% | 39.9% | 33.1% | 47.5% | 50.0% | 39.3% | 45.0% | 45.4% | 31.9% | 52.0% | **42.0%** |
| Indiferente | 19.3% | 15.0% | 17.5% | 16.0% | 22.5% | 27.0% | 13.8% | 13.0% | 15.9% | 20.0% | **17.3%** |
| Malo | 3.9% | 5.2% | 5.0% | 3.5% | 7.5% | 5.6% | 5.5% | 2.8% | 5.8% | 0.0% | **4.5%** |
| Muy Malo | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 14:

| PERCEPCIÓN DE LOS JUEGOS PARA NIÑOS Y AMBIENTE PARA FIESTAS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 91 | 60 | 66 | 70 | 15 | 24 | 37 | 50 | 30 | 10 | **151** |
| Bueno | 81 | 82 | 54 | 91 | 18 | 43 | 45 | 43 | 25 | 7 | **163** |
| Indiferente | 26 | 28 | 23 | 27 | 4 | 18 | 14 | 8 | 9 | 5 | **54** |
| Malo | 6 | 17 | 13 | 8 | 2 | 4 | 6 | 6 | 5 | 2 | **23** |
| Muy Malo | 3 | 6 | 4 | 4 | 1 | | 7 | 1 | | 1 | **9** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| PERCEPCIÓN DE LOS JUEGOS PARA NIÑOS Y AMBIENTE PARA FIESTAS ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 44.0% | 31.1% | 41.3% | 35.0% | 37.5% | 27.0% | 33.9% | 46.3% | 43.5% | 40.0% | **37.8%** |
| Bueno | 39.1% | 42.5% | 33.8% | 45.5% | 45.0% | 48.3% | 41.3% | 39.8% | 36.2% | 28.0% | **40.8%** |
| Indiferente | 12.6% | 14.5% | 14.4% | 13.5% | 10.0% | 20.2% | 12.8% | 7.4% | 13.0% | 20.0% | **13.5%** |
| Malo | 2.9% | 8.8% | 8.1% | 4.0% | 5.0% | 4.5% | 5.5% | 5.6% | 7.2% | 8.0% | **5.8%** |
| Muy Malo | 1.4% | 3.1% | 2.5% | 2.0% | 2.5% | 0.0% | 6.4% | 0.9% | 0.0% | 4.0% | **2.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 15:

…viene

| PERCEPCIÓN DE LA DECORACIÓN PROPUESTA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 118 | 101 | 92 | 107 | 20 | 33 | 51 | 71 | 50 | 14 | **219** |
| Bueno | 79 | 87 | 61 | 86 | 19 | 53 | 50 | 37 | 15 | 11 | **166** |
| Indiferente | 8 | 5 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 0 | 4 | 0 | **13** |
| Malo | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 0 | **2** |
| Muy Malo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| PERCEPCIÓN DE LA DECORACIÓN PROPUESTA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy Bueno | 57.0% | 52.3% | 57.5% | 53.5% | 50.0% | 37.1% | 46.8% | 65.7% | 72.5% | 56.0% | **54.8%** |
| Bueno | 38.2% | 45.1% | 38.1% | 43.0% | 47.5% | 59.6% | 45.9% | 34.3% | 21.7% | 44.0% | **41.5%** |
| Indiferente | 3.9% | 2.6% | 3.8% | 3.0% | 2.5% | 3.4% | 5.5% | 0.0% | 5.8% | 0.0% | **3.3%** |
| Malo | 1.0% | 0.0% | 0.6% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Muy Malo | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 16:

| UBICACIÓN PREFERIDA PARA EL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ubicación | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Centro Comercial Jockey Plaza | 61 | 55 | 48 | 57 | 11 | 30 | 34 | 25 | 18 | 9 | **116** |
| Ovalo Gutierrez | 94 | 89 | 75 | 92 | 16 | 44 | 47 | 49 | 34 | 9 | **183** |
| Ovalo Monitor Huascar (U.de Lima) | 19 | 12 | 17 | 10 | 4 | 7 | 9 | 6 | 8 | 1 | **31** |
| Otros | 33 | 37 | 20 | 41 | 9 | 8 | 19 | 28 | 9 | 6 | **70** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| UBICACIÓN PREFERIDA PARA EL PROYECTO EVALUADO ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ubicación | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Centro Comercial Jockey Plaza | 29.5% | 28.5% | 30.0% | 28.5% | 27.5% | 33.7% | 31.2% | 23.1% | 26.1% | 36.0% | **29.0%** |
| Ovalo Gutierrez | 45.4% | 46.1% | 46.9% | 46.0% | 40.0% | 49.4% | 43.1% | 45.4% | 49.3% | 36.0% | **45.8%** |
| Ovalo Monitor Huascar (U.de Lima) | 9.2% | 6.2% | 10.6% | 5.0% | 10.0% | 7.9% | 8.3% | 5.6% | 11.6% | 4.0% | **7.8%** |
| Otros | 15.9% | 19.2% | 12.5% | 20.5% | 22.5% | 9.0% | 17.4% | 25.9% | 13.0% | 24.0% | **17.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 17:

…viene

| INTENCIÓN DE VISITA AL OVALO GUTIERREZ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intención de Visita | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Definitivamente asistiría | 61 | 55 | 54 | 57 | 5 | 14 | 36 | 39 | 24 | 3 | **116** |
| Probablemente asistiría | 104 | 100 | 77 | 108 | 19 | 56 | 53 | 52 | 31 | 12 | **204** |
| Podría o no asistir | 26 | 30 | 18 | 28 | 10 | 11 | 15 | 12 | 8 | 10 | **56** |
| Problablemente no asistiría | 12 | 6 | 8 | 6 | 4 | 6 | 4 | 3 | 5 | 0 | **18** |
| Definitivamente no asistiría | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | **6** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| INTENCIÓN DE VISITA AL OVALO GUTIERREZ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intención de Visita | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Definitivamente asistiría | 29.5% | 28.5% | 33.8% | 28.5% | 12.5% | 15.7% | 33.0% | 36.1% | 34.8% | 12.0% | **29.0%** |
| Probablemente asistiría | 50.2% | 51.8% | 48.1% | 54.0% | 47.5% | 62.9% | 48.6% | 48.1% | 44.9% | 48.0% | **51.0%** |
| Podría o no asistir | 12.6% | 15.5% | 11.3% | 14.0% | 25.0% | 12.4% | 13.8% | 11.1% | 11.6% | 40.0% | **14.0%** |
| Problablemente no asistiría | 5.8% | 3.1% | 5.0% | 3.0% | 10.0% | 6.7% | 3.7% | 2.8% | 7.2% | 0.0% | **4.5%** |
| Definitivamente no asistiría | 1.9% | 1.0% | 1.9% | 0.5% | 5.0% | 2.2% | 0.9% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 18:

| NOMBRE IDEAL PARA EL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre Ideal | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Uchu's | 35 | 34 | 31 | 34 | 4 | 21 | 17 | 17 | 10 | 4 | **69** |
| K'allana's | 41 | 40 | 30 | 43 | 8 | 20 | 19 | 19 | 18 | 5 | **81** |
| Jaya's | 32 | 28 | 22 | 31 | 7 | 12 | 19 | 17 | 9 | 3 | **60** |
| Tullpa's | 28 | 27 | 19 | 28 | 8 | 10 | 19 | 13 | 8 | 5 | **55** |
| Paru's | 31 | 16 | 18 | 22 | 7 | 10 | 16 | 9 | 8 | 4 | **47** |
| Cualquier otro (Le es Indiferente) | 16 | 16 | 14 | 16 | 2 | 11 | 5 | 11 | 2 | 3 | **32** |
| Fiesta´s | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | **1** |
| Un nombre más tipico | 12 | 6 | 9 | 8 | 1 | 2 | 4 | 9 | 2 | 1 | **18** |
| Un nombre más atractivo | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | **7** |
| Un nombre relacionado al restaurante | 0 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | **4** |
| Sr. De Sipán | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Kero´s | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | **3** |
| Chuchumama | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Tu tierra | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| El Tumi | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Sazón Perú | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Rincón Criollo | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | **3** |
| Apuwasi | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| El Huaco Peruano | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Perú Profundo | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| Perú Criollo | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | **2** |
| El Rinconcito de Sabor Nacional | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| El Chalán | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Perú Típico | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | **2** |
| Esto es Perú | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Lo Nuestro | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| Rico Perú | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| El imperio | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 18:

…viene

| NOMBRE IDEAL PARA EL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre Ideal | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Uchu's | 16.9% | 17.6% | 19.4% | 17.0% | 10.0% | 23.6% | 15.6% | 15.7% | 14.5% | 16.0% | **17.3%** |
| K'allana's | 19.8% | 20.7% | 18.8% | 21.5% | 20.0% | 22.5% | 17.4% | 17.6% | 26.1% | 20.0% | **20.3%** |
| Jaya's | 15.5% | 14.5% | 13.8% | 15.5% | 17.5% | 13.5% | 17.4% | 15.7% | 13.0% | 12.0% | **15.0%** |
| Tullpa's | 13.5% | 14.0% | 11.9% | 14.0% | 20.0% | 11.2% | 17.4% | 12.0% | 11.6% | 20.0% | **13.8%** |
| Paru's | 15.0% | 8.3% | 11.3% | 11.0% | 17.5% | 11.2% | 14.7% | 8.3% | 11.6% | 16.0% | **11.8%** |
| Cualquier otro (Le es Indiferente) | 7.7% | 8.3% | 8.8% | 8.0% | 5.0% | 12.4% | 4.6% | 10.2% | 2.9% | 12.0% | **8.0%** |
| Fiesta´s | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Un nombre más tipico | 5.8% | 3.1% | 5.6% | 4.0% | 2.5% | 2.2% | 3.7% | 8.3% | 2.9% | 4.0% | **4.5%** |
| Un nombre más atractivo | 1.4% | 2.1% | 1.3% | 2.0% | 2.5% | 1.1% | 1.8% | 1.9% | 2.9% | 0.0% | **1.8%** |
| Un nombre relacionado al restaurante | 0.0% | 2.1% | 1.9% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 2.9% | 0.0% | **1.0%** |
| Sr. De Sipán | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Kero´s | 0.5% | 1.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| Chuchumama | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Tu tierra | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Tumi | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| Sazón Perú | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Rincón Criollo | 0.5% | 1.0% | 1.3% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **0.8%** |
| Apuwasi | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Huaco Peruano | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Perú Profundo | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Perú Criollo | 0.5% | 0.5% | 1.3% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| El Rinconcito de Sabor Nacional | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| El Chalán | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Perú Típico | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.5%** |
| Esto es Perú | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Lo Nuestro | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| Rico Perú | 0.5% | 0.5% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| El imperio | 0.5% | 0.0% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 19 - Entrada:

| ENTRADA PREFERIDA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Entrada | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Ocopa | 51 | 44 | 38 | 47 | 10 | 19 | 31 | 27 | 13 | 5 | **95** |
| Papa Huancaina | 49 | 49 | 33 | 55 | 10 | 24 | 25 | 27 | 18 | 4 | **98** |
| Papa Rellena | 28 | 18 | 22 | 19 | 5 | 13 | 12 | 8 | 9 | 4 | **46** |
| Tamales | 30 | 27 | 18 | 34 | 5 | 13 | 12 | 16 | 12 | 4 | **57** |
| Anticuchos | 40 | 48 | 40 | 41 | 7 | 17 | 29 | 24 | 10 | 8 | **88** |
| Ensalada | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | **6** |
| Ceviche | 6 | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 | 0 | 6 | 3 | 0 | **10** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| ENTRADA PREFERIDA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Entrada | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Ocopa | 24.6% | 22.8% | 23.8% | 23.5% | 25.0% | 21.3% | 28.4% | 25.0% | 18.8% | 20.0% | **23.8%** |
| Papa Huancaina | 23.7% | 25.4% | 20.6% | 27.5% | 25.0% | 27.0% | 22.9% | 25.0% | 26.1% | 16.0% | **24.5%** |
| Papa Rellena | 13.5% | 9.3% | 13.8% | 9.5% | 12.5% | 14.6% | 11.0% | 7.4% | 13.0% | 16.0% | **11.5%** |
| Tamales | 14.5% | 14.0% | 11.3% | 17.0% | 12.5% | 14.6% | 11.0% | 14.8% | 17.4% | 16.0% | **14.3%** |
| Anticuchos | 19.3% | 24.9% | 25.0% | 20.5% | 17.5% | 19.1% | 26.6% | 22.2% | 14.5% | 32.0% | **22.0%** |
| Ensalada | 1.4% | 1.6% | 2.5% | 0.5% | 2.5% | 2.2% | 0.0% | 0.0% | 5.8% | 0.0% | **1.5%** |
| Ceviche | 2.9% | 2.1% | 3.1% | 1.5% | 5.0% | 1.1% | 0.0% | 5.6% | 4.3% | 0.0% | **2.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 19 – Plato de fondo:

…viene

| PLATO DE FONDO PREFERIDO ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Plato de Fondo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Pollo a la Brasa | 30 | 20 | 22 | 21 | 7 | 14 | 12 | 16 | 5 | 3 | 50 |
| Ají de Gallina | 53 | 50 | 36 | 58 | 9 | 26 | 30 | 18 | 20 | 9 | 103 |
| Lomo Saltado | 83 | 81 | 76 | 76 | 12 | 29 | 49 | 50 | 31 | 5 | 164 |
| Carapulcra | 17 | 24 | 10 | 23 | 8 | 13 | 7 | 9 | 7 | 5 | 41 |
| Tacu Tacu | 18 | 16 | 14 | 17 | 3 | 6 | 8 | 13 | 4 | 3 | 34 |
| Pastas | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Mariscos | 4 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 6 |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| PLATO DE FONDO PREFERIDO ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Plato de Fondo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Pollo a la Brasa | 14.5% | 10.4% | 13.8% | 10.5% | 17.5% | 15.7% | 11.0% | 14.8% | 7.2% | 12.0% | **12.5%** |
| Ají de Gallina | 25.6% | 25.9% | 22.5% | 29.0% | 22.5% | 29.2% | 27.5% | 16.7% | 29.0% | 36.0% | **25.8%** |
| Lomo Saltado | 40.1% | 42.0% | 47.5% | 38.0% | 30.0% | 32.6% | 45.0% | 46.3% | 44.9% | 20.0% | **41.0%** |
| Carapulcra | 8.2% | 12.4% | 6.3% | 11.5% | 20.0% | 14.6% | 6.4% | 8.3% | 10.1% | 20.0% | **10.3%** |
| Tacu Tacu | 8.7% | 8.3% | 8.8% | 8.5% | 7.5% | 6.7% | 7.3% | 12.0% | 5.8% | 12.0% | **8.5%** |
| Pastas | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 1.1% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Mariscos | 1.9% | 1.0% | 1.3% | 2.0% | 0.0% | 0.0% | 2.8% | 0.9% | 2.9% | 0.0% | **1.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 19 – Postre:

| POSTRE PREFERIDO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Postre | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Arroz con Leche | 55 | 49 | 34 | 54 | 16 | 27 | 27 | 32 | 15 | 3 | 104 |
| Mazamorra Morada | 31 | 35 | 24 | 34 | 8 | 13 | 17 | 16 | 14 | 6 | 66 |
| Suspiro a la Limeña | 58 | 45 | 47 | 48 | 8 | 30 | 25 | 24 | 16 | 8 | 103 |
| Picarones | 55 | 58 | 50 | 55 | 8 | 19 | 34 | 32 | 20 | 8 | 113 |
| Helados | 4 | 4 | 2 | 6 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | 8 |
| Ensalada de Frutas | 4 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 4 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| POSTRE PREFERIDO ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Postre | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Arroz con Leche | 26.6% | 25.4% | 21.3% | 27.0% | 40.0% | 30.3% | 24.8% | 29.6% | 21.7% | 12.0% | **26.0%** |
| Mazamorra Morada | 15.0% | 18.1% | 15.0% | 17.0% | 20.0% | 14.6% | 15.6% | 14.8% | 20.3% | 24.0% | **16.5%** |
| Suspiro a la Limeña | 28.0% | 23.3% | 29.4% | 24.0% | 20.0% | 33.7% | 22.9% | 22.2% | 23.2% | 32.0% | **25.8%** |
| Picarones | 26.6% | 30.1% | 31.3% | 27.5% | 20.0% | 21.3% | 31.2% | 29.6% | 29.0% | 32.0% | **28.3%** |
| Helados | 1.9% | 2.1% | 1.3% | 3.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 2.8% | 4.3% | 0.0% | **2.0%** |
| Ensalada de Frutas | 1.9% | 1.0% | 1.9% | 1.5% | 0.0% | 0.0% | 3.7% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.5%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 20:

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN PLATO DE COMIDA A LA CARTA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad de Pago | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Entre S/.15 y S/.20 soles | 110 | 90 | 50 | 114 | 36 | 39 | 67 | 50 | 32 | 12 | **200** |
| Entre S/.21y S/.25 soles | 77 | 73 | 73 | 73 | 4 | 35 | 33 | 46 | 29 | 7 | **150** |
| Entre S/ 26 y S/.30 soles | 18 | 24 | 29 | 13 | 0 | 11 | 8 | 10 | 7 | 6 | **42** |
| Entre S/.31 y S/.35 soles | 2 | 6 | 8 | 0 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 0 | **8** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN PLATO DE COMIDA A LA CARTA ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad de Pago | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Entre S/.15 y S/.20 soles | 53.1% | 46.6% | 31.3% | 57.0% | 90.0% | 43.8% | 61.5% | 46.3% | 46.4% | 48.0% | **50.0%** |
| Entre S/.21y S/.25 soles | 37.2% | 37.8% | 45.6% | 36.5% | 10.0% | 39.3% | 30.3% | 42.6% | 42.0% | 28.0% | **37.5%** |
| Entre S/ 26 y S/.30 soles | 8.7% | 12.4% | 18.1% | 6.5% | 0.0% | 12.4% | 7.3% | 9.3% | 10.1% | 24.0% | **10.5%** |
| Entre S/.31 y S/.35 soles | 1.0% | 3.1% | 5.0% | 0.0% | 0.0% | 4.5% | 0.9% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **2.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Pregunta 21:

| PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE UN PLATO DE COMIDA A LA CARTA ENTRE S/.25 Y S/.35 Nuevos Soles | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy caro | 34 | 24 | 8 | 34 | 16 | 11 | 15 | 14 | 13 | 5 | **58** |
| Caro | 96 | 84 | 64 | 96 | 20 | 42 | 55 | 45 | 29 | 9 | **180** |
| Razonable | 75 | 74 | 77 | 69 | 3 | 30 | 37 | 47 | 26 | 9 | **149** |
| Barato | 2 | 11 | 11 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 1 | 2 | **13** |
| Muy barato | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

…viene

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

| PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE UN PLATO DE COMIDA A LA CARTA ENTRE S/.25 Y S/.35 Nuevos Soles (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy caro | 16.4% | 12.4% | 5.0% | 17.0% | 40.0% | 12.4% | 13.8% | 13.0% | 18.8% | 20.0% | **14.5%** |
| Caro | 46.4% | 43.5% | 40.0% | 48.0% | 50.0% | 47.2% | 50.5% | 41.7% | 42.0% | 36.0% | **45.0%** |
| Razonable | 36.2% | 38.3% | 48.1% | 34.5% | 7.5% | 33.7% | 33.9% | 43.5% | 37.7% | 36.0% | **37.3%** |
| Barato | 1.0% | 5.7% | 6.9% | 0.5% | 2.5% | 6.7% | 1.8% | 1.9% | 1.4% | 8.0% | **3.3%** |
| Muy barato | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Pregunta 22:

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN PLATO DE POLLO (ENTERO) A LA BRASA CON PAPAS, ENSALADA Y GASEOSA | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Entre S/.15 y S/.20 soles | 38 | 27 | 21 | 31 | 13 | 21 | 16 | 15 | 9 | 4 | **65** |
| Entre S/.21y S/.25 soles | 80 | 67 | 43 | 87 | 17 | 31 | 35 | 38 | 30 | 13 | **147** |
| Entre S/ 26 y S/.30 soles | 63 | 73 | 62 | 65 | 9 | 22 | 43 | 41 | 23 | 7 | **136** |
| Entre S/.31 y S/.35 soles | 26 | 26 | 34 | 17 | 1 | 15 | 15 | 14 | 7 | 1 | **52** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN PLATO DE POLLO (ENTERO) A LA BRASA CON PAPAS, ENSALADA Y GASEOSA (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Entre S/.15 y S/.20 soles | 18.4% | 14.0% | 13.1% | 15.5% | 32.5% | 23.6% | 14.7% | 13.9% | 13.0% | 16.0% | **16.3%** |
| Entre S/.21y S/.25 soles | 38.6% | 34.7% | 26.9% | 43.5% | 42.5% | 34.8% | 32.1% | 35.2% | 43.5% | 52.0% | **36.8%** |
| Entre S/ 26 y S/.30 soles | 30.4% | 37.8% | 38.8% | 32.5% | 22.5% | 24.7% | 39.4% | 38.0% | 33.3% | 28.0% | **34.0%** |
| Entre S/.31 y S/.35 soles | 12.6% | 13.5% | 21.3% | 8.5% | 2.5% | 16.9% | 13.8% | 13.0% | 10.1% | 4.0% | **13.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 23:

…viene

| PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE UN PLATO DE POLLO (ENTERO) A LA BRASA CON PAPAS, ENSALADA Y GASEOSA ENTRE ENTRE S/.25 Y S/.35 Nuevos Soles | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy caro | 16 | 17 | 9 | 16 | 8 | 6 | 9 | 10 | 5 | 3 | **33** |
| Caro | 62 | 53 | 36 | 64 | 15 | 28 | 28 | 29 | 21 | 9 | **115** |
| Razonable | 120 | 113 | 99 | 117 | 17 | 44 | 70 | 66 | 42 | 11 | **233** |
| Barato | 9 | 10 | 16 | 3 | | 11 | 2 | 3 | 1 | 2 | **19** |
| Muy barato | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE UN PLATO DE POLLO (ENTERO) A LA BRASA CON PAPAS, ENSALADA Y GASEOSA ENTRE ENTRE S/.25 Y S/.35 Nuevos Soles (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Percepción | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Muy caro | 7.7% | 8.8% | 5.6% | 8.0% | 20.0% | 6.7% | 8.3% | 9.3% | 7.2% | 12.0% | **8.3%** |
| Caro | 30.0% | 27.5% | 22.5% | 32.0% | 37.5% | 31.5% | 25.7% | 26.9% | 30.4% | 36.0% | **28.8%** |
| Razonable | 58.0% | 58.5% | 61.9% | 58.5% | 42.5% | 49.4% | 64.2% | 61.1% | 60.9% | 44.0% | **58.3%** |
| Barato | 4.3% | 5.2% | 10.0% | 1.5% | 0.0% | 12.4% | 1.8% | 2.8% | 1.4% | 8.0% | **4.8%** |
| Muy barato | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | **0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 24 – Sandwich de lechón:

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE LECHON | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| De S/.5 a S/.7 soles | 115 | 100 | 60 | 123 | 32 | 45 | 63 | 56 | 37 | 14 | **215** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 74 | 64 | 73 | 58 | 7 | 32 | 37 | 40 | 22 | 7 | **138** |
| De S/.9 a S/11 soles | 16 | 27 | 24 | 18 | 1 | 12 | 8 | 9 | 10 | 4 | **43** |
| Más de S/.12 soles | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | **4** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE LECHON (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| De S/.5 a S/.7 soles | 55.6% | 51.8% | 37.5% | 61.5% | 80.0% | 50.6% | 57.8% | 51.9% | 53.6% | 56.0% | **53.8%** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 35.7% | 33.2% | 45.6% | 29.0% | 17.5% | 36.0% | 33.9% | 37.0% | 31.9% | 28.0% | **34.5%** |
| De S/.9 a S/11 soles | 7.7% | 14.0% | 15.0% | 9.0% | 2.5% | 13.5% | 7.3% | 8.3% | 14.5% | 16.0% | **10.8%** |
| Más de S/.12 soles | 1.0% | 1.0% | 1.9% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 2.8% | 0.0% | 0.0% | **1.0%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 24 – Sandwich de pechuga:

…viene

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE PECHUGA DE POLLO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| De S/.5 a S/.7 soles | 145 | 121 | 86 | 146 | 34 | 57 | 78 | 72 | 43 | 16 | **266** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 55 | 51 | 57 | 43 | 6 | 29 | 24 | 27 | 19 | 7 | **106** |
| De S/.9 a S/11 soles | 7 | 20 | 17 | 10 | 0 | 3 | 7 | 8 | 7 | 2 | **27** |
| Más de S/.12 soles | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE PECHUGA DE POLLO (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| De S/.5 a S/.7 soles | 70.0% | 62.7% | 53.8% | 73.0% | 85.0% | 64.0% | 71.6% | 66.7% | 62.3% | 64.0% | **66.5%** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 26.6% | 26.4% | 35.6% | 21.5% | 15.0% | 32.6% | 22.0% | 25.0% | 27.5% | 28.0% | **26.5%** |
| De S/.9 a S/11 soles | 3.4% | 10.4% | 10.6% | 5.0% | 0.0% | 3.4% | 6.4% | 7.4% | 10.1% | 8.0% | **6.8%** |
| Más de S/.12 soles | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 24 Asado:

…viene

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE ASADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| De S/.5 a S/.7 soles | 107 | 85 | 45 | 114 | 33 | 39 | 57 | 52 | 31 | 13 | **192** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 83 | 79 | 87 | 69 | 6 | 42 | 42 | 41 | 26 | 11 | **162** |
| De S/.9 a S/11 soles | 16 | 25 | 25 | 15 | 1 | 8 | 8 | 13 | 11 | 1 | **41** |
| Más de S/.12 soles | 1 | 4 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | **5** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE ASADO ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| De S/.5 a S/.7 soles | 51.7% | 44.0% | 28.1% | 57.0% | 82.5% | 43.8% | 52.3% | 48.1% | 44.9% | 52.0% | **48.0%** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 40.1% | 40.9% | 54.4% | 34.5% | 15.0% | 47.2% | 38.5% | 38.0% | 37.7% | 44.0% | **40.5%** |
| De S/.9 a S/11 soles | 7.7% | 13.0% | 15.6% | 7.5% | 2.5% | 9.0% | 7.3% | 12.0% | 15.9% | 4.0% | **10.3%** |
| Más de S/.12 soles | 0.5% | 2.1% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 24: Chicharrón:

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE CHICHARRON | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| De S/.5 a S/.7 soles | 107 | 85 | 45 | 114 | 33 | 39 | 57 | 52 | 31 | 13 | **192** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 83 | 79 | 87 | 69 | 6 | 42 | 42 | 41 | 26 | 11 | **162** |
| De S/.9 a S/11 soles | 16 | 25 | 25 | 15 | 1 | 8 | 8 | 13 | 11 | 1 | **41** |
| Más de S/.12 soles | 1 | 4 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | **5** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| DISPONIBILIDAD DE PAGO POR UN SANDWICH DE CHICHARRON ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| De S/.5 a S/.7 soles | 51.7% | 44.0% | 28.1% | 57.0% | 82.5% | 43.8% | 52.3% | 48.1% | 44.9% | 52.0% | **48.0%** |
| De S/.7 a S/.9 soles | 40.1% | 40.9% | 54.4% | 34.5% | 15.0% | 47.2% | 38.5% | 38.0% | 37.7% | 44.0% | **40.5%** |
| De S/.9 a S/11 soles | 7.7% | 13.0% | 15.6% | 7.5% | 2.5% | 9.0% | 7.3% | 12.0% | 15.9% | 4.0% | **10.3%** |
| Más de S/.12 soles | 0.5% | 2.1% | 1.9% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 25:

| VENTAJAS PERCIBIDAS DEL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ventajas | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Atención rápida | 40 | 34 | 31 | 39 | 4 | 16 | 24 | 17 | 12 | 5 | **74** |
| Novedoso | 36 | 42 | 35 | 35 | 8 | 26 | 26 | 15 | 6 | 5 | **78** |
| Fomenta el nacionalismo / Peruanidad | 24 | 27 | 22 | 23 | 6 | 8 | 9 | 19 | 14 | 1 | **51** |
| Por la comida Criolla | 22 | 13 | 10 | 19 | 6 | 6 | 12 | 9 | 5 | 3 | **35** |
| Variedad de servicios y por que tiene dos ambientes | 27 | 24 | 9 | 30 | 2 | 9 | 13 | 8 | 5 | 6 | **41** |
| La ubicación | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | **5** |
| Variedad de Platos, te da la opción de elegir | 29 | 20 | 19 | 25 | 5 | 11 | 11 | 14 | 9 | 4 | **49** |
| Decoración | 9 | 7 | 7 | 5 | 4 | 2 | 2 | 9 | 1 | 1 | **16** |
| Buen Concepto | 5 | 15 | 9 | 10 | 1 | 2 | 8 | 4 | 5 | 1 | **20** |
| Cuenta con entretenimiento y diversión para los niños | 9 | 6 | 10 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | **15** |
| Todo está bien | 13 | 19 | 13 | 16 | 3 | 6 | 4 | 11 | 10 | 1 | **32** |
| Es Selecto con su clientela | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | **3** |
| Parece un local amplio | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | **2** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Base Multiple

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| VENTAJAS PERCIBIDAS DEL PROYECTO EVALUADO (%) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ventajas | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Atención rápida | 19.3% | 17.6% | 19.4% | 19.5% | 10.0% | 18.0% | 22.0% | 15.7% | 17.4% | 20.0% | 18.5% |
| Novedoso | 17.4% | 21.8% | 21.9% | 17.5% | 20.0% | 29.2% | 23.9% | 13.9% | 8.7% | 20.0% | 19.5% |
| Fomenta el nacionalismo / Peruanidad | 11.6% | 14.0% | 13.8% | 11.5% | 15.0% | 9.0% | 8.3% | 17.6% | 20.3% | 4.0% | 12.8% |
| Por la comida Criolla | 10.6% | 6.7% | 6.3% | 9.5% | 15.0% | 6.7% | 11.0% | 8.3% | 7.2% | 12.0% | 8.8% |
| Variedad de servicios y por que tiene dos ambientes | 13.0% | 12.4% | 5.6% | 15.0% | 5.0% | 10.1% | 11.9% | 7.4% | 7.2% | 24.0% | 10.3% |
| La ubicación | 1.4% | 1.0% | 1.3% | 1.5% | 0.0% | 3.4% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | 1.3% |
| Variedad de Platos, te da la opción de elegir | 14.0% | 10.4% | 11.9% | 12.5% | 12.5% | 12.4% | 10.1% | 13.0% | 13.0% | 16.0% | 12.3% |
| Decoración | 4.3% | 3.6% | 4.4% | 2.5% | 10.0% | 2.2% | 1.8% | 8.3% | 1.4% | 4.0% | 4.0% |
| Buen Concepto | 2.4% | 7.8% | 5.6% | 5.0% | 2.5% | 2.2% | 7.3% | 3.7% | 7.2% | 4.0% | 5.0% |
| Cuenta con entretenimiento y diversión para los niños | 4.3% | 3.1% | 6.3% | 1.5% | 5.0% | 2.2% | 4.6% | 4.6% | 2.9% | 4.0% | 3.8% |
| Todo está bien | 6.3% | 9.8% | 8.1% | 8.0% | 7.5% | 6.7% | 3.7% | 10.2% | 14.5% | 4.0% | 8.0% |
| Es Selecto con su clientela | 1.0% | 0.5% | 1.3% | 0.5% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | 0.8% |
| Parece un local amplio | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 0.5% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.5% |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Base Multiple

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 26:

| DESVENTAJAS PERCIBIDAS DEL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Desventajas | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Problemas para abastecer la demanda cuando hay picos | 6 | 5 | 4 | 7 | 0 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | **11** |
| Ninguna | 81 | 68 | 61 | 75 | 13 | 23 | 42 | 49 | 24 | 11 | **149** |
| No podría opinar, tendría que asistir | 2 | 8 | 6 | 4 | 0 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | **10** |
| La bulla y la mezcla con los niños | 14 | 16 | 12 | 14 | 4 | 3 | 12 | 7 | 5 | 3 | **30** |
| Atención deficiente | 5 | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 | 6 | 2 | 0 | 0 | **8** |
| Desordenado por los dos ambientes. Se nota desorganización | 8 | 12 | 11 | 6 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | **20** |
| Precios altos | 28 | 20 | 15 | 26 | 7 | 13 | 13 | 10 | 10 | 2 | **48** |
| Suciedad tipica de los restaurantes criollos y la mezcla de olores | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 | 3 | 1 | **8** |
| No se ve una especialización de comidas | 1 | 5 | 4 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | **6** |
| Que la comida no sea buena | 9 | 3 | 4 | 7 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | **12** |
| El concepto no es bueno, se nota una mezcla de cosas | 7 | 10 | 8 | 8 | 1 | 7 | 4 | 3 | 0 | 3 | **17** |
| Local pequeño | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | **5** |
| La ubicación | 10 | 11 | 6 | 9 | 6 | 6 | 3 | 8 | 2 | 2 | **21** |
| El estacionamiento | 6 | 1 | 4 | 3 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | **7** |
| Debería tener una mayor diversidad en tragos | 4 | 4 | 5 | 3 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | **8** |
| Debería ofrecer otro tipo de comidas, como mariscos y pescados | 11 | 14 | 9 | 14 | 2 | 5 | 6 | 7 | 6 | 1 | **25** |
| Falta del delivery | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | **4** |
| El pollo a la brasa no pega | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | **3** |
| Mucha competencia | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| Mezcla de diferentes NSE | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | **1** |
| La Decoración | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | **2** |
| La Falta de seguridad | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | **3** |
| Desconfianza queno se cumpla lo prometido. | 7 | 3 | 4 | 6 | 0 | 0 | 6 | 2 | 2 | 0 | **10** |
| Debería de cambiar de nombre, otro que no sea en quechua. | 2 | 3 | 0 | 4 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | **5** |
| Falta espectáculos | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | **6** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 26:

…viene

| DESVENTAJAS PERCIBIDAS DEL PROYECTO EVALUADO ( % ) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Desventajas | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Problemas para abastecer la demanda cuando hay picos | 2.9% | 2.6% | 2.5% | 3.5% | 0.0% | 2.2% | 0.9% | 1.9% | 5.8% | 8.0% | **2.8%** |
| Ninguna | 39.1% | 35.2% | 38.1% | 37.5% | 32.5% | 25.8% | 38.5% | 45.4% | 34.8% | 44.0% | **37.3%** |
| No podría opinar, tendría que asistir | 1.0% | 4.1% | 3.8% | 2.0% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 5.6% | 1.4% | 4.0% | **2.5%** |
| La bulla y la mezcla con los niños | 6.8% | 8.3% | 7.5% | 7.0% | 10.0% | 3.4% | 11.0% | 6.5% | 7.2% | 12.0% | **7.5%** |
| Atención deficiente | 2.4% | 1.6% | 1.3% | 3.0% | 0.0% | 0.0% | 5.5% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **2.0%** |
| Desordenado por los dos ambientes. Se nota desorganización | 3.9% | 6.2% | 6.9% | 3.0% | 7.5% | 5.6% | 4.6% | 4.6% | 5.8% | 4.0% | **5.0%** |
| Precios altos | 13.5% | 10.4% | 9.4% | 13.0% | 17.5% | 14.6% | 11.9% | 9.3% | 14.5% | 8.0% | **12.0%** |
| Suciedad tipica de los restaurantes criollos y la mezcla de olores | 1.9% | 2.1% | 3.1% | 1.0% | 2.5% | 4.5% | 0.0% | 0.0% | 4.3% | 4.0% | **2.0%** |
| No se ve una especialización de comidas | 0.5% | 2.6% | 2.5% | 1.0% | 0.0% | 2.2% | 1.8% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.5%** |
| Que la comida no sea buena | 4.3% | 1.6% | 2.5% | 3.5% | 2.5% | 3.4% | 2.8% | 1.9% | 4.3% | 4.0% | **3.0%** |
| El concepto no es bueno, se nota una mezcla de cosas | 3.4% | 5.2% | 5.0% | 4.0% | 2.5% | 7.9% | 3.7% | 2.8% | 0.0% | 12.0% | **4.3%** |
| Local pequeño | 1.4% | 1.0% | 1.3% | 1.0% | 2.5% | 2.2% | 0.9% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| La ubicación | 4.8% | 5.7% | 3.8% | 4.5% | 15.0% | 6.7% | 2.8% | 7.4% | 2.9% | 8.0% | **5.3%** |
| El estacionamiento | 2.9% | 0.5% | 2.5% | 1.5% | 0.0% | 2.2% | 0.9% | 1.9% | 1.4% | 4.0% | **1.8%** |
| Debería tener una mayor diversidad en tragos | 1.9% | 2.1% | 3.1% | 1.5% | 0.0% | 4.5% | 1.8% | 1.9% | 0.0% | 0.0% | **2.0%** |
| Debería ofrecer otro tipo de comidas, como mariscos y pescados | 5.3% | 7.3% | 5.6% | 7.0% | 5.0% | 5.6% | 5.5% | 6.5% | 8.7% | 4.0% | **6.3%** |
| Falta del delivery | 1.9% | 0.0% | 0.0% | 2.0% | 0.0% | 3.4% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **1.0%** |
| El pollo a la brasa no pega | 1.4% | 0.0% | 0.0% | 1.5% | 0.0% | 2.2% | 0.0% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| Mucha competencia | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 1.1% | 0.9% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| Mezcla de diferentes NSE | 0.0% | 0.5% | 0.6% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 1.4% | 0.0% | **0.3%** |
| La Decoración | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 1.0% | 0.0% | 0.0% | 1.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.5%** |
| La Falta de seguridad | 1.0% | 0.5% | 1.3% | 0.0% | 2.5% | 0.0% | 2.8% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.8%** |
| Desconfianza que no se cumpla lo prometido | 3.4% | 1.6% | 2.5% | 3.0% | 0.0% | 0.0% | 5.5% | 1.9% | 2.9% | 0.0% | **2.5%** |
| Debería de cambiar de nombre, otro que no sea en quechua. | 1.0% | 1.6% | 0.0% | 2.0% | 2.5% | 0.0% | 0.9% | 1.9% | 2.9% | 0.0% | **1.3%** |
| Falta espectáculos | 1.0% | 2.1% | 2.5% | 0.5% | 2.5% | 4.5% | 0.0% | 0.9% | 1.4% | 0.0% | **1.5%** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 27:

| INTENCIÓN DE VISITA AL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intención de Visita | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Definitivamente asistiría | 69 | 60 | 64 | 61 | 4 | 14 | 41 | 43 | 27 | 4 | **129** |
| Probablemente asistiría | 113 | 112 | 83 | 117 | 25 | 62 | 60 | 54 | 31 | 18 | **225** |
| Podría o no asistir | 21 | 19 | 12 | 19 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 3 | **40** |
| Problablemente no asistiría | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | **5** |
| Definitivamente no asistiría | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| **Total General** | **207** | **193** | **160** | **200** | **40** | **89** | **109** | **108** | **69** | **25** | **400** |

| INTENCIÓN DE VISITA AL PROYECTO EVALUADO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intención de Visita | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| Definitivamente asistiría | 33.3% | 31.1% | 40.0% | 30.5% | 10.0% | 15.7% | 37.6% | 39.8% | 39.1% | 16.0% | **32.3%** |
| Probablemente asistiría | 54.6% | 58.0% | 51.9% | 58.5% | 62.5% | 69.7% | 55.0% | 50.0% | 44.9% | 72.0% | **56.3%** |
| Podría o no asistir | 10.1% | 9.8% | 7.5% | 9.5% | 22.5% | 11.2% | 7.3% | 8.3% | 14.5% | 12.0% | **10.0%** |
| Problablemente no asistiría | 1.4% | 1.0% | 0.6% | 1.5% | 2.5% | 2.2% | 0.0% | 1.9% | 1.4% | 0.0% | **1.3%** |
| Definitivamente no asistiría | 0.5% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 2.5% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | **0.3%** |
| **Total General** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** | **100.0%** |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

Pregunta 28:

| INTENCIÓN DE CONSUMO EN EL FAST CASUAL - POR ITEMS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Item de Consumo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Alitas | 5 | 6 | 6 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| Nuggets | 8 | 16 | 8 | 14 | 2 | 6 | 3 | 5 | 8 | 2 | 24 |
| Piqueo especial | 4 | 21 | 11 | 13 | 1 | 3 | 12 | 8 | 1 | 1 | 25 |
| Sub-Total Piqueos | 17 | 43 | 25 | 30 | 5 | 13 | 17 | 16 | 10 | 4 | 60 |
| Rocoto relleno | 2 | 5 | 5 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| Ocopa | 4 | 7 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| Papa a la huancaína | 5 | 9 | 5 | 8 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 14 |
| Papa rellena | 3 | 5 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Tamal criollo y/o verde | 3 | 7 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 0 | 10 |
| Anticuchos de corazón | 4 | 9 | 2 | 10 | 1 | 2 | 4 | 6 | 1 | 0 | 13 |
| Brochetas de pollo | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| Mixto (anticucho y brochetas) | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Sub-total Entradas | 25 | 48 | 29 | 37 | 7 | 16 | 20 | 19 | 13 | 5 | 73 |
| Ají de gallina | 17 | 20 | 17 | 16 | 4 | 8 | 11 | 9 | 7 | 2 | 37 |
| Lomo saltado | 24 | 41 | 20 | 40 | 5 | 12 | 15 | 22 | 12 | 4 | 65 |
| Carapulcra | 14 | 15 | 12 | 15 | 2 | 8 | 10 | 5 | 4 | 2 | 29 |
| Tacu - Tacu | 13 | 13 | 10 | 13 | 3 | 6 | 9 | 6 | 4 | 1 | 26 |
| Cau - Cau | 7 | 8 | 8 | 6 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 |
| Combinado ( seco de res y frejol) | 6 | 8 | 8 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 14 |
| Sub-total Platos de Fondo | 81 | 105 | 75 | 93 | 18 | 41 | 51 | 50 | 32 | 12 | 186 |
| 1/4 de pollo más papas | 90 | 15 | 47 | 42 | 16 | 25 | 28 | 27 | 17 | 8 | 105 |
| 1/2 pollo más papas | 32 | 71 | 37 | 62 | 4 | 20 | 30 | 29 | 19 | 5 | 103 |
| Sub-total Pollo a la Brasa | 122 | 86 | 84 | 104 | 20 | 45 | 58 | 56 | 36 | 13 | 208 |
| Arroz con leche | 32 | 54 | 30 | 48 | 8 | 19 | 23 | 22 | 16 | 6 | 86 |
| Mazamorra morada | 19 | 23 | 26 | 10 | 6 | 10 | 13 | 12 | 5 | 2 | 42 |
| Suspiro a la limeña | 29 | 31 | 25 | 30 | 5 | 12 | 17 | 18 | 10 | 3 | 60 |
| Picarones | 34 | 47 | 28 | 47 | 6 | 18 | 21 | 20 | 15 | 7 | 81 |
| Sub-total Postres | 114 | 155 | 109 | 135 | 25 | 59 | 74 | 72 | 46 | 18 | 269 |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 28:

…viene

| INTENCIÓN DE CONSUMO EN EL FAST CASUAL - POR ITEMS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Item de Consumo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total General |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | |
| | 203 | 191 | 159 | 197 | 38 | 86 | 109 | 106 | 68 | 25 | 394 |
| Alitas | 2.46 | 3.14 | 3.77 | 1.52 | 5.26 | 4.65 | 1.83 | 2.83 | 1.47 | 4.00 | 2.79 |
| Nuggets | 3.94 | 8.38 | 5.03 | 7.11 | 5.26 | 6.98 | 2.75 | 4.72 | 11.76 | 8.00 | 6.09 |
| Piqueo especial | 1.97 | 10.99 | 6.92 | 6.60 | 2.63 | 3.49 | 11.01 | 7.55 | 1.47 | 4.00 | 6.35 |
| Sub-Total Piqueos | 8.37 | 22.51 | 15.72 | 15.23 | 13.16 | 15.12 | 15.60 | 15.09 | 14.71 | 16.00 | 15.23 |
| Rocoto relleno | 0.99 | 2.62 | 3.14 | 1.02 | 0.00 | 1.16 | 1.83 | 1.89 | 1.47 | 4.00 | 1.78 |
| Ocopa | 1.97 | 3.66 | 3.14 | 2.54 | 2.63 | 2.33 | 3.67 | 0.94 | 2.94 | 8.00 | 2.79 |
| Papa a la huancaína | 2.46 | 4.71 | 3.14 | 4.06 | 2.63 | 4.65 | 2.75 | 3.77 | 2.94 | 4.00 | 3.55 |
| Papa rellena | 1.48 | 2.62 | 1.26 | 2.54 | 2.63 | 3.49 | 1.83 | 0.94 | 1.47 | 4.00 | 2.03 |
| Tamal criollo y/o verde | 1.48 | 3.66 | 2.52 | 2.54 | 2.63 | 1.16 | 1.83 | 2.83 | 5.88 | 0.00 | 2.54 |
| Anticuchos de corazón | 1.97 | 4.71 | 1.26 | 5.08 | 2.63 | 2.33 | 3.67 | 5.66 | 1.47 | 0.00 | 3.30 |
| Brochetas de pollo | 0.99 | 2.09 | 2.52 | 0.51 | 2.63 | 2.33 | 1.83 | 0.94 | 1.47 | 0.00 | 1.52 |
| Mixto (anticucho y brochetas) | 0.99 | 1.05 | 1.26 | 0.51 | 2.63 | 1.16 | 0.92 | 0.94 | 1.47 | 0.00 | 1.02 |
| Sub-total Entradas | 12.32 | 25.13 | 18.24 | 18.78 | 18.42 | 18.60 | 18.35 | 17.92 | 19.12 | 20.00 | 18.53 |
| Ají de gallina | 8.37 | 10.47 | 10.69 | 8.12 | 10.53 | 9.30 | 10.09 | 8.49 | 10.29 | 8.00 | 9.39 |
| Lomo saltado | 11.82 | 21.47 | 12.58 | 20.30 | 13.16 | 13.95 | 13.76 | 20.75 | 17.65 | 16.00 | 16.50 |
| Carapulcra | 6.90 | 7.85 | 7.55 | 7.61 | 5.26 | 9.30 | 9.17 | 4.72 | 5.88 | 8.00 | 7.36 |
| Tacu - Tacu | 6.40 | 6.81 | 6.29 | 6.60 | 7.89 | 6.98 | 8.26 | 5.66 | 5.88 | 4.00 | 6.60 |
| Cau - Cau | 3.45 | 4.19 | 5.03 | 3.05 | 2.63 | 3.49 | 2.75 | 3.77 | 4.41 | 8.00 | 3.81 |
| Combinado ( seco de res y frejol) | 2.96 | 4.19 | 5.03 | 1.52 | 7.89 | 4.65 | 2.75 | 3.77 | 2.94 | 4.00 | 3.55 |
| Sub-total Platos de Fondo | 39.90 | 54.97 | 47.17 | 47.21 | 47.37 | 47.67 | 46.79 | 47.17 | 47.06 | 48.00 | 47.21 |
| 1/4 de pollo más papas | 44.33 | 7.85 | 29.56 | 21.32 | 42.11 | 29.07 | 25.69 | 25.47 | 25.00 | 32.00 | 26.65 |
| 1/2 pollo más papas | 15.76 | 37.17 | 23.27 | 31.47 | 10.53 | 23.26 | 27.52 | 27.36 | 27.94 | 20.00 | 26.14 |
| Sub-total Pollo a la Brasa | 60.10 | 45.03 | 52.83 | 52.79 | 52.63 | 52.33 | 53.21 | 52.83 | 52.94 | 52.00 | 52.79 |
| Arroz con leche | 15.76 | 28.27 | 18.87 | 24.37 | 21.05 | 22.09 | 21.10 | 20.75 | 23.53 | 24.00 | 21.83 |
| Mazamorra morada | 9.36 | 12.04 | 16.35 | 5.08 | 15.79 | 11.63 | 11.93 | 11.32 | 7.35 | 8.00 | 10.66 |
| Suspiro a la limeña | 14.29 | 16.23 | 15.72 | 15.23 | 13.16 | 13.95 | 15.60 | 16.98 | 14.71 | 12.00 | 15.23 |
| Picarones | 16.75 | 24.61 | 17.61 | 23.86 | 15.79 | 20.93 | 19.27 | 18.87 | 22.06 | 28.00 | 20.56 |
| Sub-total Postres | 56.16 | 81.15 | 68.55 | 68.53 | 65.79 | 68.60 | 67.89 | 67.92 | 67.65 | 72.00 | 68.27 |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

Pregunta 29:

…viene

| INTENCIÓN DE CONSUMO EN EL FAST FOOD - POR ITEMS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Item de Consumo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Pollo a la brasa 2 Pzas. | 25 | 15 | 19 | 17 | 4 | 10 | 8 | 8 | 10 | 4 | 40 |
| Pollo a la brasa 3 Pzas. | 14 | 17 | 10 | 18 | 3 | 9 | 7 | 8 | 5 | 2 | 31 |
| Enrollado clásico | 14 | 10 | 9 | 12 | 3 | 6 | 8 | 4 | 4 | 2 | 24 |
| Enrollado especial | 13 | 10 | 8 | 13 | 2 | 5 | 7 | 6 | 4 | 1 | 23 |
| Enrollado magnífico | 11 | 13 | 8 | 13 | 3 | 6 | 6 | 8 | 3 | 1 | 24 |
| Enrollado de la casa | 12 | 11 | 7 | 12 | 4 | 5 | 8 | 6 | 3 | 1 | 23 |
| Enrollado Lomo saltado | 16 | 14 | 14 | 15 | 1 | 5 | 8 | 9 | 6 | 2 | 30 |
| Enrollado ají de gallina | 15 | 13 | 12 | 13 | 3 | 5 | 7 | 10 | 4 | 2 | 28 |
| Emparedado de lechón | 12 | 15 | 12 | 13 | 2 | 7 | 8 | 8 | 3 | 1 | 27 |
| Emparedado de Chicharrón | 10 | 12 | 9 | 12 | 1 | 5 | 7 | 7 | 2 | 1 | 22 |
| Emparedado de asado | 16 | 15 | 9 | 20 | 2 | 8 | 9 | 10 | 3 | 1 | 31 |
| Emparedado de pechuga de pollo | 17 | 9 | 12 | 10 | 4 | 6 | 8 | 6 | 5 | 1 | 26 |
| Emparedado de pechuga chacarera | 8 | 15 | 11 | 10 | 2 | 4 | 8 | 6 | 4 | 1 | 23 |
| Emparedado queso - pechuga | 10 | 11 | 9 | 10 | 2 | 3 | 5 | 4 | 6 | 3 | 21 |
| Emparedado pechuga real | 10 | 11 | 10 | 9 | 2 | 2 | 5 | 6 | 6 | 2 | 21 |
| **Total** | 203 | 191 | 159 | 197 | 38 | 86 | 109 | 106 | 68 | 25 | 394 |

Continúa…

# ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| INTENCIÓN DE CONSUMO EN EL FAST FOOD - POR ITEMS | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Item de Consumo | SEXO | | NSE | | | EDAD | | | | | Total |
| | Mujeres | Hombres | " A " | " B " | " C " | De 18 a 24 | De 25 a 34 | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 60 | General |
| Pollo a la brasa 2 Pzas. | 12.32 | 7.85 | 11.95 | 8.63 | 10.53 | 11.63 | 7.34 | 7.55 | 14.71 | 16.00 | 10.15 |
| Pollo a la brasa 3 Pzas. | 6.90 | 8.90 | 6.29 | 9.14 | 7.89 | 10.47 | 6.42 | 7.55 | 7.35 | 8.00 | 7.87 |
| Enrollado clásico | 6.90 | 5.24 | 5.66 | 6.09 | 7.89 | 6.98 | 7.34 | 3.77 | 5.88 | 8.00 | 6.09 |
| Enrollado especial | 6.40 | 5.24 | 5.03 | 6.60 | 5.26 | 5.81 | 6.42 | 5.66 | 5.88 | 4.00 | 5.84 |
| Enrollado magnífico | 5.42 | 6.81 | 5.03 | 6.60 | 7.89 | 6.98 | 5.50 | 7.55 | 4.41 | 4.00 | 6.09 |
| Enrollado de la casa | 5.91 | 5.76 | 4.40 | 6.09 | 10.53 | 5.81 | 7.34 | 5.66 | 4.41 | 4.00 | 5.84 |
| Enrollado Lomo saltado | 7.88 | 7.33 | 8.81 | 7.61 | 2.63 | 5.81 | 7.34 | 8.49 | 8.82 | 8.00 | 7.61 |
| Enrollado ají de gallina | 7.39 | 6.81 | 7.55 | 6.60 | 7.89 | 5.81 | 6.42 | 9.43 | 5.88 | 8.00 | 7.11 |
| Emparedado de lechón | 5.91 | 7.85 | 7.55 | 6.60 | 5.26 | 8.14 | 7.34 | 7.55 | 4.41 | 4.00 | 6.85 |
| Emparedado de Chicharrón | 4.93 | 6.28 | 5.66 | 6.09 | 2.63 | 5.81 | 6.42 | 6.60 | 2.94 | 4.00 | 5.58 |
| Emparedado de asado | 7.88 | 7.85 | 5.66 | 10.15 | 5.26 | 9.30 | 8.26 | 9.43 | 4.41 | 4.00 | 7.87 |
| Emparedado de pechuga de pollo | 8.37 | 4.71 | 7.55 | 5.08 | 10.53 | 6.98 | 7.34 | 5.66 | 7.35 | 4.00 | 6.60 |
| Emparedado de pechuga chacarera | 3.94 | 7.85 | 6.92 | 5.08 | 5.26 | 4.65 | 7.34 | 5.66 | 5.88 | 4.00 | 5.84 |
| Emparedado queso - pechuga | 4.93 | 5.76 | 5.66 | 5.08 | 5.26 | 3.49 | 4.59 | 3.77 | 8.82 | 12.00 | 5.33 |
| Emparedado pechuga real | 4.93 | 5.76 | 6.29 | 4.57 | 5.26 | 2.33 | 4.59 | 5.66 | 8.82 | 8.00 | 5.33 |
| **Total** | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

Intención de visita por tipo de población:

| INTENCIÓN DE VISITA POR TIPO DE POBLACIÓN | | | |
|---|---|---|---|
| Intención de Visita | POBLACION | | Total |
| | Flotante | Permanente | General |
| Definitivamente asistiría | 75 | 54 | **129** |
| Probablemente asistiría | 139 | 86 | **225** |
| Podría o no asistir | 23 | 17 | **40** |
| Problablemente no asistiría | 2 | 3 | **5** |
| Definitivamente no asistiría | 1 | 0 | **1** |
| **Total General** | **240** | **160** | **400** |

Continúa…

## ANEXO 03: Distribución muestral y estadísticas de la encuesta.

…viene

| INTENCIÓN DE VISITA POR TIPO DE POBLACIÓN (%) | | | |
|---|---|---|---|
| Intención de Visita | POBLACION | | Total General |
| | Flotante | Permanente | |
| Definitivamente asistiría | 31% | 34% | **32%** |
| Probablemente asistiría | 58% | 54% | **56%** |
| Podría o no asistir | 10% | 11% | **10%** |
| Problablemente no asistiría | 1% | 2% | **1%** |
| Definitivamente no asistiría | 0% | 0% | **0%** |
| **Total General** | **100%** | **100%** | **100%** |

## ANEXO 04: Logotipo, uniformes, personajes y fachada

Continúa…

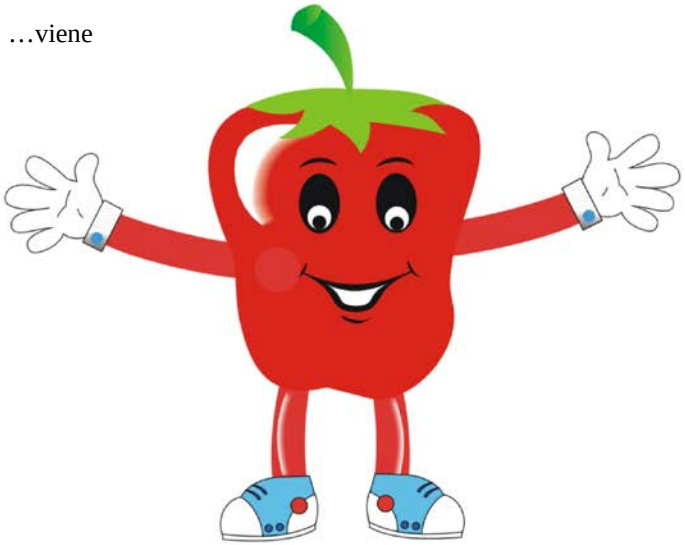
# ANEXO 04: Logotipo, uniformes, personajes y fachada

…viene

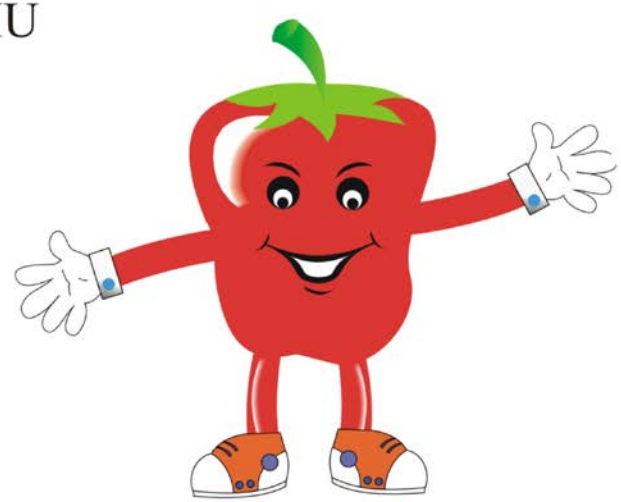
Continúa…

## ANEXO 04: Logotipo, uniformes, personajes y fachada

…viene



UCHU



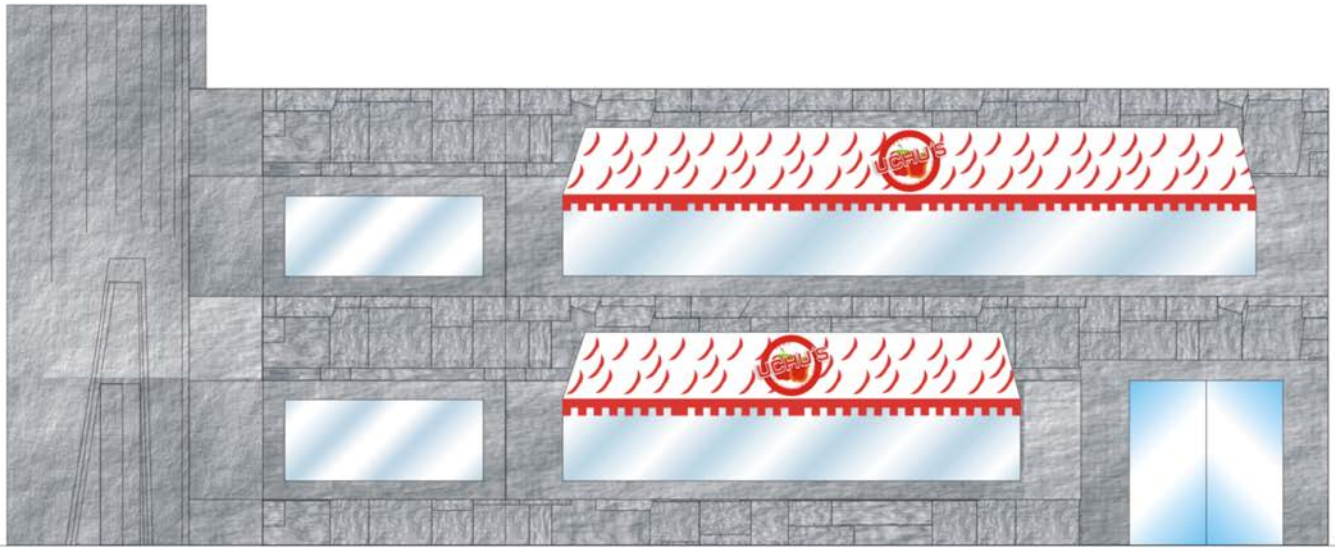
UCHI

Continúa…

## ANEXO 04: Logotipo, uniformes, personajes y fachada

…viene

ELEVACION PRINCIPAL



ELEVACION LATERAL

# ANEXO 05: Precios de la competencia (datos en nuevos soles)

**PARDO'S CHICKEN**

| | | |
|---|---|---|
| **Piqueos.** | | |
| Piqueo Pardo's | | 29.90 |
| (4 palitos de anticucho de corazón, 4 brochetas de pollo, chicharrón de pollo y mollejitas a la parrilla) | | |
| **Entradas** | | |
| Anticuchos de corazón con choclo | | 9.90 |
| Mollejitas a la parrilla con choclo | | 9.90 |
| Chicharrón de pollo con choclo | | 9.90 |
| Brochetas de pollo con choclo | | 9.90 |
| **Ensaladas** | **Personal** | **Grande** |
| Pardo's Cocida | 6.00 | 11.00 |
| (Beterraga, zanahoria, vainita y palta) | | |
| Pardo's Fresca | 6.00 | 11.00 |
| (Lechuga, tomate, rabanitos y palta) | | |
| Pardo's Delicia | 8.00 | 12.50 |
| (Choclo, tomate, palta, espinaca, lechuga y queso fresco) | | |
| Cesar's | 6.50 | 11.00 |
| (Lechuga romana, tocino, crotones, queso parmesano y nuestro aderezo especial Cesar's) | | |
| Guarniciones | | |
| Porción de papas fritas | | 6.00 |
| Porción de choclo | | 3.50 |
| **Carnes** | | |
| Lomo a la parrilla con papas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | |
| | **Ejecutivo** | 18.50 |
| | **Grande** | 30.00 |
| Bife a la parrilla con papas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | 30.00 |
| Costillas con papas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | 29.00 |
| Anticucho de corazón con papas fritas y choclo | | 15.00 |
| **Pollos** | | |
| 1 pollo a la brasa con papas fritas | | 29.50 |
| 1/2 pollo a la brasa con papas fritas | | 16.50 |
| 1/4 pollo a la brasa con papas fritas | | 11.00 |
| 1/4 pollo a la brasa con papas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | 12.00 |
| 1/2 pollo a la brasa con papas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | 19.00 |
| 2 presas crocantes con papas fritas | | 11.00 |
| 4 presas crocantes con papas fritas | | 17.00 |
| 8 presas crocantes con papas fritas | | 31.50 |
| Chicharrón de pollo con papas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | 14.00 |
| Mollejitas a la parrilla conpapas fritas y guarnición de ensalada Pardo's | | 13.00 |

Continúa…

# ANEXO 05: Precios de la competencia (datos en nuevos soles)

…viene

**KRIOLLOS**

| | Mediano | Grande |
|---|---|---|
| Butifarra | 6.90 | 8.90 |
| Chicharrón | 6.90 | 8.90 |
| Pavo | 6.90 | 8.90 |
| Asado | 7.90 | 8.90 |
| Lechón | 6.90 | 8.90 |
| Yuquitas | 3.50 | 4.50 |
| Camotes | 2.50 | 3.50 |

| Combinaciones | |
|---|---|
| Chicharrón o Butifarra + Chicha Gde. + yucas Med. | 10.90 |
| Tamal criolo y verde, jamón o chicharrón, yuca, camote y chicha | 12.90 |
| Mediano de pavo, jamón del país y chicharrón + papas y chicha. | 9.90 |
| 1 chicharrón, 1 anticucho, tamal criollo y verde, yuca, papa, camote, choclo y chicha | 14.90 |
| 2 anticuchos, choclo, camote, chicha | 8.90 |

**K.F.C.**

| Pollo | | |
|---|---|---|
| Banquete personal | 1 pza. de pollo, 2 Hot Wings, 2 Nuggets, 1 ensalada chca, 1 puré chco y gaseosa | 10.90 |
| Combo 1 | 2 pzas de pollo, 1 complemento, gaseosa mediana, 1 pan | 11.90 |
| Combo 2 | 2 pzas de pollo, 2 complementos, gaseosa mediana, 1 pan | 13.90 |
| Combo 3 | 3 pzas de pollo, 1 complemento, gaseosa mediana, 1 pan | 14.90 |
| Combo 4 | 1 Twister, 1 complemento, gaseosa med. | 11.90 |
| Combo 5 | 5 pzas de pollo, papas grandes, 2 gaseosas chicas | 20.90 |
| Mega | 15 pzas de pollo, 4 papas chicas, 1 ensalada grande, 5 yuquitas | 44.90 |

| Complementos | Chica | Mediana | Grande |
|---|---|---|---|
| Papas | | 3.30 | 4.30 |
| Ensalada | | 2.90 | 8.50 |
| Pure | | 2.90 | 8.50 |
| Gaseosas | 2.50 | 2.90 | 3.60 |

Continúa…

# ANEXO 05: Precios de la competencia (datos en nuevos soles)

…viene

**BURGER KING**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Whopper | 9.90 | con queso | 11.50 |
| Whopper doble | 11.90 | con queso | 13.50 |
| Whopper Junior | 7.30 | con queso | 8.10 |
| Whopper Brava | 9.90 | | |
| Doble con queso | 11.50 | con tocino | 12.70 |
| Hamburguesa | 4.50 | con queso | 5.30 |

**Combos**

| | |
|---|---|
| Whopper tradicional o Brava, papas y gaseosa | 13.50 |
| Junior, papas y gaseosa | 10.50 |
| King de pechuga, papas y gaseosa | 13.50 |
| Chicken Tenders, papas y gaseosa | 12.50 |

**Especiales en combo (*)**

| | Junior | Regular | Doble |
|---|---|---|---|
| Francesa | 11.50 | 14.50 | 16.50 |
| Ranchera | 11.50 | 14.50 | 16.50 |
| Tejana | 12.50 | 15.50 | 17.50 |

(*) Más papas y gaseosa

**Especiales pollo combo (*)**

| | Junior | Regular | Medium |
|---|---|---|---|
| Pechuga americana | 11.90 | 15.50 | 17.90 |
| Pechuga B.B.Q. | 9.90 | 13.50 | 15.90 |
| Pechuga francesa | 10.90 | 14.50 | 16.90 |

(*) Más papas y gaseosa

**Promoción (*)**

| | |
|---|---|
| Triple con queso y tocino | 13.90 |
| Doble con queso y tocino | 11.90 |
| Regular con queso y tocino | 9.90 |

(*) Más papas y gaseosa

Continúa…

# ANEXO 05: Precios de la competencia (datos en nuevos soles)

…viene

**MANOS MORENAS**

| Para Picar | |
|---|---|
| Yuquitas fritas con salsa huancaína | 12.00 |
| Tequeños con salsa de palta | 12.00 |
| Croquetas de yuca rellenas con queso | 12.00 |
| Choritos a la chalaca | 12.00 |
| Chicharrón de calamar | 19.50 |
| Conchitas a la parmesana | 22.00 |
| Langostinos a la milanesa | 29.00 |
| Ronda caliente de mariscos | 49.00 |

| Para comenzar | |
|---|---|
| Ensalad Manos Morenas | 20.00 |
| Ceviche de corvina o lenguado | 37.00 |
| Pulpo al olivo | 25.00 |
| Papas a la huancaína | 17.00 |
| Choclitos a la huancaína | 17.00 |
| Causa Limeña | 19.00 |
| Causa rellena con pulpa de cangrejo | 22.00 |
| Tamalito verde con salsa criolla | 12.00 |
| Tamalito criollo | 12.00 |
| Papa rellena | 12.00 |

| Sopas | |
|---|---|
| Sopa a la criolla | 12.00 |
| Chupe de camarones | 39.00 |

| De la parrilla | |
|---|---|
| Anticuchos Manos Morenas | 17.00 |
| Anticuchos de corazón | 9.50 |
| Anticuchos de corvina | 35.00 |
| Brochetas de pollo | 25.00 |
| Brochetas de lomo | 35.00 |

| De la cocina | |
|---|---|
| Piqueo Manos Morenas | 39.00 |
| Piqueo Manos Morenas (Doble) | 75.00 |
| Arroz con pato a la chiclayana | 37.00 |
| Tacu-Tacu Manos Morenas | 35.00 |
| Ají de gallina | 25.00 |
| Carapulcra a la limeña | 20.00 |
| Cau-Cau criollo | 20.00 |
| Piqueo criollo | 27.00 |
| Lomo Saltado especial | 39.00 |
| Arroz con pollo | 27.00 |
| Chicharrón Manos Morenas | 39.00 |
| Combinado (Seco de res con frijoles) | 32.00 |
| Milanesa de pollo con papas fritas | 27.00 |
| Lomo a la parrilla | 39.00 |
| Apanado especial | 32.00 |

| Pescado y mariscos | |
|---|---|
| Corvina "Manos Morenas" | 39.00 |
| Corvina "Puente de los suspiros" | 39.00 |
| Corvina a la plancha | 35.00 |
| Corvina a la chorrillana | 35.00 |
| Arroz con Mariscos | 35.00 |

| Postres | |
|---|---|
| Picarones | 7.50 |
| Arroz con leche | 8.00 |
| Mazamorra morada | 8.00 |
| Crema volteada | 8.00 |
| Suspiro a la limeña | 9.50 |

| Cubierto | 8.00 |
|---|---|

**CHILI'S**

| Entradas | |
|---|---|
| Cheese Fries | 20.00 |
| Chicken Nachos | 24.00 |
| Nachos | 25.00 |
| Wings over Buffalo | 20.00 |
| Boneless Buffalo Wings | 23.00 |
| Triple Play | 34.00 |
| Tostada Chips | 14.00 |
| Quesadillas | 20.00 |
| Veggie Quesadillas | 23.00 |

| Sopas & Chili | |
|---|---|
| Soup and dinner salad | 17.00 |
| Sopa del día | |
| Grande | 13.00 |
| Chica | 9.00 |

| Ensaladas | |
|---|---|
| Spinach Salad | 22.00 |
| Fajita Salad | |
| Pechuga pollo | 24.00 |
| Carne de res | 26.00 |
| Chicken Frisco Salad | 22.00 |
| Guiltless Chicken Salad | 20.00 |
| Southwestern Cobb Salad | 23.00 |
| Shrimp Caesar | 31.00 |
| Grilled Chicken Caesar Salad | 24.00 |
| Grilled Caribbean Salad | 22.00 |
| Light Salad | 20.00 |

| Grill | |
|---|---|
| Monterrey Chicken | 31.00 |
| Rib & Chicken Combo | 35.00 |
| Citrus Fire Chicken & Shrimp | 36.00 |
| BBQ Grilled Pork Chops | 36.00 |
| Grilled Baby Back Ribs | 35.00 |
| St. Louis Style Ribs | 37.00 |
| Tequila-Lime Fish | 34.00 |
| Margarita Fish | 33.00 |

| Carnes | |
|---|---|
| Country fried Steak | 32.00 |
| Sirloin Stack | 35.00 |
| Solano Strip Steak | 35.00 |
| Ranch Hand Filet | 34.00 |

| Sandwichs | |
|---|---|
| Cajun Chicken Sandwich | 23.00 |
| Chicken Sandwich | 21.00 |
| Chili's Cheeseteak Sandwich | 26.00 |

| Fajitas | |
|---|---|
| Pechuga de pollo | 28.50 |
| Dobles de pechuga de pollo | 50.50 |
| Carne de res | 34.00 |
| Dobles de carne de res | 60.50 |
| Mixtas | 31.00 |
| Dobles mixtas | 55.00 |
| Cadillacs Fajitas | |
| Para uno | 8.00 |
| Para dos | 13.00 |

| | |
|---|---|
| Mushroom Jack Fajitas | |
| de pechuga de pollo | 34.00 |
| carne de res | 39.00 |
| mixtas | 36.00 |

| Favoritos | |
|---|---|
| Cajun Chicken Pasta | 26.00 |
| Chicken Fried Chicken | 30.00 |
| Crispy Shrimp Basket | 36.00 |
| Grilled Shrimp Alfredo | 36.00 |
| Country Fried Fish | 29.00 |
| Fajitas Quesadillas | |
| de pollo | 26.00 |
| de carne | 29.50 |
| mixtas | 28.00 |
| Chicken Crispers | 29.00 |
| Chicken Tacos | 28.00 |

| Pitas | |
|---|---|
| Guiltless Grill Pita | 18.00 |
| Chicken Caesar Pita | 19.00 |
| Fajita Pita | |
| de pechuga de pollo | 21.00 |
| de carne de res | 24.00 |

| Big Mouth Burgers | |
|---|---|
| Oldtimer | 21.00 |
| Ground Peppercorn Burger | 21.00 |
| Chiplote Blue Cheese Bacon Burger | 21.00 |
| Nacho Burger | 21.00 |
| BBQ Ranch Burger | 21.00 |
| Bacon Burger | 21.00 |
| Mushroom-swiss burger | 21.00 |

| Guiltless Grill | |
|---|---|
| Guiltless Chicken Salad | 20.00 |
| Guiltless Grill Pita | 18.00 |
| Guiltless Chicken Platter | 23.00 |

| Bebidas | |
|---|---|
| Café americano | 4.50 |
| Capuccino | 5.50 |
| Capuccino con crema | 6.50 |
| Infusiones | 4.00 |
| Milkshakes | 10.00 |
| Jugos | 9.50 |
| Limonada Frozen | 8.50 |

| Chili's Margarita Bar | |
|---|---|
| Margarita Presidente | 19.00 |
| Top Shelf Margarita | 17.00 |
| Meltdown Floats | 20.00 |
| Calypso Cooler | 18.00 |
| Twisted Limonade | 17.00 |

# ANEXO 06: Codex alimentarium

INTRODUCCIÓN GENERAL

**LA COMISIÓN DEL CODEX ALIMENTARIUS Y EL PROGRAMA CONJUNTO FAO/OMS SOBRE NORMAS ALIMENTARIAS.**

La Comisión del Codex Alimentarius pone en ejecución el Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias que tiene por objeto proteger la salud de los consumidores y asegurar prácticas equitativas en el comercio de los alimentos El *Codex Alimentarius* (que en latín significa Código o Ley de los Alimentos) es una colección de normas alimentarias internacionales aprobadas, presentadas de manera uniforme que contiene también disposiciones de carácter consultivo, en forma de códigos de prácticas, directrices y otras medidas recomendadas, destinadas a alcanzar los fines del Codex Alimentarius. La Comisión expresó la opinión de que los Códigos de prácticas podrían utilizarse como listas útiles de verificación de los requisitos por las autoridades nacionales competentes encargadas de vigilar la observancia de las disposiciones sobre higiene de los alimentos. La finalidad de su publicación es que sirva de orientación y fomente la elaboración y el establecimiento de definiciones y requisitos aplicables a los alimentos con miras a su armonización y, de esta forma, facilitar el comercio internacional

**TEXTOS BÁSICOS SOBRE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS SEGUNDA EDICIÓN**

La Comisión del Codex Alimentarius adoptó los textos básicos sobre higiene de los alimentos en 1997 y 1999 La presente es la segunda edición del volumen en formato reducido publicado por primera vez en 1997, e incluye los nuevos Principios y Directrices para la Aplicación de la Evaluación de Riesgos Microbiológicos. Se espera que esta publicación condensada permita su amplia utilización y comprensión por los gobiernos, las autoridades reglamentarias competentes, las industrias alimentarias, todos los manipuladores de alimentos y los consumidores. Se puede obtener mayor información sobre estos textos u otras actividades de la Comisión del Codex Alimentarius en la siguiente dirección:

*Secretaria.*
*Comisión del Codex Alimentarias,*
*Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias,*
*FAO, Víale* de/te Te/me *di* Caracas/te
*00100 Roma. Italia*

Fax. +(39) 0657054593
*Correo electrónico: codex@fao.org*

CÓDIGO INTERNACIONAL RECOMENDADO DE PRÁCTICAS - PRINCIPIOS GENERALES DE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS

**INTRODUCCIÓN**

Todas las personas tienen derecho a esperar que los alimentos que comen sean inocuo, y aptos para el consumo Las enfermedades de transmisión alimentaria y los daños provocados por los alimentos :o, en el mejor de los casos. Desagradables, y en el peor pueden ser fatales Pero hay, además otras consecuencias Los brotes de enfermedades transmitidas por los alimentos pueden perjudicar al comercio y al turismo y provocar pérdidas de ingresos, desempleo y pleitos El deterioro de los alimentos ocasiona pérdidas, es costoso y puede influir negativamente en el comercio y en la confianza de los consumidores.

El comercio internacional de productos alimenticios y los viajes al extranjero van en aumento, proporcionando importantes beneficios sociales y económicos Pero ello facilita también la propagación de enfermedades en el mundo. Los hábitos de consumo de alimentos también han sufrido cambios importantes en muchos países durante los dos últimos decenios y, en consecuencia, se han perfeccionado nuevas técnicas de producción, preparación y distribución de alimentos Por consiguiente, es imprescindible un control eficaz de la higiene, a fin de evitar las consecuencias perjudiciales que derivan de las enfermedades y los daños provocados por los alimentos y por el deterioro de los mismos, para la salud y la economía Todos, agricultores y cultivadores, fabricantes y elaboradores, manipuladores:, y consumidores de alimentos, tienen la responsabilidad de asegurarse de que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo

Estos principios generales establecen una base sólida para asegurar la higiene de los alimentos y deberían aplicarse junto con cada código específico de prácticas de higiene, cuando sea apropiado, y con las directrices sobre criterios microbiológicos. En el documento se sigue la cadena alimentaria desde la producción primaria hasta el consumo final, resaltándose los controles de higiene básicos que se efectúan en cada etapa. Se recomienda la adopción, siempre que sea posible, de un enfoque basado en el sistema de HACCP para elevar el nivel de inocuidad de los alimentos, tal como se describe en el *Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su Aplicación* (Anexo).

Se reconoce internacionalmente que los controles descritos en este documento de Principios Generales son fundamentales para asegurar que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo. Los Principios Generales se recomiendan a los gobiernos, a la industria (incluidos, los productores individuales primarios, los fabricantes, los elaboradores, tos operadores de servicios alimentarios y los revendedores) así como a los consumidores.

SECCION I - OBJETIVOS

**LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL CODEX SOBRE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS**

- Identifican los principios esenciales de higiene de los alimentos aplicables a lo largo de toda la cadena alimentaria (desde la producción primaria hasta el consumidor final), a fin de lograr el objetivo de que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo humano.
- Recomiendan la aplicación de criterios basados en el sistema de HACCP para elevar el nivel de inocuidad alimentaria.

- Indican como fomentar la aplicación de esos principios.: y
- Facilitan orientación para códigos específicos que puedan necesitarse para los sectores de la cadena alimentaria, los procesos o los productos básicos, con objeto de ampliar los requisitos de higiene específicos para esos sectores.

SECCIÓN II - ÁMBITO DE APLICACIÓN, UTILIZACIÓN Y DEFINICIONES

## *2.1 ÁMBITO DE APLICACIÓN*

### 2.1.1 LA CADENA ALIMENTARIA

En el presente documento se sigue la cadena alimentaria desde la producción primaria hasta el consumidor final, estableciendo las condiciones de higiene necesarias para la producción de alimentos inocuos y aptos para el consumo. El documento contiene una estructura básica que podrá utilizarse para otros códigos más específicos aplicables a sectores particulares. Esos códigos y directrices específicos se deben leer conjuntamente con este documento y con las del *Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)* y *Directrices para su Aplicación* (Anexo)

### 2.1.2 FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS, LA INDUSTRIA Y LOS CONSUMIDORES

Los gobiernos pueden examinar el contenido de este documento y decidir la manera mejor de fomentar la aplicación de estos principios generales para:

- Proteger adecuadamente a los consumidores de las enfermedades o daños causados por los alimentos; las políticas deberán tener en cuenta la vulnerabilidad de la población o de diferentes grupos dentro de la población;
- Garantizar que los alimentos sean aptos para el consumo humano;
- Mantener la confianza en los alimentos comercializados internacionalmente; y
- Realizar programas de educación en materia de salud que permitan comunicar eficazmente los principios de higiene de los alimentos a la industria y a los consumidores.

La industria deberá aplicar las prácticas de higiene establecidas en el presente documento a fin de:

- Proporcionar alimentos que sean inocuos y aptos para el consumo;
- Asegurar que los consumidores dispongan de una información clara y fácil de comprender mediante el etiquetado y otros medios apropiados, de manera que puedan proteger sus alimentos de la contaminación y del desarrollo o supervivencia de patógenos, almacenándolos, manipulándolos y preparándolos correctamente; y
- Mantener la confianza en los alimentos que se comercializan a nivel internacional.

Los consumidores deben reconocer su función siguiendo las instrucciones pertinentes y aplicando medidas apropiadas de higiene de los alimentos.

## 2.2 UTILIZACIÓN

En cada sección del documento se exponen tanto los objetivos que han de alcanzarse como su justificación en cuanto a la inocuidad y la aptitud de los alimentos.
La Sección III regula la producción primaria y los procedimientos afines. Aunque las prácticas de higiene pueden diferir considerablemente para los distintos productos alimenticios y si bien deberían aplicarse códigos específicos cuando sea pertinente, en

esta sección se dan algunas orientaciones generales. En las Secciones IV 3 X se establecen los principios generales de higiene que se aplican en toda la cadena alimentaria hasta el punto de venta. La Sección IX regula también la información destinada a los consumidores, reconociendo el importante papel que éstos desempeñan en el mantenimiento de la inocuidad y la aptitud de los alimentos
Será inevitable que se presenten situaciones en que algunos de los requisitos específicos que figuran en el presente documento no sean aplicables. La cuestión fundamental en todos tos casos es la siguiente: « ¿Qué es lo necesario y apropiado desde el punto de vista de la inocuidad y la aptitud de los alimentos para el consumo? » En el texto se indica dónde es probable que se planteen tales cuestiones utilizando las frases «en caso necesario» y «cuando proceda» En la práctica esto significa que, aunque el requisito sea en general apropiado y razonable, habrá no obstante algunas situaciones en las que no será necesario ni apropiado desde el punto de vista de la inocuidad y la aptitud de los alimentos. Para decidir si un requisito es necesario o apropiado, deberá realizarse una evaluación de los riesgos, preferentemente en el marco del enfoque basado en el sistema de HACCP. Este criterio permite aplicar los requisitos de este documento con flexibilidad y ponderación, teniendo debidamente en cuenta los objetivos generales de la producción de alimentos inocuos y aptos para el consumo De esta manera se tiene en cuenta la amplia diversidad de actividades y los diversos grados de riesgo que acompañan la producción de alimentos. Podrán encontrarse orientaciones adicionales al respecto en los códigos alimentarios específicos.

**2.3 DEFINICIONES**

Para los fines del presente Código, las siguientes expresiones tienen el significado que se indica a continuación:
***Contaminación:*** La introducción o presencia de un contaminante en los alimentos o en el medio ambiente alimentario.
***Contaminante:*** Cualquier agente biológico o químico, materia extraña u otras sustancias no añadidas intencionalmente a los alimentos y que puedan comprometer la inocuidad o la aptitud de los alimentos.
***Desinfección*** La reducción del número de microorganismos presentes en el medio ambiente, por medio de agentes químicos y/o métodos físicos, a un nivel que no comprometa la inocuidad o la aptitud del alimento.
***Higiene de los alimentos*** Todas las condiciones y medidas necesarias para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria.
***Idoneidad de los alimentos*** La garantía de que los alimentos son aceptables para el consumo humano, de acuerdo con el uso a que se destinan.
***Inocuidad de los alimentos*** La garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destinan.
***Instalación***. Cualquier edificio o zona en que se manipulan alimentos, y sus inmediaciones, que se encuentre. a)0 el control de una misma dirección.
***Limpieza****:* La eliminación de tierra, residuos de alimentos, suciedad, grasa u otras materias objetables.
***Manipulador de alimentos****:* Toda persona que manipule directamente alimentos envasados o no envasados, equipo y utensilios utilizados para los alimentos, o superficies que entren en contacto con los alimentos y que se espera, por tanto, cumpla con los requerimientos de higiene de los alimentos. ***Peligro*** Un agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud..

***Producción primaria*** Las fases de la cadena alimentaria hasta alcanzar, por ejemplo la cosecha, el sacrificio, el ordeño, la pesca.
***Sistema de HACCP*** Un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.

## SECCIÓN III - PRODUCCIÓN PRIMARIA

**Objetivos:**

La producción primaria deberá realizarse de manera que se asegure que el alimento sea inocuo y apto para el uso al que se destina- En caso necesario, esto comportará:

- Evitar el uso de zonas donde el medio ambiente represente una amenaza para la inocuidad de los alimentos;
- Controlar los contaminantes, las plagas y las enfermedades de animales y plantas, de manera que no representen una amenaza para la inocuidad de los alimentos;
- Adoptar prácticas y medidas que permitan asegurar la producción de alimentos en condiciones de higiene apropiadas.

**Justificación:**

Reducir la probabilidad de que se origine un peligro que pueda menoscabar la inocuidad de los alimentos o su aptitud para el consumo en etapas posteriores de la cadena alimentaria.

### 3.1 HIGIENE DEL MEDIO

Hay que tener en cuenta las posibles fuentes de contaminación del medio ambiente. En particular, la producción primaria de alimentos no deberá llevarse a cabo en zonas donde la presencia de sustancias posiblemente peligrosas conduzca a un nivel inaceptable de tales sustancias en los productos alimenticios.

### 3.2 PRODUCCIÓN HIGIÉNICA DE MATERIAS PRIMAS DE LOS ALIMENTOS

Se han de tener presentes en todo momento los posibles efectos de las actividades de producción primaria sobre la inocuidad y la aptitud de los alimentos, En particular, hay que identificar todos los puntos concretos de tales actividades en que pueda existir un riesgo elevado de contaminación y adoptar medidas especificas para reducir al mínimo dicho riesgo. El enfoque basado en el Sistema de HACCP ayuda a llevar a cabo tales medidas. Véase *Sistema de Análisis de Peligros y d*e *Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su Aplicación* (Anexo).
Los productores deberán aplicar en lo posible medidas para:

- Controlar la contaminación procedente del aire, suelo, agua, los piensos, los fertilizantes (incluidos los abonos naturales), los plaguicidas, los medicamentos veterinarios, o cualquier otro agente utilizado en la producción primaria,
- Controlar el estado de salud de animales y plantas, de manera que no originen ninguna amenaza para la salud humana por medio del consumo de alimentos o menoscaben la aptitud del producto; y
- Proteger las materias primas alimentarias de la contaminación fecal y de otra Índole.

En particular, hay que tener cuidado en tratar los desechos y almacenar las sustancias nocivas de manera apropiada. En las explotaciones agrícolas, los programas destinados

a lograr objetivos específicos de inocuidad de los alimentos están constituyendo parte importante de la producción primaria, por lo que deberían promoverse.

### 3.3 MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

Deberán establecerse procedimientos para:

- Seleccionar los alimentos y sus ingredientes con el fin de separar todo material que manifiestamente no sea apto para el consumo humano.
- Eliminar de manera higiénica toda materia rechazada; y
- Proteger los alimentos y los ingredientes para alimentos de la contaminación de plagas o de contaminantes químicos, físicos o microbiológicos, así como de otras sustancias objetables durante la manipulación, el almacenamiento y el transporte.

Deberá tenerse cuidado en impedir, en la medida en que sea razonablemente posible, el deterioro y la descomposición, aplicando medidas como el control de la temperatura y la humedad y/u otros controles.

### 3.4 LIMPIEZA: MANTENIMIENTO E HIGIENE DEL PERSONAL EN LA PRODUCCIÓN PRIMARIA

Deberá disponerse de instalaciones y procedimientos apropiados que aseguren:

- Que toda operación necesaria de limpieza y mantenimiento se lleve a cabo de manera eficaz; y
- Que se mantenga un grado apropiado de higiene personal.

## SECCIÓN IV - PROYECTO Y CONSTRUCCIÓN DE LAS INSTALACIONES

**Objetivos:**

En función de la naturaleza de las operaciones y de los riesgos que las acompañen, los edificios, el equipo y las instalaciones deberán emplazarse, proyectarse y construirse de manera que se asegure que:

- Se reduzca al mínimo la contaminación;
- El proyecto y la disposición permitan una labor adecuada de mantenimiento, limpieza, desinfección, y reduzcan al mínimo la contaminación transmitida por el aire;
- Las superficies y los materiales, en particular los que vayan a estar en contacto con tos alimentos, no sean tóxicos para el uso al que se destinan y, en caso necesario, sean suficientemente duraderos y fáciles de mantener y limpiar;
- Cuando proceda, se disponga de medios idóneos para el control de la temperatura, la humedad y otros factores; y
- Haya una protección eficaz contra el acceso y el anudamiento de las plagas.

**Justificación:**

Es necesario prestar atención a unas buenas condiciones de higiene en el proyecto y la construcción, el emplazamiento apropiado y la existencia de instalaciones adecuadas que permitan hacer frente a los peligros con eficacia

### 4.1 EMPLAZAMIENTO

#### 4.1.1 ESTABLECIMIENTOS

Al decidir el emplazamiento de los establecimientos alimentarios, es necesario tener presentes las posibles fuentes de contaminación, así como la eficacia de cualesquiera medidas razonables que hayan de adoptarse para proteger los alimentos. Los establecimientos no deberán ubicarse en un lugar donde, tras considerar tales medidas

protectoras, sea evidente que seguirá existiendo una amenaza para la inocuidad o la aptitud de los alimentos. En particular, los establecimientos deberán ubicarse normalmente alejados de:

- Zonas cuyo medio ambiente esté contaminado y actividades industriales que constituyan una amenaza grave de contaminación de los alimentos;
- Zonas expuestas a inundaciones, a menos que estén protegidas de manera suficiente;
- Zonas expuestas a infestaciones de plagas, Zonas de las que no puedan retirarse de manera eficaz los desechos, tanto sólidos como líquidos

**4.1.2 EQUIPO**

El equipo deberá estar instalado de tal manera que:

- Permita un mantenimiento y una limpieza adecuados:
- Funcione de conformidad con el uso al que está destinado: y
- Facilite unas buenas practicas de higiene, incluida la vigilancia,

4.2 EDIFICIOS Y SALAS

**4.2.1 PROYECTO Y DISPOSICIÓN**

Cuando sea necesario, el proyecto y la disposición internos de las instalaciones alimentarias deberán permitir la adopción de unas buenas prácticas de higiene de los alimentos, incluidas medidas protectoras contra la contaminación por productos alimenticios entre y durante las operaciones.

**4.2.2 ESTRUCTURAS INTERNAS Y MOBILIARIO**

Las estructuras del interior de las instalaciones alimentarias deberán estar sólidamente construidas con materiales duraderos y ser fáciles de mantener, limpiar y, cuando proceda, desinfectar En particular, deberán cumplirse las siguientes condiciones específicas, en caso necesario, para proteger la inocuidad y la aptitud de los alimentos.

- Las superficies de las paredes, de los tabiques y de los suelos deberán ser de materiales impermeables que no tengan efectos tóxicos para el uso al que se destinan.
- Las paredes y los tabiques deberán tener una superficie lisa hasta una altura apropiada para las operaciones que se realicen:
- Los suelos deberán estar construidos de manera que el desagüe y la limpieza sean adecuados,
- Los techos y los aparatos elevados deberán estar construidos y acabados de forma que reduzcan al mínimo la acumulación de suciedad y de condensación, así como el desprendimiento de partículas:
- Las ventanas deberán ser fáciles de limpiar, estar construidas de modo que se reduzca al mínimo la acumulación de suciedad y, en caso necesario, estar provistas de malla contra insectos, que sea fácil de desmontar y limpiar. Cuando sea necesario, las ventanas deberán ser fijas:
- Las puertas deberán tener una superficie lisa y no absorbente y ser fáciles de limpiar y, cuando sea necesario, de desinfectar:
- Las superficies de trabajo que vayan a estar en contacto directo con los alimentos deberán ser sólidas, duraderas y fáciles de limpiar, mantener y desinfectar. Deberán estar hechas de material liso, no absorbente y no tóxico, e inerte a los alimentos, los detergentes y los desinfectantes utilizados en condiciones de trabajo normales.

### 4.2.3 INSTALACIONES TEMPORALES/MÓVILES Y DISTRIBUIDORES AUTOMÁTICOS

Las instalaciones y estructuras comprendidas en este apartado son los puestos de mercado, los puestos de venta móviles y los vehículos de venta ambulante, así como las instalaciones temporales en las que se manipulan alimentos, tales como tiendas de lona pequeñas o grandes.

Tales instalaciones y estructuras deberán estar emplazadas, proyectadas y construidas de tal manera que se evite, en la medida en que sea razonablemente posible, la contaminación de los alimentos y el anidamiento de plagas.

Al aplicarse estas condiciones y requisitos específicos, deberá controlarse de manera adecuada cualquier peligro para la higiene de los alimentos relacionado con dichas instalaciones, a fin de asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos.

## 4.3 EQUIPO

### 4.3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

El equipo y los recipientes (excepto los recipientes y el material de envasado de un solo uso) que vayan a estar en contacto con los alimentos deberán proyectarse y fabricarse de manera que se asegure que, en caso necesario, puedan limpiarse, desinfectarse y mantenerse de manera adecuada para evitar la contaminación de los alimentos El equipo y los recipientes deberán fabricarse con materiales que no tengan efectos tóxicos para el uso al que se destinan En caso necesario, el equipo deberá ser duradero y móvil o desmontable, para permitir el mantenimiento, la limpieza, la desinfección y la vigilancia y para facilitar, por ejemplo, la inspección en relación con la posible presencia de plagas.

### 4.3.2 EQUIPO DE CONTROL Y VIGILANCIA DE LOS ALIMENTOS

Además de los requisitos generales indicados en el párrafo 4.3.1, el equipo utilizado para cocinar, aplicar tratamientos térmicos, enfriar, almacenar o congelar alimentos deberá estar proyectado de modo que se alcancen las temperaturas que se requieren de los alimentos con la rapidez necesaria para proteger la inocuidad y la aptitud de los mismos y se mantengan también las temperaturas con eficacia. Este equipo deberá tener también un diseño que permita vigilar y controlar las temperaturas Cuando sea necesario, el equipo deberá disponer de un sistema eficaz de control y vigilancia de la humedad, la corriente de aire y cualquier otro factor que pueda tener un efecto perjudicial sobre la inocuidad o la aptitud de los alimentos. Estos requisitos tienen por objeto asegurar que:

- Se eliminen o reduzcan a niveles inocuos los microorganismos perjudiciales o indeseables o sus toxinas, o bien se puedan controlar eficazmente su supervivencia y proliferación,
- Cuando proceda, se puedan vigilar los limites críticos establecidos en planes basados en el sistema de HACCP: y
- Se puedan alcanzar rápidamente, y mantener, las temperaturas y otras condiciones microambientales necesarias para la inocuidad y aptitud de los alimentos.

### 4.3.3 RECIPIENTES PARA LOS DESECHOS Y LAS SUSTANCIAS NO COMESTIBLES

Los recipientes para los desechos, los subproductos y las sustancias no comestibles o peligrosas deberán ser identificables de manera especifica, estar adecuadamente

fabricados y. cuando proceda, hechos de material impermeable. Los recipientes utilizados para contener sustancias peligrosas deberán identificarse y tenerse bajo llave, a fin de impedir la contaminación malintencionada o accidental de los alimentos.

## 4.4 SERVICIOS

### 4.4.1 ABASTECIMIENTO DE AGUA

Deberá disponerse de un abastecimiento suficiente de agua potable, con instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y control de la temperatura, a fin de asegurar, en caso necesario, la inocuidad y la aptitud de los alimentos.
El agua potable deberá ajustarse a lo especificado en la última edición de las *Directrices para la Calidad del Agua Potable.* de la OMS, o bien ser de calidad superior. El sistema de abastecimiento de agua no potable (por ejemplo, para el sistema contra incendios, la producción de vapor, la refrigeración y otras aplicaciones análogas en las que no contamine los alimentos) deberá ser independiente. Los sistemas de agua no potable deberán estar identificados y no deberán estar conectados con los sistemas de agua potable ni deberá haber peligro de reflujo hacia ellos

### 4.4.2 DESAGÜE Y ELIMINACIÓN DE DESECHOS

Deberá haber sistemas e instalaciones adecuados de desagüe y eliminación de desechos. Estarán proyectados y construidos de manera que se evite el riesgo de contaminación de los alimentos o del abastecimiento de agua potable.

### 4.4.3 LIMPIEZA

Deberá haber instalaciones adecuadas, debidamente proyectadas, para la limpieza de los alimentos, utensilios y equipo. Tales instalaciones deberán disponer, cuando proceda, de un abastecimiento suficiente de agua potable caliente y fríe.

### 4.4.4 SERVICIOS DE HIGIENE Y ASEO PARA El. PERSONAL

Deberá haber servicios de higiene adecuados para el personal, a fin de asegurar el mantenimiento de un grado apropiado de higiene personal y evitar' el riesgo de contaminación de los alimentos, Cuando proceda, las instalaciones deberán disponer de:

- Medios adecuados para lavarse y secarse las manos higiénicamente, con lavabos y abastecimiento de agua caliente y fría (o con la temperatura debidamente controlada);
- Retretes de diseño higiénico apropiado; y
- Vestuarios adecuados para el personal

Dichas instalaciones deberán estar debidamente situadas y señaladas.

### 4.4.5 CONTROL DE LA TEMPERATURA

En función de la naturaleza de las operaciones que hayan de llevarse a cabo con los alimentos, deberá haber instalaciones adecuadas para su calentamiento, enfriamiento, cocción, refrigeración y congelación, para el almacenamiento de alimentos refrigerados o congelados, la vigilancia de las temperaturas de los alimentos y. en caso necesario, para el control de la temperatura ambiente con objeto de asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos.

### 4.4.6. CALIDAD DEL AIRE Y VENTILACIÓN

Se deberá disponer de medios adecuados de ventilación natural o mecánica, en particular para:

- Reducir al mínimo la contaminación de los alimentos transmitida por el aire, por ejemplo, por los aerosoles o las gotitas de condensación,
- Controlar la temperatura ambiente.
- Controlar los olores que puedan afectar la aptitud de los alimentos; y
- Controlar la humedad, cuando sea necesario, para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos Los sistemas de ventilación deberán proyectarse y construirse de manera que el aire no fluya nunca de zonas contaminadas a zonas limpias, y de forma que, en caso necesario, se puedan mantener y limpiar adecuadamente.

**4.4.7 ILUMINACIÓN**

Deberá disponerse de iluminación natural o artificial adecuada para permitir la realización de las operaciones de manera higiénica En caso necesario, la iluminación no deberá dar lugar a colores falseados. La intensidad deberá ser suficiente para el tipo de operaciones que se lleve ;a cabo. Las lámparas deberían estar protegidas, cuando proceda, a fin de asegurar que los alimentos no se contaminen en caso de rotura

**4.4.8 ALMACENAMIENTO**

En caso necesario deberá disponerse de instalaciones adecuadas para el almacenamiento de los alimentos, sus ingredientes y los productos químicos no alimentario», como productos de limpieza, lubricantes y combustibles.
Cuando proceda, las instalaciones de almacenamiento de alimento;, deberán estar proyectadas y construidas de manera que:

- Permitan un mantenimiento y una limpieza adecuados:
- Eviten el acceso y el anidamiento de plagas
- Permitan proteger con eficacia los alimentos de la contaminación durante el almacenamiento, y
- En caso necesario. proporcionen unas condiciones que reduzcan al mínimo el deterioro de los alimentos (por ejemplo, mediante el control de la temperatura y la humedad).

El tipo de instalaciones de almacenamiento necesarias dependerá de la clase de producto alimenticio. En caso necesario, deberá disponerse de instalaciones de almacenamiento separadas y seguras para los productos de limpieza v las sustancias peligrosas

SECCIÓN V - CONTROL DE LAS OPERACIONES

**Objetivos:**

**Producir alimentos inocuos y aptos para el consumo humano mediante:**

- La formulación de requisitos relativos a las materias primas, la composición, la elaboración, la distribución y la utilización por parte de los consumidores, que se cumplan en la fabricación y manipulación de los productos alimenticios específicos; y
- La formulación, aplicación, seguimiento y examen de sistemas de control eficaces. Justificación:

Reducir el riesgo de que los alimentos no sean inocuos adoptando medidas preventivas, para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en una etapa apropiada de las operaciones, mediante el control de los riesgos.

## 5.1 CONTROL DE LOS RIESGOS ALIMENTARIOS

Quienes tienen empresas alimentarias deberán controlar los peligros alimentarios mediante el uso de sistemas como el de HACCP Por tanto, deberán:

- **Identificar** todas las fases de sus operaciones que sean fundamentales para la inocuidad de los alimentos,
- **Aplicar** procedimientos eficaces de control en esas fases,
- **Vigilar** los procedimientos de control para asegurar su eficacia constante: y
- **Examinar** los procedimientos de control periódicamente y siempre que cambien las operaciones

Dichos sistemas deberán aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, con el fin de controlar la higiene de los alimentos durante toda su duración en almacén mediante la formulación de productos y procesos apropiados, Los procedimientos de control pueden ser sencillos, por ejemplo la comprobación de la rotación de existencias, la calibración del equipo, o la carga correcta de las vitrinas refrigeradas. En algunos casos puede ser conveniente un sistema basado en el asesoramiento de un experto y el uso de documentación. El *Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su Aplicación* (Anexo) ofrece un modelo de dicho sistema para la inocuidad de los alimentos.

## 5.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA HIGIENE

### 5.2.1 CONTROL DEL TIEMPO Y DE LA TEMPERATURA

El control inadecuado de la temperatura de los alimentos es una de las causas más frecuentes de enfermedades transmitidas por los productos alimenticios o del deterioro de éstos. Tales controles comprenden la duración y la temperatura de cocción, enfriamiento, elaboración y almacenamiento. Debe haber sistemas que aseguren un control eficaz de la temperatura cuando ésta sea fundamental para la inocuidad y la aptitud de los alimentos, En los sistemas de control de la temperatura deberán tenerse en cuenta:

- La naturaleza del alimento, por ejemplo su actividad acuosa, su ph y el probable nivel inicial y tipos de microorganismos,
- La duración prevista del producto en el almacén,
- Los métodos de envasado y elaboración, y
- La modalidad de uso del producto, por ejemplo, con una cocción/elaboración ulterior o bien listo para el consumo.

En tales sistemas deberán especificarse también los limites tolerables de las variaciones de tiempo y temperatura Los dispositivos de registro de la temperatura deberán inspeccionarse a intervalos regulares y se comprobará su exactitud

### 5.2.2 FASES DE PROCESOS ESPECÍFICOS

Entre las fases de los otros procesos que contribuyen a la higiene de los alimentos, pueden incluirse, por ejemplo:

- El enfriamiento

- El tratamiento térmico
- La irradiación
- La desecación
- La preservación por medios químicos
- El envasado en vacío o en atmósfera modificada

### 5.2.3 ESPECIFICACIONES MICROBIOLÓGICAS Y DE OTRA ÍNDOLE

Los sistemas de gestión descritos en el párrafo 5.1 constituyen un medio eficaz para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos Cuando en un sistema de control de los alimentos se utilicen especificaciones microbiológicas. Químicas o físicas, estas deberán basarse en principios científicos sólidos, indicándose, cuando proceda, los procedimientos de vigilancia, los métodos analíticos y los límites de actuación.

### 5.2.4 CONTAMINACIÓN MICROBIOLÓGICA

Los microorganismos patógenos pueden pasar de un alimento a otro por contacto directo o bien a través de quienes los manipulan, de las superficies de contacto o del aire. Los alimentos sin elaborar deberán estar claramente separados, en el espacio o en el tiempo, de los productos alimenticios listos para el consumo, efectuándose una limpieza intermedia eficaz y. cuando proceda, una desinfección.

Puede ser preciso restringir o controlar el acceso a las áreas de elaboración Cuando los riesgos sean particularmente altos, puede ser necesario que el acceso a las áreas de elaboración se realice exclusivamente pasando a través de un vestuario Se podrá tal vez exigir al personal que se ponga ropa protectora limpia, incluido e) calzado, y que se lave las manos antes de entrar.

Las superficies, los utensilios, el equipo, los aparatos y los muebles se limpiarán cuidadosamente y, en caso necesario, se desinfectarán después de manipular o elaborar materias primas alimenticias, en particular la carne.

### 5.2.5 CONTAMINACIÓN FÍSICA Y QUÍMICA

Deberá haber sistemas que permitan reducir el riesgo de contaminación de los alimentos por cuerpos extraños, como fragmentos de vidrio o de metal de la maquinaria, polvo, humo nocivo y sustancias químicas indeseables En la fabricación y elaboración se utilizarán, en caso necesario, dispositivos apropiados de detección o de selección.

## 5.3 REQUISITOS RELATIVOS A LAS MATERIAS PRIMAS

No se deberá aceptar ninguna materia prima o ingrediente en un establecimiento si se sabe que contiene parásitos, microorganismos indeseables, plaguicidas, medicamentos veterinarios, o sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas que no se puedan reducir a un nivel aceptable mediante una clasificación y/o elaboración normales Cuando proceda, deberán determinarse y aplicarse especificaciones para las materias primas. Cuando proceda, las materias primas o ingredientes deberán inspeccionarse y clasificarse antes de la elaboración. En caso necesario, deberán efectuarse pruebas de laboratorio para establecer si son idóneos para el uso Solamente se utilizarán materias primas o ingredientes sanos y adecuados.
Las reservas de materias primas e ingredientes deberán estar sujetas a una rotación efectiva de existencias.

**5.4 ENVASADO**
El diseño y los materiales de envasado deberán ofrecer una protección adecuada de los productos para reducir al mínimo la contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado apropiado. Cuando se utilicen materiales o gases para el envasado, estos no deberán ser tóxicos ni representar una amenaza para la inocuidad y la aptitud de los alimentos en las condiciones de almacenamiento y uso especificadas. Cuando proceda, el material de envasado re-utilizable deberá tener una duración adecuada, ser fácil de limpiar y, en caso necesario, de desinfectar.

5.5 AGUA

**5.5.1 EN CONTACTO CON LOS ALIMENTOS**
En la manipulación de los alimentos solamente se utilizará agua potable, salvo en los casos siguientes.

- Para la producción de vapor, el sistema contra incendios y otras aplicaciones análogas no relacionadas con los alimentos: y
- En determinados procesos de elaboración, por ejemplo el enfriamiento, y en áreas de manipulación de los alimentos, siempre que esto no represente un peligro para la inocuidad y la aptitud de los alimentos (por ejemplo en el caso de uso de agua de mar limpia).

El agua re-circulada para re-utilización deberá tratarse y mantenerse en tales condiciones que de su uso no derive ningún peligro para la inocuidad y la aptitud de los alimentos. El proceso de tratamiento deberá supervisarse de manera eficaz. El agua re-circulada que no haya recibido un tratamiento ulterior y el agua que se recupere de la elaboración de los alimentos por evaporación o desecación podrán utilizarse siempre que esto no represente un riesgo para la inocuidad y la aptitud de los alimentos

**5.5.2 COMO INGREDIENTE**
Deberá utilizarse agua potable siempre que sea necesario para evitar la contaminación de los alimentos

**5.5.3 HIELO Y VAPOR**
El hielo deberá fabricarse con agua que satisfaga los requisitos de la sección 4,4.1 El hielo y el vapor deberán producirse, manipularse y almacenarse de manera que estén protegidos de la contaminación.
El vapor que se utilice en contacto directo con los alimentos o con las superficies de contacto con éstos no deberá constituir una amenaza para la inocuidad y la aptitud de los alimentos.

**5.6 DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN**
El tipo de control y de supervisión necesarios dependerá del tamaño de la empresa, de la clase de actividades y de los tipos de alimentos de que se trate. Los directores y supervisores deberán tener conocimientos suficientes sobre los principios y practicas de higiene de los alimentos para poder evaluar los posibles riesgos, adoptar medidas preventivas y correctivas apropiadas, y asegurar que se lleven a cabo una vigilancia y una supervisión eficaces.

**5.7 DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS**

En caso necesario, deberán mantenerse registros apropiados de la elaboración, producción y distribución, que se conservaran durante un periodo superior a la duración en almacén del producto. La documentación puede acrecentar la credibilidad y eficacia del sistema de control de la inocuidad de los alimentos.

**5.8 PROCEDIMIENTOS PARA RETIRAR AUMENTOS**

Los directores deberán asegurar la aplicación de procedimientos eficaces para hacer frente a cualquier peligro para la inocuidad de los alimentos y permitir que se retire del mercado, completa y rápidamente, todo lote de producto alimenticio terminado que compone tal peligro. Cuando se haya retirado un producto debido a un peligro inmediato para la salud, los demás productos elaborados en condiciones análogas y que puedan representar un peligro parecido para la salud pública deberán evaluarse para determinar su inocuidad y podrá ser necesario retirarlos. Deberá examinarse la necesidad de avisar al público

Los productos retirados deberán mantenerse bajo supervisión hasta que se destruyan, se utilicen con fines distintos del consumo humano, se determine su inocuidad para el consumo humano o se re-elaboren de manera que se asegure su inocuidad.

SECCIÓN VI - INSTALACIONES: MANTENIMIENTO Y SANEAMIENTO

**Objetivos:**

Establecer sistemas eficaces para:

- Asegurar un mantenimiento y una limpieza adecuados y apropiados;
- Controlar las plagas;
- Manejar los desechos; y
- Vigilar la eficacia de los procedimientos de mantenimiento y saneamiento.

Justificación:

Facilitar un control eficaz constante de los peligros alimentarios, las plagas y otros agentes que tengan probabilidad de contaminar los alimentos.

**6.1 MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA**

**6.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES**

Las instalaciones y el equipo deberán mantenerse en un estado apropiado de reparación y condiciones para:

- Facilitar todos los procedimientos de saneamiento.
- Poder funcionar según lo previsto, sobre todo en las etapas decisivas (véase la sección 5.1);
- Evitar la contaminación de los alimentos, por ejemplo a causa de fragmentos de metales, desprendimiento de yeso. residuos y productos químicos.

En la limpieza deberán eliminarse los residuos de alimentos y la suciedad que puedan constituir una fuente de contaminación. Los métodos y materiales necesarios para la limpieza dependerán del tipo de empresa alimentaria Puede ser necesaria la desinfección después de la limpieza.

Los productos químicos de limpieza deberán manipularse y utilizarse con cuidado y de acuerdo con las instrucciones del fabricante y almacenarse, cuando sea necesario, separados de los alimentos, en contenedores claramente identificados, a fin de evitar el riesgo de contaminación de los alimentos.

**6.1.2 PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS DE LIMPIEZA**

La limpieza puede realizarse utilizando por separado o conjuntamente métodos físicos, por ejemplo fregando, utilizando calor o una corriente turbulenta, aspiradoras u otros métodos que evitan el uso del agua, y métodos químicos, en los que se empleen detergentes, álcalis o ácidos.
Los procedimientos de limpieza consistirán, cuando proceda, en lo siguiente:

- Eliminar los residuos gruesos de las superficies,
- Aplicar una solución detergente para desprender la capa de suciedad y de bacterias y mantenerla en solución o suspensión;
- Enjuagar con agua que satisfaga los requisitos de la sección IV, para eliminar la suciedad suspendida y los residuos de detergente.
- Lavar en seco o aplicar otros métodos apropiados para quitar y recoger residuos y desechos, y Desinfectar, en caso necesario.

## 6.2 PROGRAMAS DE LIMPIEZA

Los programas de limpieza y desinfección deberán asegurar que todas las partes de las instalaciones estén debidamente limpias, e incluir la limpieza del equipo de limpieza. Deberá vigilarse de manera constante y eficaz y, cuando sea necesario, documentar la idoneidad y eficacia de los programas de limpieza y desinfección.
Cuando se preparen por escrito programas de limpieza, deberá especificarse lo siguiente:

- Superficies, elementos del equipo y utensilios que han de limpiarse.
- Responsabilidad de tareas particulares:
- Método y frecuencia de la limpieza: y
- Medidas de vigilancia. Cuando proceda, los programas se redactarán en consulta con los asesores especializados pertinentes.

## 6.3 SISTEMAS DE LUCHA CONTRA LAS PLAGAS

### 6.3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Las plagas constituyen una amenaza seria para la inocuidad y la aptitud de los alimentos. Pueden producirse infestaciones de plagas cuando hay lugares que favorecen la proliferación y alimentos accesibles. Deberán adoptarse buenas prácticas de higiene para evitar la formación de un medio que pueda conducir a la aparición de plagas. Se pueden reducir al mínimo las probabilidades de infestación mediante un buen saneamiento, la inspección de los materiales introducidos y una buena vigilancia, limitando así la necesidad de plaguicidas.

### 6.3.2 MEDIDAS PARA IMPEDIR EL ACCESO

Los edificios deberán mantenerse en buenas condiciones, con las reparaciones necesarias, para impedir el acceso de las plagas y eliminar posibles lugares de reproducción. Los agujeros, desagües y otros lugares por los que puedan penetrar las plagas deberán mantenerse cerrados herméticamente, Mediante redes metálicas, colocadas por ejemplo en las ventanas abiertas, las puertas y las aberturas de ventilación, se reducirá el problema de la entrada de plagas. Siempre que sea posible, se impedirá la entrada de animales en los recintos de las fábricas y de las plantas de elaboración de alimentos.

### 6.3.3 ANIDAMIENTO E INFESTACIÓN

La disponibilidad de alimentos y de agua favorece el anidamiento y la infestación por plagas. Las posibles fuentes de alimentos para éstas deberán guardarse en recipientes a prueba de plagas y/o almacenarse por encima del nivel del suelo y lejos de las paredes. Deberán mantenerse limpias las zonas interiores y exteriores de las instalaciones de alimentos Cuando proceda, los desperdicios se almacenarán en recipientes tapados a prueba de plagas.

6.3.4 VIGILANCIA Y DETECCIÓN

**Deberán examinarse periódicamente las instalaciones y las zonas circundantes para detectar posibles infestaciones.**

**6.3.5 ERRADICACIÓN**

Las infestaciones de plagas deberán combatirse de manera inmediata y sin perjuicio de a inocuidad o la aptitud de los alimentos El tratamiento con productos químicos, físicos o biológicos deberá realizarse de manera que no represente una amenaza para la inocuidad o la aptitud de los alimentos.

**6.4 TRATAMIENTO DE LOS DESECHOS**

Se adoptaran las medidas apropiadas para la remoción y el almacenamiento de los desechos No deberá permitirse la acumulación de desechos en las áreas de manipulación y de almacenamiento de los alimentos o en otras áreas de trabajo ni en zonas circundantes, salvo en la medida en que sea inevitable para el funcionamiento apropiado de las instalaciones Los almacenes de desechos deberán mantenerse debidamente limpios.

**6.5 EFICACIA DE LA VIGILANCIA**

Deberá vigilarse la eficacia de los sistemas de saneamiento, verificarlos periódicamente mediante inspecciones de revisión previas o. cuando proceda, tomando muestras microbiológicas del entorno y de las superficies que entran en contacto con los alimentos, y examinarlos con regularidad para adaptarlos a posibles cambios de condiciones.

SECCION VII - INSTALACIONES: HIGIENE PERSONAL

**Objetivos:**
Asegurar que quienes tienen contacto directo o indirecto con los alimentos no tengan probabilidades de contaminar los productos alimenticios:

- Manteniendo un grado apropiado de aseo personal;
- Comportándose y actuando de manera adecuada.

**Justificación:**
Las personas que no mantienen un grado apropiado de aseo personal, las que padecen determinadas enfermedades o estados de salud o se comportan de manera inapropiada, pueden contaminar los alimentos y transmitir enfermedades a los consumidores.

**7.1 ESTADO DE SALUD**
A las personas de las que se sabe o se sospecha que padecen o son portadoras de alguna enfermedad o mal que eventualmente pueda transmitirse por medio de los alimentos, no deberá permitírseles el acceso a ninguna área de manipulación de alimentos si existe la posibilidad de que los contaminen. Cualquier persona que se encuentre en esas condiciones deberá informar inmediatamente a la dirección sobre la enfermedad o los síntomas.
Un manipulador de alimentos deberá someterse a examen médico si así lo indican las razones clínicas o epidemiológicas.

**7.2 ENFERMEDADES Y LESIONES**
Entre los estados de salud que deberán comunicarse a la dirección para que se examine la necesidad de someter a una persona a examen médico y/o la posibilidad de excluirla de la manipulación de alimentos, cabe señalar los siguientes:

- Ictericia
- Diarrea
- Vómitos
- Fiebre
- Dolor de garganta con fiebre
- Lesiones de la piel visiblemente infectadas (forúnculos, cortes, etc.)
- Supuración de los oídos, los Ojos o la nariz

**7.3 ASEO PERSONAL**
Quienes manipulan los alimentos deberán mantener un grado elevado de aseo personal y, cuando proceda, llevar ropa protectora, cubre-cabeza y calzado adecuados. Los cortes y las heridas del personal, cuando a éste se le permita seguir trabajando, deberán cubrirse con vendajes impermeables apropiados.
*El personal deberá lavarse siempre las manos, cuando su nivel de limpieza pueda afectar a la inocuidad de los alimentos. Por ejemplo:*

- Antes de comenzar las actividades de manipulación de alimentos,
- Inmediatamente después de hacer uso del retrete: y
- Después de manipular alimentos sin elaborar o cualquier material contaminado, en caso de que estos puedan contaminar otros productos alimenticios: cuando proceda, deberán evitar manipular alimentos listos para el consumo

***7.4 COMPORTAMIENTO PERSONAL***
Las personas empleadas en actividades de manipulación de los alimentos deberán evitar comportamientos que puedan contaminar los alimentos, por ejemplo:

- fumar

- escupir
- masticar o comer
- estornudar o toser sobre alimentos no protegidos

En las zonas donde se manipulan alimentos no deberán llevarse puestos ni introducirse efectos personales como joyas relojes, broches u otros objetos si representan una amenaza para la inocuidad y la aptitud de los alimentos

**7.5 VISITANTES**
Los visitantes de las zonas de fabricación, elaboración o manipulación de alimentos deberán llevar, cuando proceda ropa protectora y cumplir las demás disposiciones de higiene personal que figuran en esta sección.

**SECCIÓN VIII - TRANSPORTE**
**Objetivos:**
En caso necesario, deberán adoptarse medidas para:
- Proteger los alimentos de posibles fuentes de contaminación;
- Proteger los alimentos contra los daños que puedan hacerlos no aptos para el consumo;
- Proporcionar un ambiente que permita controlar eficazmente el crecimiento de microorganismos patógenos o de descomposición y la producción de toxinas en los alimentos.

**Justificación:**
Los alimentos pueden contaminarse, o pueden no llegar a su destino en unas condiciones idóneas para el consumo, a menos que se adopten medidas eficaces de control durante el transporte, aun cuando se hayan aplicado medidas adecuadas de control de la higiene en las fases anteriores de la cadena alimentaria.

**8.1 CONSIDERACIONES GENERALES**
Los alimentos deberán estar debidamente protegidos durante el transporte. El tipo de medios de transporte o recipientes necesarios depende de la clase de alimentos y de las condiciones en que se deban transportar.

**8.2 REQUISITOS**
En caso necesario, los medios de transporte y los recipientes para productos a granel, deberán proyectarse y construirse de manera que:
- No contaminen los alimentos o el envase:
- Puedan limpiarse eficazmente y, en caso necesario, desinfectarse,
- Permitan una separación efectiva entre los distintos alimentos o entre los alimentos y los artículos no aliméntanos, cuando sea necesario durante el transporte;
- Proporcionen una protección eficaz contra la contaminación, incluidos el polvo y los humos;
- Puedan mantener con eficacia la temperatura, el grado de humedad, el aire y otras condiciones necesarias para proteger los alimentos contra el crecimiento de microorganismos nocivos o indeseables y contra el deterioro que los puedan hacer no aptos para el consumo: y
- Permitan controlar, según sea necesario, la temperatura, la humedad y demás parámetros.

**8.3 UTILIZACIÓN Y MANTENIMIENTO**
Los medios de transporte y los recipientes para alimentos deberán mantenerse en un estado apropiado de limpieza, reparación y funcionamiento. Cuando se utilice el mismo medio de transporte o recipiente para diferentes alimentos o para productos no alimentarios, éste deberá limpiarse a fondo y, en caso necesario, desinfectarse entre las distintas cargas Cuando proceda, sobre todo en el transporte a granel, los medios de transporte y los recipientes se destinarán y utilizarán exclusivamente para los alimentos y se marcarán consecuentemente.

**SECCIÓN IX - INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS Y SENSIBILIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**
**Objetivos:**
**Los productos deberán ir acompañados de información apropiada para asegurar que:**

- La persona siguiente de la cadena alimentaria disponga de información suficiente y accesible para poder manipular, almacenar, elaborar, preparar y exponer el producto en condiciones inocuas y correctas;
- Se pueda identificar y retirar fácilmente el lote en caso de necesidad.

Los consumidores deberán tener suficientes conocimientos sobre la higiene de los alimentos, a fin de poder:

- Comprender la importancia de la información sobre los productos;
- Realizar una elección apropiada para cada persona con conocimiento de causa; y Evitar la contaminación y el desarrollo o supervivencia de microorganismos patógenos por medio del almacenamiento, de la preparación y del uso correctos de los alimentos.

Deberá poderse distinguir claramente entre la información destinada a los usuarios de la industria o el comercio y la que ha de llegar a los consumidores, particularmente en las etiquetas de los alimentos. Justificación:
Una información insuficiente sobre los productos y/o el conocimiento inadecuado de la higiene general de los alimentos pueden dar lugar a una manipulación no apropiada de los productos en fases posteriores de la cadena alimentaria. De dicha utilización inapropiada pueden derivarse enfermedades, o bien los productos pueden dejar de ser aptos para el consumo, aun cuando se hayan adoptado medidas suficientes de control de la higiene en las fases anteriores de la cadena alimentaria.
**9.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS LOTES**
La identificación de los lotes es esencial para poder retirar los productos y contribuye también a mantener una rotación eficaz de las existencias. Cada recipiente de alimentos deberá estar marcado permanentemente, de manera que se identifiquen el productor y el lote Se aplica la *Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Pre-envasados* (CODEX STAN 1-1985)

**9.2 INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS**
Todos los productos alimenticios deberán llevar o ir acompañados de información suficiente para que la persona siguiente de la cadena alimentaria pueda manipular, exponer, almacenar, preparar y utilizar e! producto de manera inocua y correcta

**9.3 ETIQUETADO**

Los alimentos pre-envasados deberán estar etiquetados con instrucciones claras que permitan a la persona siguiente de la cadena alimentaria manipular, exponer, almacenar y utilizar el producto de manera inocua. Se aplica la *Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados* (CODEX STAN 1-1985).

### 9.4 INFORMACIÓN A LOS CONSUMIDORES

En los programas de enseñanza sobre la salud deberá abordarse el tema de la higiene general de los alimentos. Tales programas han de permitir a los consumidores comprender la importancia de toda información sobre los productos y seguir las instrucciones que los acompañan, eligiéndolos con conocimiento de causa. En particular, deberá informarse a los consumidores acerca de la relación entre el control del tiempo/temperatura y [as enfermedades transmitidas por los alimentos

## SECCIÓN X - CAPACITACIÓN

**Objetivos:**

Todas las personas empleadas en operaciones relacionadas con los alimentos que vayan a tener contacto directo o indirecto con los mismos deberán recibir capacitación, y/o instrucción, a un nivel apropiado para las operaciones que hayan de realizar.

**Justificación:**

La capacitación es de importancia fundamental para cualquier sistema de higiene de los alimentos.

Una capacitación, y/o instrucción y supervisión, insuficientes sobre la higiene, de cualquier persona que intervenga en operaciones relacionadas con los alimentos representa una posible amenaza para la inocuidad de los productos alimenticios y su aptitud para el consumo.

### 10.1 CONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDADES

La capacitación en higiene de los alimentos tiene una importancia fundamental. Todo el personal deberá tener conocimiento de su función y responsabilidad en cuanto a la protección de los alimentos contra la contaminación o el deterioro. Quienes manipulan alimentos deberán tener los conocimientos y capacidades necesarios para poder hacerlo en condiciones higiénicas. Quienes manipulan productos químicos de limpieza fuertes u otras sustancias químicas potencialmente peligrosas deberán ser instruidos sobre las técnicas de manipulación inocua.

### 10.2 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Entre los factores que hay que tener en cuenta en la evaluación del nivel de capacitación necesario figuran los siguientes

- La naturaleza del alimento, en particular su capacidad para sostener el desarrollo de microorganismos patógenos o de descomposición:
- La manera de manipular y envasar los alimentos, incluidas las probabilidades de contaminación. El grado y tipo de elaboración o de la preparación ulterior antes del consumo final;
- Las condiciones en las que hayan de almacenarse los alimentos; y
- El tiempo que se prevea que transcurrirá antes del consumo.

### 10.3 INSTRUCCIÓN Y SUPERVISIÓN

Deberán efectuarse evaluaciones periódicas de la eficacia de los programas de capacitación e instrucción, así como supervisiones y comprobaciones de rutina para asegurar que los procedimientos se apliquen con eficacia.

Los directores y supervisores de los procesos de elaboración de alimentos deberán tener los conocimientos necesarios sobre 'os principios y prácticas de higiene de los alimentos para poder evaluar los posibles riesgos y adoptar las medidas necesarias para solucionar las deficiencias.

### 10.4 CAPACITACIÓN DE ACTUALIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

Los programas de capacitación deberán revisarse y actualizarse periódicamente en caso necesario. Deberá disponerse de sistemas para asegurar que quienes manipulan alimentos se mantengan al tanto de todos los procedimientos necesarios para conservar la inocuidad y la aptitud de los productos alimenticios.

## SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) Y DIRECTRICES PARA SU APLICACIÓN

**Anexo al CAC/RCP-1 (1969), Rev. 3 (1997)**

**PREÁMBULO**

En la primera sección de este documento se establecen los principios del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) adoptados por la Comisión del Codex Alimentarius (CCA). En la segunda sección se ofrecen orientaciones generales para la aplicación del sistema, a la vez que se reconoce que los detalles para la aplicación pueden variar según las circunstancias de la industria alimentaria (1).

El sistema de HACCP, que tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final Todo sistema de HACCP es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico.

El sistema de HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana, además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del sistema de HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos.

Para que la aplicación del sistema de HACCP dé buenos resultados, es necesario que tanto la dirección como el personal se comprometan y participen plenamente. También se requiere un enfoque multidisciplinario en el cual se deberá incluir, cuando proceda, a expertos agrónomos, veterinarios, personal de producción, microbiólogos, especialistas en medicina y salud pública, tecnólogos de los alimentos, expertos en salud ambiental, químicos e ingenieros, según el estudio de que se trate La aplicación del sistema de HACCP es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, y es el método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas

Si bien aquí se ha considerado la aplicación del sistema de HACCP a la inocuidad de los alimentos, el concepto puede aplicarse a otros aspectos de la calidad de los alimentos.

### DEFINICIONES

**Análisis de peligros**: Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan para decidir cuáles son importantes con la inocuidad de los alimentos y, por tanto, planteados en el plan del sistema de HACCP
**Controlado:** Condición obtenida por cumplimiento de los procedimientos y de los criterios marcados.
**Controlar:** Adoptar todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos en el plan de HACCP.
**Desviación** Situación existente cuando un límite critico es incumplido.
**Diagrama de flujo:** Representación sistemática de la secuencia de fases u operaciones llevadas a cabo en la producción o elaboración de un determinado producto alimenticio.
**Fase** Cualquier punto, procedimiento, operación o etapa de la cadena alimentaria, incluidas las materias primas, desde la producción primaria hasta el consumo final.
**Limite crítico** Criterio que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase
**Medida correctiva.** Acción que hay que realizar cuando los resultados de la vigilancia en los PCC indican pérdida en el control del proceso
**Medida de control:** Cualquier medida y actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
**Peligro** Agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud.
**Plan de HACCP** Documento preparado de conformidad con los principios del sistema de HACCP, de tal forma que su cumplimiento asegura el control de los peligros que resultan significativos para la inocuidad de los alimentos en el segmento de la cadena alimentaria considerado.
**Punto critico de control (PCC).** Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.
**Sistema de HACCP:** Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos
**Transparente.** Característica de un proceso cuya justificación, lógica de desarrollo, limitaciones, supuestos, JUICIOS de valor, decisiones, limitaciones, e incertidumbres de la determinación alcanzada están explícitamente expresadas, documentadas y accesibles para su revisión
**Validación:** Constatación de que los elementos del plan de HACCP son efectivos.
**Verificación:** Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos / otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del plan de HACCP.
**Vigilar**: Llevar a cabo una secuencia planificada de observaciones o mediciones de los parámetros de control para evaluar si un PCC está bajo control.

**PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE HACCP**

El Sistema de HACCP consiste en les siete principies siguientes:

**PRINCIPIO 1**

Realizar un análisis de peligros

PRINCIPIO 2

**Determinar los puntos críticos de control (PCC)**

PRINCIPIO 3

Establecer un límite o límites críticos

**PRINCIPIO 4**

Establecer un sistema de vigilancia del control ce los PCC.

**PRINCIPIO 5**

Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado

**PRINCIPIO 6**

Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente

**PRINCIPIO 7**

Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación

**DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE HACCP**

Antes de aplicar el sistema de HACCP o cualquier sector de la cadena alimentaria, el sector deberá estar funcionando de acuerdo con los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex, los Códigos de Prácticas del Codex pertinentes y la legislación correspondiente en materia de inocuidad de los alimentos. El empeño por parte de la dirección es necesario para la aplicación de un 'sistema de HACCP eficaz. Cuándo se identifiquen y analicen los peligros y se efectúen las operaciones consecuentes para elaborar y aplicar sistemas de HACCP, deberán tenerse en cuenta las repercusiones de las materias primas, los ingredientes, las prácticas de fabricación de alimentos, la función de los procesos de fabricación en el control! de los peligros;;, el probable uso final del producto, las categorías de consumidores afectadas y las pruebas epidemiológicas relativas a la inocuidad de los alimentos.
La finalidad del sistema de HACCP es lograr que el control se centre en los PCC. En e! caso de que se identifique un peligro que debe controlarse pero no se encuentre ningún PCC. deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación.

El sistema de HACCP deberá aplicarse por separado a cada operación concreta. Puede darse el caso de que los PCC identificados en un determinado ejemplo en algún código de prácticas de higiene del Codex no sean los únicos identificados para una aplicación concrete! o que sean de naturaleza diferente.
Cuando se introduzca alguna modificación en el producto, el proceso o en cualquier fase, será necesario examinar la aplicación del sistema de HACCP y realizar los cambios oportunos la importante que el sistema de HACCP se aplique de modo flexible, teniendo en cuenta el carácter y la amplitud de la operación.

**APLICACIÓN**

La aplicación de los principios del sistema de HACCP consta de las siguientes operaciones, que se identifican en la secuencia lógica para la aplicación del sistema de HACCP (Diagrama 1).

***1. Formación de un equipo de HACCP***

La empresa alimentaria deberá asegurar que se disponga de conocimientos y competencia específicos para los productos que permitan formular un plan de HACCP eficaz. Para lograrlo, lo ideal es crear un equipo multidisciplinario. Cuando no se disponga de servicios de este tipo in situ, deberá recabarse asesoramiento técnico de otras fuentes e identificarse el ámbito de aplicación del plan del Sistema de HACCP Dicho ámbito de aplicación determinará qué segmento de la cadena alimentaria está involucrado y que. categorías generales de peligros han de abordarse (por ejemplo, indicará si se abarca toda clase de peligros o solamente ciertas clases).

2. *Descripción del producto*

Deberá formularse una descripción completa del producto que incluya información pertinente sobre su inocuidad, por ejemplo, composición, estructura física/química

(incluidos Aw, pH, etc.), tratamientos estáticos para la destrucción de los microbios (tales como los tratamientos térmicos, de congelación, salmuera, ahumado, etc.), envasado, durabilidad, condiciones de almacenamiento y sistema de distribución.

**3.** ***Determinación del uso al que ha de destinarse***
El uso al que ha de destinarse deberá basarse en los usos previstos del producto por parte del usuario o consumidor final En determinados casos, como en la alimentación en instituciones, habrá que tener en cuenta si se trata de grupos vulnerables de la población.

***4. Elaboración de un diagrama de flujo***
El diagrama de flujo deberá ser elaborado por el equipo de HACCP y cubrir todas las fases de la operación. Cuando el sistema de HACCP se aplique a una determinada operación, deberán tenerse en cuenta las fases anteriores y posteriores a dicha operación

5. *Confirmación in situ del diagrama de flujo*
**El equipo de HACCP deberá cotejar el diagrama de flujo con la operación de elaboración en todas sus etapas y momentos, y emularlo cuando proceda.**

**6.** ***Enumeración de todos los posibles riesgos relacionados con cada fase. ejecución de un análisis de peligros, y estudio de las medidas para controlar los peligros identificados*** **(VÉASE EL PRINCIPIO 1)**
El equipo de HACCP deberá enumerar todos los peligros que puede razonablemente preverse que se producirán en cada fase, desde la producción primaria, la elaboración, la fabricación y la distribución hasta el punto de consumo.
Luego, el equipo de HACCP deberá llevar a cabo un análisis de peligros para. identificar, en relación con el plan de HACCP, cuáles son los peligros cuya eliminación o reducción a niveles aceptables resulta indispensable, por su naturaleza, para producir un alimento inocuo.
Al realizar un análisis de peligros, deberán incluirse, siempre que sea posible, los siguientes factores:

- La probabilidad de que surjan peligros y la gravedad de sus efectos perjudiciales para la salud;
- La evaluación cualitativa y/o cuantitativa de la presencia de peligros;
- La supervivencia o proliferación de los microorganismos involucrados;
- La producción o persistencia de toxinas, sustancias químicas o agentes físicos en los alimentos; y
- Las condiciones que pueden originar lo anterior.

El equipo tendrá entonces que determinar qué medidas de control, si las hay, pueden aplicarse en relación con cada peligro.
Puede que sea necesario aplicar más de una medida para controlar un peligro o peligros específicos, y que con una determinada medida se pueda controlar más de un peligro.

**7.** ***Determinación de los puntos críticos de control (PCC)***
**(VÉASE EL PRINCIPIO 2)**
Es posible que haya más de un PCC al que se aplican medidas de control para hacer frente a un peligro específico. La determinación de un PCC en el sistema de HACCP se puede facilitar con la aplicación de un árbol de decisiones, como por ejemplo el Diagrama 2, en el que se indique un enfoque de razonamiento lógico. El árbol de

decisiones deberá aplicarse de manera flexible, considerando si la operación se refiere a la producción, el sacrificio, la elaboración, el almacenamiento, la distribución u otro fin, y deberá utilizarse con carácter orientativo en la determinación de los PCC. Este ejemplo de árbol de decisiones puede no ser aplicable a todas las situaciones, por lo cual podrán utilizarse otros enfoques. Se recomienda que se imparta capacitación en la aplicación del árbol de decisiones.
Si se identifica un peligro en una fase en la que el control es necesario para mantener la inocuidad, y no existe ninguna medida de control que pueda adoptarse en esa fase o en cualquier otra, el producto o el proceso deberán modificarse en esa fase, o en cualquier fase anterior o posterior, para incluir una medida de control.

**8. *Establecimiento de límites críticos para cada PCC* (VÉASE EL PRINCIPIO 3)**
Para cada punto critico de control, deberán especificarse y validarse, si es posible, limites críticos. En determinados casos, para una determinada fase, se elaborará más de un límite critico. Entre los criterios aplicados suelen figurar las mediciones de temperatura, tiempo, nivel de humedad, pH, AW y cloro disponible, así como parámetros sensoriales como el aspecto y la textura.

9. *Establecimiento de un sistema de vigilancia para cada PCC*
(VÉASE EL PRINCIPIO 4)
La vigilancia es la medición u observación programadas de un PCC en relación con sus límites críticos. Mediante los procedimientos de vigilancia deberá poderse detectar una pérdida de control en el PCC. Además, lo ideal es que la vigilancia proporcione esta información a tiempo como para hacer correcciones que permitan asegurar el control del proceso para impedir que se infrinjan los límites críticos. Cuando sea posible, los procesos deberán corregirse cuando los resultados de la vigilancia indiquen una tendencia a la pérdida de control en un PCC, y las correcciones deberán efectuarse antes de que ocurra una desviación Los datos obtenidos gracias a la vigilancia deberán ser evaluados por una persona designada que tenga los conocimientos y la competencia necesarios para aplicar medidas correctivas, cuando proceda. Si la vigilancia no es continua, su grado o frecuencia deberán ser suficientes como para garantizar que el PCC esté controlado La mayoría de los procedimientos de vigilancia de los PCC deberán efectuarse con rapidez porque se referirán a procesos continuos y no habrá tiempo para ensayos analíticos prolongados. Con frecuencia se prefiere) las mediciones físicas y químicas a los ensayos microbiológicos porque pueden realizarse rápidamente y a menudo indican el control microbiológico del producto Todos los registros y documentos relacionados con la vigilancia de los PCC deberán ser firmados por la persona o personas que efectúan la vigilancia, junto con el funcionario o funcionarios de la empresa encargados de la revisión.

***10. Establecimiento de medidas correctivas***
**(VÉASE EL PRINCIPIO 5)**
Con un fin de hacer frente a las desviaciones que puedan producirse, deberán formularse medidas correctivas específicas para cada PCC del sistema de HACCP.
Estas medidas deberán asegurar que el PCC vuelva a estar controlado. Las medidas adoptadas deberán incluir también un sistema adecuado de eliminación del producto afectado. Los procedimientos relativos a las desviaciones y la eliminación de tos productos deberán documentarse en los registros de HACCP.

***11. Establecimiento de procedimientos de comprobación* (VÉASE EL PRINCIPIO 6)**

Deberán establecerse procedimientos de comprobación. Para determinar si el sistema de HACCP funciona eficazmente, podrán utilizarse métodos, procedimientos y ensayos de comprobación y verificación, incluidos el muestreo aleatorio y el análisis La frecuencia de las comprobaciones deberá ser suficiente para confirmar que el sistema de HACCP está funcionando eficazmente. Entre las actividades de comprobación pueden citarse, a titulo de ejemplo, las siguientes:

- Examen del sistema de HACCP y de sus registros;
- Examen de las desviaciones y los sistemas de eliminación del producto;
- Confirmación de que los PCC se mantienen bajo control

Cuando sea posible, las actividades de validación deberán incluir medidas que confirmen la eficacia de todos los elementos del plan de HACCP.

***12. Establecimiento de un sistema de documentación y registro***
**(VÉASE EL PRINCIPIO 7)**

Para aplicar un sistema de HACCP es fundamental contar con un sistema de registro eficaz y preciso. Deberán documentarse los procedimientos del sistema de HACCP, y el sistema de documentación y registro deberá ajustarse a la naturaleza y magnitud de la operación en cuestión, Los ejemplos de documentación son:

- El análisis de peligros;
- La determinación de los pcc;
- La determinación de los límites críticos.

Como ejemplos de registros se pueden mencionar:

- Las actividades de vigilancia de los PCC:
- Las desviaciones y las medidas correctivas correspondientes,
- Las modificaciones introducidas en el sistema de HACCP.

Se adjunta un ejemplo de hoja de trabajo del sistema de HACCP como Diagrama 3.

CAPACITACIÓN

La capacitación del personal de la industria, el gobierno y los medios académicos en los principios y las aplicaciones del sistema de HACCP y la mayor conciencia de los consumidores constituyen elementos esenciales para una aplicación eficaz del mismo. Para contribuir al desarrollo de una capacitación específica en apoyo de un plan de HACCP, deberán formularse instrucciones y procedimientos de trabajo que definan las tareas del personal operativo que se destacara en cada punto crítico de control.

La cooperación entre productor primario, industria, grupos comerciales, organizaciones de consumidores y autoridades competentes es de máxima importancia. Deberán ofrecerse oportunidades para la capacitación conjunta del personal de la industria y los organismos de control, con el fin de fomentar y mantener un diálogo permanente y de crear un clima de comprensión para la aplicación práctica del sistema de HACCP.

DIAGRAMA 1: SECUENCIA LÓGICA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE HACCP

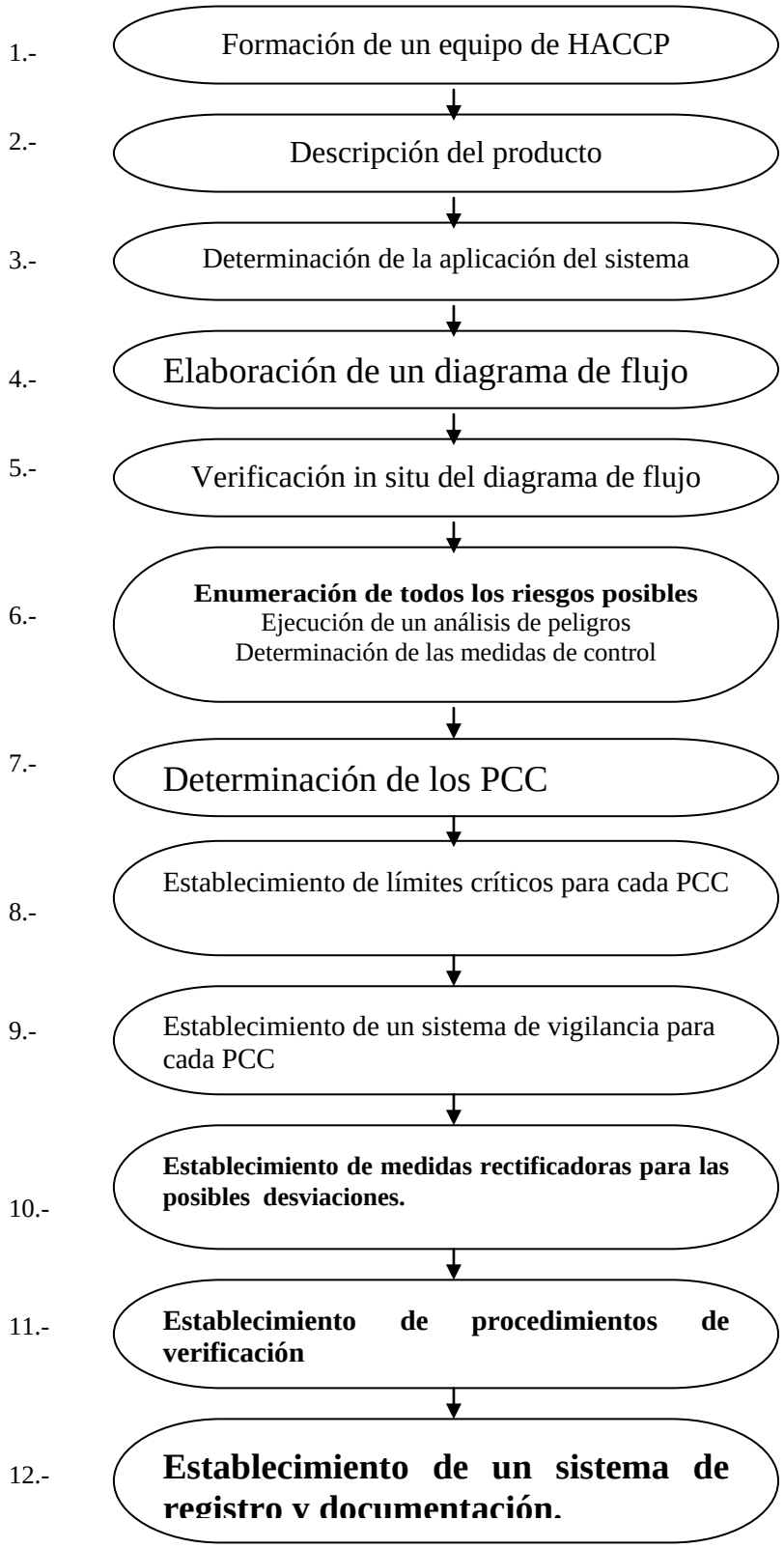
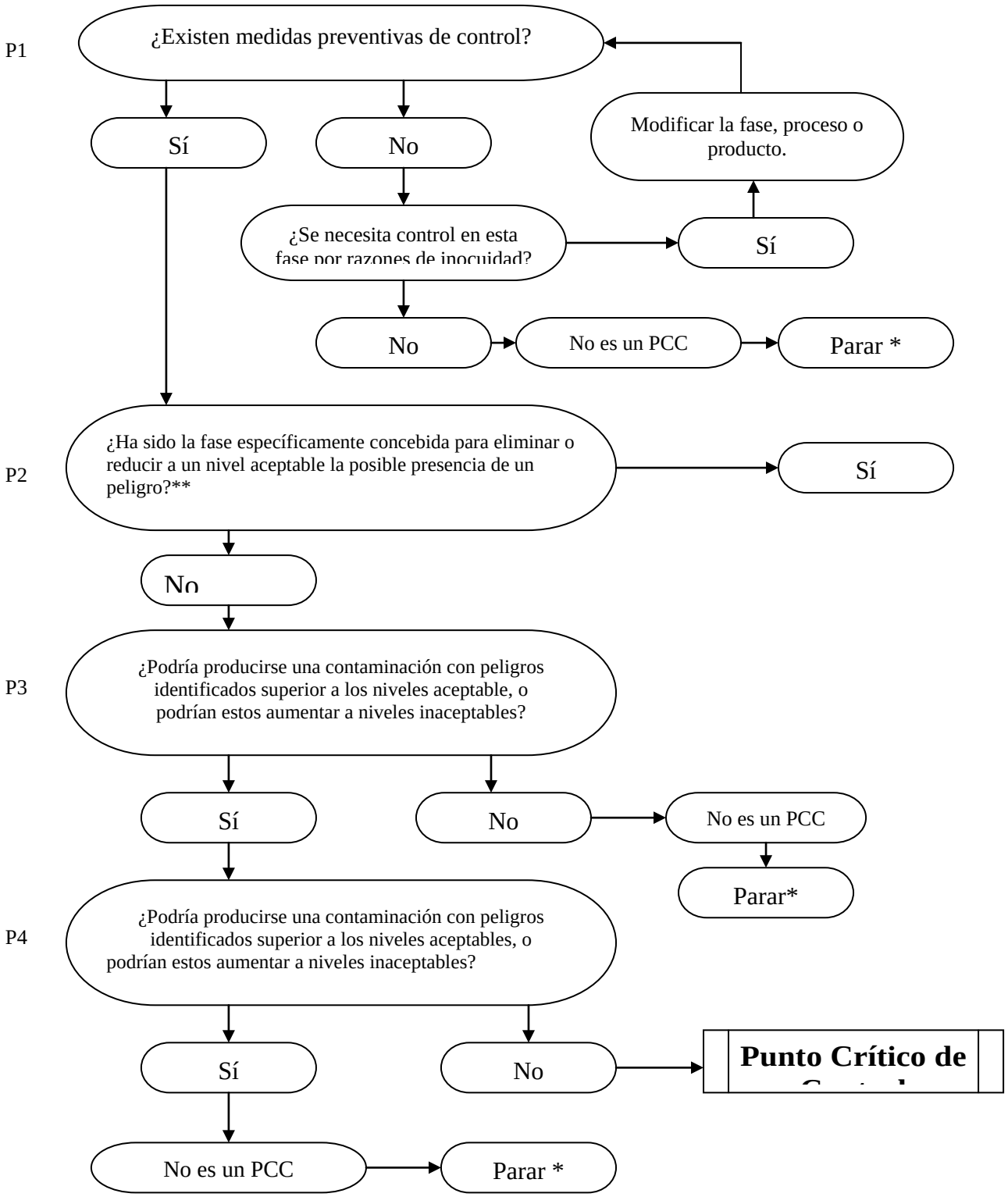


DIAGRAMA 2: EJEMPLO DE UNA SECUENCIA DE DECISIONES PARA IDENTIFICAR LOS PCC (responder a las Preguntas por orden sucesivo).




* Pasar el siguiente peligro identificado del proceso descrito.

** Los niveles aceptables u inaceptables necesitan ser definidos teniendo en cuenta los objetivos globales cuando se identifican los PCC

DIAGRAMA 3: EJEMPLO DE HOJA DE TRABAJO DEL SISTEMA DE HACCP

1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

3.

| I N D I C A R | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fase** | **Peligro(s)** | **Medida(s) Preventiva(s)** | **PCCs** | **Límite(s) Crítico(s)** | **Procedimiento(s) de vigilancia** | **Medidas(s) Rectificadora(s)** | **Registros** |
| | | | | | | | |

4. Verificación

**Los principios del sistema de HACCP establecen los fundamentos de los requisitos para la aplicación del sistema de HACCP, mientras que las directrices ofrecen orientaciones generales para la aplicación práctica.**
**Desde su publicación, el árbol de decisiones del Codex se ha utilizado muchas veces para fines de capacitación. En muchos casos, aunque ha sido útil para explicar la lógica y el nivel de comprensión que se necesitan para determinar los PCC, no es específico para todas las operaciones de la cadena alimentaria, por ejemplo el sacrificio y, en consecuencia deberá utilizarse teniendo en cuenta la opinión de los profesionales y, en algunos casos, debería modificarse.**

PRINCIPIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y LA APLICACIÓN DE CRITERIOS MICROBIOLÓGICOS PARA LOS ALIMENTOS
CAC/GL-21 (1997)

INTRODUCCIÓN

Estos principios se han establecido con miras a ofrecer una directriz sobre el establecimiento y la aplicación de criterios microbiológicos a los alimentos en cualquier punto de la cadena alimentaria desde la producción primaria hasta el consumo final.

La inocuidad de los alimentos se asegura principalmente mediante el control en el punto de origen, el control de la planificación y formulación del producto y la aplicación de buenas prácticas de higiene durante la producción, la elaboración (incluido el etiquetado), la manipulación, la distribución, el almacenamiento, la venta, la preparación y el uso, junto con la aplicación del Sistema de HACCP. Este enfoque preventivo ofrece un control mayor del que se obtiene con los ensayos microbiológicos, habida cuenta de que la eficacia del ensayo microbiológico para evaluar la inocuidad de los alimentos es limitada. En el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su Aplicación (Anexo al CAC/RCP-1 1969, Rev. 3-1997, enmendado en 1999) figuran orientaciones detalladas para establecer sistemas basados en el sistema de HACCP.

Los criterios microbiológicos deben establecerse de conformidad con estos principios y basarse en análisis y asesoramiento científicos y, cuando se disponga de datos suficientes, en un análisis de riesgos adecuado para el producto alimenticio y su uso. Además, tienen que elaborarse de forma transparente, cumpliendo con los requisitos necesarios para un comercio equitativo, y revisarse periódicamente para comprobar su utilidad frente a nuevos gérmenes patógenos, tecnología en evolución y nuevos conocimientos científicos.

1. DEFINICIÓN DE CRITERIO MICROBIOLÓGICO

El criterio microbiológico para un alimento define la aceptabilidad de un producto o un lote de un alimento basada en la ausencia o presencia, o en la cantidad de microorganismos, incluidos parásitos, y/o en la cantidad de sus toxmas/metabolitos, por unidad o unidades de masa, volumen, superficie o lote.

2. COMPONENTES DE LOS CRITERIOS MICROBIOLÓGICOS PARA LOS ALIMENTOS

Un cotáno microbiológico consta de:

- Una descripción de los microorganismos que suscitan preocupación y/o de sus toxinas/metabolitos y el motivo de dicha preocupación (véase el párrafo 5.1),
- Los métodos analíticos para su detección y/o cuantificación (véase el párrafo 5.2),
- Un plan que defina el número de muestras de campo que hay que tomar y la magnitud de la unidad analítica (véase el párrafo 6);
- Los limites microbiológicos que se consideran apropiados para el alimento en el punto o puntos especificados de la cadena alimentaria (véase el párrafo 5.3),
- El número de unidades analíticas que deben ajustarse a esos limites.

Un criterio microbiológico debe indicar también:

- El alimento al que se aplica el criterio;
- El punto o los puntos de la cadena alimentaria en que se aplica el criterio;

- Toda medida que deba adoptarse cuando no se cumple con dicho criterio.

Al aplicar un criterio microbiológico a la evaluación de los productos, para que puedan aprovecharse de la mejor manera posible el dinero y la mano de obra, es esencial que se apliquen sólo ensayos apropiados (véase el párrafo 5) a los alimentos y los puntos de la cadena alimentaria que ofrecen los mayores beneficios en relación con la posibilidad de proporcionar al consumidor un alimento inocuo y apto para el consumo.

3. FINES Y APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS MICROBIOLÓGICOS PARA LOS ALIMENTOS

Los criterios microbiológicos pueden utilizarse para formular requisitos de diseño y para indicar, según proceda, el estado microbiológico requerido de las materias primas, los ingredientes y los productos terminados en cualquier fase de la cadena alimentaria. Los criterios pueden resultar importantes para examinar los alimentos, en caso de que las materias primas y los ingredientes sean de origen desconocido o poco seguro, o bien cuando no se disponga de otros medios para comprobar la eficacia de los sistemas basados en el sistema de HACCP y de las buenas prácticas de higiene. Por lo general, los criterios microbiológicos pueden ser aplicados por los organismos de reglamentación y/o los empresarios del sector alimentario para definir la distinción entre la aceptabilidad y la inaceptabilidad de materias primas, ingredientes, productos, lotes. Los criterios microbiológicos también pueden utilizarse para determinar si los procesos se ajustan a los Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

**3.1.1 APLICACIÓN POR PARTE DE LOS ORGANISMOS DE REGLAMENTACIÓN**

Los criterios microbiológicos pueden utilizarse para definir y comprobar que se cumpla con los requisitos microbiológicos. Los criterios microbiológicos obligatorios deberán aplicarse a los productos y/o puntos de la cadena alimentaria para los cuales no se disponga de ningún instrumento más eficaz, y a los casos en que se prevea que estos instrumentos pueden aumentar el nivel de protección que se le ofrece al consumidor. Cuando se consideren apropiados, deberán ajustarse a las condiciones especificas del producto y aplicarse sólo al punto de la cadena alimentaria especificado en el reglamento En las situaciones en las que no se cumpla con los criterios microbiológicos, según la evaluación del riesgo a que esté expuesto el consumidor, el punto de la cadena alimentaria y el tipo de producto especificado, es posible que las medidas de control reglamentarias que haya que tomar consistan en seleccionar, re-elaborar, rechazar o destruir el producto y/o hacer una nueva investigación para determinar las medidas que han de adoptarse

**3.1.2 APLICACIÓN POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS DEL SECTOR ALIMENTARIO**

Los empresarios del sector alimentario podrán utilizar los criterios microbiológicos no sólo para comprobar que se ajusten a las disposiciones reglamentarias (véase el párrafo 3.1.1) sino también para formular requisitos de diseño y examinar los productos terminados, siendo ésta una de las medidas que permite comprobar y/o validar la eficacia del sistema de HACCP.

Estos criterios deberán ajustarse concretamente al producto y a la fase de la cadena alimentaria a la que se aplicarán. Puede que resulten más rigurosos que los criterios aplicados para fines reglamentarios, por lo que no deberán utilizarse, como tales, para que se adopten medidas de carácter jurídico.

Los criterios microbiológicos normalmente no son adecuados para la vigilancia de los límites críticos definidos en el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su Aplicación (Anexo al CAC/RCP 1-1969, Rev. 3-1997). Los procedimientos de vigilancia deben permitir detectar pérdidas de control en un punto crítico de control (PCC). Mediante la vigilancia esta información deberá proporcionarse a tiempo para que puedan adoptarse medidas correctivas, con objeto de recuperar el control antes de que sea necesario rechazar el producto. Por esta razón, con frecuencia se prefiere efectuar mediciones de los parámetros físicos y químicos sobre la línea de producción en vez de realizar ensayos microbiológicos, habida cuenta de que los resultados pueden obtenerse a menudo más rápidamente y en el lugar de la producción. Además, para poder establecer límites críticos puede que se requieran otras consideraciones, a parte de las que se han descrito en el presente documento.

4. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS PRINCIPIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y LA APLICACIÓN DE CRITERIOS MICROBIOLÓGICOS

Deberá establecerse y aplicarse un criterio microbiológico sólo cuando haya una necesidad concreta y cuando su aplicación resulte práctica. Esa necesidad se demostrará, por ejemplo, a través de datos epidemiológicos que indiquen que el alimento examinado puede representar un peligro para la salud humana, y que un criterio resulta significativo para la protección del consumidor, o como resultado de una evaluación de riesgos. El criterio debe poder conseguirse técnicamente aplicando buenas prácticas de fabricación (códigos de prácticas) Para lograr las finalidades de un criterio microbiológico, es preciso tener en cuenta:

- Las pruebas de los peligros reales o posibles a que está expuesto el consumidor,
- El estado microbiológico de la materia o las materias primas,
- El efecto de la elaboración sobre el estado microbiológico del alimento;
- La probabilidad y consecuencias de una contaminación microbiana y/o de su aumento en las operaciones sucesivas de manipulación, almacenamiento y uso,
- La categoría o categorías de consumidores interesados;
- La relación costos/beneficios asociada a la aplicación del criterio, y
- El uso previsto del alimento

El numero y la magnitud de unidades analíticas examinadas por cada lote sometido a ensayo deberán corresponder a lo establecido en el plan de muestreo y no deberán modificarse. Sin embargo, el lote no deberá someterse a repetidos análisis con el fin de lograr su conformidad.

5. ASPECTOS MICROBIOLÓGICOS DE LOS CRITERIOS

**5.1 MICROORGANISMOS, PARÁSITOS Y SUS TOXINAS/METABOLITOS QUE REVISTEN IMPORTANCIA EN UN DETERMINADO ALIMENTO**

A los efectos del presente documento se incluyen los siguientes:

- Bacterias, virus, levaduras, mohos y algas;
- Protozoos y helmintos parásitos:
- Sus toxinas/metabolitos.

Los microorganismos incluidos en un criterio deberán considerarse en general importantes -cómo patógenos, organismos indicadores o bien organismos de deterioro- para el alimento y la tecnología en cuestión. No deberán incluirse en el criterio los organismos cuya importancia en un alimento especificado sea dudosa.

El mero descubrimiento, mediante una prueba de presencia-ausencia, de determinados organismos de los que se sabe que provocan enfermedades transmitidas por los

alimentos (por ejemplo, Clostridium perfrigens, Staphylococcus aureus y Vibrio parahaemolyticus) no constituye necesariamente una indicación de una amenaza para la salud pública En caso de que los gérmenes patógenos puedan detectarse de manera directa y segura, deberá examinarse la posibilidad de realizar ensayos para detectar los gérmenes en lugar de realizar ensayos para detectar los organismos indicadores Si se aplica un ensayo para un indicador, deberá declararse expresamente si el ensayo se utiliza para señalar prácticas de higiene poco satisfactorias o bien un peligro para la salud.

## 5.2 MÉTODOS MICROBIOLÓGICOS

En la medida de lo posible, deberán aplicarse solamente métodos cuya fiabilidad (precisión, reproducibilidad, variación entra laboratorios y dentro de ellos) se haya establecido estadísticamente en base a estudios comparativos o realizados en colaboración entre vanos laboratorios. Además, deberá darse preferencia a los métodos que se hayan validado para el producto en cuestión, preferentemente con relación a los métodos de referencia elaborados por organismos internacionales. Si bien los métodos deberán ser lo más sensibles y reproducibles posible para que puedan obtenerse los efectos que se persiguen, los métodos que han de utilizarse para llevar a cabo ensayos en las fábricas, a menudo la sensibilidad y reproducibilidad podrán sacrificarse hasta cierta medida en aras de la rapidez y la sencillez. No obstante, deberá haberse demostrado que dichos métodos dan una evaluación suficientemente fiable de la información que se requiere

Los métodos que se aplican para determinar la idoneidad para el consumo de alimentos altamente perecederos, o de alimentos con una breve duración en almacén, deberán elegirse, en lo posible, de tal forma que los resultados de los
exámenes microbiológicos puedan obtenerse antes de que los alimentos se consuman o lleguen a superar su duración en almacén
Los métodos microbiológicos especificados deberán ser razonables en lo que atañe a la complejidad, disponibilidad de medios, equipo, etc., facilidad de interpretación, tiempo requerido y costos.

## *5.3 LIMITES MICROBIOLÓGICOS*

Los límites que se establezcan en los criterios deberán basarse en datos microbiológicos apropiados para el alimento y ser aplicables a una gama de productos análogos. Por lo tanto, tendrán que basarse en datos recopilados en distintos establecimientos de producción que trabajan conforme a las buenas prácticas de higiene y aplican el sistema de HACCP.
Al establecer limites microbiológicos, hay que tener presente todo cambio que pueda ocurrir en la microflora durante el almacenamiento y la distribución (por ejemplo, disminución o aumento de la cantidad).
Los límites microbiológicos se establecerán teniendo en cuenta los riesgos relacionados con los microorganismos, así como las condiciones en las que se prevé que el alimento será manipulado y consumido.
Los límites microbiológicos deberán tener en cuenta también la probabilidad de que se registre una distribución desigual de microorganismos en el alimento, así como la variabilidad propia del procedimiento analítico.
Si el criterio requiere la ausencia de un determinado microorganismo, deberán indicarse el tamaño y número de la unidad analítica (así como el número de unidades de la muestra analítica).

## 6. PLANES DE MUESTREO, MÉTODOS Y MANIPULACIÓN

Todo plan de muestreo incluye un procedimiento de muestreo y los criterios decisorios que han de aplicarse al lote, basándose en el examen del número prescrito de unidades de la muestra y de las unidades analíticas subsiguientes del tamaño indicado en los métodos determinados. Un plan de muestreo adecuadamente diseñado define la probabilidad de detección de microorganismos en un lote, pero debe tenerse presente que ningún plan de muestreo puede asegurar la ausencia de un determinado organismo. Los planes de muestreo deberán ser administrativa y económicamente factibles.

En particular, la selección de planes de muestreo deberá tener en cuenta:

- Los riesgos para la salud pública asociados con el peligro:
- La susceptibilidad del grupo de consumidores destinatario:
- La heterogeneidad de distribución de los microorganismos cuando se utilizan planes de muestreo con variables, y
- El nivel de calidad aceptable y la probabilidad estadística deseada de que se acepte un lote que no cumple con los requisitos.

Para muchas aplicaciones pueden resultar útiles los planes característicos de las clases 2 y 3. Las características estadísticas de rendimiento o la curva de las características operativas deberán indicarse en el plan de muestreo Las características de rendimiento ofrecen información especifica para estimar la probabilidad de aceptación de un lote que no cumple con los requisitos. El método de muestreo deberá definirse en el plan de muestreo. El tiempo que transcurra entre la toma de las muestras de campo y su análisis deberá ser lo más breve razonablemente posible y, durante el transporte al laboratorio, las condiciones (como por ejemplo, la temperatura) no deberán permitir que aumente o disminuya la cantidad del organismo de que se trata, de forma que los resultados reflejen -dentro de las limitaciones establecidas en el plan de muestreo- las condiciones microbiológicas del lote.

## 7. PRESENTACIÓN DE INFORMES

El informe sobre los ensayos deberá contener la información necesaria para una identificación completa de la muestra, el plan de muestreo, el método de ensayo, los resultados y, de ser apropiado, una interpretación de la misma.

PRINCIPIOS Y DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS MICROBIOLÓGICOS
CAC/GL-30(1999)

INTRODUCCIÓN

Los riesgos ocasionados por peligros microbiológicos constituyen un problema grave e inmediato para la salud humana El análisis de riesgos microbiológicos es un procedimiento que consta de tres componentes: evaluación de riesgos, gestión de riesgos, y comunicación de riesgos, siendo su objetivo global garantizar la protección de la salud pública. Este documento trata de la evaluación de riesgos, elemento clave para asegurar el empleo de conocimientos científicos sólidos a efectos de establecer normas, directrices y otras recomendaciones en relación con la inocuidad alimentaria, con miras a brindar mayor protección a la comunidad y facilitar el comercio internacional El proceso de la evaluación de riesgos microbiológicos debe incluir información cuantitativa, en la mayor medida posible, para la estimación del riesgo. Una evaluación de riesgos microbiológicos debe llevarse a cabo utilizando un enfoque estructurado como el descrito en este documento, que será de interés primordial para los gobiernos aunque podrán encontrarlo beneficioso también otros organismos, compañías y demás entidades interesadas que necesiten preparar una evaluación de riesgos microbiológicos. Puesto que la evaluación de riesgos microbiológicos es una disciplina en evolución, es posible que se requiera un cierto tiempo para aplicar estas directrices y que también sea preciso brindar capacitación especializada en los países que lo consideren necesario. Tal puede ser el caso, especialmente, de los países en desarrollo A pesar de que este documento se centra sobre todo en la evaluación de riesgos microbiológicos, el método puede aplicarse también a ciertas otras clases de peligros biológicos.

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

*El ámbito de aplicación de este documento es el de la evaluación de riesgos ocasionados por peligros microbiológicos presentes en los alimentos.*

2. DEFINICIONES

Las definiciones aquí citadas se proporcionan para ayudar a comprender ciertas palabras o frases que se utilizan en este documento.

Se han empleado, cuando estaban disponibles, las definiciones de agentes microbiológicos, químicos o físicos, así como de gestión y comunicación de los riesgos, adoptadas con carácter provisional en el 22° periodo de sesiones de la Comisión del Codex Alimentarius. Dicha adopción era provisoria porque las definiciones podían sufrir cambios a la luz de la evolución de la disciplina de análisis de riesgos, o como resultado de los esfuerzos por armonizar definiciones similares entre las distintas disciplinas.

**Análisis de incertidumbre** - Un método usado para estimar la incertidumbre asociada con las entradas, supuestos y estructura/forma del modelo.

**Análisis de riesgos** - Un proceso que consta de tres componentes: evaluación de riesgos, gestión del riesgo y comunicación del riesgo.

**Análisis de sensibilidad** - Un método utilizado para analizar el comportamiento de un modelo, midiendo las variaciones de salida que resultan de los cambios a su entrada.

**Caracterización del peligro** - La evaluación cuantitativa o cualitativa de la naturaleza de los efectos nocivos para la salud asociados con el peligro en cuestión. Para los fines

de la evaluación de riesgos microbiológicos, son objeto de interés los microorganismos y/o sus toxinas.
**Caracterización del riesgo** - El proceso de determinación de la estimación cualitativa y/o cuantitativa, incluidas las incertidumbres que conlleva, de la probabilidad de aparición y gravedad de efectos adversos conocidos o potenciales para la salud de una población dada, sobre la base de la identificación del peligro, la caracterización del mismo y la evaluación de la exposición.
**Comunicación del riesgo -** Intercambio interactivo de información y opiniones sobre el riesgo entre los evaluadores del riesgo, los encargados de la gestión del mismo, los consumidores y otros interesados.
**Estimación del riesgo** - La información resultante de la caracterización del riesgo.
**Evaluación cualitativa del riesgo** - Una evaluación de riesgos basada en datos que, a pesar de no constituir una base suficiente para cálculos numéricos del riesgo, permiten, si se cuenta con un conocimiento previo de expertos y una
identificación de las incertidumbres que conllevan, establecer una clasificación de los riesgos según su gravedad o separarlos en categorías descriptivas.
**Evaluación cuantitativa del riesgo -** Una evaluación del riesgo que ofrece expresiones numéricas del mismo, así como una indicación de la incertidumbre que conlleva (expuesta en la definición de análisis de riesgos formulada por la Consulta de Expertos de 1995).
**Evaluación de la exposición** - Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de la ingestión probable de agentes biológicos, químicos y físicos mediante los alimentos, así como de la exposición procedente de otras fuentes, cuando proceda.
**Evaluación de la relación dosis-reacción -** Determinación de la relación existente entre la magnitud de la exposición (dosis) a un agente químico, biológico o físico y la gravedad y/o frecuencia de los efectos adversos para la salud (reacción) que dicho agente produce.
**Evaluación de riesgos** - Un proceso con base científica que consta de la siguientes fases: I) identificación del peligro, II) caracterización del peligro, III) evaluación de la exposición, y IV) caracterización del riesgo.
**Gestión del riesgo** - El proceso de ponderar las distintas políticas posibles a la luz de los resultados de la evaluación del riesgo y. si procede, elegir y aplicar opciones de control apropiadas, incluidas las medidas reglamentarias **Identificación del peligro** - La identificación de los agentes biológicos, químicos y físicos capaces de causar efectos adversos para la salud y que pueden estar presentes en un alimento o grupo de alimentos en particular.
**Peligro** - Agente biológico, químico o físico presente en un alimento, o condición de dicho alimento, que pueden ocasionar un efecto nocivo para la salud.
**Riesgo** - Una función de la probabilidad de que se produzca un efecto adverso para la salud y la gravedad de este efecto, consiguiente a uno o más peligros presentes en los alimentos.

3. PRINCIPIOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS MICROBIOLÓGICOS

1. La evaluación de riesgos microbiológicos debe tener una base científica sólida.
2. Debe existir una preparación funcional entre evaluación de riesgos y gestión de riesgos.
3. La evaluación de riesgos microbiológicos deberá llevarse a cabo de acuerdo a un enfoque estructurado que incluya la identificación de los peligros, la caracterización de los mismos, la evaluación de la exposición y la caracterización de los riesgos
4. Una evaluación de riesgos microbiológicos deberá exponer claramente su propósito, así como la forma de estimación de riesgos que ha de constituir su resultado.
5. Una evaluación de riesgos microbiológicos deberá ser transparente
6. Deberá identificarse toda limitación, por ejemplo, en materia de costos, recursos o tiempo, que pueda tener repercusiones en la evaluación de riesgos: habrá que describir también sus posibles consecuencias,
7. La estimación de riesgos deberá contener una descripción detallada de la incertidumbre. e indicar en qué parte del proceso de la evaluación de riesgos ha surgido tal incertidumbre.
8. Los datos deberán ser tales que permitan determinar la incertidumbre de la estimación de riesgos: en la medida de lo posible, los datos y los sistemas adoptados para su recolección deberán ser de calidad y precisión suficientes para reducir al mínimo la incertidumbre de la estimación de riesgos.
9. Una evaluación de riesgos microbiológicos deberá considerar explícitamente la dinámica del crecimiento. supervivencia y muerte de los microbios en los alimentos, y la complejidad de la interacción entre el ser humano y el agente (incluidas las secuelas) después del consumo, así como las posibilidades de propagación ulterior.
10. Siempre que sea posible, las estimaciones de riesgos deberán volver a evaluarse a lo largo del tiempo en comparación con datos independientes sobre enfermedades humanas.
11. Es posible que una evaluación de riesgos microbiológicos necesite ser re-evaluada a medida que aparezca nueva información pertinente.

4. DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN

Estas directrices proporcionan un esquema de los elementos que constituyen una evaluación de riesgos microbiológicos, indicando además los tipos de decisiones que es necesario considerar en cada etapa.

**4.1 CONSIDERACIONES GENERALES**

Los elementos del análisis de riesgos son: evaluación de riesgos, gestión del riesgo y comunicación del riesgo. La separación funcional entre evaluación y gestión del riesgo ayuda a garantizar la objetividad del proceso de evaluación de riesgos. Sin embargo, para un proceso completo y sistemático de evaluación de riesgos se precisan determinadas interacciones. Éstas pueden incluir una clasificación de los peligros así como decisiones sobre la política de evaluación de riesgos. Cuando en la evaluación de riesgos se toman en cuenta aspectos de gestión del riesgo, es necesario que el proceso de adopción de decisiones sea transparente. Lo que importa es el carácter transparente y

objetivo del proceso, y no quién es la persona concreta encargada de la evaluación o la gestión.
Siempre que resulte practicable, se debe hacer lo posible por ofrecer un proceso de evaluación de riesgos al que las partes interesadas puedan aportar sus contribuciones. Dichas contribuciones de las partes interesadas pueden aumentar la transparencia de la evaluación de riesgos, elevar la calidad de las evaluaciones al proporcionar capacidad especializada e informaciones adicionales, y facilitar la comunicación del riesgo aumentando la credibilidad y aceptación de los resultados de la evaluación de riesgos.
Los datos científicos disponibles pueden ser limitados, incompletos o divergentes. En tales casos, será necesario adoptar decisiones transparentes y fundamentadas en cuanto a la manera de completar el proceso de evaluación de riesgos. Cuando se realiza una evaluación de riesgos, es importante que se utilice información de buena calidad para reducir la incertidumbre y aumentar la confiabilidad de la estimación de riesgos resultante. Aunque en la medida de lo posible se recomienda utilizar información cuantitativa, no debe subestimarse el valor y la utilidad de la de Índole cualitativa Hay que reconocer que no siempre se contará con recursos suficientes, y que es probable que existan limitaciones para la evaluación de riesgos que influirán en la calidad de la estimación de riesgos resultante. Cuando se tropieza con tales limitaciones de recursos es importante, en aras de la transparencia, que éstas queden descritas en el informe oficial. Cuando corresponda, este informe incluirá una evaluación de las repercusiones que tienen las (imitaciones de recursos en la evaluación de riesgos.

## 4.2 DECLARACIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

Al comienzo del trabajo, deberá exponerse claramente el propósito específico de la evaluación de riesgos que se lleva a cabo. Se ha de definir la forma que asumirá el resultado y las alternativas posibles para el mismo. Por ejemplo, el resultado podrá consistir en una estimación de la prevalencia de la enfermedad, o bien en un cálculo de la tasa anual (casos de enfermedad por cada 100 000 habitantes) o en una estimación de la tasa de enfermedad humana en relación con los casos de ingestión.
La evaluación del riesgo microbiológico puede requerir una fase de investigación preliminar. En esta se podrán estructurar o incorporar a un mapa los datos que apoyan la elaboración de un modelo del riesgo desde la producción hasta el consumo, en el contexto de la evaluación de riesgos.

## 4.3 IDENTIFICACIÓN DEL PELIGRO

En el caso de agentes microbianos, el objeto del análisis es identificar los microorganismos o toxinas microbianas de interés para un alimento La identificación de peligros será predominantemente un proceso cualitativo. Los peligros pueden identificarse a partir de fuentes de datos pertinentes. La información sobre peligros puede obtenerse de la literatura científica, de bases de datos como las de la industria alimentaria, de organismos gubernamentales, de las organizaciones internacionales correspondientes, y de opiniones solicitadas a expertos. Entre la información pertinente se encuentran datos procedentes, por ejemplo, de estudios clínicos, de la vigilancia e investigación epidemiológicas, de estudios en animales de laboratorio, de investigaciones sobre las características de microorganismos, de la interacción entre los mismos y su medio ambiente a través de la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo mismo, y de estudios sobre microorganismos y situaciones análogos.

## 4.4 EVALUACIÓN DE LA EXPOSICIÓN

La evaluación de la exposición incluye una evaluación de la magnitud de la exposición humana efectiva prevista En el caso de agentes microbiológicos, la evaluación de la exposición puede basarse en el posible alcance de la contaminación de los alimentos por un microorganismo determinado o sus toxinas, así como en información acerca de la ingesta La evaluación de la exposición debería especificar la unidad alimentaria en cuestión, por ejemplo, tamaño de la porción consumida en la mayor parte o la totalidad de los casos de enfermedad aguda.

Entre los factores que deben tomarse en cuenta para la evaluación de la exposición figuran la frecuencia de la contaminación de los alimentos por el agente patógeno, y el nivel de éste en dichos alimentos a lo largo del tiempo En estos factores influyen, por ejemplo, las características del agente patógeno, la ecología microbiana del alimento, la contaminación inicial de la materia prima y, en particular, consideraciones relativas a las diferencias regionales y el carácter estacional de la producción, el nivel de control de la higiene y el proceso de elaboración, los métodos de elaboració, envasado, distribución y almacenamiento de los alimentos, y etapas de la preparación de éstos como cocción o tiempo de espera. Otro factor que debe tomarse en cuenta en la evaluación son los hábitos de consumo. Esto se refiere a los antecedentes socioeconómicos y culturales, el origen étnico, factores estacionales, diferencias de edad (distribución demográfica), diferencias regionales, y a la preferencia y comportamiento del consumidor. Otros factores que han de considerarse son: la función del manipulador de alimentos como fuente de contaminación, la cantidad de contacto manual directo con el producto, y el efecto que pueden producir relaciones indebidas entre tiempo y temperatura ambientales.

Los niveles de los agentes microbianos patógenos pueden ser dinámicos, y aunque es posible mantenerlos bajos utilizando, por ejemplo, controles adecuados de tiempo/temperatura durante la elaboración de los alimentos, dichos niveles también pueden aumentar considerablemente si se verifican condiciones indebidas (por ejemplo, temperaturas inadecuadas de almacenamiento de los productos alimenticios, o contaminación cruzada con otros alimentos). Por lo tanto. la evaluación de la exposición deberá describir todo el camino desde la producción hasta el consumo. Es posible construir escenarios para predecir el alcance de la exposición posible. Éstos podrían reflejar los efectos de la elaboración, como el diseño higiénico, la limpieza y la desinfección, así como el historial de tiempo/temperatura y otras condiciones de los alimentos, las modalidades de manipulación y consumo de los productos, los controles reglamentarios, y los sistemas de vigilancia.

La evaluación de la exposición calcula, dentro de los distintos niveles de incertidumbre, la presencia de agentes patógenos microbiológicos o toxinas microbianas y la posibilidad de que éstos se presenten en los alimentos en el momento de su consumo Desde el punto de visto cualitativo los alimentos pueden clasificarse según la probabilidad de que el producto esté o no contaminado en su origen, la capacidad del alimento de soportar o no el crecimiento del agente patógeno en cuestión; la existencia de una posibilidad considerable de manipulación indebida del alimento, o el hecho de que éste vaya a someterse a un proceso térmico. En la presencia, el crecimiento, la supervivencia o la muerte de los microorganismos, incluidos los agentes patógenos presentes en los alimentos, influyen las prácticas de elaboración y envasado, las condiciones de almacenamiento y en particular la temperatura, la humedad relativa del medio ambiente y la composición gaseosa de la atmósfera Otros factores pertinentes son el pH, el contenido de humedad o actividad del agua (aw), el contenido de sustancias nutritivas, la presencia de sustancias antimicrobianas y la microflora que compite con

ellos La microbiología predictiva puede ser un instrumento útil para la evaluación de la exposición.

## 4.5 CARACTERIZACIÓN DEL PELIGRO

El propósito de esta etapa es proporcionar una descripción cualitativa o cuantitativa de la gravedad y duración de los efectos adversos que pueden resultar de la ingestión de un microorganismo o sus toxinas con los alimentos Deberá efectuarse una evaluación de la dosis-reacción, si es posible obtener los datos necesarios.

Hay vanos factores importantes que deben tomarse en cuenta en la caracterización del peligro Éstos se relacionan tanto con el microorganismo como con el huésped humano. En relación con el primero revisten importancia los siguientes aspectos que los microorganismos son capaces de duplicarse, que la virulencia e infectividad de los organismos puede cambiar en función de su interacción con el huésped y el medio ambiente; que el material genético se puede transferir de un microorganismo a otro, lo que conlleva la transferencia de características como la resistencia a los antibióticos y factores de virulencia; que los microorganismos pueden diseminarse por transmisión secundaria y terciaria; que los síntomas clínicos pueden presentarse bastante tiempo después de la exposición; que los microorganismos puede perdurar en determinados individuos, causando una excreción continua del microorganismo mismo y un constante riesgo de difusión de la infección; que, en algunos casos, dosis bajas de ciertos microorganismos pueden provocar un efecto grave; y que los atributos de un alimento pueden modificar la patogenicidad microbiana, por ejemplo en caso de alto contenido de grasa de un vehículo alimentario.

En relación con el huésped pueden revestir importancia los siguientes factores: factores genéticos como el tipo de antigenos del leucocito humano (HLA); una susceptibilidad en aumento debida a la ruptura de las barreras fisiólogas; características individuales de susceptibilidad del huésped como edad, embarazo, nutrición, salud y medicamentos administrados, infecciones simultáneas, estado de inmunidad e historial de exposición previa: características de la población como inmunidad, acceso a la atención médica y su utilización, y persistencia del organismo en la población

Una característica aconsejable para la caracterización del peligro es, idealmente, que establezca una relación entre dosis y reacción Para determinar dicha reacción será necesario tener en cuenta los distintos puntos finales, como infección o enfermedad. De no existir una relación conocida entre dosis y reacción se podrían utilizar herramientas de la evaluación de riesgos como las deducciones de expertos para considerar los distintos factores, como por ejemplo la infectividad, que se precisan para describir la caracterización del peligro. Además, los expertos podrán idear sistemas de clasificación que permitan caracterizar la gravedad y/o duración de la enfermedad.

## 4.6 CARACTERIZACIÓN DEL RIESGO

La caracterización del riesgo representa la integración de las determinaciones resultantes de la identificación del peligro, la caracterización del peligro y la evaluación de la exposición, a fin de obtener una estimación del riesgo, proporciona una estimación cualitativa y cuantitativa de la probabilidad y gravedad de los efectos adversos que podrían presentarse en una población dada, incluida la descripción de las incertidumbres asociadas con estas estimaciones. Tales estimaciones pueden evaluarse por comparación con datos epidemiológicos independientes que establecen una relación entre los peligros y la prevalencia de la enfermedad.

La caracterización del riesgo reúne toda la información cualitativa o cuantitativa de las etapas anteriores a fin de proporcionar una estimación de riesgos con base sólida para una población dada. La caracterización del riesgo depende de los datos y opiniones de expertos disponibles. Es posible que el peso de la evidencia obtenida integrando los datos cualitativos y cuantitativos sólo permita efectuar una estimación cualitativa de los riesgos.

El grado de confianza en la estimación definitiva del riesgo dependerá de la variabilidad, la incertidumbre y las suposiciones identificadas en todas las etapas anteriores. La diferenciación de incertidumbre y variabilidad es importante para la posterior selección de las opciones de gestión del riesgo. La incertidumbre está asociada con los propios datos y con el tipo de modelo elegido. Las indeterminaciones de los datos incluyen las que pueden surgir durante la evaluación y extrapolación de la información obtenida de estudios epidemiológicos, microbiológicos y en animales de laboratorio Surgen incertidumbres cada vez que se intenta utilizar los datos referentes a la incidencia de ciertos fenómenos, obtenidos bajo condiciones determinadas, para hacer estimaciones o previsiones sobre fenómenos que probablemente se verificarán en otras condiciones respecto de las cuales no se dispone de datos. La variación biológica incluye las diferencias de virulencia existentes entre las poblaciones microbianas, así como la susceptibilidad variable de las poblaciones y sub-poblaciones humanas.
Es importante demostrar la influencia de las estimaciones y supuestos utilizados en la evaluación de riesgos: en la evaluación cuantitativa esto puede realizarse efectuando un análisis de sensibilidad y de incertidumbre.

4.7 DOCUMENTACIÓN
La evaluación de riesgos deberá documentarse en forma completa y sistemática y comunicarse al encargado de la gestión del riesgo. A efectos de la transparencia del proceso, que es importante para la adopción de decisiones, es esencial que se conozcan todas las limitaciones que hayan podido influir en la evaluación de riesgos. Por ejemplo, es necesario que el dictamen de expertos se identifique, y que se explique su justificación. Para garantizar una evaluación de riesgos transparente deberá prepararse un documento formal que incluya un resumen, y que se enviará a las partes independientes interesadas a fin de que otros evaluadores de riesgos puedan repetir y criticar el trabajo. El documento formal y el resumen deberán indicar todas las restricciones, incertidumbres y supuestos así como sus consecuencias para la evaluación del riesgo.

**4.8 REEVALUACIÓN**
Los problemas de vigilancia pueden proporcionar una oportunidad continua de volver a evaluar los riesgos para la salud pública que se vincula a la presencia de agentes patógenos en los alimentos, a medida que se van proporcionando nuevas informaciones y datos pertinentes. Los evaluadores del riesgo microbiológico podrán tener la oportunidad de comparar la estimación de riesgos, que se ha obtenido de modelos de evaluación de riesgos microbiológicos, con datos de informes sobre enfermedades humanas, a efectos de calibrar la confiabilidad de la estimación efectuada. Esta comparación pone el acento en el carácter iterativo de la elaboración del modelo. En caso de que se proporcionen nuevos datos, quizás sea necesario reexaminar la evaluación del riesgo microbiológico.

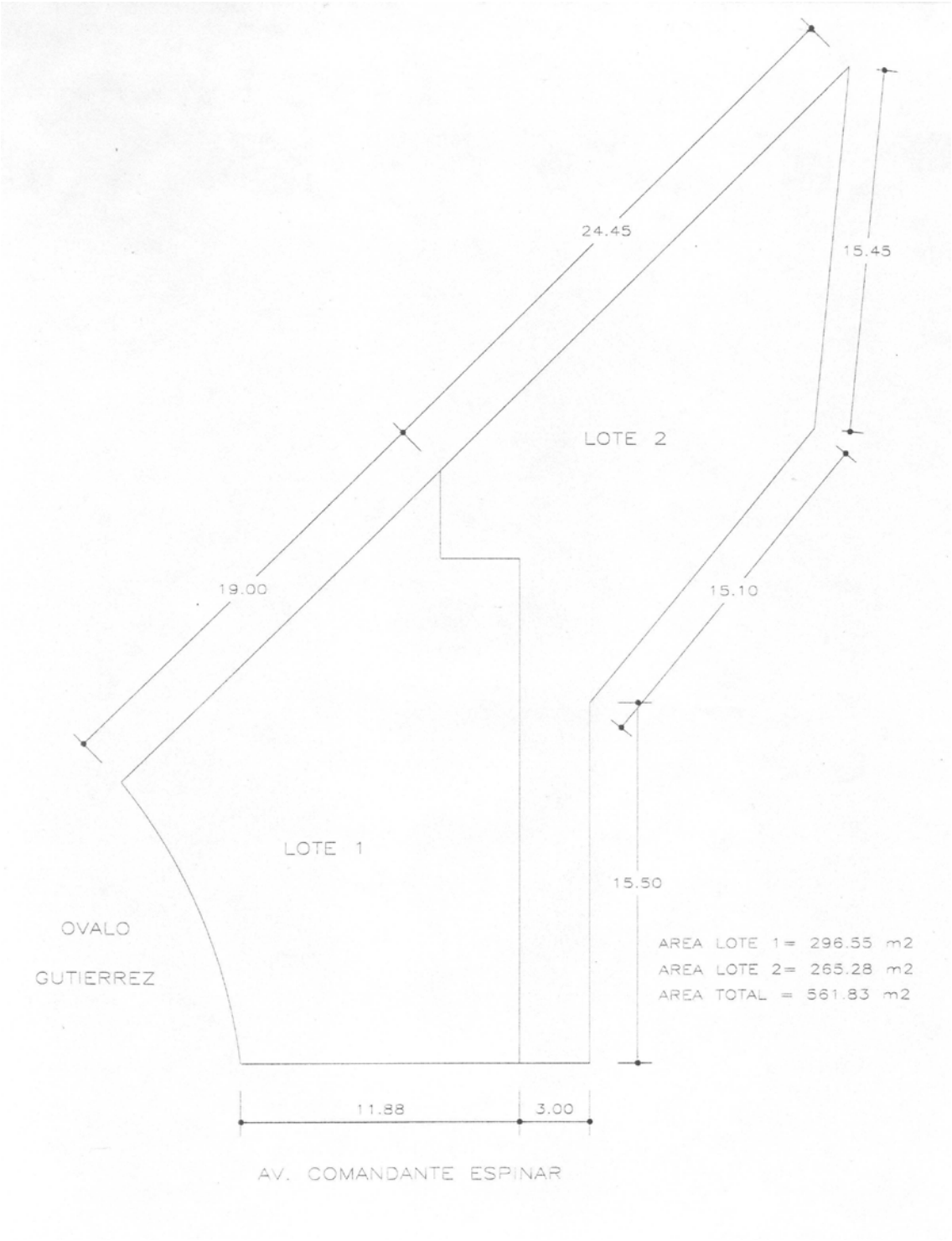
CUBIERTA POSTERIOR

Todas las personas tienen derecho a esperar que los alimentos que comen sean inocuos y aptos para el consumo Las enfermedades de transmisión alimentaria y los daños provocados por los alimentos son, en el mejor de los casos, desagradables, y en el peor pueden ser fatales. Los brotes de enfermedades transmitidas por los alimentos pueden perjudicar al comercio y al turismo y provocar pérdidas de ingresos, desempleo y pleitos. El deterioro de los alimentos ocasiona pérdidas, es costoso y puede influir negativamente en el comercio y en la confianza de los consumidores. Por consiguiente, es imprescindible *un* control eficaz de la higiene, a fin de evitar las consecuencias perjudiciales que derivan de las enfermedades y los daños provocados por los alimentos y por el deterioro de los mismos, para la salud y la economía Todos, agricultores y cultivadores, fabricantes y elaboradores, manipuladores y consumidores de alimentos, tienen la responsabilidad de asegurarse de que los alimentos sean inocuos y aptos para el consumo.

Los Textos básicos del Codex sobre higiene de los alimentos establecen una base sólida para entender de qué manera se formulan y aplican las reglas y reglamentos en materia de higiene (1 los alimentos. Los *Principios Generales de Higiene de los Alimentos* abarcan las prácticas de higiene desde la producción primaria hasta el consumidor final, destacando los controles de higiene básicos que: se efectúan en cada etapa. Este volumen en formato reducido contiene también la descripción más'5 utilizada a nivel internacional del *Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP),* con las directrices para su aplicación, los principios para el establecimiento y aplicación de criterios microbiológicos para los alimentos, y los principios y directrices para la aplicación de la evaluación de riesgos microbiológicos Resultará de utilidad a las autoridades gubernamentales, las industrias alimentarias y a todos los manipuladores de alimentos, así como a los consumidores, y a los docentes y estudiantes de higiene de los alimentos.

# ANEXO 07: Planos de terreno e instalaciones

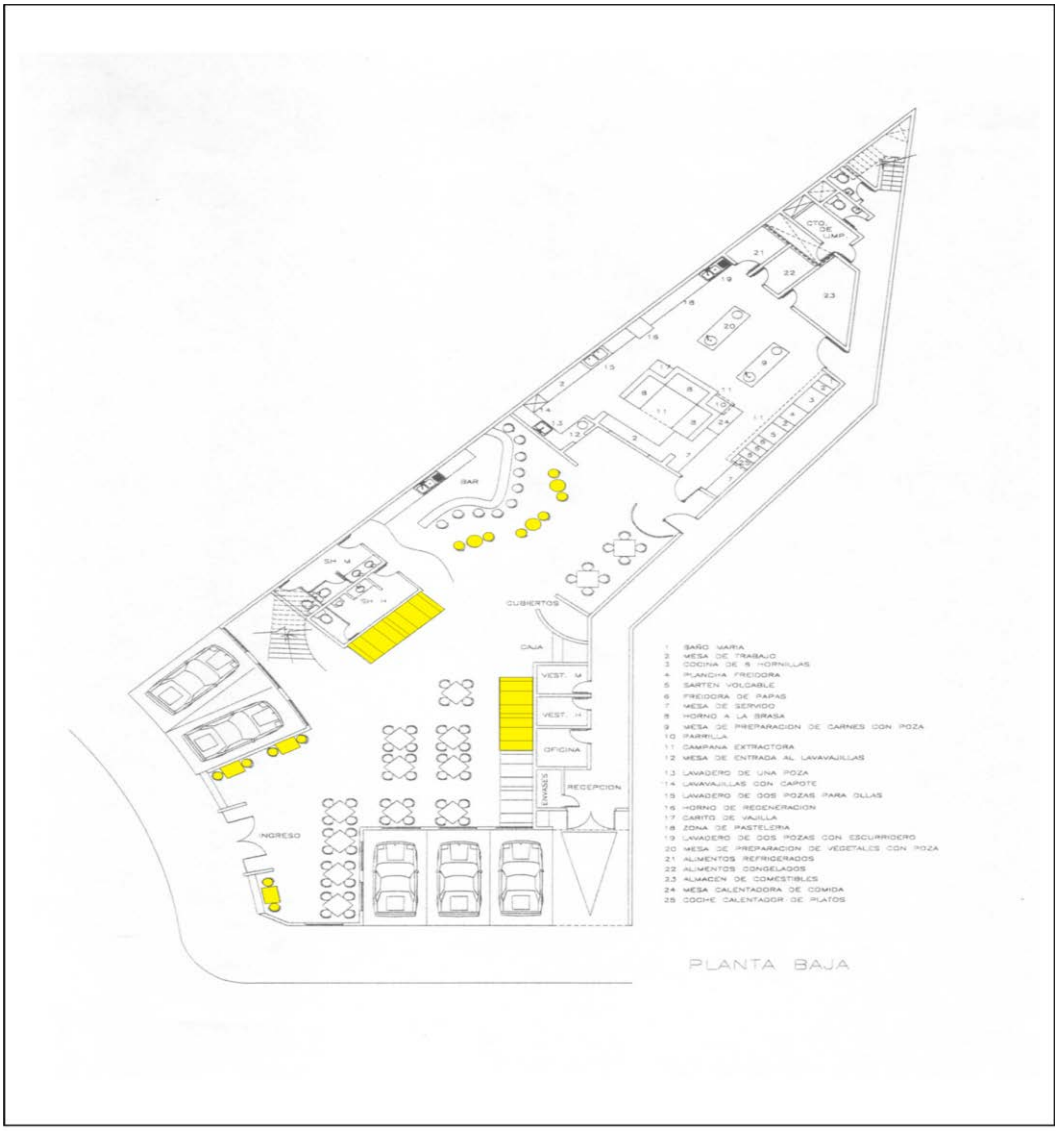
**PLANO DE TERRENO**




Continúa…

# ANEXO 07: Planos de terreno e instalaciones

...viene



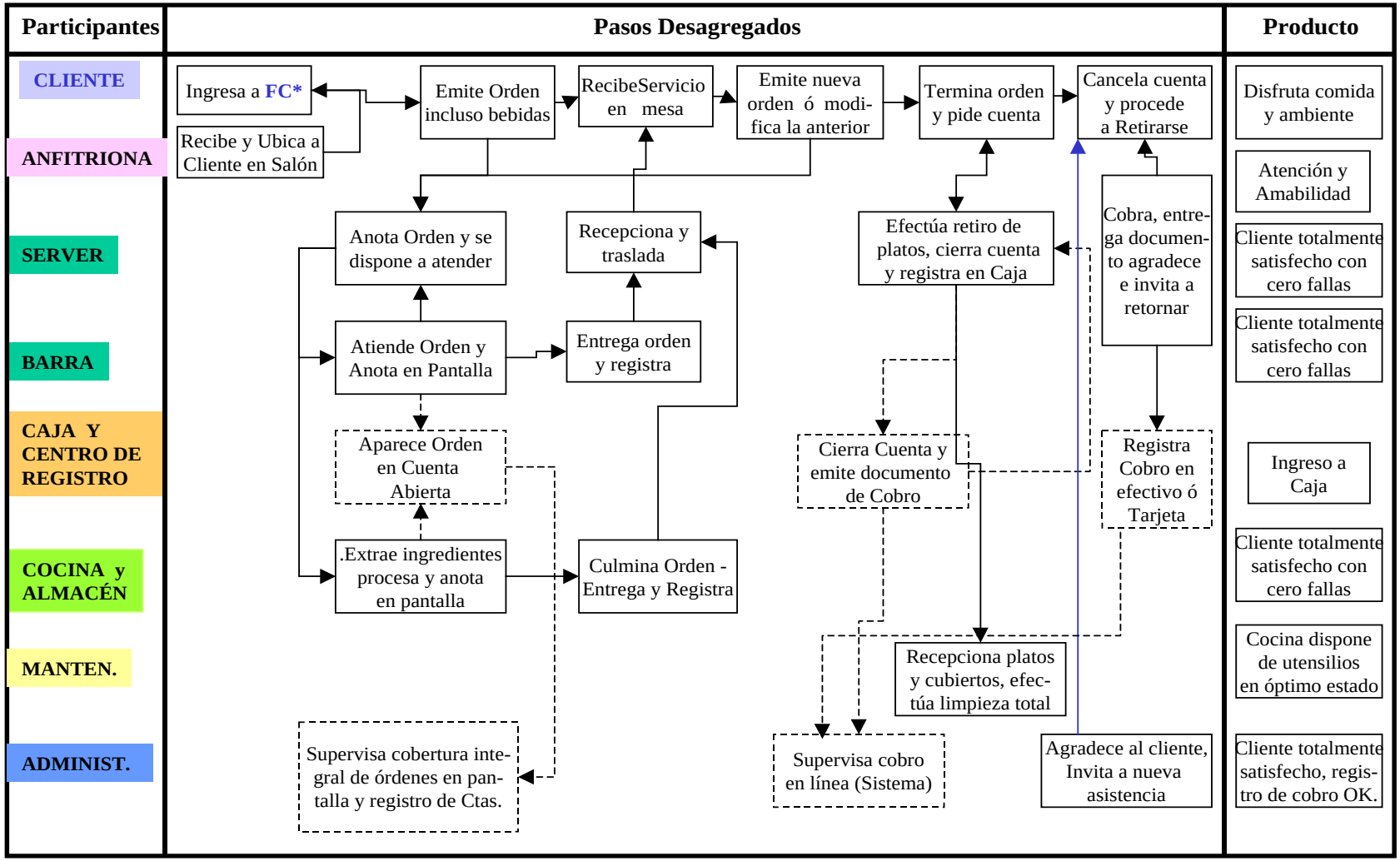

Elaboración Propia

Continúa…

# ANEXO 07: Planos de terreno e instalaciones

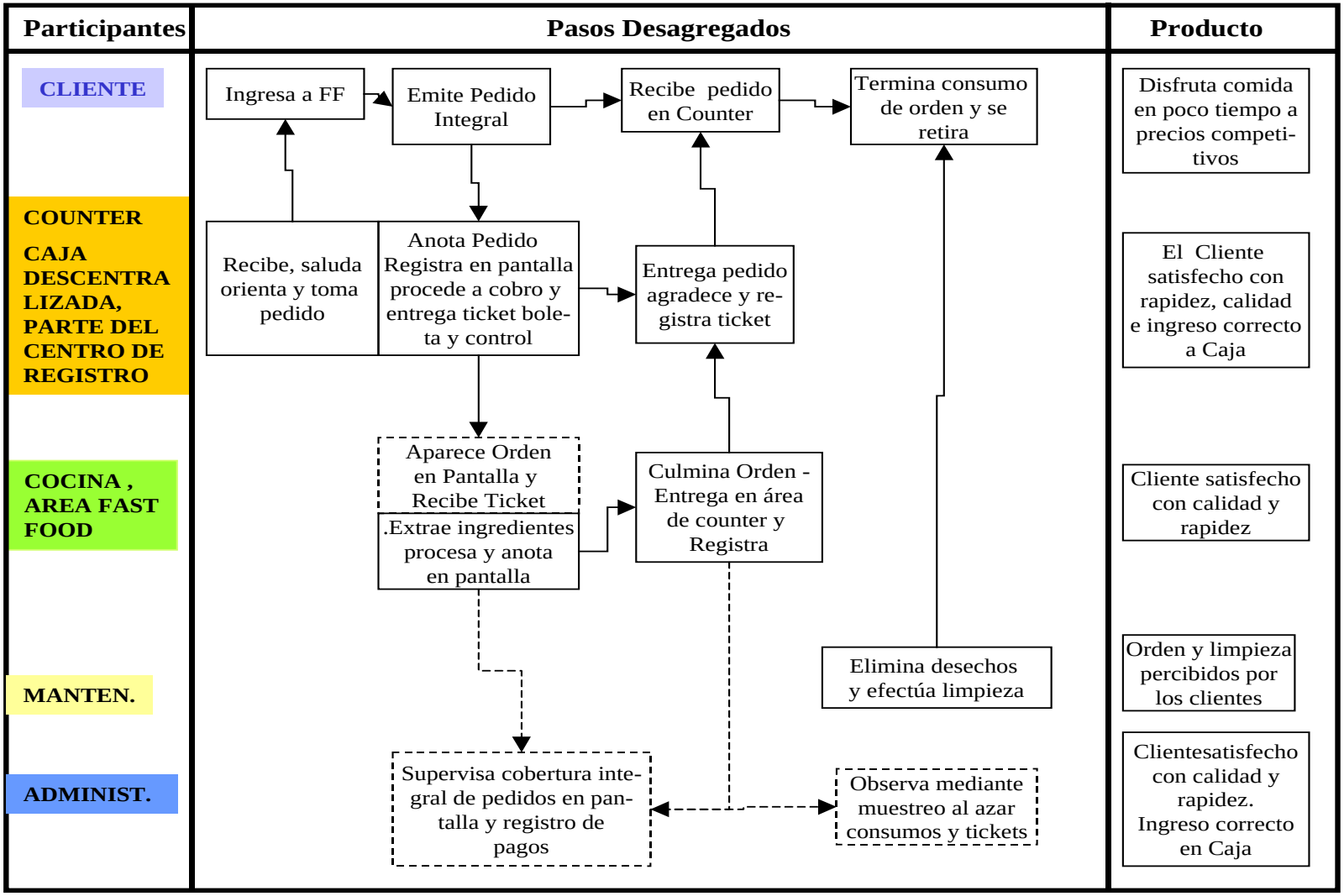
...viene

# ANEXO 08: Mapa del proceso del fast - casual



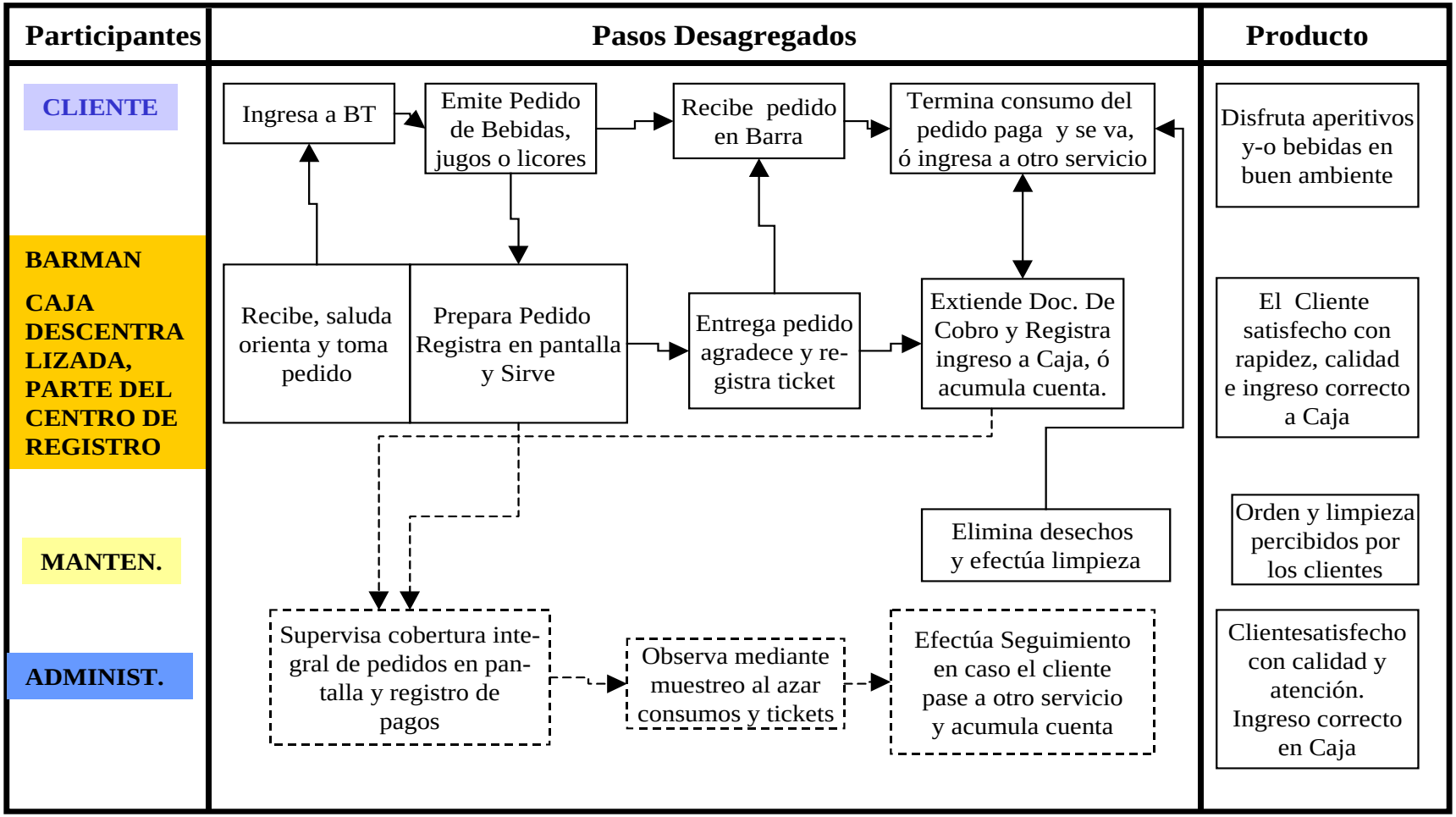

Elaboración propia

# ANEXO 09: Mapa del proceso del Fast-Food

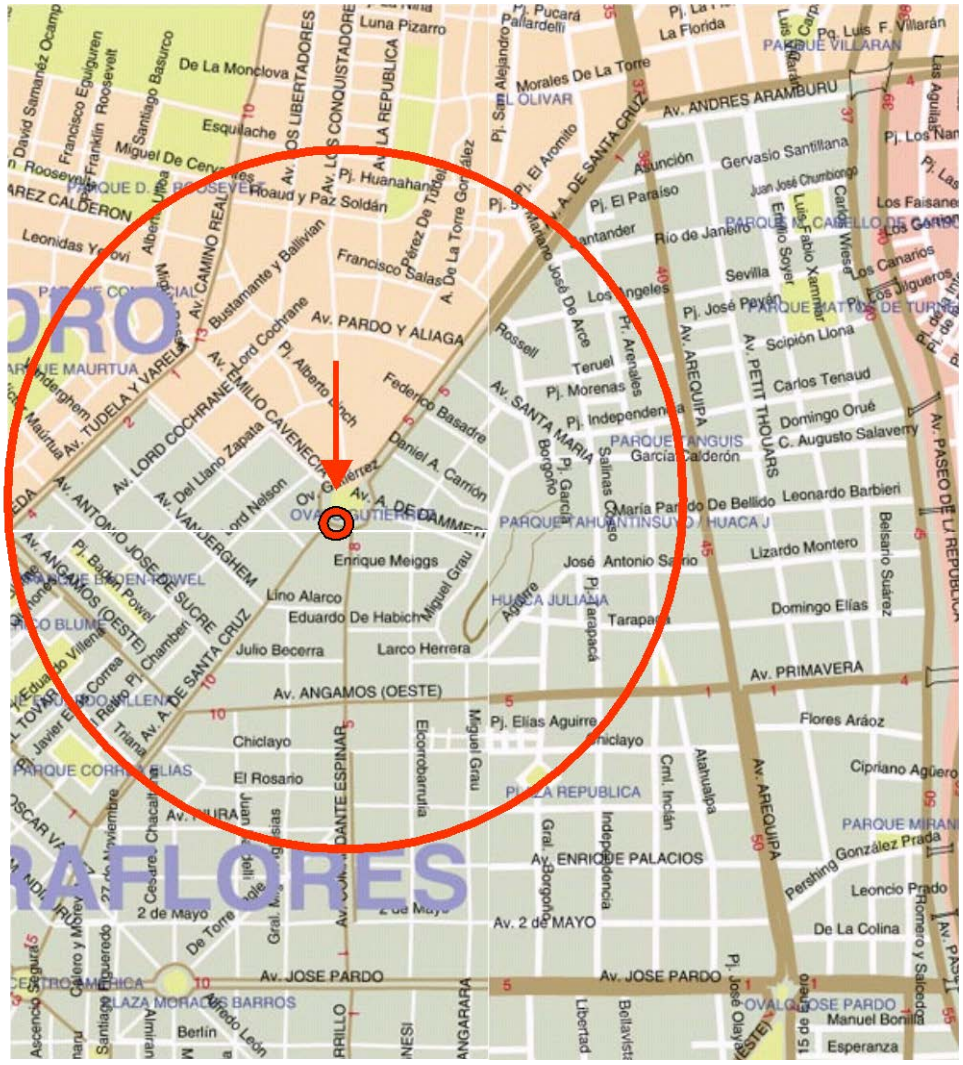



Elaboración propia.

## ANEXO 10: Mapa del proceso de la barra temática



# ANEXO 11: Plano integrado San Isidro - Miraflores


Av. ANDRES ARAMBURU
Av. PARDO Y ALIAGA
Av. ANGAMOS (OESTE)
Av. PRIMAVERA
Av. ENRIQUE PALACIOS
Av. 2 de MAYO
Av. JOSE PARDO
Av. AREQUIPA
Av. PASEO DE LA REPUBLICA
Av. PETIT THOUARS
Av. LORD COCHRANE
Av. CAMINO REAL
Av. DE SANTA CRUZ
Av. SANTA MARIA
Av. VANDERGHEM
Av. Del Llano Zapata
Av. TUDELA Y VARELA
Av. ANTONIO JOSE DE SUCRE
Av. EMILIO CAVENECIA
Av. LOS CONQUISTADORES
Av. LOS LIBERTADORES
Av. LA REPUBLICA
Av. A. DE DAMMERT
Av. A. DE LA TORRE GONZALEZ
Av. PEREZ DE TUDELA
Av. Bustamante y Ballivian
Av. Lord Cochrane
Av. Roosevelt
Av. Franklin Roosevelt
Av. Santiago Basurco
Av. Francisco Eguiguren
Av. David Samanéz Ocampo
Av. Miguel De Cervantes
Av. Alberto Ureña
Av. Pj. Huanahanca
Av. Pj. Alberto Leach
Av. Pj. Arenales
Av. Pj. Morenas
Av. Pj. Independencia
Av. Pj. Elías Aguirre
Av. Pj. Alejandro Pallardelli
Av. Pj. Pucará
Av. Pj. El Aromito
Av. Pj. El Paraíso
Av. Pj. José Peyén
Av. Pj. Los Ángeles
Av. Pj. Santander
Av. Pj. Teruel
Av. Pj. Rossell
Av. Pj. Borgoño
Av. Pj. Garcia
Av. Pj. Salinas Chico
Av. Pj. Tarapacá
Av. Pj. Aguirre
Av. Pj. Chiclayo
Av. Pj. Los Nanos
Av. Pj. Los Faisanes
Av. Pj. Los Canarios
Av. Pj. Los Jilgueros
Av. Pj. Las Aguilas
Av. Pq. Luis F. Villarán
Av. Luis Carranza
Av. Luis Fabio Xammar
Av. Carlos Wiese
Av. Emilio Soyer
Av. Juan José Chumbiongo
Av. Federico Basadre
Av. Daniel A. Carrión
Av. Miguel Grau
Av. Ejercito
Av. Ejercito Chiclayo
Av. Ejercito Chacalt
Av. Ejercito Quiñones
Av. Ejercito Ugarte
Av. Ejercito Ascencio Segura
Av. Ejercito Santiago Queredo
Av. Ejercito Alfonso Ugarte
Av. Ejercito Cesáreo
Av. Ejercito Gral. Borgoño
Av. Ejercito Independencia
Av. Ejercito Gral. Ivan Vargas
Av. Ejercito Juan Pablo Vizcarra
Av. Ejercito Cristóbal Colón
Av. Ejercito Alfonso Ugarte
Av. Ejercito Ángel Rey
Av. Ejercito Triana
Av. Ejercito Chamberlain
Av. Ejercito Ricardo Pl. Correa
Av. Ejercito Eduardo Villena
Av. Ejercito Pj. Javier Eguiguren
Av. Ejercito Pj. Tovar
Av. Ejercito Pj. Bryan Powel
Av. Ejercito Pj. Ángamos (Oeste)
Av. Ejercito Pj. Lino Alarco
Av. Ejercito Pj. Eduardo De Habich
Av. Ejercito Pj. Julio Becerra
Av. Ejercito Pj. Larco Herrera
Av. Ejercito Pj. Enrique Meiggs
Av. Ejercito Pj. Ekorrobarrutia
Av. Ejercito Pj. Miguel Grau
Av. Ejercito Pj. Dante Espinar
Av. Ejercito Pj. Ángel Rey
Av. Ejercito Pj. Triana
Av. Ejercito Pj. Chiclayo
Av. Ejercito Pj. Alfonso Ugarte
Av. Ejercito Pj. Cesáreo
Av. Ejercito Pj. Independencia
Av. Ejercito Pj. Gral. Borgoño
Av. Ejercito Pj. Libertad
Av. Ejercito Pj. Bellavista
Av. Ejercito Pj. José Olaya
Av. Ejercito Pj. Ángel Rey
Av. Ejercito Pj. Manuel Bonilla
Av. Ejercito Pj. Esperanza
Av. Ejercito Pj. Romero y Salcedo
Av. Ejercito Pj. Leoncio Prado
Av. Ejercito Pj. De La Colina
Av. Ejercito Pj. Pershing
Av. Ejercito Pj. González Prada
Av. Ejercito Pj. Cipriano Agüero
Av. Ejercito Pj. Flores Aráoz
Av. Ejercito Pj. Domingo Elías
Av. Ejercito Pj. Lizardo Montero
Av. Ejercito Pj. Belisario Suárez
Av. Ejercito Pj. Leonardo Barbieri
Av. Ejercito Pj. María Parado De Bellido
Av. Ejercito Pj. C. Augusto Salaverry
Av. Ejercito Pj. Domingo Orué
Av. Ejercito Pj. Carlos Tenaud
Av. Ejercito Pj. Scipión Llona
Av. Ejercito Pj. Sevilla
Av. Ejercito Pj. Río de Janeiro
Av. Ejercito Pj. Asunción
Av. Ejercito Pj. Gervasio Santillana
Av. Ejercito Pj. Morales De La Torre
Av. Ejercito Pj. Pucará
Av. Ejercito Pj. La Florida
Av. Ejercito Pj. Esquilache
Av. Ejercito Pj. De La Monclova
Av. Ejercito Pj. Luna Pizarro
Av. Ejercito Pj. Roaud y Paz Soldán
Av. Ejercito Pj. Francisco Salas
Av. Ejercito Pj. Tarapacá
Av. Ejercito Pj. Aguirre
Av. Ejercito Pj. Chiclayo
Av. Ejercito Pj. Alfonso Ugarte
Av. Ejercito Pj. Cesáreo
Av. Ejercito Pj. Independencia
Av. Ejercito Pj. Gral. Borgoño
Av. Ejercito Pj. Libertad
Av. Ejercito Pj. Bellavista
Av. Ejercito Pj. José Olaya

# ANEXO 12: Plano integrado Surco – La Molina

TELEFÓNICA DEL PERÚ. **Guía de calles** [ en línea]. Lima: Telefónica del Perú, 2003 [ citado marzo 2003. Adobe Acrobat. Disponible en:
http://paginasamarillas.com.pe/planos/plano.asp?calle_ori=manuel%20olguin&distrito_ori=LI33&cuadrante=B4&plano=06&calle=MANUEL%20OLGUIN&distrito=Santiago%20de%20Surco&co_dtr=LI33

# ANEXO 13: Inversiones

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **TERRENOS** | | | | | | | | |
| (GARANTÍA DEL ALQUILER) $ 5,000 MENSUALES POR 5 MESES. | | | | | | | NA | |
| **EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES** | | | | **150.000,00** | **27.000,00** | **177.000,00** | | |
| REMODELACION Y DECORACIO | 1 | 33 | 200.000,00 | 150.000,00 | 27.000,00 | 177.000,00 | 4.500,00 | 3% |
| **MAQUINARIA Y EQUIPO** | | | | **108.207,30** | **19.477,31** | **127.684,61** | | |
| **POLLERIA** | | | | | | | | |
| HORNO POLLERO | 6 | 10 | 1.500,00 | 9.000,00 | 1.620,00 | 10.620,00 | 900,00 | 10% |
| FREIDORA DE PAPAS | 6 | 10 | 650 | 3.900,00 | 702,00 | 4.602,00 | 390,00 | 10% |
| **ÁREA DE COCCIÓN** | | | | | | | | |
| BAÑO MARIA A GAS | 1 | 10 | 1155 | 1.155,00 | 207,90 | 1.362,90 | 115,50 | 10% |
| MUEBLE BASE PARA BAÑO MAR | 1 | 10 | 289 | 289,00 | 52,02 | 341,02 | 28,90 | 10% |
| COCINA DE 6 FUEGOS A GAS | 1 | 10 | 2598 | 2.598,00 | 467,64 | 3.065,64 | 259,80 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| MUEBLE PARA COCINA DE 6 FUI | 1 | 10 | 423 | 423,00 | 76,14 | 499,14 | 42,30 | 10% |
| COCINA DE 2 FUEGOS A GAS | 1 | 10 | 1299 | 1.299,00 | 233,82 | 1.532,82 | 129,90 | 10% |
| MUEBLE PARA COCINA DE 2 FUI | 1 | 10 | 223 | 223,00 | 40,14 | 263,14 | 22,30 | 10% |
| PLANCHA FREIDORA A GAS | 1 | 10 | 1963 | 1.963,00 | 353,34 | 2.316,34 | 196,30 | 10% |
| MUEBLE BASE PARA PLANCHA I | 2 | 10 | 356 | 712,00 | 128,16 | 840,16 | 71,20 | 10% |
| SARTÉN BASCULANTE A GAS 80 | 1 | 10 | 3695 | 3.695,00 | 665,10 | 4.360,10 | 369,50 | 10% |
| FREIDORA A GAS 20 LITROS | 6 | 10 | 2048 | 12.288,00 | 2.211,84 | 14.499,84 | 1.228,80 | 10% |
| PARRILLA A GAS | 2 | 10 | 1270 | 2.540,00 | 457,20 | 2.997,20 | 254,00 | 10% |
| MUEBLE BASE PARA PARRILLA | 2 | 10 | 289 | 578,00 | 104,04 | 682,04 | 57,80 | 10% |
| CAMPANA EXTRACTORA MURA | 4 | 10 | 2998 | 11.992,00 | 2.158,56 | 14.150,56 | 1.199,20 | 10% |
| HORNO MIXTO A GAS (REGENEF | 2 | 10 | 5603 | 11.206,00 | 2.017,08 | 13.223,08 | 1.120,60 | 10% |
| DESCALCIFICADOR DE 16 LITRO | 1 | 10 | 241,3 | 241,30 | 43,43 | 284,73 | 24,13 | 10% |
| MESA BASE PARA HORNO | 2 | 10 | 290 | 580,00 | 104,40 | 684,40 | 58,00 | 10% |
| MESA DE TRABAJO CENTRAL CC | 4 | 10 | 1182 | 4.728,00 | 851,04 | 5.579,04 | 472,80 | 10% |
| **LAVADO DE VAJILLA** | | | | | | | | |
| MESA DE TRABAJO MURAL CON | 1 | 10 | 442 | 442,00 | 79,56 | 521,56 | 44,20 | 10% |
| MESA DE ENTRADA AL LAVAVA | 1 | 10 | 561 | 561,00 | 100,98 | 661,98 | 56,10 | 10% |
| GRITERÍA MEZCLADORA TIPO D | 1 | 10 | 279 | 279,00 | 50,22 | 329,22 | 27,90 | 10% |
| LAVAVAJILLAS DE CAPOTA | 1 | 10 | 3655 | 3.655,00 | 657,90 | 4.312,90 | 365,50 | 10% |
| DESCALCIFICADOR DE 16 LITRC | 1 | 10 | 254 | 254,00 | 45,72 | 299,72 | 25,40 | 10% |
| MESA DE SALIDA DE LAVAVAJII | 1 | 10 | 436 | 436,00 | 78,48 | 514,48 | 43,60 | 10% |
| ESTANTE DE 4 NIVELES | 1 | 10 | 420 | 420,00 | 75,60 | 495,60 | 42,00 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **LAVADO DE OLLAS** | | | | | | | | |
| LAVADERO DE 2 POZAS PARA O | 1 | 10 | 895 | 895,00 | 161,10 | 1.056,10 | 89,50 | 10% |
| **ÁREA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS** | | | | | | | | |
| MESA DE TRABAJO CENTRAL CC | 1 | 10 | 591 | 591,00 | 106,38 | 697,38 | 59,10 | 10% |
| LAVADERO DE 2 POZAS CON 1 E | 2 | 10 | 679 | 1.358,00 | 244,44 | 1.602,44 | 135,80 | 10% |
| MESA DE TRABAJO REFRIGERAI | 1 | 10 | 1874 | 1.874,00 | 337,32 | 2.211,32 | 187,40 | 10% |
| CORTADORA DE HORTALIZAS | 1 | 10 | 1287 | 1.287,00 | 231,66 | 1.518,66 | 128,70 | 10% |
| EXPRIMIDOR DE CÍTRICOS MAN | 1 | 10 | 296 | 296,00 | 53,28 | 349,28 | 29,60 | 10% |
| MESA DE TRABAJO MURAL CON | 2 | 10 | 453 | 906,00 | 163,08 | 1.069,08 | 90,60 | 10% |
| ARMARIO FRIGORÍFICO PARA C | 2 | 10 | 2298 | 4.596,00 | 827,28 | 5.423,28 | 459,60 | 10% |
| ARMARIO FRIGORÍFICO PARA C | 2 | 10 | 2771 | 5.542,00 | 997,56 | 6.539,56 | 554,20 | 10% |
| ESTANTE DE 4 NIVELES | 1 | 10 | 420 | 420,00 | 75,60 | 495,60 | 42,00 | 10% |
| **ÁREA DE DESPACHO** | | | | | | | | |
| COCHE CALENTADOR DE PLATC | 1 | 10 | 1309 | 1.309,00 | 235,62 | 1.544,62 | 130,90 | 10% |
| TAVOLA CALDA DE 4 BANDEJAS | 2 | 10 | 1800 | 3.600,00 | 648,00 | 4.248,00 | 360,00 | 10% |
| MESA DE TRABAJO MURAL CON | 2 | 10 | 910 | 1.820,00 | 327,60 | 2.147,60 | 182,00 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **EQUIPOS PARA BAR** | | | | | | | | |
| FABRICADOR DE CUBITOS DE H | 1 | 10 | 1875 | 1.875,00 | 337,50 | 2.212,50 | 187,50 | 10% |
| DESCALCIFICADOR DE 16 LITRO | 1 | 10 | 254 | 254,00 | 45,72 | 299,72 | 25,40 | 10% |
| ENFRIADOR DE BOTELLAS | 1 | 10 | 1120 | 1.120,00 | 201,60 | 1.321,60 | 112,00 | 10% |
| LICUADORA DE 44 ONZAS | 1 | 10 | 265 | 265,00 | 47,70 | 312,70 | 26,50 | 10% |
| MAQUINA DE CAFÉ NERA ELECT | 1 | 10 | 2025 | 2.025,00 | 364,50 | 2.389,50 | 202,50 | 10% |
| DESCALCIFICADOR DE 8 LITROS | 1 | 10 | 125 | 125,00 | 22,50 | 147,50 | 12,50 | 10% |
| LAVADERO DE BAR | 1 | 10 | 499 | 499,00 | 89,82 | 588,82 | 49,90 | 10% |
| GLASS RACK - ESCURRIDOR DE | 1 | 10 | 473 | 473,00 | 85,14 | 558,14 | 47,30 | 10% |
| **INSTALACIÓN DE EQUIPOS** | | | | | | | | |
| COCINA | 1 | 10 | 820 | 820,00 | 147,60 | 967,60 | 82,00 | 10% |
| TENDIDOS DE GAS | 1 | 10 | 800 | 800,00 | 144,00 | 944,00 | 80,00 | 10% |
| **MUEBLES Y ENSERES** | | | | **12.956,90** | **2.332,24** | **15.289,14** | | |
| **MOBILIARIO** | | | | | | | | |
| ESCRITORIO | 1 | 10 | 150 | 150,00 | 27,00 | 177,00 | 15,00 | 10% |
| SILLON | 1 | 10 | 50 | 50,00 | 9,00 | 59,00 | 5,00 | 10% |
| SILLAS | 2 | 10 | 30 | 60,00 | 10,80 | 70,80 | 6,00 | 10% |
| ESTANTE | 1 | 10 | 120 | 120,00 | 21,60 | 141,60 | 12,00 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **FAST CASUAL** | | | | | | | | |
| MESAS PARA CUATRO | 13 | 10 | 28 | 364,00 | 65,52 | 429,52 | 36,40 | 10% |
| MESAS PARA DOS | 6 | 10 | 20 | 120,00 | 21,60 | 141,60 | 12,00 | 10% |
| SILLAS | 64 | 10 | 15 | 960,00 | 172,80 | 1.132,80 | 96,00 | 10% |
| BOOTH | 4 | 10 | 100 | 400,00 | 72,00 | 472,00 | 40,00 | 10% |
| **FAST FOOD** | | | | | | | | |
| MESAS PARA CUATRO | 8 | 10 | 28 | 224,00 | 40,32 | 264,32 | 22,40 | 10% |
| MESAS PARA DOS | 9 | 10 | 20 | 180,00 | 32,40 | 212,40 | 18,00 | 10% |
| SILLAS | 50 | 10 | 15 | 750,00 | 135,00 | 885,00 | 75,00 | 10% |
| **BARRA** | | | | | | | | |
| BARRA TEMÁTICA | 1 | 10 | 1200 | 1.200,00 | 216,00 | 1.416,00 | 120,00 | 10% |
| BANCOS | 10 | 10 | 20 | 200,00 | 36,00 | 236,00 | 20,00 | 10% |
| EXHIBIDORA | 1 | 10 | 1200 | 1.200,00 | 216,00 | 1.416,00 | 120,00 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…Viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **MENAJE** | | | | | | | | |
| TENEDORES (DOCENA) | 15 | 10 | 8,57 | 128,57 | 23,14 | 151,71 | 12,86 | 10% |
| CUCHARAS | 15 | 10 | 8,57 | 128,57 | 23,14 | 151,71 | 12,86 | 10% |
| CUCHILLOS | 15 | 10 | 14,86 | 222,86 | 40,11 | 262,97 | 22,29 | 10% |
| CUCHARITAS | 15 | 10 | 4,91 | 73,71 | 13,27 | 86,98 | 7,37 | 10% |
| PLATO PARRILA HOTELERO | 15 | 10 | 46,29 | 694,29 | 124,97 | 819,26 | 69,43 | 10% |
| PLATO HONDO | 15 | 10 | 26,09 | 391,29 | 70,43 | 461,72 | 39,13 | 10% |
| PLATO TENDIDO | 15 | 10 | 26,09 | 391,29 | 70,43 | 461,72 | 39,13 | 10% |
| PLATO POSTRE | 15 | 10 | 19,74 | 296,14 | 53,31 | 349,45 | 29,61 | 10% |
| PLATO PARA PAN | 15 | 10 | 14,17 | 212,57 | 38,26 | 250,83 | 21,26 | 10% |
| TAZA CON PLATO | 15 | 10 | 20,23 | 303,43 | 54,62 | 358,05 | 30,34 | 10% |
| AZUCARERO C/T | 15 | 10 | 6,11 | 91,71 | 16,51 | 108,22 | 9,17 | 10% |
| CAFETERA | 15 | 10 | 2,31 | 34,71 | 6,25 | 40,96 | 3,47 | 10% |
| DULCERAS | 15 | 10 | 4,29 | 64,29 | 11,57 | 75,86 | 6,43 | 10% |
| VASOS LEXINTONG BEBIDA | 15 | 10 | 4,11 | 61,71 | 11,11 | 72,82 | 6,17 | 10% |
| VASOS LEXINTONG AGUA | 15 | 10 | 4,80 | 72,00 | 12,96 | 84,96 | 7,20 | 10% |
| VASOS LEXINTONG WHISKY AL' | 15 | 10 | 4,29 | 64,29 | 11,57 | 75,86 | 6,43 | 10% |
| VASOS LEXINTONG WHISKY BA | 15 | 10 | 4,46 | 66,86 | 12,03 | 78,89 | 6,69 | 10% |
| VASOS LEXINTONG JUGO | 15 | 10 | 3,29 | 49,29 | 8,87 | 58,16 | 4,93 | 10% |
| JARRAS LT. | 15 | 10 | 3,37 | 50,57 | 9,10 | 59,67 | 5,06 | 10% |
| COPA VINO BLANCO | 15 | 10 | 8,37 | 125,57 | 22,60 | 148,17 | 12,56 | 10% |
| COPA VINO TINTO | 15 | 10 | 8,37 | 125,57 | 22,60 | 148,17 | 12,56 | 10% |
| FUENTE 10 " | 6 | 10 | 5,29 | 31,71 | 5,71 | 37,42 | 3,17 | 10% |
| FUENTE 12" | 6 | 10 | 7,60 | 45,60 | 8,21 | 53,81 | 4,56 | 10% |
| FUENTE 14" | 6 | 10 | 10,54 | 63,26 | 11,39 | 74,64 | 6,33 | 10% |
| CENICEROS | 15 | 10 | 4,25 | 63,75 | 11,48 | 75,23 | 6,38 | 10% |
| AJICEROS | 15 | 10 | 4,25 | 63,75 | 11,48 | 75,23 | 6,38 | 10% |
| PORTA CONDIMENTOS | 15 | 10 | 4,53 | 67,95 | 12,23 | 80,18 | 6,80 | 10% |
| PORTA SERVILLETAS | 15 | 10 | 1,7 | 25,50 | 4,59 | 30,09 | 2,55 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **UTENSILIOS DE COCINA** | | | | | | | | |
| OLLAS GRANDES N º 50 | 6 | 10 | 41,54 | 249,24 | 44,86 | 294,10 | 24,92 | 10% |
| OLLAS MEDIANAS N º 38 | 6 | 10 | 24 | 144,00 | 25,92 | 169,92 | 14,40 | 10% |
| OLLAS PEQUEÑAS N º26. | 6 | 10 | 10,48 | 62,88 | 11,32 | 74,20 | 6,29 | 10% |
| TAZONES MEDIANOS | 6 | 10 | 2,77 | 16,62 | 2,99 | 19,61 | 1,66 | 10% |
| TAZONES GRANDES | 6 | 10 | 3,26 | 19,56 | 3,52 | 23,08 | 1,96 | 10% |
| TABLAS DE PICAR | 3 | 10 | 3,00 | 9,00 | 1,62 | 10,62 | 0,90 | 10% |
| SARTÉN Nº 40 | 2 | 10 | 1,00 | 2,00 | 0,36 | 2,36 | 0,20 | 10% |
| SARTÉN Nº 32 | 2 | 10 | 8,22 | 16,44 | 2,96 | 19,40 | 1,64 | 10% |
| CUCHILLO Nº 8 | 6 | 10 | 1,23 | 7,37 | 1,33 | 8,70 | 0,74 | 10% |
| CUCHILLO Nº 10 | 6 | 10 | 2,57 | 15,43 | 2,78 | 18,21 | 1,54 | 10% |
| CUCHILLO Nº 12 | 6 | 10 | 3,83 | 22,97 | 4,13 | 27,11 | 2,30 | 10% |
| HACHA | 3 | 10 | 2,83 | 8,49 | 1,53 | 10,02 | 0,85 | 10% |
| AFILADOR DE CUCHILLO | 2 | 10 | 2,83 | 5,66 | 1,02 | 6,68 | 0,57 | 10% |
| ESPÁTULA | 6 | 10 | 2,83 | 16,98 | 3,06 | 20,04 | 1,70 | 10% |
| PRENSA PAPAS | 3 | 10 | 4,25 | 12,75 | 2,30 | 15,05 | 1,28 | 10% |
| ESPUMADERA | 3 | 10 | 2,83 | 8,49 | 1,53 | 10,02 | 0,85 | 10% |
| TRINCHE | 6 | 10 | 2,83 | 16,98 | 3,06 | 20,04 | 1,70 | 10% |
| CUCHARÓN | 6 | 10 | 2,83 | 16,98 | 3,06 | 20,04 | 1,70 | 10% |
| EXPRIMIDOR DE LIMÓN | 6 | 10 | 1,13 | 6,78 | 1,22 | 8,00 | 0,68 | 10% |
| COLADERA | 6 | 10 | 3,82 | 22,92 | 4,13 | 27,05 | 2,29 | 10% |
| ABRE TODO | 6 | 10 | 1,56 | 9,36 | 1,68 | 11,04 | 0,94 | 10% |
| RALLADOR | 3 | 10 | 1,42 | 4,26 | 0,77 | 5,03 | 0,43 | 10% |
| CUCHARA DE PALO | 6 | 10 | 1,42 | 8,52 | 1,53 | 10,05 | 0,85 | 10% |
| AZAFATAS DE ACERO | 6 | 10 | 4,25 | 25,50 | 4,59 | 30,09 | 2,55 | 10% |
| FUENTE DE ALUMINIO ENLOSAI | 6 | 10 | 5,59 | 33,54 | 6,04 | 39,58 | 3,35 | 10% |
| FUENTE DE ALUMINIO ENLOSAI | 6 | 10 | 5,99 | 35,94 | 6,47 | 42,41 | 3,59 | 10% |
| PIREX | 8 | 10 | 5,95 | 47,60 | 8,57 | 56,17 | 4,76 | 10% |
| TETERA | 40 | 10 | 16,29 | 651,60 | 117,29 | 768,89 | 65,16 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **UTENSILIOS DE BAR** | | | | | | | | |
| CUCHILLO DE CORTE | 4 | 10 | 0,28 | 1,12 | 0,20 | 1,32 | 0,11 | 10% |
| COCTELERA | 4 | 10 | 5,89 | 23,56 | 4,24 | 27,80 | 2,36 | 10% |
| CUCHARITAS DE MANGO LARG | 12 | 10 | 0,48 | 5,76 | 1,04 | 6,80 | 0,58 | 10% |
| SACACORCHOS | 4 | 10 | 1,39 | 5,56 | 1,00 | 6,56 | 0,56 | 10% |
| ONCERAS | 4 | 10 | 2,58 | 10,32 | 1,86 | 12,18 | 1,03 | 10% |
| TABLA DE CORTAR | 2 | 10 | 4,1 | 8,20 | 1,48 | 9,68 | 0,82 | 10% |
| EXPRIMIDOR | 2 | 10 | 1,13 | 2,26 | 0,41 | 2,67 | 0,23 | 10% |
| **CRISTALERÍA** | | | | | | | | |
| COPA MARTÍN | 15 | 10 | 11,67 | 175,05 | 31,51 | 206,56 | 17,51 | 10% |
| COPA FLAUTA | 15 | 10 | 7,93 | 118,95 | 21,41 | 140,36 | 11,90 | 10% |
| COPA SOUR | 15 | 10 | 4,19 | 62,85 | 11,31 | 74,16 | 6,29 | 10% |
| COPA MARGARITA | 15 | 10 | 14,45 | 216,75 | 39,02 | 255,77 | 21,68 | 10% |
| COPA DE VINO BLANCO | 15 | 10 | 8,22 | 123,30 | 22,19 | 145,49 | 12,33 | 10% |
| COPA DE VINO TINTO | 15 | 10 | 8,78 | 131,70 | 23,71 | 155,41 | 13,17 | 10% |
| COPA DE AGUA | 15 | 10 | 8,16 | 122,40 | 22,03 | 144,43 | 12,24 | 10% |
| COPA DE APERITIVO | 15 | 10 | 10,11 | 151,65 | 27,30 | 178,95 | 15,17 | 10% |
| VASO HIGH BAIL | 15 | 10 | 4,82 | 72,30 | 13,01 | 85,31 | 7,23 | 10% |
| VASO LONG DRINK | 15 | 10 | 4,28 | 64,20 | 11,56 | 75,76 | 6,42 | 10% |
| VASO TULIPAN | 15 | 10 | 5,81 | 87,15 | 15,69 | 102,84 | 8,72 | 10% |
| VASO CHOPP | 15 | 10 | 5,81 | 87,15 | 15,69 | 102,84 | 8,72 | 10% |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| ACTIVO FIJO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **EQUIPOS DIVERSOS** | | | | **35.166,00** | **6.329,88** | **41.495,88** | | |
| AIRE ACONDICIONADO HVCA | 1 | 10 | 9.000 | 9.000,00 | 1.620,00 | 10.620,00 | 900,00 | 10% |
| **CAJAS REGISTRADORAS** | | | | | | | | |
| FLYTECH POS500 | 5 | 5 | 2900 | 14.500,00 | 2.610,00 | 17.110,00 | 2.900,00 | 20% |
| GAVETA DE DINERO | 5 | 5 | 150 | 750,00 | 135,00 | 885,00 | 150,00 | 20% |
| IMPRESORA DE CUENTAS | 3 | 5 | 320 | 960,00 | 172,80 | 1.132,80 | 192,00 | 20% |
| IMPRESORAS | 5 | 5 | 300 | 1.500,00 | 270,00 | 1.770,00 | 300,00 | 20% |
| INSTALACIÓN | 1 | 5 | 1.500,00 | 1.500,00 | 270,00 | 1.770,00 | 300,00 | 20% |
| **COMPUTADORAS** | | | | | | | | |
| PC COMPATIBLE | 1 | 4 | 1.500,00 | 1.500,00 | 270,00 | 1.770,00 | 300,00 | 20% |
| **SEGURIDAD** | | | | | | | | |
| EXTINTORES | | | | | | | | |
| Polvo Químico Seco ABC de 4 kilos | 2 | 10 | 22,00 | 44,00 | 7,92 | 51,92 | 4,40 | 10% |
| Polvo Químico Seco ABC de 6 kilos | 4 | 10 | 28,00 | 112,00 | 20,16 | 132,16 | 11,20 | 10% |
| Extintor de CO2 de 5 kilos | 1 | 10 | 150,00 | 150,00 | 27,00 | 177,00 | 15,00 | 10% |
| BOTIQUÍN | 1 | 10 | 150,00 | 150,00 | 27,00 | 177,00 | 15,00 | 10% |
| **LETRERO EXTERIOR** | 1 | 10 | 5.000,00 | 5.000,00 | 900,00 | 5.900,00 | 500,00 | 10% |
| **OTROS** | | | | **2.500,00** | **450,00** | **2.950,00** | | |
| JUEGOS DE NIÑOS FAST FOOD | 1 | 10 | 2.500,00 | 2.500,00 | 450,00 | 2.950,00 | 250,00 | 10% |
| **TOTAL ACTIVO FIJO** | | | | **308.830** | **55.589** | **364.420** | **22.454** | |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| INTANGIBLES | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE COMPRA | DEPRECIACIÓN | TASA |
| **PATENTES Y MARCAS** | | | | **10.000** | **0** | **10.000** | | |
| REGISTRO DE MARCA Y LOGOTIPO LEGALES | 1 | 10 | 10.000 | 10.000 | | 10.000 | 1.000 | 10% |
| **GASTOS DE INVESTIGACIÓN** | | | | **6.000** | **1.080** | **7.080** | | |
| FOCUS GROUP, ENCUESTA, PROYECTO | 1 | 10 | 6.000 | 6.000 | 1.080 | 7.080 | 600 | 10% |
| **GASTO DE PROMOCIÓN Y PREOPERATIVOS** | | | | **103.110** | **18.470** | **121.580** | | |
| CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA | 1 | 10 | 300 | 300 | | 300 | 30 | 10% |
| PUBLICIDAD PREVIA | 1 | 10 | 102.610 | 102.610 | 18.470 | 121.080 | 10.261 | 10% |
| LICENCIA MUNICIPAL | 1 | 10 | 200 | 200 | | 200 | 20 | 10% |
| **SOFTWARE** | | | | **5.920** | **1.066** | **6.986** | | |
| LICENCIAS SOFTWARE PÍXEL POINT SERVER | 1 | 10 | 2.800 | 2.800 | 504 | 3.304 | 280 | 10% |
| LICENCIAS SOFTWARE PÍXEL POINT CLIENT | 1 | 10 | 1.300 | 1.300 | 234 | 1.534 | 130 | 10% |
| LICENCIAS SOFTWARE BACK OFFICE | 1 | 10 | 520 | 520 | 94 | 614 | 52 | 10% |
| LICENCIAS SOFTWARE INVENTARIO STOCK BOY | 1 | 10 | 1.300 | 1.300 | 234 | 1.534 | 130 | 10% |
| **TOTAL INTANGIBLES** | | | | **125.030** | **20.615** | **145.645** | **12.503** | |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| EXISTENCIAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | VALOR VENTA $. | IGV | PRECIO DE VENTA $. |
| **MERCADERÍAS** | | | | | |
| **FAST FOOD Y CASUAL** | | | | | |
| VER ANEXO | | 4.932,66 | 4.933 | 888 | 5.821 |
| **SUMINISTROS DIVERSOS** | | | | | |
| **ASEO** | | | | | |
| TACHO DE BASURA GRANDE | 4 | 12,00 | 48 | 9 | 57 |
| TACHO DE BASURA CHICO | 8 | 6,00 | 48 | 9 | 57 |
| BALDES DE PLASTICOS | 6 | 3,50 | 21 | 4 | 25 |
| PAÑOS DE LIMPIEZA | 30 | 0,64 | 19 | 3 | 23 |
| PERFUMADOR AMBIENTE GEL CITRUS MIXTC | 12 | 3,50 | 42 | 8 | 50 |
| BOLSAS DE BASURA GRANDE X 100 | 12 | 1,50 | 18 | 3 | 21 |
| BOLSAS DE BASURA PEQUEÑA X 100 | 12 | 1,00 | 12 | 2 | 14 |
| DESATORADOR DRANO 1 LTS | 6 | 2,85 | 17 | 3 | 20 |
| TRAPEADOR | 12 | 2,60 | 31 | 6 | 37 |
| RECOGEDOR | 4 | 1,65 | 7 | 1 | 8 |
| ESCOBILLON | 6 | 3,50 | 21 | 4 | 25 |
| ESCOBA | 6 | 3,50 | 21 | 4 | 25 |
| CERA BALDE DE 4LTS | 4 | 8,50 | 34 | 6 | 40 |
| DESINFECTANTE PINO C/ASAX1LT SAPOLIO | 6 | 2,13 | 13 | 2 | 15 |
| LEJIA | 60 | 0,20 | 12 | 2 | 14 |
| LAVA VAJILLA | 12 | 1,55 | 19 | 3 | 22 |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| EXISTENCIAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | VALOR VENTA $. | IGV | PRECIO DE VENTA $. |
| LAVA VAJILLA | 12 | 1,55 | 19 | 3 | 22 |
| ESPONJAS P/TEFLON SCOTCH BRITE 1 UND | 12 | 1,11 | 13 | 2 | 16 |
| DETERGENTE | 12 | 1,61 | 19 | 3 | 23 |
| PAPEL TOALLA | 24 | 1,95 | 47 | 8 | 55 |
| PAPEL HIGIÉNICO | 24 | 3,54 | 85 | 15 | 100 |
| GUANTES DE JEBE | 12 | 3,50 | 42 | 8 | 50 |
| JABON LIQUIDO X 250 ML DERMEX | 12 | 7,00 | 84 | 15 | 99 |
| AMBIENTADOR ELECTRICO | 4 | 35,00 | 140 | 25 | 165 |
| **PUBLICIDAD** | | | | | |
| VOLANTES DE MEDIO A4. (1000 u.) | 1 | 25,00 | 25 | 5 | 30 |
| ADHESIVOS | 1 | 20,00 | 20 | 4 | 24 |
| **POLLERÍA** | | | | | |
| CARBON VEGETAL X 50 CAP. FITTOMEDIS | 2 | 8,53 | 17 | 3 | 20 |
| **ENVASES Y EMBALAJES** | | | | | |
| **FAST FOOD** | | | | | |
| BOLSAS PARA EMPAREDADOS DE UN COLOR | 25 | 21 | 525 | 95 | 620 |
| CAJAS TROQUELADAS A TRES COLOR (1000 U | 25 | 21 | 525 | 95 | 620 |
| PAPEL ENCERADO (500 HJ) | | 4,84 | | 0 | 0 |
| **FAST CASUAL** | | | | | |
| SERVILLETAS CORTADAS X 1000 ELITE | | 1,19 | 0 | 0 | 0 |
| **UNIFORMES** | | | | | |
| COCINEROS (MANDIL Y GORRO) | 4 | 12 | 48 | 9 | 57 |
| ASISTENTES (MANDIL Y GORRO) | 4 | 12 | 48 | 9 | 57 |
| MOZOS | 62 | 22 | 1.364 | 246 | 1.610 |
| ANFITRIONA | 4 | 35 | 140 | 25 | 165 |
| VALET PARKING | 1 | 22 | 22 | 4 | 26 |
| **ACCESORIOS** | | | | 0 | 0 |
| TOALLAS | 24 | 3,5 | 84 | 15 | 99 |
| SECADORES | 12 | 1,5 | 18 | 3 | 21 |
| TOTAL EXISTENCIAS | | | 3.649 | 657 | 4.306 |

Continúa…

# ANEXO 13: Inversiones

…viene

| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | VIDA ÚTIL | VALOR | TOTAL $ | IGV | PRECIO DE VENTA |
| **EXISTENCIA INICIAL (Ver anexo)** | | | | **3.648,94** | **656,81** | **4.305,75** |
| **CARGAS DE PERSONAL** | | | | **25.609** | | **25.609** |
| MES 01 | | 1 | 5.067 | 5.067 | | 5.067 |
| MES 02 | | 1 | 5.067 | 5.067 | | 5.067 |
| MES 03 | | 1 | 15.475 | 15.475 | | 15.475 |
| **CASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN** | | | | **120.249** | **15.345** | **135.594** |
| **LUZ** | | | | **6.000** | **1.080** | **7.080** |
| MES 01 | | 1 | 2.000 | 2.000 | 360 | 2.360 |
| MES 02 | | 1 | 2.000 | 2.000 | 360 | 2.360 |
| MES 03 | | 1 | 2.000 | 2.000 | 360 | 2.360 |
| **TELÉFONO** | | | | **15.000** | **2.700** | **17.700** |
| MES 01 | | 1 | 5.000 | 5.000 | 900 | 5.900 |
| MES 02 | | 1 | 5.000 | 5.000 | 900 | 5.900 |
| MES 03 | | 1 | 5.000 | 5.000 | 900 | 5.900 |
| **GAS** | | | | **800** | **144** | **944** |
| MES 01 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MES 02 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MES 03 | | 1 | 800 | 800 | 144 | 944 |
| **AGUA** | | | | **6.000** | **1.080** | **7.080** |
| MES 01 | | 1 | 2.000 | 2.000 | 360 | 2.360 |
| MES 02 | | 1 | 2.000 | 2.000 | 360 | 2.360 |
| MES 03 | | 1 | 2.000 | 2.000 | 360 | 2.360 |
| **ALQUILERES** | | | | **35.000** | **0** | **35.000** |
| GARANTIA | | 4 | 5.000 | 20.000 | | 20.000 |
| MES 01 | | 1 | 5.000 | 5.000 | | 5.000 |
| MES 02 | | 1 | 5.000 | 5.000 | | 5.000 |
| MES 03 | | 1 | 5.000 | 5.000 | | 5.000 |
| **PUBLICIDAD** | | | | **39.449** | **7.101** | **46.550** |
| MES 01 | | 1 | 18.600 | 18.600 | 3.348 | 21.948 |
| MES 02 | | 1 | 20.849 | 20.849 | 3.753 | 24.601 |
| **OTROS** | | | | **18.000** | **3.240** | **21.240** |
| MES 01 | | 1 | 2.000 | 6.000 | 1.080 | 7.080 |
| MES 02 | | 1 | 2.000 | 6.000 | 1.080 | 7.080 |
| MES 03 | | 1 | 2.000 | 6.000 | 1.080 | 7.080 |
| **TOTAL CAPITAL DE TRABAJO** | | | | **149.507** | **16.002** | **165.508** |

# ANEXO 14: Recetas

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **AJÍ DE GALLINA** | | |
| **Peso de la porción:** | | | |
| **Cantidad producida:** | 6 **porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 2 pechugas de pollo enteras | 2.00 | 9.79 | 19.58 |
| 2 ramas de apio, sólo tallos | 2.00 | 0.05 | 0.10 |
| 1 cebolla grande, finamente picada | 1.00 | 0.07 | 0.07 |
| 6 ají amarillo fresco, sin semillas ni venas, licuado | 6.00 | 0.04 | 0.24 |
| ½ taza de leche evaporada, aproximadamente | 0.50 | 0.46 | 0.23 |
| ½ taza de nueces, picadas muy fino o molidas | 10.00 | 0.07 | 0.70 |
| Pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| 6 papas medianas, cocidas y partidas por mitad | 6.00 | 0.15 | 0.90 |
| 6 aceitunas sin pepa | 6.00 | 0.32 | 1.92 |
| 3 huevos, cocidos y cortados en gajos | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| 1 zanahoria, pelada | 1.00 | 0.07 | 0.07 |
| 2 ramas de perejil | 2.00 | 0.03 | 0.06 |
| ½ taza de aceite, aproximadamente | 0.50 | 0.47 | 0.24 |
| 1 cucharadita de ajo molido | 3.00 | 0.08 | 0.24 |
| 6 tajadas de pan de molde sin corteza | 6.00 | 0.39 | 2.34 |
| ½ taza de queso parmesano rallado | 0.50 | 6.71 | 3.36 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| **Costo total** | | | **30.86** |
| **Porción** | | | **5.14** |

**Preparación**

Colocar las pechugas en una olla. Cubrirlas con agua y colocar la zanahoria, apio, perejil y sal.

Cocinar las pechugas hasta tiernas, aproximadamente 15 minutos si son de pollo o 30 minutos si fuera de gallina y retirarlas del caldo. Enfriar.

Colar el caldo y reservar. Deshilachar las pechugas.

Remojar las tajadas de pan de molde en 1 taza de caldo de pollo y colar o licuar. Si fuera necesario añadir más caldo. La mezcla debe estar cremosa.

Calentar el aceite en una olla mediana y freír la cebolla con el ajo y ají hasta tiernos.

Incorporar el pan remojado en el caldo y mezclar bien. Cocinar alrededor de 10 minutos y añadir el pollo, las nueces molidas y el queso parmesano. Al final agregar la leche moviendo bien.

Si fuera necesario, agregar más caldo de pollo. Rectificar la sazón. Servir sobre papas y adornar con huevo cocido y aceituna.

Acompañar con arroz blanco.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | ANTICUCHOS DE CORAZÓN DE RES | | |
| **Peso de la porción:** | | | |
| **Cantidad producida:** | 6 **porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| **Marinada:** | | | |
| 2 dientes de ajo, molidos | 1.00 | 0.08 | 0.08 |
| ¼ taza de ají panca molido | 5.00 | 0.36 | 1.80 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| Pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| Comino | 2.00 | 0.09 | 0.18 |
| ¾ taza de vinagre | 1.00 | 14.66 | 14.66 |
| ½ cucharadita de sal | 25.00 | 0.00 | 0.00 |
| 2 dientes de ajo, molidos | 1.00 | 0.08 | 0.08 |
| **Anticuchos:** | | | |
| 1 corazón de res, limpio y sin grasa | 1.00 | 5.04 | 5.04 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| Aceite | 1.00 | 0.94 | 0.94 |
| Ají amarillo fresco molido | 3.00 | 0.43 | 1.29 |
| | | | 0.00 |
| | | | 0.00 |
| | | | 0.00 |
| | | | 0.00 |
| **Costo total** | | | **24.26** |
| **Porción** | | | **4.04** |

**Anticuchos:**

Limpiar el corazón de res quitándole grasa y venas. Cortar en trozos de 2 ½ a 3 cm (3/4 a 1 pulgada). Colocarlos en un bol y verter encima la mezcla de la marinada. Dejar el corazón de res marinando mínimo 12 horas.

Ensartar 3 trozos en cada palito de anticucho.

Calentar la parrilla o brasero y acomodar los palitos de anticucho untándolos con una mezcla de ají amarillo fresco molido y aceite. Dar vuelta y esperar que se cocinen.

Servir bien caliente.

Generalmente, se sirven 2 palitos de anticucho por persona acompañados de una papa cocida, un trozo de choclo y ají molido fresco en caso de desearlos más picantes.

Si no se dispone de corazón de res, se puede preparar con lomo de res y proceder de la misma manera.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **CHICHARRONES** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **10 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 2 k (4 lb 8 oz) carne de cerdo | 2.00 | 7.50 | 15.00 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| Agua | | 0.00 | 0.00 |
| Camotes | 10.00 | 0.13 | 1.26 |
| Salsa Criolla | | | |
| **Salsa Criolla:** | | | |
| 3 cebollas medianas, peladas y cortadas en rebanadas delgadas | 3.00 | 0.01 | 0.02 |
| 1-2 ají amarillo fresco, sin semillas cortado en rebanadas delgadas | 2.00 | 0.43 | 0.86 |
| ¼ taza de culantro finamente picado | 3.00 | 0.06 | 0.18 |
| Jugo de 2 limones | 2.00 | 0.17 | 0.35 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| **Costo total** | | | **17.67** |
| **Porcion** | | | **1.77** |

**Preparación**

Cortar la carne de cerdo en trozos y macerar desde la víspera con sal.
Colocar la carne en una olla y cubrir con agua.
Hervir, tapado, a fuego lento, hasta que el agua se consuma. Destapar la olla y dejar freir en su misma grasa hasta que esté dorado y la carne esté tierna.
Pelar los camotes y cortar en rebanadas delgadas. Freir en abundante aceite hasta que estén cocidos.

**Salsa Criolla:**

Sazonar la cebolla con sal, enjuagarla en abundante agua fría y escurrir. Colocar la cebolla en un bol, sazonar con sal, jugo de limón, ají y culantro.
Mezclar bien. Reposar ½ hora antes de servir.
Servir los chicharrones de cerdo con tajadas de camote frito y salsa criolla a un costado.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **LOMO SALTADO** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **5 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1 k (2.2 lb) de carne de res (lomo) | 1.00 | 16.86 | 16.86 |
| 3 cebollas medianas peladas, cortadas en 8 | 3.00 | 0.08 | 0.23 |
| 1 k (2.2 lb) de papa blanca, pelada y cortada para papas fritas | 1.00 | 1.69 | 1.69 |
| 4 ají amarillo fresco cortados en tiras delgadas | 4.00 | 0.43 | 1.72 |
| 4 tomates cortados en 8 | 4.00 | 0.15 | 0.59 |
| 2 cucharadas perejil picado | 3.00 | 0.03 | 0.09 |
| 1 cucharada vinagre balsámico | 15.00 | 0.04 | 0.54 |
| 2 cucharadas sillao | 15.00 | 0.02 | 0.30 |
| 1 ¼ taza de aceite | 285.00 | 0.00 | 0.86 |
| ½ cucharadita de jugo de limón | 1.00 | 0.17 | 0.17 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| Pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| **Costo total** | | | **23.24** |
| **Porcion** | | | **4.65** |

**Preparación**

Freir en sartén con media taza de aceite bien caliente, el lomo cortado en dados o en tiras. Retirar la carne.

Dorar en el mismo aceite la cebolla cortada en tiras largas y gruesas y tomates en gajos, alrededor de 2 minutos.

Añadir perejil picado, sal, pimienta, ají verde cortado en tiras largas, salsa de soya, vinagre y tomate. Cocinar hasta que el tomate se suavice, por 2 minutos.

Añadir carne, mezclar bien. Opcional: Cuando la preparación está hirviendo, rociar con 1/4 de taza de pisco y en el momento prender el licor con un fósforo para flambear. Esto le da un sabor especial. Reservar tapado.

Freir las papas cortadas en ¾ de taza de aceite bien caliente hasta que estén cocidas y doradas. Escurrir en papel absorbente.

Desmoldar el arroz en el centro de la fuente, colocando a un lado las papas fritas y al otro lado el lomo saltado.

Espolvorear con perejil picado.

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | ARROZ CON LECHE | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porción: | | | |
| Cantidad producida: | 8 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| ½ taza de arroz | 100.00 | 0.00 | 0.20 |
| 3 tazas de agua | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 2 latas de leche condensada (14 oz) | 2.00 | 2.00 | 4.00 |
| 1 lata (1 ¼ taza) de leche evaporada | 1.00 | 1.82 | 1.82 |
| ¼ taza de oporto | 37.50 | 0.02 | 0.86 |
| 1 palo de canela | 2.00 | 0.34 | 0.68 |
| Cáscara de ½ naranja | 0.50 | 0.33 | 0.17 |
| Canela molida | 0.50 | 3.22 | 1.61 |
| **Costo total** | | | **9.33** |
| **Porción** | | | **1.17** |

**Preparación**

Lavar el arroz: Hervirlo con la cáscara de naranja y la canela entera durante 15 minutos hasta que el arroz se cocine muy bien. Retirar del fuego y sacar la canela y cáscara de naranja.

Agregar las dos clases de leche. Hervirlas a fuego lento moviendo todo el tiempo con cuchara de palo por 5 minutos.

Añadir el oporto y que siga hirviendo 3 minutos más. Entibiar.

Vaciar a una dulcera y espolvorear canela molida.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | PICARONES | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 8 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| ½ k (1 lb) de camote, pelado | 0.50 | 0.67 | 0.34 |
| ½ k (1lb) de zapallo, pelado | 0.50 | 0.84 | 0.42 |
| ½ k (1 lb) de harina | 0.50 | 2.03 | 1.02 |
| 3 cucharadas de levadura | 60.00 | 0.03 | 1.86 |
| 2 palos de canela | 2.00 | 0.34 | 0.68 |
| 4 clavos de olor | 5.00 | 0.18 | 0.89 |
| 2 cucharadas de anís | 40.00 | 0.00 | 0.12 |
| 3 cucharadas de azúcar | 105.00 | 0.00 | 0.32 |
| Pizca de sal | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 2 huevos ligeramente batidos | 2.00 | 0.21 | 0.42 |
| Aceite, la cantidad necesaria | 200.00 | 0.00 | 0.60 |
| **Miel** | | | |
| ½ k (1 lb) de chancaca | 0.50 | 1.06 | 0.53 |
| 1 taza de azúcar rubia | 80.00 | 0.00 | 0.32 |
| 4 clavos de olor | 2.00 | 0.34 | 0.68 |
| 2 palos de canela | 5.00 | 0.18 | 0.89 |
| 2 trozos de cáscara de naranja | 0.50 | 0.33 | 0.17 |
| 2 granos de pimienta de chapa | 2.00 | 0.11 | 0.22 |
| 4 tazas de agua | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| **Costo total** | | | **9.44** |
| **Porcion** | | | **1.18** |

**Preparación**

Poner a hervir abundante agua en una olla con canela, clavo y anís. Dejar hervir 10 minutos y colar reservando el agua. En esta agua cocinar el camote y el zapallo y una vez cocidos retirar de la olla y pasar por un colador. Reservar alrededor de 2 tazas del agua de cocción. Dejar enfríar.

Mezclar en un bol la levadura con el líquido de cocción que se reservó y el azúcar. Dejar reposar 15 minutos.

Colocar el puré de camote y zapallo en un bol grande, agregarle la sal, la mezcla de la levadura y los huevos, batiendo manualmente hasta que todo esté bien unido. Agregar la harina envolviendo y seguir moviendo vigorosamente hasta que se forme una masa suave y elástica que no se pega a los dedos. Colocar un lienzo húmedo encima y dejarlo reposando durante 1 hora o hasta que doble el volumen.

Calentar abundante aceite en una sartén grande. Tomar porciones de masa con la mano humedecida en agua con sal y dejarla caer en la sartén formando un hueco en el centro (como una rosca o aro). Esperar que doren y darles vuelta.

Se sirven 3 picarones rociados con miel.

**Miel**

Cortar la chancaca en trozos y agregar el azúcar, clavo, canela, cáscara de naranja, pimienta y agua. Llevar a hervir hasta que tome punto de jarabe (200°F – 110°C) alrededor de unos 20 a 25 minutos. Colar la miel y servirla encima de los picarones.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **SUSPIRO DE LIMEÑA** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **6 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| ¼ taza de oporto | 37.50 | 0.02 | 0.86 |
| 3 claras | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| Para decorar: Canela en polvo | 30.00 | 0.11 | 3.15 |
| 1 lata de leche condensada (1 ¼ taza). | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| 1 lata o 400 ml de leche evaporada | 1.00 | 1.82 | 1.82 |
| 1 ramita de canela | 1.00 | 0.34 | 0.34 |
| 5 yemas | 5.00 | 0.21 | 1.06 |
| 1 cucharadita de vainilla | 5.00 | 0.02 | 0.08 |
| 1 taza o 200 g de azúcar | 200.00 | 0.00 | 0.40 |
| **Costo total** | | | **9.34** |
| **Porcion** | | | **1.56** |

**Preparación**

Poner las leches en una olla con la canela y llevar a cocinar moviendo hasta que se forme un manjarblanco espeso. Si no hay leche evaporada hacer un manjarblanco de leche fresca y azúcar (3 tazas de leche fresca por 2 ¼ tazas de azúcar). Entibiar.

Agregarle las yemas coladas y la vainilla. Enfriar ligeramente.

Vaciar en una dulcera o en copas individuales.

Hacer un almíbar a punto de hebra con una taza de azúcar y el oporto.

Batir las claras a punto de nieve e ir agregando lentamente el almíbar, de la misma manera como se hace el merengue italiano. Seguir batiendo hasta que enfríe.

Decorar las copas con el merengue y espolvorear canela.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | MAZAMORRA MORADA | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 10 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1 k (2 lbs) maíz morado | 1.00 | 1.82 | 1.82 |
| 1 membrillo, pelado y cortados en cubitos | 1.00 | 0.42 | 0.42 |
| 2 manzanas, peladas y cortada en cubitos | 2.00 | 0.47 | 0.93 |
| 2 melocotones, pelados y cortado en cubitos | 2.00 | 0.80 | 1.60 |
| 3 palos de canela | 2.00 | 0.34 | 0.68 |
| 3 clavos de olor | 5.00 | 0.18 | 0.89 |
| 1 piña mediana | 1.00 | 0.84 | 0.84 |
| 12 orejones | 1.00 | 3.40 | 3.40 |
| 12 guindones sin pepa | 1.00 | 3.50 | 3.50 |
| ½ taza guindas | 0.50 | 0.80 | 0.40 |
| 400 g (13 oz) de azúcar | 400.00 | 0.00 | 1.60 |
| ¾ de taza de harina de camote | 75.00 | 0.01 | 0.75 |
| 1 limón | 1.00 | 0.17 | 0.17 |
| Canela en polvo | 30.00 | 0.11 | 3.15 |
| **Costo total** | | | **14.70** |
| **Porcion** | | | **1.47** |

**Preparación**

Remojar frutas secas en agua desde la víspera.

Poner a hervir el maíz morado en agua, alrededor de 3 litros, junto con la cáscara de piña, membrillo y manzana, 2 palo de canela y 2 clavos. Hervir durante 20 minutos aproximadamente o hasta que el agua tome un color morado oscuro. Colar y reservar esta agua.

Escurrir las frutas secas y juntarlas con la frutas frescas. Llevar las frutas al fuego con 2 tazas del agua del maiz morado, 2 palos de canela y 1 clavo de olor y cuando estén a medio cocer agregar 1 taza de azúcar y seguir hasta terminar la cocción. Una vez cocidas, colar y mezclar el líquido con el resto del agua del maíz. Retirar la canela y el clavo de la compota de frutas y regresar al agua de maíz. Endulzar con el resto del azúcar al gusto.

Disolver la harina de camote en 2 tazas del agua morada fría.

Llevar a hervir nuevamente el agua de maíz. Agregar gradualmente la harina de camote disuelta, moviendo con una cuchara de madera hasta que la mezcla espese. Agregar el jugo de limon, mezclar y sacar del fuego. Enfriar.

Servir en una dulcera o en dulceras individuales. Espolvorear canela molida encima.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **CHICHA MORADA** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **10 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| ¾ k de maíz morado | 6.00 | 0.23 | 1.36 |
| 1 k de manzanas para cocinar (sólo las cáscaras) | 1.00 | 1.79 | 1.79 |
| 1 piña grande (sólo la cáscara) | 1.00 | 0.84 | 0.84 |
| 4 limones | 4.00 | 0.17 | 0.69 |
| 1 taza de azúcar | 190.00 | 0.00 | 0.38 |
| 4 clavos de olor | 5.00 | 0.18 | 0.89 |
| **Costo total** | | | **5.95** |
| **Porcion** | | | **0.59** |

**Preparación**

En una olla grande hervir el maíz morado, las cáscaras de manzana y piña y clavo de olor con 3 litros de agua.
Cocinar a fuego lento por media hora.
Colar.
Volver a hervir las cáscaras con los otros ingredientes con 3 litros de agua.
Colar y juntar con el líquido anterior. Añadirle azúcar (al gusto) y el jugo de limón.
Servir helada.
Nota:
Agregar azúcar y limón solamente a la cantidad de refresco que se va consumir de inmediato.
El refresco sin mezclar se puede guardar varios días en el refrigerador.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **PISCO SOUR** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **8 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1 ½ tazas de pisco | 225.00 | 0.08 | 17.10 |
| 1 taza azúcar | 80.00 | 0.00 | 0.16 |
| ½ taza de jugo de limón | 8.00 | 0.17 | 1.38 |
| 1 clara de huevo | 1.00 | 0.21 | 0.21 |
| 12 cubos de hielo | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Gotas de Amargo de Angostura | 5.00 | 0.02 | 0.10 |
| **Costo total** | | | **19.96** |
| **Porcion** | | | **2.49** |

**Preparación**

Licuar el pisco con el azúcar, luego agregar el jugo de limón.
Incorporar el hielo picado y al final las claras de huevo.
Licuar hasta que la clara esté espumosa.
Servir en vasos pequeños, agregar unas gotas de Amargo de Angostura.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | PAPA RELLENA | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 8 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| ¼ taza pasas | 12.00 | 1.01 | 12.14 |
| 1 k (2.2 lb) papa blanca | 1.00 | 1.69 | 1.69 |
| Sal | | | 0.00 |
| Pimienta | | | 0.00 |
| 4 huevos (1 fresco y 3 cocidos) | 4.00 | 0.21 | 0.84 |
| 6 cucharadas de aceite | 90.00 | 0.00 | 0.27 |
| ½ k carne molida | 0.50 | 4.85 | 2.43 |
| 1 taza de cebolla picada | 5.00 | 0.08 | 0.39 |
| 1 diente de ajo picado | | | 0.00 |
| 1 cucharadita pimentón o paprika | | | 0.00 |
| 6 aceitunas de botija (negras) | | | 0.00 |
| ½ taza de tomate pelado, picado y sin semillas | | | 0.00 |
| 1 cucharadita de perejil picado | | | 0.00 |
| 1 cucharadita culantro picado | | | 0.00 |
| **Costo total** | | | **17.763** |
| **Porcion** | | | **2.220375** |

**Preparación**

Lavar papas. Cocinar en una olla con agua y sal. Una vez cocidas, retirar y pelar.

Pasar por prensapapas y dejar enfriar. Amasar con un huevo fresco, sal y pimienta hasta que estén suaves. Separar.

Para preparar el relleno, poner 2 cucharadas de aceite en una olla o sartén mediana. Dorar la cebolla y agregar los ajos. Agregar carne molida, y tomate picado. Cocinar por 5 minutos y agregar perejil, culantro, aceitunas picadas, 3 huevos cocidos picados y pasas. Sazonar con sal, pimienta y paprika.

Con las manos enharinadas tomar una porción de papas (½ taza aproximadamente) y ponerla en la palma de la mano aplanándola. Poner en el centro una porción de relleno de carne (1 cucharada). Doblar y cerrar, presionando los bordes, dándole una forma ovalada. Pasar la papa por harina. Repetir hasta acabar con la papa.

Calentar 4 cucharadas de aceite en una sartén. Dorar la papa, dándole la vuelta con cuidado.

Servir con arroz y salsa criolla.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **PAPA A LA HUANCAINA** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **6 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 5 ají amarillo frescos | 5.00 | 0.43 | 2.16 |
| 2 dientes de ajo pelados | 5.00 | 0.02 | 0.12 |
| 400 g de queso fresco (ricotta, feta o cabaña) | 400.00 | 0.02 | 6.40 |
| ½ taza de aceite vegetal | 75.00 | 0.03 | 2.25 |
| 2 huevos cocidos | 2.00 | 0.21 | 0.42 |
| 4 aceitunas de botija | 4.00 | 0.02 | 0.07 |
| 1 k de papa amarilla (o blanca) | 1.00 | 1.69 | 1.69 |
| Lechuga | 1.00 | 1.61 | 1.61 |
| Sal | 50.00 | 0.00 | 0.05 |
| **Costo total** | | | **14.77100** |
| **Porcion** | | | **2.46183** |

**Preparación**

Sacar venas y pepas al ají, lavarlos bien frotándo uno contra otro.

Calentar un poco de aceite en una sartén y saltear allí los ajíes cortados junto con los ajos enteros.

Poner en la licuadora esta preparación y agregarle el queso y el aceite, batiendo hasta que quede una crema.

Servir sobre papas cocidas, cortadas en mitades. Decorar con huevos cocidos en rodajas, aceitunas y hojas de lechuga.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | ROCOTO RELLENO | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 6 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 10 a 12 rocotos medianos | 1.00 | 6.61 | 6.61 |
| Aceite | 75.00 | 0.00 | 0.23 |
| 2 tazas de cebolla picada | 4.00 | 0.08 | 0.31 |
| 3 dientes de ajo, finamente picados o molidos | 1.00 | 0.08 | 0.08 |
| Ají panca en pasta, al gusto | 3.00 | 0.36 | 1.08 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| Pimienta | 5.00 | 0.11 | 0.54 |
| Comino | 5.00 | 0.10 | 0.49 |
| ½ k (1 lb) de carne de res molida o finamente picada | 0.50 | 9.70 | 4.85 |
| 2 chorizos sin piel, finamente picados | 250.00 | 0.02 | 4.25 |
| ¼ taza de vinagre | 37.50 | 0.01 | 0.23 |
| 1 cubito de carne | 0.50 | 0.30 | 0.15 |
| ½ taza de pasas | 75.00 | 0.01 | 0.75 |
| ¼ taza de perejil, finamente picado | 5.00 | 0.03 | 0.15 |
| 4 huevos cocidos | 4.00 | 0.21 | 0.85 |
| 50 g (1 ¾ oz) de aceitunas picadas | 50.00 | 0.02 | 0.90 |
| 10 papas amarillas cocidas | 10.00 | 0.21 | 2.11 |
| Queso Paria o fresco en tajadas | 350.00 | 0.02 | 5.60 |
| 2 tazas de leche evaporada | 300.00 | 0.00 | 1.20 |
| ½ taza de agua | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 3 huevos | 3.00 | 0.21 | 0.64 |
| ¾ taza crema de leche | 250.00 | 0.00 | 1.00 |
| **Costo total** | | | **32.04** |
| **Porcion** | | | **5.34** |

**Preparación**

Cortar las partes superiores de los rocotos (como separando una tapa). Limpiarlos bien, sacándoles las semillas y las venas. Lavarlos y remojar mínimo 12 a 24 horas en agua con sal cambiando el agua varias veces. Dejarlos remojando toda la noche.

Al día siguiente, escurrirlos y colocarlos en una olla con agua caliente y sal. Llevar a hervir unos minutos y escurrirlos boca abajo sobre una rejilla.

Calentar el aceite en una sartén y freír la cebolla hasta que esté tierna. Agregar ajos, sal, pimienta, ají panca al gusto y comino. Agregar la carne molida, los chorizos y el cubito de carne. Agregar vinagre y mezclar.

Añadir huevos cocidos picados, aceitunas y perejil. Mezclar bien y rectificar la sazón.

Rellenar los rocotos con la mezcla de carne y colocar 1 tajada de queso Paria o mantecoso encima. Colocar encima la tapa de los rocotos que se retiró al principio.

Colocar los rocotos en una bandeja para horno engrasada, alternando con las papas cocidas.

Colocar una tajada de queso encima de cada papa.

Mezclar la leche con los huevos y el agua en un tazón. Sazonar con sal y pimienta.

Verter sobre los rocotos y las papas cuidadosamente.

Llevar al horno de 350 °F (175 °C) hasta que empiece a cuajar. Abrir el horno y agregar encima ¾ taza de crema de leche. Regresar al horno 10 minutos más aproximadamente.

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Causa limeña** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **6 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1 1/2 Kg. de papas amarillas sancochadas | 12.00 | 0.21 | 2.53 |
| aceite (cantidad suficiente) | 150.00 | 0.00 | 0.60 |
| ají molido al gusto | 5.00 | 0.04 | 0.18 |
| jugo de limón o naranja agria | 1.00 | 0.26 | 0.26 |
| sal y pimienta | 70.00 | 0.00 | 0.14 |
| Relleno | | | 0.00 |
| 1 lata de atún | 1.00 | 2.10 | 2.10 |
| 1 taza de mayonesa | 150.00 | 0.01 | 1.50 |
| 1/3 taza de cebolla picada (bien lavada) | 2.00 | 0.08 | 0.16 |
| 1 huevo duro picado | 1.00 | 0.21 | 0.21 |
| 1 palta grande en rebanadas | 1.00 | 0.62 | 0.62 |
| 6 aceitunas en trocitos y perejil picado | 75.00 | 0.02 | 1.35 |
| **Costo total** | | | **9.65** |
| **Porcion** | | | **1.61** |

**Preparación**

Pele las papas recién cocidas y páselas por él prensa papas, ámaselas con aceite, ají, jugo, sal y pimienta. Divida la masa en tres porciones. Con la primera, forre el fondo de un molde desarmable de 23 cm de diámetro, aceitado; encima esparza la 1/2 taza de mayonesa mezclada con el atún desmenuzado y las aceitunas.

Otra capa de causa, el resto de la mayonesa con la cebolla, huevo picado, perejil y rebanadas de palta, cubriendo con la tercera capa de papa. Deje reposar por una hora, luego desmolde todo y decórela al gusto.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Coctel de camarones** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **6 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| - 1 kg de camarones | 1.00 | 14.66 | 14.66 |
| - 1 1/2 tazas de mayonesa bien aderezada | 350.00 | 0.01 | 3.50 |
| - 3 cdas. de Katchup | 45.00 | 0.02 | 0.90 |
| - 1 cda. de cognac | 15.00 | 0.20 | 2.93 |
| - 2 paltas | 2.00 | 0.62 | 1.24 |
| - 2 huevos duros | 2.00 | 0.21 | 0.42 |
| **Costo total** | | | **23.65** |
| **Porcion** | | | **3.94** |

**Preparación:**

Cocer los camarones en agua con sal por tres minutos aproximadamente, luego escurrirlos y pelarlos, separando algunas colitas para la decoración.

Colocar en copas de boca ancha una hoja de lechuga bien lavada y picada, sobre esta colocar una porción de palta cortada en cubitos, esparcir encima una porción de colitas de camarones.

Mezclar la mayonesa con el katchup, unas gotas de salsa inglesa y el cognac, unir muy bien todo. Con esta salsa cubrir los camarones.

En el centro colocar una rodaja de huevo duro poniendo un puntito de katchup y al borde del vaso una colita de camarón, o una rodaja de limón.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | SANGRECITA | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 6 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| - 1 ½ kg. Sangre (cabrito, pato, gallina o pollo) | 1500.00 | 0.01 | 10.50 |
| - ¼ bot. Aceite | 250.00 | 0.00 | 1.00 |
| - ½ kg. de hierba buena | 2.00 | 0.25 | 0.50 |
| - 1/4 kg. de orégano fresco | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| - ½ kg. de Cebolla china | 0.50 | 0.64 | 0.32 |
| - 5 ajies verdes picados a cuadritos | 5.00 | 0.36 | 1.80 |
| - 2 cucharadas de ajo fresco picado | 30.00 | 0.03 | 0.75 |
| sal al gusto | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| - 1 Cucharadita de pimienta blanca | 15.00 | 0.12 | 1.83 |
| perejil picado | 1.00 | 0.03 | 0.03 |
| **Guarnición:** | | | 0.00 |
| Yuca frita, papa amarilla sancochada. | 3.00 | 0.27 | 0.81 |
| **Preparación:** | 6.00 | 0.21 | 1.27 |
| Tener previo : | | | 0.00 |
| Ajo picado | | | 0.00 |
| Hierba buena picada (bien chiquita) | | | 0.00 |
| Orégano fresco picado | | | 0.00 |
| Cebolla china picada a cuadritos | | | 0.00 |
| Ají verde picado a cuadritos | | | 0.00 |
| **Costo total** | | | **19.09** |
| **Porcion** | | | **3.18** |

**Preparación:**

La sangre escogida se lava , se escurre y se pica en una tabla.

Poner a freir con la mitad de aceite que se tiene (1/4 botella) el ajo picado, una vez frito el ajo incorporar el picadillo de la hierva buena y el orégano. Mover.

Sazonar con sal y pimienta blanca. Mover. La sangre ya lavada , escurrida y picada se le echa al aderezo. Se mueve constantemente durante 20 minutos aprox. hasta que la sangre seque todo su jugo. (Mover es muy importante en este proceso para evitar que se queme o pegue)

Si le faltara el aceite se le agrega. Una vez ya cocida la sangre se retira del fuego y se le echa la cebolla china y el ají verde. Mezclar y luego servir

Se le espolvorea perejil picado y se acompaña de yuca frita o papa sancochada.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Tacu tacu a mi manera** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **6 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/2 kg. de frejoles | 0.50 | 8.90 | 4.45 |
| 250 gr. de chancho | 250.00 | 0.01 | 1.75 |
| 6 dientes de ajo | 50.00 | 0.00 | 0.10 |
| pimienta | 5.00 | 0.05 | 0.27 |
| 1/2 cebolla | 0.50 | 0.08 | 0.04 |
| aceite | 150.00 | 0.00 | 0.45 |
| 1 cda. de culantro | 3.00 | 0.06 | 0.19 |
| 2 cdas. de cebolla china | 4.00 | 0.06 | 0.26 |
| 2 tzs. de arroz cocido | 0.50 | 1.95 | 0.98 |
| ají amarillo soasado y picado | 5.00 | 0.04 | 0.20 |
| 6 aceitunas | 50.00 | 0.02 | 0.90 |
| pan rallado. | 2.00 | 0.10 | 0.20 |
| **Costo total** | | | **9.77** |
| **Porcion** | | | **1.63** |

**Preparación**

Remojar los frejoles un día antes. Hervirlos en abundante agua que se cambia dos veces. Agregar sal. Añadir el chancho trozado y esperar que cocine.

Aparte, en una olla, preparar un aderezo con los ajos, la cebolla y la pimienta. Agregar esto a los friejoles, dejar hervir. Mezclar los frejoles con el arroz y ají amarillo, culantro, cebolla china y aceitunas. Espolvorear pan rallado en la sartén, agregar la mezcla, freír.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Carapulcra especial** | | | |
| **Peso de la porcion:** | | | | |
| **Cantidad producida:** | **6** | **porciones** | | |
| **Fecha:** | | | | |
| **Ingredientes** | | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/2 Kg. de papa seca tostada | | 1.00 | 1.69 | 1.69 |
| 1/2 Kg. de carne de chancho | | 0.50 | 7.50 | 3.75 |
| 1 Kg. de pollo o gallina | | 1.00 | 5.85 | 5.85 |
| 1/2 taza de manteca | 100gr. | 100.00 | 0.00 | 0.40 |
| 1 taza de cebolla picada | | 2.00 | 0.08 | 0.16 |
| 1 cucharada de ajos molidos | | 50.00 | 0.00 | 0.10 |
| 1/4 taza de ají especial (colorado panca) | | 75.00 | 0.01 | 0.90 |
| comino, sal y pimienta | | 150.00 | 0.02 | 3.00 |
| 100 grs. de maní tostado y molido | | 0.50 | 1.20 | 0.60 |
| 1/2 taza de rosquitas de manteca | | 100.00 | 0.00 | 0.40 |
| 2 clavos de olor molidos | | 2.00 | 0.00 | 0.00 |
| 1/2 taza de vino dulce | | 100.00 | 0.02 | 1.90 |
| 1 cubito de doble caldo de carne disuelto en 2 tazas de agua | | 1.00 | 0.20 | 0.20 |
| **Costo total** | | | | **18.95** |
| **Porcion** | | | | **3.16** |

**Preparación**

Remoje la papa seca en agua fría durante 1/2 hora. Caliente la manteca y fría los trozos de carne. En esa misma grasa, dore la cebolla, ajos, comino, ají, sal y pimienta; cuando todo esté cocido, agregue nuevamente las carnes y el caldo. Cuando rompa el hervor, añada la papa seca, 1/2 taza de vino dulce, clavo y maní. Hierva a fuego lento moviendo constantemente, para que no se pegue. Cuando la grasa suba a la superficie y la papa seca esté suave, retírela. Déjela reposar 1/4 de hora y luego sírvala bien caliente.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | Tamalitos Verdes | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 15 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| ½ kg. de garbanzos . | 0.50 | 3.20 | 1.60 |
| 400 gr. de manteca vegetal . | 2.00 | 0.84 | 1.68 |
| ½ cebolla . | 0.50 | 0.08 | 0.04 |
| 1 cdta de pimienta . | 15.00 | 0.11 | 1.62 |
| ¼ de cdta de comino . | 3.70 | 0.10 | 0.36 |
| 2 cdas de ají mirasol licuado . | 3.00 | 0.40 | 1.20 |
| 8 dientes de ajo . | 50.00 | 0.00 | 0.10 |
| 1 cubito de caldo de pollo . | 1.00 | 0.20 | 0.20 |
| 2 tazas de culantro deshojado . | 6.00 | 0.06 | 0.38 |
| 2 huevos duros . | 2.00 | 0.21 | 0.42 |
| ½ pechuga de pollo . | 0.50 | 9.79 | 4.90 |
| Sal al gusto . | 50.00 | 0.00 | 0.05 |
| Panca de choclo . | 2.00 | 0.00 | 0.00 |
| Pabilo. | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| **Costo total** | | | **12.556** |
| **Porcion** | | | **0.8370** |

**Preparación:**

Remojar los garbanzos la noche anterior; por la mañana reventarlos con un rodillo y con el golpe de agua sacar los ollejos.

Freir en la mitad de la manteca , la cebolla finamente picada en cuadritos. Incorporar los ajos molidos, el ají , la pimienta, el comino y el caldo , cuidando que no se queme . Con el caldo de la pechuga , licuar el garbanzo y el culantro hasta formar una pasta ( licuar a pocos ) e incorporar al aderezo.

Agregar el resto de la manteca y sal al gusto . Cocinar a fuego lento e ir moviendo constantemente por 40 minutos hasta que la masa esté completamente cocida .

Aparte , unir 2 pancas de choclo, colocar una cucharada de la masa, agregar una tajada de huevo y un trozo de pollo.

Envolver y amarrar en forma de cruz con el pabilo. Colocar en una olla con dos tazas de agua por 10 minutos, luego escurrir y servir salsa criolla .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

….viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Receta del Pollo a la Brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **10 pollos** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 2 cucharadas de romero (hojas secas) | 2.00 | 0.38 | 0.76 |
| 10 cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 350.00 | 0.00 | 0.35 |
| 2 cucharadas de comino entero | 35.00 | 0.09 | 3.29 |
| 2 cucharadas de sillao | 30.00 | 0.02 | 0.60 |
| 2 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 70.00 | 0.01 | 0.77 |
| 2 cucharadas de pimienta triturada (recien triturada) | 70.00 | 0.11 | 7.56 |
| 10 pollos | 10.00 | 5.85 | 58.47 |
| 1 taza de cerveza blanca ( o negra) | 150.00 | 0.01 | 0.75 |
| 5 cucharadas de ajos (chancado en mortero) | 100.00 | 0.00 | 0.20 |
| **Costo total** | | | **72.75** |
| **Porcion** | | | **7.28** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .
Nota: Si mezcla 3 cucharadas de azucar rubia con una taza de jugo de durazno y con eso se pinta el pollo , quedara mas crocante.

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Pollo Uchu's a la brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **2 piezas** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/8 cucharada de romero (hojas secas) | 0.13 | 0.38 | 0.05 |
| 1/2 cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 17.50 | 0.00 | 0.02 |
| 1/2 cucharadita de comino entero | 8.00 | 0.09 | 0.75 |
| 1cucharadas de sillao | 15.00 | 0.02 | 0.30 |
| 1/8 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 8.75 | 0.01 | 0.10 |
| 1/8 cucharadas de pimienta triturada (recien | 8.75 | 0.11 | 0.95 |
| 1/4 de pollo | 0.25 | 5.85 | 1.46 |
| 1/8 taza de cerveza blanca ( o negra) | 18.70 | 0.01 | 0.09 |
| ajos (chancado en mortero) | 25.00 | 0.00 | 0.05 |
| 3 papas medianas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| 1/8 salsa uchu's | 8.75 | 0.01 | 0.09 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **4.74** |
| **Porcion** | | | **4.74** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Pollo Uchu's a la brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **3 piezas** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/8 cucharada de romero (hojas secas) | 0.13 | 0.38 | 0.05 |
| 1/2 cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 17.50 | 0.00 | 0.02 |
| 1/2 cucharadita de comino entero | 17.50 | 0.09 | 1.65 |
| 1cucharadas de sillao | 15.00 | 0.02 | 0.30 |
| 1/8 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 8.75 | 0.01 | 0.10 |
| 1/8 cucharadas de pimienta triturada (recier | 8.75 | 0.11 | 0.95 |
| 375 gr de pollo | 0.38 | 5.85 | 2.19 |
| 1/8 taza de cerveza blanca ( o negra) | 18.70 | 0.01 | 0.09 |
| ajos (chancado en mortero) | 25.00 | 0.00 | 0.05 |
| 4 papas medianas | 4.00 | 0.21 | 0.84 |
| 1/8 salsa uchu's | 8.75 | 0.01 | 0.09 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **6.57** |
| **Porcion** | | | **6.57** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Pollo Uchu's a la brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **3 piezas** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/8 cucharada de romero (hojas secas) | 0.13 | 0.38 | 0.05 |
| 1/2 cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 17.50 | 0.00 | 0.02 |
| 1/2 cucharadita de comino entero | 17.50 | 0.09 | 1.65 |
| 1cucharadas de sillao | 15.00 | 0.02 | 0.30 |
| 1/8 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 8.75 | 0.01 | 0.10 |
| 1/8 cucharadas de pimienta triturada (recien | 8.75 | 0.11 | 0.95 |
| 375 gr de pollo | 0.38 | 5.85 | 2.19 |
| 1/8 taza de cerveza blanca ( o negra) | 18.70 | 0.01 | 0.09 |
| ajos (chancado en mortero) | 25.00 | 0.00 | 0.05 |
| 4 papas medianas | 4.00 | 0.21 | 0.84 |
| 1/8 salsa uchu's | 8.75 | 0.01 | 0.09 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **6.57** |
| **Porcion** | | | **6.57** |
| **Preparacion** | | | |
| Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas<br>El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF . | | | |

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Pollo Uchu's a la brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **4 piezas** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/8 cucharada de romero (hojas secas) | 0.13 | 0.38 | 0.05 |
| 1cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| 1/2 cucharadita de comino entero | 17.50 | 0.09 | 1.65 |
| 1 1/2 cucharadas de sillao | 22.50 | 0.02 | 0.45 |
| 1/8 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 8.75 | 0.01 | 0.10 |
| 1/8 cucharadas de pimienta triturada (recien | 8.75 | 0.11 | 0.95 |
| 1/2 pollo | 0.50 | 5.85 | 2.92 |
| 1/4 taza de cerveza blanca ( o negra) | 37.50 | 0.01 | 0.19 |
| ajos (chancado en mortero) | 30.00 | 0.00 | 0.06 |
| 6 papas medianas | 6.00 | 0.21 | 1.26 |
| 1/8 salsa uchu's | 12.50 | 0.01 | 0.13 |
| gaseosa | 2.00 | 0.25 | 0.51 |
| **Costo total** | | | **8.283** |
| **Porcion** | | | **8.283** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Pollo Uchu's a la brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **8 piezas** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/2 cucharada de romero (hojas secas) | 0.25 | 0.38 | 0.10 |
| 1 1/2cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 52.50 | 0.00 | 0.05 |
| 1 cucharadita de comino entero | 17.50 | 0.09 | 1.65 |
| 1 1/2 cucharadas de sillao | 22.50 | 0.02 | 0.45 |
| 1/2 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 17.50 | 0.01 | 0.19 |
| 1/2 cucharadas de pimienta triturada (recien | 17.50 | 0.11 | 1.89 |
| 1 pollo | 1.00 | 5.85 | 5.85 |
| 1/2taza de cerveza blanca ( o negra) | 75.00 | 0.01 | 0.38 |
| ajos (chancado en mortero) | 35.00 | 0.00 | 0.07 |
| 7 papas medianas | 7.00 | 0.21 | 1.47 |
| 1/8 salsa uchu's | 12.50 | 0.01 | 0.13 |
| gaseosa | 4.00 | 0.25 | 1.02 |
| **Costo total** | | | **13.23** |
| **Porcion** | | | **13.23** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos  a una temperatura de 380 ºF .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Pollo Uchu's a la brasa** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **12 piezas** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1 cucharada de romero (hojas secas) | 1 | 0.380 | 0.38 |
| 2cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 70 | 0.001 | 0.07 |
| 1/2 cucharadita de comino entero | 17.5 | 0.094 | 1.65 |
| 2 cucharadas de sillao | 30 | 0.020 | 0.60 |
| 1 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 35 | 0.011 | 0.39 |
| 1 cucharadas de pimienta triturada (recien tri | 17.5 | 0.108 | 1.89 |
| 1 1/2 pollo | 1.5 | 5.847 | 8.77 |
| 1taza de cerveza blanca ( o negra) | 150 | 0.005 | 0.75 |
| ajos (chancado en mortero) | 50 | 0.002 | 0.10 |
| 8 papas medianas | 8 | 0.210 | 1.68 |
| 1/8 salsa uchu's | 25 | 0.010 | 0.25 |
| gaseosas | 6 | 0.25 | 1.53 |
| **Costo total** | | | **18.05** |
| **Porcion** | | | **18.05** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | ENROLLADO DE LOMO SALTADO | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 10 porciones | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1 k (2.2 lb) de carne de res (lomo) | 0.12 | 16.86 | 2.02 |
| 1 cebollas medianas peladas, cortadas en 4 | 1.00 | 0.08 | 0.08 |
| 1 k (2.2 lb) de papa blanca, pelada y cortada para papas fritas | 0.25 | 1.69 | 0.42 |
| 1ají amarillo fresco cortados en tiras delgadas | 1.00 | 0.43 | 0.43 |
| 2 tomates cortados en 4 | 2.00 | 0.15 | 0.29 |
| 1 cucharadas perejil picado | 2.00 | 0.03 | 0.06 |
| 1/2 cucharada vinagre balsámico | 7.00 | 0.04 | 0.25 |
| 1/2 cucharadas sillao | 7.00 | 0.02 | 0.14 |
| aceite | 100.00 | 0.00 | 0.30 |
| ½ cucharadita de jugo de limón | 0.50 | 0.17 | 0.09 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| queso cajamarca | 75.00 | 0.02 | 1.20 |
| harina de yuca | 0.25 | 0.31 | 0.08 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **5.81** |
| **Porcion** | | | **0.58** |

**Preparación**

Freir en sartén con media taza de aceite bien caliente, el lomo cortado en dados o en tiras. Retirar la carne.

Dorar en el mismo aceite la cebolla cortada en tiras largas y gruesas y tomates en gajos, alrededor de 2 minutos.

Añadir perejil picado, sal, pimienta, ají verde cortado en tiras largas, salsa de soya, vinagre y tomate.

Cocinar hasta que el tomate se suavice, por 2 minutos.

Añadir carne, mezclar bien. Opcional: Cuando la preparación está hirviendo, rociar con 1/4 de taza de pisco y en el momento prender el licor con un fósforo para flambear. Esto le da un sabor especial.

Reservar tapado.

Freir las papas cortadas en ¾ de taza de aceite bien caliente hasta que estén cocidas y doradas. Escurrir en papel absorbente.

Desmoldar el arroz en el centro de la fuente, colocando a un lado las papas fritas y al otro lado el lomo saltado.

Espolvorear con perejil picado.Preparar en enrolado tal como se indica en al receta del enrollado uchus.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Enrrollado clasico.** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **5** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pollo Uchu's a la Brasa | 0.50 | 9.92 | 4.96 |
| tajadas de queso cajamarca | 300.00 | 0.02 | 4.80 |
| sal | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| 1 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 35.00 | 0.01 | 0.39 |
| un rollo de pita | 1.00 | 0.80 | 0.80 |
| harina de yuca (tortilla) | 0.25 | 0.31 | 0.08 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **11.50** |
| **Porcion** | | | **2.30** |
| Preparado con pollo Uchu's a la Brasa en trozos, queso Cajamarca, envuelto en una tortilla de harina de yuca, acompañado con una gaseosa. | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Enrrollado uchus** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **5** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pollo Uchu's a la Brasa | 1.00 | 16.52 | 16.52 |
| tajadas de queso cajamarca | 300.00 | 0.02 | 4.80 |
| 2 tomates cortados en 4 | 2.00 | 0.15 | 0.29 |
| culantro | 1.00 | 0.50 | 0.50 |
| sal | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| salsa uchus | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| un rollo de pita | 1.00 | 0.80 | 0.80 |
| harina de yuca (tortilla) | 0.25 | 0.31 | 0.08 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **24.47** |
| **Porcion** | | | **4.89** |
| Para armar el enrollado se dobla la tortilla en forma de canal sobre la palma de la mano, se unta salsa uchus el fondo con tajadas de queso y se tomates en rodajas (no mucho para poder enrollar). Se dobla hacia adentro uno de los extremos de la tortilla para que el relleno no se derrame al morderlo y se dobla sí mismo los borde de las tortillas para hacer un rollo apretado. | | | |

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Enrrollado especial** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **5** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pollo Uchu's a la Brasa | 1 | 9.920 | 4.96 |
| tajadas de queso cajamarca | 300 | 0.016 | 4.80 |
| harina de yuca | 0.25 | 0.305 | 0.08 |
| tomates | 3 | 0.147 | 0.44 |
| 3 cebollas | 3 | 0.078 | 0.23 |
| 2 atados culantro | 2 | 0.064 | 0.13 |
| gaseosa | 1 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **10.89** |
| **Porcion** | | | **2.18** |
| Preparado con pollo Uchu's a la Brasa, queso Cajamarca, tomate, culantro y nuestra salsa uchus, envuelto en una tortilla de harina de yuca, acompañado de una gaseosa. | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Enrrollado Magnifico** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **5** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pollo Uchu's a la Brasa | 0.50 | 9.92 | 4.96 |
| tajadas de queso cajamarca | 300.00 | 0.02 | 4.80 |
| harina de yuca | 0.25 | 0.31 | 0.08 |
| tomates | 3.00 | 0.15 | 0.44 |
| 3 cebollas | 3.00 | 0.08 | 0.23 |
| 2 atados culantro | 2.00 | 0.06 | 0.13 |
| lechuga criolla fresca | 1.00 | 1.61 | 1.61 |
| crema agria (receta secrerta) | 0.50 | 5.00 | 2.50 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **15.00** |
| **Porcion** | | | **3.00** |
| Magnífico. Preparado con pollo Uchu's a la brasa, queso Cajamarca, lechuga criolla fresca, tomate, culantro y crema agria, envuelto en una tortilla de harina de yuca, acompañado con una gaseosa. | | | |

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | Enrollado de AJI DE GALLINA | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 5 | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1/4 pechugas de pollo enteras, con hueso | 0.25 | 9.79 | 2.45 |
| 2 ramas de apio, sólo tallos | 2.00 | 0.05 | 0.10 |
| 1 cebolla grande, finamente picada | 1.00 | 0.07 | 0.07 |
| 2 ají amarillo fresco, sin semillas ni venas, | 2.00 | 0.04 | 0.08 |
| 1/4 taza de leche evaporada, aproximadame | 0.25 | 0.46 | 0.11 |
| 1/4 taza de nueces, picadas muy fino o mol | 0.25 | 0.07 | 0.02 |
| Pimienta | 1.00 | 0.19 | 0.19 |
| 1 aceitunas sin pepa | 1.00 | 0.32 | 0.32 |
| 1 huevos, cocidos y cortados en gajos | 1.00 | 0.21 | 0.21 |
| 1 zanahoria, pelada | 1.00 | 0.07 | 0.07 |
| 1 ramas de perejil | 1.00 | 0.03 | 0.03 |
| 1/4 taza de aceite, aproximadamente | 0.25 | 0.47 | 0.12 |
| 1 cucharadita de ajo molido | 3.00 | 0.08 | 0.24 |
| 2tajadas de pan de molde sin corteza | 2.00 | 0.39 | 0.78 |
| 1/4 taza de queso parmesano rallado | 0.25 | 6.71 | 1.68 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.00 |
| harina de yuca | 0.25 | 0.31 | 0.08 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **6.79** |
| **Porcion** | | | **1.36** |

**Preparación**

Colocar las pechugas en una olla. Cubrirlas con agua y colocar la zanahoria, apio, perejil y
Cocinar las pechugas, aproximadamente 15 minutos si son de pollo o 30 minutos si fuera de gallina y retirarlas del caldo. Enfriar.

Colar el caldo y reservar. Deshilachar las pechugas.

Remojar las tajadas de pan de molde en 1 taza de caldo de pollo y colar o licuar. Si fuera necesario añadir más caldo. La mezcla debe estar cremosa.

Calentar el aceite en una olla mediana y freír la cebolla con el ajo y ají hasta tiernos.

Incorporar el pan remojado en el caldo y mezclar bien. Cocinar alrededor de 10 minutos y añadir el pollo, las nueces molidas y el queso parmesano. Al final agregar la leche moviendo

Si fuera necesario, agregar más caldo de pollo. Rectificar la sazón.

Para armar el enrollado se dobla la tortilla en forma de canal sobre la palma de la mano, se unta con el aji de gallina. Se dobla hacia adentro uno de los extremos de la tortilla para que el relleno no se derrame al morderlo y se dobla sí mismo los borde de las tortillas para hacer

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Emparedado de lechon** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 100 gr de lechon | 100.00 | 0.02 | 1.67 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| Agua | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| pan ciabatta crocante | 1.00 | 0.50 | 0.50 |
| papas fritas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| 1 gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **3.09** |
| **Porcion** | | | **3.09** |

**Preparación**

Cortar la carne de cerdo en trozos.

Preparar el emparedado.

freir las papas , servir .

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Emparedado de chicharon** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 100 gr de chicharron | 100.00 | 0.01 | 1.20 |
| Sal | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| Agua | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| pan ciabatta crocante | 1.00 | 0.50 | 0.50 |
| papas fritas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| 1 gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **2.62** |
| **Porcion** | | | **2.62** |

**Preparación**

Cortar la carne de cerdo en trozos.

Preparar el emparedado.

freir las papas , servir .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Emparedado de asado** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| una tira de lomo freso | 100.00 | 0.01 | 1.18 |
| sal | 35.00 | 0.00 | 0.04 |
| pimienta | 7.50 | 0.12 | 0.92 |
| ajos | 1.00 | 0.01 | 0.01 |
| 3 papas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| pan | 1.00 | 0.33 | 0.33 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **3.36** |
| **Porcion** | | | **3.36** |

Cortar la carne.
Preparar el emparedado.
freir las papas , servir .

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Emparedado de Uchu's pechuga** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pechuaga de pollo uchu's ala brasa | 0.11 | 14.74 | 1.59 |
| tomate | 1.00 | 0.15 | 0.15 |
| 1/8lechuga fresca | 1.00 | 0.10 | 0.10 |
| 3 papas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| pan | 1.00 | 0.33 | 0.33 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **3.06** |
| **Porcion** | | | **3.06** |

Cortar la carne.
Preparar el emparedado.
freir las papas , servir .

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Emparedado de Uchu's chacarero** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pechuaga de pollo uchu's ala brasa | 0.11 | 14.74 | 1.59 |
| tomate | 1.00 | 0.15 | 0.15 |
| 1/8lechuga fresca | 1.00 | 0.10 | 0.10 |
| 3 papas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| lochas de tocino | 50.00 | 0.02 | 0.85 |
| queso cajamarca | 100.00 | 0.02 | 1.60 |
| pan | 1.00 | 0.33 | 0.33 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **5.51** |
| **Porcion** | | | **5.51** |
| Cortar la carne.<br>Preparar el emparedado.<br>freir las papas , servir . | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Uchu's queso pechuga** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pechuaga de pollo uchu's ala brasa | 0.11 | 14.74 | 1.59 |
| tomate | 1.00 | 0.15 | 0.15 |
| 1/8lechuga fresca | 1.00 | 0.10 | 0.10 |
| 3 papas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| queso cajamarca | 100.00 | 0.02 | 1.60 |
| pan | 1.00 | 0.33 | 0.33 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **4.66** |
| **Porcion** | | | **4.66** |
| Cortar la carne.<br>Preparar el emparedado.<br>freir las papas , servir . | | | |

**Elaboracion propia**

Continúa…

## ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Uchu's pechuga especial** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| pechuaga de pollo uchu's ala brasa | 0.11 | 14.74 | 1.59 |
| tomate | 1.00 | 0.15 | 0.15 |
| 1/8lechuga fresca | 1.00 | 0.10 | 0.10 |
| 3 papas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| lochas de tocino | 50.00 | 0.02 | 0.85 |
| chorizo | 50.00 | 0.02 | 0.90 |
| queso cajamarca | 100.00 | 0.02 | 1.60 |
| pan | 1.00 | 0.33 | 0.33 |
| gaseosa | 1.00 | 0.25 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **6.41** |
| **Porcion** | | | **6.41** |

Cortar la carne.
Preparar el emparedado.
freir las papas , servir .

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **BROCHETAS DE POLLO** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 350 gramos de Pierna de pollo deshuesa | 0.350 | 5.850 | 2.048 |
| 90 gramos de Pimiento Rojo | 0.090 | 4.220 | 0.380 |
| 90 gramos de Pimiento Verde | 0.090 | 4.220 | 0.380 |
| 30 gramos de cebolla blanca | 0.003 | 0.750 | 0.002 |
| 6 unidades de champiñones | 0.100 | 13.750 | 1.375 |
| **Costo total** | | | **4.18** |
| **Porcion** | | | **4.18** |

**PASOS PARA LA PREPARACION**

En una olla, mezclar todos los ingredientes.
Aparte, mezclar los ingredientes de la salsa.
Una vez hervidos los ingredientes del pollo, verter la salsa sobre la preparación.
Decorar al gusto.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Alitas Uchu's** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 8 alas | 8.00 | 0.43 | 3.44 |
| 20 cdas de ketchup | 0.50 | 3.08 | 1.54 |
| 4 de mostaza | 0.35 | 3.30 | 1.16 |
| 4 de mermelada de piña | 0.14 | 6.10 | 0.85 |
| 1 hoja de laurel | 0.10 | 1.86 | 0.19 |
| 5 gotas de vinagre blanco | 0.02 | 1.69 | 0.03 |
| 5 gotas de salsa inglesa | 0.05 | 3.38 | 0.17 |
| 1 ají limo | 0.01 | 4.06 | 0.04 |
| | | | 0.00 |
| **Costo total** | | | **7.42** |
| **Porcion** | | | **7.42** |
| **Preparacion** | | | |
| Se doran las alitas y se cocina con la salsa. | | | |

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Nuggets Uchu's** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **6** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| **Nuggets de Pollo:** | | | |
| 2 pechugas deshuesadas y cortadas en trozos medianos | 0.65 | 14.74 | 9.61 |
| 60 gr de harina de yuca | 0.3 | 2.034 | 0.61 |
| 1 1/2 taza de aceite vegetal | 0.225 | 3.771 | 0.85 |
| **Salsa Barbacoa:** | | | |
| 2 cdas. de mantequilla | 0.015 | 1.864 | 0.03 |
| 1 diente de ajo picado | 1.00 | 0.01 | 0.01 |
| 1 cebolla pequeña picada | 0.17 | 0.74 | 0.12 |
| 1 cda. de Jugo Sazonador MAGGI | 0.25 | 4.576 | 1.14 |
| 1 cda. de vinagre | 0.025 | 2.881 | 0.07 |
| 1 cdta. de mostaza | 0.025 | 2.627 | 0.07 |
| 1 cdta. de azúcar | 0.025 | 3.559 | 0.09 |
| 1 taza (227g) de Salsa de Tomate | 1.1 | 2.034 | 2.24 |
| Sal y pimienta al gusto | 0.025 | 0.678 | 0.02 |
| **Costo total** | | | **14.85** |
| **Porcion** | | | **2.48** |

**Preparacion**

1. Para la salsa barbacoa, sofreír la cebolla y el ajo con la mantequilla.
2. Agregar los demás ingredientes y cocinar por 10 minutos.
3. Retirar, enfriar y servir.
4. Preparar los nuggets según las indicaciones del sobre de Base para Empanizar MAGGI y freír en el aceite a fuego medio por 3 minutos.
5. Servir con la salsa barbacoa.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **CAU CAU** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **8** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| - ½ kilo de mondongo | 0.50 | 6.69 | 3.35 |
| aji amarillo | 0.15 | 1.31 | 0.20 |
| - 1 cebolla grande cortada menuda | 0.17 | 0.74 | 0.12 |
| - ½ kilo de papas blancas | 0.50 | 1.49 | 0.75 |
| - 1 cucharada de palillo en polvo | 1.50 | 1.27 | 1.91 |
| - ¾ taza de aceite | 0.11 | 3.77 | 0.42 |
| - 6 ajos molidos | 30.00 | 0.002 | 0.06 |
| - 3 cucharadas perejil cortado fino | 0.10 | 0.30 | 0.03 |
| sal | 0.04 | 0.68 | 0.02 |
| un poco aceite oliva | 0.05 | 12.37 | 0.62 |
| **Costo total** | | | **7.47** |
| **Porcion** | | | **0.93** |

**Preparación:**

Se pone a sancochar el mondongo en agua con sal, después de bien lavado y haberle cambiado dos aguas calientes; cuando ya está cocido se corta muy menudo y se fríe en aceite con ají molido , ajos, cebollas perejil, palillo, sal y pimienta; se pelan y cortan las papas crudas en trocitos bien menudos y se adicionan al guiso; se revuelven bien en el frito y se le agrega un poquito del agua en que se cocinó el mondongo, para dar lugar a que se sancochen las papas; se deja al fuego lento hasta que esté listo.

Es indispensable que quede algo seco este guiso. Antes de servirlo se le agrega un poco de aceite de oliva, se une bien y se sirve.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **1/2 Polo Uchus a la brasa mas papas.** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **20** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 2 cucharadas de romero (hojas secas) | 2.00 | 0.38 | 0.76 |
| 10 cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 350.00 | 0.00 | 0.35 |
| 2 cucharadas de comino entero | 35.00 | 0.09 | 3.29 |
| 2 cucharadas de sillao | 30.00 | 0.02 | 0.60 |
| 2 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 70.00 | 0.01 | 0.77 |
| 2 cucharadas de pimienta triturada (recie | 70.00 | 0.11 | 7.56 |
| 10 pollos | 10.00 | 5.85 | 58.47 |
| 1 taza de cerveza blanca ( o negra) | 150.00 | 0.01 | 0.75 |
| 5 cucharadas de ajos (chancado en morte | 100.00 | 0.00 | 0.20 |
| **Costo total** | | | **72.75** |
| **Porcion** | | | **3.64** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas
El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .
Nota: Si mezcla 3 cucharadas de azucar rubia con una taza de jugo de durazno y con eso se pinta el pollo , quedara mas crocante.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | Combinado (seco de res con frijoles) | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porcion: | | | |
| Cantidad producida: | 6 | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 1.200 grs. de cabeza de lomo (o lomo fino) | 1.20 | 16.86 | 20.23 |
| 1/4 kg. de cebolla | 0.25 | 0.74 | 0.19 |
| 200 grs. de ajos | 0.20 | 2.90 | 0.58 |
| 1/5 atado de culantro | 0.50 | 0.06 | 0.03 |
| 250 grs. de zanahoria | 0.25 | 0.99 | 0.25 |
| 250 grs. de alverjitas | 0.25 | 0.99 | 0.25 |
| 1 lt. de chicha de jora | 1.00 | 2.00 | 2.00 |
| 1/2 lt. de caldo de res | 0.50 | 0.50 | 0.25 |
| 4 a 6 papas amarillas. | 1.20 | 1.39 | 1.67 |
| **FRIJOLES** | | | |
| ½ Kg. de frijoles puestos en remojo el día anterior | 0.50 | 10.50 | 5.25 |
| 1 cebolla | 0.17 | 0.74 | 0.12 |
| 4 dientes de ajos | 20.00 | 0.002 | 0.04 |
| 1 cucharada de aceite | 0.005 | 3.77 | 0.02 |
| 2 tazas de cerveza | 0.30 | 5.12 | 1.54 |
| sal | | | 0.00 |
| **Para la salsa** | | | |
| 4 cucharaditas de aceite | 0.02 | 3.77 | 0.08 |
| 1 cebolla picada | 0.17 | 0.74 | 0.13 |
| 3 tomates pelados y picados | 0.48 | 2.69 | 1.29 |
| 4 ajíes picados | 0.14 | 1.31 | 0.18 |
| unas ramitas de culantro picado | 0.03 | 0.64 | 0.02 |
| **Costo total** | | | **34.10** |
| **Porcion** | | | **5.68** |

Cortar la carne de res en trozos grandes y dorarlos en aceite. Reservar. En la misma olla hacer un aderezo de ajos, cebolla, sal, pimienta, comino. Después que esté bien dorado agregar la carne de res y 1/2 lt. de caldo. Dejar cocinar, agregar zanahorias y arvejas. Acompañar con arroz blanco y una rodaja de papa.

**FRIJOLES**

Escurra los frijoles del agua del remojo, y póngalos en una cacerola grande.
Cúbralos con agua, añada la cebolla, los ajos el aceite y sazone con sal.
Cocine a fuego lento hasta que los frijoles estén tiernos, añadiendo más agua durante la cocción, si fuera necesario.
Mientras tanto, caliente el aceite y rehogue la cebolla. Añada los tomates, los ajíes y el culantro, sazone y fría todo durante 10 minutos.
Cuando los frijoles estén tiernos, agrégueles la salsa preparada y la cerveza, rectifique la sazón y cocine todo durante unos minutos.
Sirva con arroz blanco

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **!/4 Polo Uchus a la brasa mas papas.** | | |
| **Peso de la porcion:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **40** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 2 cucharadas de romero (hojas secas) | 2.00 | 0.38 | 0.76 |
| 10 cucharadas de sal (gruesa de cocina) | 350.00 | 0.00 | 0.35 |
| 2 cucharadas de comino entero | 35.00 | 0.09 | 3.29 |
| 2 cucharadas de sillao | 30.00 | 0.02 | 0.60 |
| 2 cucharadas de glutamato (ajinomoto) | 70.00 | 0.01 | 0.77 |
| 2 cucharadas de pimienta triturada (recien t | 70.00 | 0.11 | 7.56 |
| 10 pollo | 10.00 | 5.85 | 58.47 |
| 1 taza de cerveza blanca ( o negra) | 150.00 | 0.01 | 0.75 |
| 5 cucharadas de ajos (chancado en mortero) | 100.00 | 0.00 | 0.20 |
| | | | 0.00 |
| **Costo total** | | | **72.75** |
| **Porcion** | | | **1.82** |

**Preparacion**

Todo este preparado , se embarduna el pollo y se deja macerar por lo menos 3 horas

El tiempo de coccion aproximado es 50 minutos a una temperatura de 380 ºF .

Nota: Si mezcla 3 cucharadas de azucar rubia con una taza de jugo de durazno y con eso se pinta el pollo , quedara mas crocante.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **Piqueo Uchus (antic y bro)** | | |
| **Peso de la porción:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **1** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| Ver receta alitas Uchus (1/2 PORCION)<br>Ver receta nugetts (1/2 PORCION) | | | 3.71<br>1.24 |
| **Costo total** | | | **4.95** |
| **Porción** | | | **4.95** |

**Preparación:**

Ver preparación de la receta de brochetas.
Ver preparación de la receta de anticuchos.
Ver preparación de nugetts
Salsa uchus. (Receta secreta).
Servir un anticucho de corazón de res, una brocheta de pollo, papas y yucas fritas, acompañadas de nuestra salsa Uchu's.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| Receta: | Mixto (anticuchos y brochetas) | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porción: | | | |
| Cantidad producida: | 1 | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 350 gramos de Pierna de pollo deshuesada | 0.350 | 5.850 | 2.048 |
| 90 gramos de Pimiento Rojo | 0.090 | 4.220 | 0.380 |
| 90 gramos de Pimiento Verde | 0.090 | 4.220 | 0.380 |
| 30 gramos de cebolla blanca | 0.003 | 0.750 | 0.002 |
| 6 unidades de champiñones | 0.100 | 13.750 | 1.375 |
| Anticucho | | | 2.02 |
| Yuca frita, papa amarilla sancochada. | 3.00 | 0.27 | 0.81 |
| papas fritas | 3.00 | 0.21 | 0.63 |
| Salsa uchus | | | 1.00 |
| **Costo total** | | | **8.65** |
| **Porción** | | | **8.65** |

**Preparación**

Ver preparación de la receta de brochetas.

Ver preparación de la receta de anticuchos.

Salsa uchus. (Receta secreta).

Servir un anticucho de corazón de res, una brocheta de pollo, papas y yucas fritas, acompañadas de nuestra salsa Uchu's.

| Receta: | GASEOSA | | |
|---|---|---|---|
| Peso de la porción: | | | |
| Cantidad producida: | 1 vaso. | | |
| Fecha: | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| Cilindro de 200 vasos | 200.00 | 50.80 | 0.25 |
| **Costo total** | | | **0.254** |
| **Porción** | | | **0.25** |

**Preparación**

No aplicable.

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| ORDEN | RECETA | TIPO | HOJA | COSTO UNITARIO SOLES | COSTO UNITARIO $ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ocopa. | E | 1 | 1.50 | 0.43 |
| 2 | Aji gallina | E | 2 | 5.14 | 1.47 |
| 3 | Anticuchos de corazon de res | E | 3 | 4.04 | 1.16 |
| 4 | Chicharrones | F | 4 | 1.77 | 0.50 |
| 5 | Lomo saltado | F | 5 | 4.65 | 1.33 |
| 6 | Arroz con leche | P | 6 | 1.17 | 0.33 |
| 7 | Picarones | P | 7 | 1.18 | 0.34 |
| 8 | Suspiro de limeña. | P | 8 | 1.56 | 0.44 |
| 9 | Mazamorra morada | P | 9 | 1.47 | 0.42 |
| 10 | Chicha morada | B | 10 | 0.59 | 0.17 |
| 11 | Pisco sour | B | 11 | 2.49 | 0.71 |
| 12 | Papa rellena | E | 12 | 2.22 | 0.63 |
| 13 | Papa ala huancaina | E | 13 | 2.46 | 0.70 |
| 14 | Rocoto relleno | F | 14 | 5.34 | 1.53 |
| 15 | Causa limeña | E | 15 | 1.61 | 0.46 |
| 16 | Coctel de camarones | E | 16 | 3.94 | 1.13 |
| 17 | Sangrecita | F | 17 | 3.18 | 0.91 |
| 18 | Tacu tacu | F | 18 | 1.63 | 0.47 |
| 19 | Carapulcra especial | F | 19 | 3.16 | 0.90 |
| 20 | Tamalitos Verdes | E | 20 | 0.84 | 0.24 |
| 21 | ! Polo Uchus a la brasa mas papas. | F | 21 | 7.28 | 2.08 |
| 22 | Pollo a la brasa 2 pza. | FF | 22 | 4.74 | 1.35 |
| 23 | Pollo a la brasa 3 pzas. | FF | 23 | 6.57 | 1.88 |
| 24 | Pollo a la brasa 4 pzas. | FF | 24 | 8.28 | 2.37 |
| 25 | Pollo a la brasa 8 pzas. | FF | 25 | 13.23 | 3.78 |
| 26 | Pollo a la brasa 12 pzas. | FF | 26 | 18.05 | 5.16 |
| 27 | Enrrollado Lomo Saltado | FF | 27 | 0.58 | 0.17 |
| 28 | Enrrollado Clásico | FF | 28 | 2.30 | 0.66 |
| 29 | Enrrollado Uchus | FF | 29 | 4.89 | 1.40 |
| 30 | Enrrollado Especial | FF | 30 | 2.18 | 0.62 |
| 31 | Enrrollado Magnífico | FF | 31 | 3.00 | 0.86 |
| 32 | Enrrollado Ají de Gallina | FF | 32 | 1.36 | 0.39 |
| 33 | Emparedado Lechón | FF | 33 | 3.09 | 0.88 |
| 34 | Emparedado Chicharrón | FF | 34 | 2.62 | 0.75 |
| 35 | Emparedado Asado | FF | 35 | 3.36 | 0.96 |
| 36 | Emparedado Pechuga Especial | FF | 36 | 3.06 | 0.87 |
| 37 | Emparedado Uchu’s Pechuga Chacarero. | FF | 37 | 5.51 | 1.57 |
| 38 | Emparedado Uchu’s Queso-Pechuga | FF | 38 | 4.66 | 1.33 |
| 39 | Emparedado Uchu’s Pechuga | FF | 39 | 6.41 | 1.83 |
| 40 | Brochetas de pollo | FF | 40 | 4.18 | 1.20 |
| 41 | Alitas Uchus | pq | 41 | 7.42 | 2.12 |
| 42 | Nuggets Uchu's | pq | 42 | 2.48 | 0.71 |
| 43 | Cau-Cau | FF | 43 | 0.93 | 0.27 |
| 44 | 1/2 Polo Uchus a la brasa mas papas. | FF | 44 | 3.64 | 1.04 |
| 45 | Combinado (seco de res con frijoles) | FF | 46 | 5.68 | 1.62 |
| 46 | 1/4 Polo Uchus a la brasa mas papas. | FF | 45 | 1.82 | 0.52 |
| 47 | Piqueo Uchus | pq | 47 | 4.95 | 1.41 |

Continúa…

# ANEXO 14: Recetas

…viene

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Receta:** | **OCOPA** | | |
| **Peso de la porción:** | | | |
| **Cantidad producida:** | **8 porciones** | | |
| **Fecha:** | | | |
| **Ingredientes** | **UNIDADES** | **COSTO** | **TOTAL** |
| 200 g (¼ lb) ají mirasol | 7.00 | 0.40 | 2.80 |
| 1 diente de ajo | 5.00 | 0.00 | 0.01 |
| ½ cebolla o una cebolla chica cortada gruesa | 0.50 | 0.08 | 0.04 |
| 12 nueces | 100.00 | 0.00 | 0.20 |
| 10 galletas de vainilla | 10.00 | 0.40 | 4.03 |
| ¾ taza de agua hervida (aproximadamente) | | 0.00 | 0.00 |
| Aceite (lo necesario) | 100.00 | 0.00 | 0.30 |
| 8 papas cocidas | 1.00 | 3.38 | 3.38 |
| 4 huevos cocidos | 200.00 | 0.00 | 0.40 |
| 8 aceitunas | 0.16 | 0.02 | 0.00 |
| Hojas de lechuga | 0.50 | 1.61 | 0.81 |
| **Costo total** | | | **11.97** |
| **Porción** | | | **1.50** |

**Preparación**

Usando guantes, abrir y despepitar los ajíes. Lavarlos bajo el agua, frotando uno contra el otro para limpiar la parte interior, eliminando las venas.

Colocar los ajíes, cebolla y ajo en una asadera al horno, por tiempo necesario hasta que se doren.

En un recipiente colocar los ajíes con agua recién hervida que los cubra por 4 ó 5 horas para eliminar

Licuar con ¾ taza de agua (se puede graduar el picante utilizando el agua en la que se remojaron los ajíes o agua fresca), los ajíes, cebolla, ajo, nueces y galletas. Si está muy seco agregar lo necesario de

Servir con papas cocidas en rodajas, huevo cocido, lechuga y aceituna.

Elaboración propia.

# BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE E., Simón. **Diccionario de finanzas, economía y contabilidad**. Lima: Lucero, 1996.

APOYO CONSULTORIA. **Informe. Las mujeres en el mercado laboral de hoy en día**. Lima: Apoyo Consultoría, nov-2002

APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Informe. Perfiles Zonales de Lima Metropolitana 2001 – 2002**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2002.

ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI.** Lima: Consumidores & Mercados, 2000.

BCP: **Informe Sectorial: colocaciones bancarias y actividad económica.** Lima: Banco de Crédito del Perú, 2002.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. **El costo del crédito en el Perú.** Lima: BCRP, setiembre 2002

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. **Análisis de mercado**. Lima: Banco de Crédito del Perú, años 2000 –2003.

BCRP. **Informe mensual del PBI, empleo, balanza comercial y operaciones del gobierno central**. PE. abr. 2002.

BCRP. **Reporte de inflación: evolución y perspectivas.** Lima: BCRP, ene. 2003.

BEAUMONT CALLIRGOS, Ricardo. **Ley General de Sociedades.** Lima: Gaceta Jurídica, 2002.

**Biblioteca práctica de negocios.** México: McGraw-Hill, 1986. t.6

BLANCHARD, Oliver. **Macroeconomía**. 2ª ed. Madrid: Prentice Hall, 2000.

BOARDMAN, R.D. FCA. **Dirección y análisis de costes en hoteles y restaurantes.** Madrid: Ibérico Europea, 1982.

BOLSA DE VALORES DE LIMA – **Gráfico estadístico 1974 - 2001**. Lima: Bolsa de Valores de Lima, 2001.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Principios de finanzas corporativas.** 5ª ed. Madrid: McGraw-Hill, 1998.

CCR. Information Resources. "Pollo para todos los gustos". En: **Gestión**. 11/07/ 2000.

CENFOTUR – BID. **Análisis funcional del sector hotelero y turístico nacional. Construyendo los estándares nacionales de competencia laboral.** Lima: Centro de Formación de Turismo, 2000.

CENFOTUR – BID. **Estudio cuantitativo de niveles de satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros.** Lima: Centro de Formación de Turismo, 2000.

COLTMAN, Michael M. **Cómo iniciar y administrar un restaurante: práctica de la franquicia.** Barcelona: Norma, 1995.

AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Dirección y administración de la producción y de las operaciones.** 6ª. ed. México: McGraw Hill, 1995.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, Robert. **Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios.** 8ª ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 2000.

DÍEZ DE CASTRO, Enrique Carlos; GALÁN GONZALES, José Luis. **Práctica de la franquicia.** Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 1998.

DORF, Martin E. **Restaurants that work: case studies of the best in the industry.** New York: Watson-Guptill, 1992.

FERNÁNDEZ, Pablo; STOCK, José Ricardo; ARBULU, Jorge. **Finanzas para directivos.** Piura: Universidad de Piura, 2000. Biblioteca de Temas Empresariales

FERREIRO, Pablo; ALCAZAR, Manuel. **Gobierno de personas en la empresa.** Piura: Universidad de Piura, 2001.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administración de producción y operaciones.** 4ª ed. México: International Thomson, 1999.

GARY, Sandrine; CREMER, Rodolfo; SÁNCHEZ, Martín. **Estudio de factibilidad técnico y económico de apertura de una empresa de servicios de seguridad electrónica para hogares.** Lima: EPG-USIL, 2003. Tesis para optar el título de Master in Business Administration

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidad de costos: un enfoque gerencial.** 8a. ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.

INEI. **Almanaque de Lima y Callao.** Lima: INEI, 2001.

---. **Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas.** Lima: INEI. 1998.

---. **Perú: compendio estadístico 2002.** Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2002.

---. **Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas: según estratos socioeconómicos de los hogares, según concentración de empresas y establecimientos**. Lima: INEI, 1998.

KAFKA, Folke. **Evaluación estratégica de proyectos de inversión.** Lima: Universidad del Pacífico, 1997.

KAZARIAN, Edward A. **Foodservice facilities planning.** 3d ed. United New York: International Thomson Publishing, 1989.

KOTLER, Philip. **Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control.** 8ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo.** México: Prentice-Hall Interamericana, 1997.

MARIN, José Nicolás; KETELHÖHN ESCOBAR, Werner. **Inversiones estratégicas: un enfoque multidimensional.** 6ª ed**.** San José: Libro Libre, 1995. Serie Económica.

MARIN, José Nicolás; MONTIEL, Eduardo Luis. **Estrategia, diseño y ejecución.** 2ª ed. San José: Libro Libre, 1992. Serie Económica.

MAXIMIXE. "Entorno bursátil". En: **Reporte riesgos macro.** Lima: MAXIMIXE, ene. 2003.

---., **Informe electrónico sobre tasas de interés a febrero del 2003.** Lima: MAXIMIXE, 2003.

---. **Reporte riesgos de mercado**. Lima: MAXIMIXE, 1998-2003.

---. **Reporte riesgos macro.** Lima: MAXIMIXE, 1999-2003.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing: un enfoque global.** 13a ed. México: Mc-Graw Hill Interamericana, 1999.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Investigación de mercados contemporánea. 4ª** ed. México: International Thomson Editores, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; VOYER, John. **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

"New marketing research definition approved". En: **Marketing News.** (2): 1-14, ene. 1987.

ONU**. Manual para la formulación de proyectos de inversión**. México: ONU, 1958.

ORIOT SALAS, Amat. **Contabilidad y finanzas de hoteles**. 2da. edi. Barcelona: EADA Gestión, 1993.

PANCORVO CORCUERA, Jorge. **Organizaciones de servicios. Conceptos, operatividad y gestión + siete casos peruanos.** Piura: Universidad de Piura, Marzo 2001.

PINO DURAN, Augusto Germán. **Uchuk runasimi. conversación y vocabulario Quechua.** 2ª ed**.** Ocopa: Concepción: Editora Bendezú, s.a.

RIES, Al. **Enfoque: el único futuro de su empresa.** México: McGraw-Hill Interamericana Editores, 1996.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Las 22 leyes inmutables del marketing.** México: McGraw-Hill Interamericana de México. 1993.

---. **Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia.** Santa Fé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana, 1995.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentos de finanzas corporativas.** 5ª.ed. México: McGraw-Hill, 2001.

SACHS D. Jeffrey; LARRAIN B., Felipe. **Macroeconomía en la economía global.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.

SALLENAVE, Jean-Paul. **Gerencia y planeación estratégica.** Barcelona : Norma, 1995.

SAPAG CHAIN, Nassir / SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4a. ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1995.

**Semana Económica.** (PE): años 2001 – 2003.

SILVERMAN, George. "Cómo desencadenar ventas exponenciales propiciando la circulación de información"**.** En su: **Los secretos del marketing boca a boca**. Bogota: Norma, 2001.

STUTELY, Richard. **Plan de negocios: la estrategia inteligente.** Mexico: Prentice Hall, 2000.

THOMPSON Arthur A.; STRICKLAND A. J. **Administración estratégica. Conceptos y casos.** 11ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2001.

VALDERRAMA, Mariano. **El libro de oro de las comidas peruanas.** Lima: Perú Reporting , 1996.

WELLS, William; BURNETT, John; MORIATY, Sandra. **Publicidad: principios y prácticas.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

WESTON, Fred J.; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos de administración financiera.** 10ª ed. México: McGraw-Hill, 1995.

# REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

EMPRESA EDITORA EL COMERCIO. **Gobierno dispondrá US$18'MM anuales para promover turismo**. [en línea]. Lima: El Comercio, febrero 2003. [Citado 8 febrero 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.elcomercioperu.com.pe/Online/Html/2003-02-08/OnlEconomia6543.html

"Gestión turística: aparente contradicción**".** En**:** **Directivos**. [en línea] . Madrid: 19 de abril 2002. [citado marzo, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.5días.com/especiales/suplementos/directivos/20020419/31gestion.htm

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico Multianual**. [en línea]. Lima: MEF, años 2001-2003, 2002-2004, y 2003-2005. [citado marzo, 2003]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/propuesta/ESPEC/marco_macro.php

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. **Promoviendo el Pisco.** [en línea]. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores, s.n. [citado 15 marzo 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rree.gob.pe/economia/AsuntosE/pisco/pagina12.htm

PEREYRA, María Soledad. "Zárate: una visión turística y recreativa"**.** En: **Caminos**. [en línea] AR 4, (8), dic. 1999. [citado marzo, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.salvador.edu.ar/ual-7-cami-04-08-03.htm

TELEFÓNICA DEL PERÚ. **Guía de calles** [en línea]. Lima: Telefónica del Perú, 2003. [citado marzo 2003]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://paginasamarillas.com.pe/planos/plano.asp?calle_ori=santa%20cruz&distrito_ori=LI18&cuadrante=a1&Plano=09&cuadrante_ori=A2&Plano_ori=09&calle=SANTA%20CRUZ&Distrito=Miraflores