UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE TEMÁTICO CAMPESTRE DE COMIDA AREQUIPEÑA UBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

EMILIO JAVIER BUENO CORNEJO

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Marketing

HOLGER JUNIOR MONTES ROMERO

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Proyectos**

TERESA RUBINA VALENCIA DONGO

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital
Humano**

Asesor:

Mag. Flor Elvira Rios Rivero

Lima – Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios por su generosidad y oportunidad de llevar esta maestría, brindándonos la sabiduría oportuna en los momentos necesarios. A nuestra familia por todo su soporte, apoyo, paciencia y amor. Y por nuestra querida y motivadora Arequipa, tierra gastronómica de excelsas recetas, para que nunca pierda la esencia de sus sabores, que por siempre tendrá cocineros que renueven sabores de ayer.

RESUMEN EJECUTIVO

La gastronomía arequipeña con el tiempo ha ido perdiendo el origen de preparación de los platos de antaño, hechos con ingredientes en su mayoría cultivados en la huerta de cada casa y en ollas de barro, que le otorgan un sabor único, lo que es considerado hoy en día como una tradición por los arequipeños.

En la actualidad los restaurantes de comida típica arequipeña han cambiado la forma de preparación de los platos; los turistas que visitan Arequipa vienen a conocer su historia, atractivos turísticos y cultura gastronómica, y se ha evidenciado que no existe un restaurante que brinde la experiencia de la cocina tradicional con sabores de antaño. Por otro lado, los arequipeños también han ido perdiendo costumbres con el pasar de los tiempos y la mayoría de ciudadanos no conoce el origen ni la forma de preparación de cada plato

La Huerta del Loncco, proyecto de restaurante típico temático, busca rescatar la tradición gastronómica y ofrecer un nuevo concepto, que sea un atractivo turístico para los arequipeños y para los que visitan la ciudad, enfocándose en brindar un servicio que cumpla las expectativas del comensal.

El restaurante es un proyecto que tiene por objetivo insertarse en el mercado arequipeño, pretendiendo alcanzar una utilidad neta de S/. 141,541 al finalizar el quinto año, a través de diferentes estrategias que se detallan en este documento.

Para el desarrollo del proyecto se requiere un financiamiento por parte de los socios de S/. 52,135 como capital de trabajo; además de activos fijos e intangibles por en S/.320,020. Como resultado de la evaluación se obtuvo una TIR de 36.21 % y un VAN S/ 180,196.05.

El éxito de este proyecto se sustenta en el crecimiento del mercado para los próximos años, en el desarrollo de las estrategias formuladas en este plan y en la aceptación que la propuesta ha encontrado en el estudio de mercado.

INTRODUCCIÓN

La Huerta del Loncco buscará posicionarse en el mercado de Arequipa con un nuevo concepto de restaurante temático, que brindará platos típicos con una preparación al estilo antiguo con vista a la campiña frente al río Chili. Por ello, se realizó un plan de negocios para poner en marcha el proyecto, el mismo que se detalla en los capítulos siguientes:

En el capítulo I se presentan los antecedentes del negocio, además de identificar el problema en el mercado y la oportunidad, se detallan la justificación del proyecto, objetivos y los alcances y limitaciones existentes para la investigación.

En el capítulo II se define el estado actual de la industria, para ello se realizó una segmentación de ésta, se consideraron las tendencias y desarrolló el análisis estructural del sector industrial. Asimismo, se efectuó un análisis de contexto actual y esperado, así como la evaluación de oportunidades y amenazas para el proyecto.

En el capítulo III, se realizó una descripción específica del servicio que se va a ofrecer, se determinaron los segmentos al cual se dirigirá el proyecto y se desarrolló un estudio de mercado.

El capítulo IV se enfocó en la proyección del mercado, detallando para ello el mercado potencial, disponible, efectivo y mercado objetivo.

El capítulo V se inició con el plan de marketing. Se detallaron las estrategias de ventas, el plan de ventas y las políticas de servicio y garantías.

Para el capítulo VI se consideró un pronóstico de ventas, justificando supuestos y realizando un análisis de riesgos y aspectos críticos que intervienen en el pronóstico.

En el capítulo VII se desarrolló la ingeniería del proyecto, considerando la selección del equipamiento, el layout y el estudio de localización. Se definieron además factores y consideraciones legales para el proyecto.

En el capítulo VIII se trataron aspectos organizacionales como visión, misión, principios, estructura organizacional de la empresa, y, por último, la política de recursos humanos.

El capítulo IX detalla la planificación financiera del proyecto, considerando la inversión que se requiere, costos, inversiones futuras, el financiamiento para iniciar la empresa y presupuestos base para el detalle del estado de ganancias y pérdidas, balance proyectado y flujo de caja proyectado.

Por último, en el capítulo X se realizó una evaluación económico financiera para determinar la viabilidad del proyecto y determinar su rentabilidad. Finalmente, se incluyeron los análisis de riesgo para la empresa, entre ellos punto de equilibrio, de sensibilidad y un análisis de escenarios.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS	11
CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	14
1.1. ANTECEDENTES	14
1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	15
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	16
1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	17
1.4.1. <i>Objetivo General.</i>	17
1.4.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	17
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	17
CAPÍTULO II. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR.....	19
2.1. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA	19
2.1.1. <i>Segmentación de la Industria.</i>	25
2.1.2. <i>Empresas que la conforman</i>	26
2.2. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	30
2.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL	30
2.3.1. <i>Poder de negociación de los consumidores.</i>	32
2.3.2. <i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	32
2.3.3. <i>Entrada potencial de nuevos competidores.</i>	33
2.3.4. <i>Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.</i>	34
2.3.5. <i>Rivalidad entre competidores existentes.</i>	35
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	36
2.4.1. <i>Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.</i>	36
2.4.2. <i>Participación de mercado de cada uno de ellos.</i>	44
2.4.3. <i>Matriz de Perfil Competitivo.</i>	45
2.5. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ACTUAL Y ESPERADO	47
2.5.1. <i>Análisis Político – Gubernamental.</i>	47
2.5.2. <i>Análisis Económico.</i>	48
2.5.3. <i>Análisis Legal</i>	54
2.5.4. <i>Análisis Cultural</i>	58
2.5.5. <i>Análisis Tecnológico.</i>	61
2.5.6. <i>Análisis Ecológico.</i>	63
2.6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	64
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO.....	66
3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO O PRODUCTO	66
3.2. SELECCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO	70
3.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	73
3.3.1. <i>Proceso de Muestreo.</i>	73
3.3.2. <i>Diseño de Instrumento.</i>	74
3.3.3. <i>Análisis y Procesamiento de Datos.</i>	75
3.4. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	84
3.4.1. <i>Proceso de Muestreo.</i>	85
3.4.2. <i>Diseño de Instrumento.</i>	88
3.4.3. <i>Análisis y Procesamiento de Datos.</i>	88
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	104
3.6. PERFIL DEL CONSUMIDOR TIPO Y SUS VARIANTES	105
CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	107

4.1. EL ÁMBITO DE LA PROYECCIÓN	107
4.2. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE PROYECCIÓN	107
4.2.1 Mercado Potencial:.....	107
4.2.2. Mercado Disponible:.....	108
4.2.3. Mercado Efectivo:.....	110
4.2.4. Mercado Objetivo.....	112
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	114
5.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	114
5.1.1 Estrategia de Producto.....	114
5.1.2 Estrategia de Precio.....	120
5.1.3 Estrategia de Plaza y Distribución	121
5.1.4 Estrategia de Promoción y Publicidad	121
5.1.5 Estrategia de Personas.....	125
5.1.6 Estrategia de Procesos	125
5.1.7 Estrategia de Presencia Física.....	125
5.2 ESTRATEGIA DE VENTAS.....	126
5.2.1 Plan de Ventas.....	126
5.2.2 Políticas de servicio y garantías.	127
CAPÍTULO VI: PRONÓSTICO DE VENTAS.....	128
6.1. FUNDAMENTOS Y SUPUESTOS	128
6.2. CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA	128
6.3. PRONÓSTICO DE VENTAS	130
6.4. JUSTIFICACIÓN	131
6.5. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y ASPECTOS CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN EL NEGOCIO	131
6.3.1. Factores externos.....	131
6.3.2. Factores internos	132
6.6. MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO	133
CAPÍTULO VII: INGENIERÍA DEL PROYECTO	135
7.1. ESTUDIO DE INGENIERÍA.....	135
7.1.1. Modelamiento y Selección de Procesos Productivos.....	135
7.1.2. Selección del Equipamiento.....	138
7.1.3. Lay Out.....	142
7.1.4. Distribución de Equipos y Maquinarias.....	144
7.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO	151
7.2.1. Proyección de Crecimiento	151
7.2.2. Recursos.....	151
7.2.3. Tecnología.....	152
7.2.4. Flexibilidad.....	152
7.2.5. Selección del Tamaño Ideal.....	152
7.3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN	153
7.3.1. Definición de Factores Locacionales.....	153
7.3.2. Consideraciones Legales.....	154
7.3.2.1. Identificación del Marco Legal.....	154
7.3.2.2. Ordenamiento Jurídico de la Empresa.....	154
7.4. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA.....	155
CAPÍTULO VIII: ASPECTOS ORGANIZACIONALES	157
8.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA	157
8.1.1. Visión.....	157
8.1.2. Misión	157
8.1.3. Principios.....	158

8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO.....	158
8.3. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS CRÍTICAS.	159
8.4. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESEADA	160
8.5. DISEÑO DE LOS PERFILES DE PUESTOS CLAVE.....	161
8.6. REMUNERACIONES, COMPENSACIONES E INCENTIVOS	162
8.7. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	163
CAPÍTULO IX: PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	164
9.1. LA INVERSIÓN	164
9.1.1. INVERSIÓN PRE-OPERATIVA	164
9.1.2. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	168
9.1.3. COSTO DEL PROYECTO.....	169
9.1.4. INVERSIONES FUTURAS.....	169
9.2. FINANCIAMIENTO.	169
9.2.1. ENDEUDAMIENTO Y CONDICIONES.	170
9.2.2. CAPITAL Y COSTO DE OPORTUNIDAD	170
9.2.3. COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	171
9.3. PRESUPUESTOS BASE	171
9.3.1. PRESUPUESTO DE VENTAS	172
9.3.2. PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	172
9.3.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS	172
9.3.4. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	173
9.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	173
9.3.6. PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS	174
9.3.7. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS	174
9.4. PRESUPUESTOS DE RESULTADOS.....	175
9.4.1. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS.....	175
9.4.2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	175
9.4.3. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	176
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.....	178
10.1. EVALUACIÓN FINANCIERA	178
10.1.1. TIR	178
10.1.2. VAN.....	178
10.1.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	179
10.1.4. RATIOS.....	179
10.2. ANÁLISIS DE RIESGO	181
10.2.1. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	181
10.2.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	182
10.2.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	183
CONCLUSIONES.....	185
RECOMENDACIONES.....	186
ANEXOS	187
REFERENCIAS	227

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Producción Nacional 2017.</i>	21
<i>Figura 2. Contribución a la variación de la Producción Nacional.</i>	21
<i>Figura 3. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.</i>	31
<i>Figura 4. Resultado de aplicación de las cinco fuerzas de Porter al proyecto.</i>	35
<i>Figura 5. Restaurant Turístico Típika.</i>	37
<i>Figura 6. La Nueva Palomino.</i>	38
<i>Figura 7. Sol de Mayo Restaurant Turístico.</i>	40
<i>Figura 8. Restaurant Turístico El Montonero.</i>	42
<i>Figura 9. Perú: anuncios de proyectos de inversión privada, 2018-2019 (millones de US\$).</i>	49
<i>Figura 10. Región Arequipa: evolución promedio anual del gasto mensual del hogar (2010-2016).</i>	51
<i>Figura 11. Población en edad de trabajar según edades, en porcentaje (2014).</i>	72
<i>Figura 12. Población Económicamente Activa (PEA), en porcentaje (2014).</i>	73
<i>Figura 13. Pregunta 1. ¿Cuál es su ocupación?</i>	89
<i>Figura 14. Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante típico de Arequipa?</i>	89
<i>Figura 15. Pregunta 3. ¿Cuándo suele ir a comer a un restaurante de comida típica?</i>	90
<i>Figura 16. Pregunta 4. ¿A cuál de estos restaurantes típicos acude frecuentemente o al menos una vez al mes?</i>	91
<i>Figura 17. Pregunta 5. ¿Con quién suele acudir a un restaurante típico mayormente?</i>	91
<i>Figura 18. Pregunta 6. ¿Cuál es el motivo por el cual acude a un restaurante típico?</i>	92
<i>Figura 19. Pregunta 7. ¿Cuál de los siguientes atributos considera como más importante en un restaurante?</i>	93
<i>Figura 20. Pregunta 8. ¿Cómo elige un restaurante típico en Arequipa a la hora de almorzar?</i>	94
<i>Figura 21. Pregunta 9. ¿Qué considera usted como más importante para regresar a un restaurante que visita por primera vez?</i>	95
<i>Figura 22. Pregunta 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de comida tradicional?</i>	95
<i>Figura 23. Pregunta 11. ¿Estaría dispuesto a visitar un nuevo restaurante temático de comida típica que brinde un lugar campestre y comida tradicional de Arequipa?</i>	96
<i>Figura 24. Pregunta 12. ¿Describa que tan interesado está usted en consumir comida típica en este nuevo restaurante?</i>	97
<i>Figura 25. Pregunta 13. ¿Cómo se entera usted de un nuevo restaurante?</i>	97

<i>Figura 26. Pregunta 14. ¿Participaría usted de algún sorteo o promoción por internet para ganar vales de consumo?</i>	98
<i>Figura 27. Pregunta 1 ¿Tipo de turista que recibe?</i>	99
<i>Figura 28. Pregunta 2. ¿Brinda paquetes turísticos que incluye alimentación?</i>	99
<i>Figura 29. Pregunta 3: ¿Cuántos turistas compran paquetes turísticos en una semana?</i>	100
<i>Figura 30. Pregunta 4. ¿Cuál es la frecuencia de los turistas en restaurantes de comida típica?</i> ...	100
<i>Figura 31. Pregunta 5. ¿Qué platos comen los turistas cuando visitan la ciudad?</i>	101
<i>Figura 32. Pregunta 6. Como empresa, ¿Qué considera importante a la hora de elegir un restaurante para llevar a turistas nacionales e internacionales?</i>	102
<i>Figura 33. Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a establecer alianzas con un restaurante temático que brinde comida tradicional de Arequipa, además de brindar una experiencia cultural?</i>	103
<i>Figura 34. Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a recomendar el restaurante a turistas que no adquieren paquetes promocionales?</i>	103
<i>Figura 35. Logotipo “La Huerta del Loncco”</i>	120
<i>Figura 36. Proceso Productivo</i>	135
<i>Figura 37. Proceso de compras y almacenamiento</i>	136
<i>Figura 38. Proceso de clientes</i>	136
<i>Figura 39. Proceso de estacionamiento</i>	137
<i>Figura 40. Proceso de cobranza</i>	137
<i>Figura 41. Proceso de selección de proveedores</i>	138
<i>Figura 42. Proceso de solución de problemas</i>	138
<i>Figura 43. Lay out</i>	143
<i>Figura 44. Distribución del Proyecto</i>	145
<i>Figura 45. Área de Procesos</i>	146
<i>Figura 46. Salón de Eventos</i>	147
<i>Figura 47. Zona de Cocina</i>	148
<i>Figura 48. Zona de Buffet</i>	149
<i>Figura 49. Terrazas</i>	150
<i>Figura 50. Organigrama</i>	160

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Producción Nacional 2018/2017</i>	20
Tabla 2. <i>Sector Alojamiento y Restaurantes; diciembre 2017</i>	22
Tabla 3. <i>Actividades Económicas</i>	23
Tabla 4. <i>Actividades Económicas</i>	24
Tabla 5. <i>Actividad Alojamiento y Restaurantes</i>	24
Tabla 6. <i>Picanterías tradicionales por distrito</i>	27
Tabla 7. <i>Nuevas Picanterías y Restaurantes de comida Arequipeña</i>	28
Tabla 8. <i>Adoberías y Chicharronerías</i>	29
Tabla 9. <i>Picanterías formalizadas y número de empleados</i>	29
Tabla 10. <i>Restaurant Turístico Típica</i>	37
Tabla 11. <i>La Nueva Palomino</i>	39
Tabla 12. <i>Sol de Mayo Restaurant Turístico</i>	41
Tabla 13. <i>Restaurant Turístico El Montonero</i>	43
Tabla 14. <i>Comparación de Competidores</i>	44
Tabla 15. <i>Comensales por día</i>	45
Tabla 16. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	46
Tabla 17. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	65
Tabla 18. <i>Carta de Platos</i>	67
Tabla 19. <i>Menú de comidas tradicionales</i>	69
Tabla 20. <i>Ficha técnica para focus group – Publico Objetivo 1</i>	74
Tabla 21. <i>Ficha técnica entrevista a profundidad – Publico Objetivo 2</i>	74
Tabla 22. <i>Población urbana ocupada de 14 y más años de edad – Público Objetivo 1</i>	85
Tabla 23. <i>Estructura socioeconómica – Público Objetivo 1</i>	86
Tabla 24. <i>Tamaño de la población en estudio – Público Objetivo 1</i>	86
Tabla 25. <i>Ficha técnica de la encuesta – Público Objetivo 1</i>	86
Tabla 26. <i>Ficha técnica de la encuesta – Público Objetivo 2</i>	87
Tabla 27. <i>Mercado Potencial</i>	108
Tabla 28. <i>Mercado Disponible</i>	109
Tabla 29. <i>Intención de Compra</i>	110

Tabla 30. <i>Mercado Efectivo</i>	111
Tabla 31. <i>Mercado Efectivo Corregido</i>	111
Tabla 32. <i>Disposición Establecer Alianzas</i>	112
Tabla 33. <i>Mercado Meta</i>	113
Tabla 34. <i>Frecuencia de visita a restaurantes</i>	128
Tabla 35. <i>Demanda Total Anual de Visitas – B2C (Sin estacionalidad)</i>	129
Tabla 36. <i>Venta de paquetes a la semana</i>	129
Tabla 37. <i>Demanda Total Anual de Visitas – B2B (Sin estacionalidad)</i>	129
Tabla 38. <i>Demanda Total Anual de Visitas – (Con estacionalidad)</i>	129
Tabla 39. <i>Pronóstico de ventas por año (S/.)</i>	130
Tabla 40. <i>Capacidad instalada y distribución de ventas</i>	130
Tabla 41. <i>Requerimientos de cocina y pre-cocina</i>	139
Tabla 42. <i>Requerimiento para salón.</i>	140
Tabla 43. <i>Requerimiento de administración</i>	141
Tabla 44. <i>Requerimiento de limpieza</i>	141
Tabla 45. <i>Determinación de la localización óptima</i>	156
Tabla 46. <i>Matriz VRIO</i>	160
Tabla 47. <i>Codificación de puestos según área</i>	161
Tabla 48. <i>Remuneraciones y Cargos Sociales.</i>	162
Tabla 49. <i>Inversión Tangible (Maquinaria y Equipos)</i>	165
Tabla 50. <i>Inversión Tangible (Equipos Diversos)</i>	165
Tabla 51. <i>Inversión Tangible (Muebles y Enseres)</i>	165
Tabla 52. <i>Resumen de Inversión Tangible</i>	167
Tabla 53. <i>Inversión Intangible</i>	167
Tabla 54. <i>Resumen de Inversion Pre-Operativa</i>	167
Tabla 55. <i>Inversión en capital de trabajo</i>	168
Tabla 56. <i>Costo del Proyecto</i>	169
Tabla 57. <i>Financiamiento</i>	170
Tabla 58. <i>Cálculo del COK</i>	171
Tabla 59. <i>Presupuesto de ventas</i>	172
Tabla 60. <i>Presupuesto de costo de producción</i>	172

Tabla 61. <i>Presupuesto de compras</i>	173
Tabla 62. <i>Presupuesto de costo de ventas</i>	173
Tabla 63. <i>Presupuesto de gastos administrativos</i>	174
Tabla 64. <i>Presupuesto de marketing y ventas</i>	174
Tabla 65. <i>Estado de resultados proyectado</i>	175
Tabla 66. <i>Estado de Situación Financiera Proyectado</i>	176
Tabla 67. <i>Flujo de efectivo proyectado</i>	176
Tabla 68. <i>Valorización de la empresa</i>	177
Tabla 69. <i>Indicadores de Flujo de Caja</i>	178
Tabla 70. <i>Cálculo de Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado</i>	179
Tabla 71. <i>Cálculo de ROE</i>	180
Tabla 72. <i>Rentabilidad del activo</i>	180
Tabla 73. <i>Margen de utilidad bruta</i>	180
Tabla 74. <i>Margen de utilidad neta</i>	181
Tabla 75. <i>Rentabilidad del capital</i>	181
Tabla 76. <i>Determinación del Punto de Equilibrio</i>	182
Tabla 77. <i>Análisis de sensibilidad: Precio</i>	182
Tabla 78. <i>Análisis de sensibilidad: Materia Prima</i>	182
Tabla 79. <i>Análisis de sensibilidad: Mano de Obra</i>	182
Tabla 80. <i>Escenario: Pesimista</i>	183
Tabla 81. <i>Escenario: Optimista</i>	184

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

Arequipa por su historia se considera una ciudad rebelde y encantadora, tiene como atractivo primordial su arquitectura, por el uso del sillar (piedra volcánica de color blanco) en las principales calles del centro histórico, cuenta con una gastronomía mestiza de los Yanahuaras, Aymaras, Quechuas y Collaguas; su clima es perfecto para la agricultura y la ganadería. Este hecho, dio origen a una gastronomía andina ancestral con influencia española, logrando ser reconocida por la diversidad de platos ricos en colores, sabores y formas que día a día se han convertido en una de las principales razones por parte de los visitantes nacionales e internacionales para volver a esta ciudad.

Antiguamente, en la ciudad de Arequipa las viviendas contaban con una huerta en la parte posterior, donde cultivaban frutos, hierbas y hortalizas que utilizaban para la preparación de los alimentos y es que la cocina arequipeña, desarrollada entre casas, monasterios y picanterías, ofrece una variedad importante de alternativas, diferenciándose de otras corrientes peruanas como la comida criolla, la de costa con sus pescados y mariscos; logrando así ser considerada como Patrimonio Cultural de la Nación por el Ministerio de Cultura (Ley N° 28296, 2018).

En base a las estimaciones y proyecciones de población, Arequipa tendría un millón 316 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2017), donde la gran mayoría son de costumbres tradicionales. Existe una importante cantidad de restaurantes típicos arequipeños, donde destacan lo tradicional de la comida, en los que compartir la mesa con el resto de clientes es parte de la experiencia, en espacios pequeños y quizá con accesos complicados (La Capitana, La Mundial, Las Fieras). También cuenta con aquellos restaurantes que fueron incorporando las nuevas necesidades del mercado, con espacios más amplios y cómodos, con servicios de parqueo, sistemas de pago electrónico y de nuevos

sabores orientados por la nueva tendencia de la comida fusión (La Tradición Arequipeña, La Nueva Palomino, Sol de Mayo, El Montonero, Típika). Y por último, también existen algunos negocios donde lo gourmet se ha vuelto la esencia principal de presentación, muy lejos de aquella picantería de antaño (Chicha, Arthur).

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

Arequipa es una de las ciudades con una gastronomía reconocida por los mismos ciudadanos y turistas por sus picanterías; pero con el transcurso del tiempo lo tradicional pasó al olvido y la comida típica perdió su esencia y se convirtió en plato fusión a otras recetas o añadiduras.

El arequipeño tradicional busca el sabor especial que tiene la comida típica que en los restaurantes se ha ido perdiendo gracias a los nuevos sabores y la combinación de nuevas técnicas de preparación y presentación.

En Arequipa no hay un restaurante que brinde una experiencia de aprendizaje cultural en cuanto a la preparación antigua de los platos de antaño

Es importante destacar un problema de servicio en muchos negocios de la ciudad que se hace notorio mayormente ante los ojos de los turistas acostumbrados a niveles superiores en atención al público.

Por tanto, existe la oportunidad de implementar un restaurante temático rústico con áreas verdes, huertas y ambientes culturales de Arequipa, que brinde comida arequipeña con un sabor, preparación tradicional incluyendo las prácticas de cocina antigua como es el aderezo en batán y su ubicación sea en el centro histórico de la ciudad con vistas de lugares arequipeños reconocidos como el volcán Misti y el río Chili; donde permita al consumidor disfrutar la tranquilidad que transmite el paisaje. Por último, según el estudio del perfil de consumidor arequipeño por Arellano Marketing, quienes buscan ingresar a un mercado de Arequipa deben tener en cuenta que el consumidor arequipeño es conservador y progresista.

Además, respecto a los sentimientos de los arequipeños, se resaltó que el 70% está orgulloso de su gastronomía, 50% de su historia, 30% de su gente y 21% de su ciudad. (Consumidor Arequipeño, Diario El Correo, 2017)

1.3. Justificación del Proyecto

El sector en el que se encuentra el proyecto es el de Alojamiento y Restaurantes, el cual es muy competitivo y registra un crecimiento de 6.6% desde el 2007 al 2015 (Aurum, 2017).

En Arequipa, los restaurantes turísticos fueron los que mostraron un mayor crecimiento de sus ventas (7.30%), seguidos por los establecimientos de comidas rápidas (5.50%) y carnes y parrillas (3.30%); cifras que se registraron en diciembre del 2016. El subsector Restaurantes en agosto del 2017, tuvo un crecimiento de 1.29% en cuanto al mismo período del año anterior (Mercados & Regiones, 2017).

El Producto Bruto Interno (PBI) de Arequipa ha mejorado los últimos años, alcanzando en el año 2015 a los S/ 23,656 constantes de 2007. Es por ello que el crecimiento de la región para los próximos años dependerá completamente del desarrollo de proyectos de envergadura, públicos y privados (Aurum, 2017).

Asimismo, es necesario considerar que los peruanos son los segundos consumidores que más comen fuera de su casa durante la semana, con 42% de los encuestados a favor, solo superados por los brasileños con un 51% (Nielsen, 2016); lo cual representa una excelente oportunidad para atender a este mercado con diferentes alternativas.

En base a la información de los párrafos precedentes, es que se evidencia la oportunidad de implementar un restaurante temático campestre de comida arequipeña ubicado en el centro histórico de la ciudad.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocio para determinar la viabilidad de implementar un restaurante temático campestre de comida típica arequipeña ubicado en el centro histórico de la ciudad.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el sector de restaurantes para determinar el mercado potencial del plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la aceptación del modelo de negocio.
- Estructurar los aspectos organizacionales de la futura empresa.
- Determinar las estrategias de marketing para el negocio.
- Elaborar la planificación financiera que permita la sostenibilidad del proyecto.
- Evaluar económica y financieramente el proyecto para garantizar la rentabilidad a los accionistas.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

La creación de este nuevo concepto de negocio correspondiente a un restaurante temático campestre de comida arequipeña que estará ubicado en el centro histórico de la ciudad tendrá como prioridad atender las necesidades de visitantes nacionales e internacionales que, en su corta estadía, buscan descubrir o reencontrarse con la esencia típica de la gastronomía.

Además, será un lugar de conexión con el pasado gastronómico para la actual población arequipeña que busca nuevas opciones en infraestructura, servicio y sabor en el centro de la ciudad.

Dentro de las limitaciones se consideran:

- Ausencia de información secundaria actualizada sobre el sector de restauración y alojamiento.
- Escasa data histórica acerca de la evolución de restaurantes de la ciudad de Arequipa.
- Informalidad del sector debido a la no obligatoriedad de la categorización ante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria

El enfoque de este proyecto se basa en una industria alimentaria, ya que este transforma y conserva la producción encargada de la alimentación humana, donde gracias a la principal actividad agrícola y ganadera se podrá obtener los productos (materia prima) para la transformación y elaboración de los platos de comida.

“Perú, el país más rico del mundo”, es el slogan con el que el país busca posicionarse en los mercados más exigentes y diversos del mundo, llevando esta frase en cuanta feria o evento internacional tiene presencia; (Campaña que busca atraer más turistas al país, Diario Perú 21, 2018). El Perú no solo se identifica por su gastronomía, ya que en la actualidad también es reconocido por sus distintos personajes de exportación como futbolistas, cocineros, músicos o actores. La riqueza comienza por la belleza de la geografía, por la cultura que atrae el turismo y por un crecimiento económico, que a pesar de una inestabilidad política de los años (2016 y 2017) y problemas climatológicos, se tuvo un crecimiento del PBI del 2.5% en el año 2017 (INEI, 2018).

A continuación, se presenta el desempeño de las actividades (ver Tabla 1, Figuras 1 y 2) que forman parte de la Producción Nacional 2017 (INEI, 2018):

Tabla 1. *Producción Nacional 2018/2017*

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2018/2017		Oct 17-Set 18/
		Setiembre	Enero-Setiembre	Oct 16-Set 17
Economía Total	100,00	2,13	3,64	3,30
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	-0,55	3,67	3,72
Total Industrias (Producción)	91,71	2,37	3,64	3,26
Agropecuario	5,97	4,40	7,92	7,13
Pesca	0,74	19,68	17,86	-1,68
Minería e Hidrocarburos	14,36	0,90	-1,01	0,00
Manufactura	16,52	1,19	4,33	1,77
Electricidad, Gas y Agua	1,72	3,40	3,34	2,55
Construcción	5,10	-2,90	4,18	5,62
Comercio	10,18	1,41	2,70	2,44
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	4,49	5,35	5,10
Alojamiento y Restaurantes	2,86	4,25	3,33	2,88
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	4,24	4,86	5,44
Financiero y Seguros	3,22	4,00	5,81	5,31
Servicios Prestados a Empresas	4,24	3,11	3,23	2,81
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,96	4,38	4,27
Otros Servicios 2/	14,89	3,59	3,93	3,84

Nota. Producción Nacional 2018/2017. Tomado de “Informe Técnico N° 11” (INEI),

Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>

En el año 2017, la producción nacional registró un crecimiento anual de 2.50%,
manteniendo tasas positivas por 19 años consecutivos (INEI, 2017).

Figura 1. Producción Nacional 2017.

Tomado de “Informe Técnico N° 06” (INEI), mayo, junio y julio 2017. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>

La actividad productiva creció en el 2017 (2.50%), siendo para el proyecto importante el crecimiento de la actividad de alojamiento y restaurantes (0.04 puntos) (Ver Figura 2) (INEI, 2017).

Figura 2. Contribución a la variación de la Producción Nacional.

Según actividad económica: Enero - diciembre 2017. Tomado de “Informe Técnico N° 06”

(INEI), mayo, junio y julio 2017. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/biblioteca-](https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/)

[virtual/boletines/produccion-nacional/1/](https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/)

El destino Perú recibe toda clase de turistas debido a los nuevos atractivos que llaman la atención a los visitantes, asimismo la cocina peruana, ha hecho que se pueda clasificar en diferentes tipos de comida, como son criolla, marina, andina y la de la selva; cada una con sus propios platos, técnicas, insumos y tipos de clientes, haciendo que los cocineros se especialicen y expandan más en el mercado.

En el año 2017, el sector alojamiento y restaurantes registró un incremento de 1.24%, que deviene del avance y desarrollo de la actividad de restaurantes en 1.18% y de alojamiento en 1.62% (Ver Tabla 2) (INEI, 2017).

Tabla 2. *Sector Alojamiento y Restaurantes; diciembre 2017*

Sector	Ponderación	Variación porcentual 2017/2016	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Alojamientos y Restaurantes	100.00	2.21	1.24
Alojamiento	13.60	4.19	1.62
Restaurantes	86.40	1.94	1.18

Nota . Tomado de *Encuesta Mensual de Restaurantes*, Sector Alojamiento y Restaurantes: Diciembre 2017 (Año base 2007), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR); Boletín Estadístico, 2017.

El grupo de restaurantes registró un aumento de 0.94%, impulsado por la actividad en los establecimientos de comidas rápidas, pollerías, restaurantes, comida criolla y sandwicherías; estas actividades se desarrollaron en un entorno de realización de eventos gastronómicos, entre ellos: La feria Mistura (2017) en su décima edición; Perú Mucho Gusto; Lima Food Week; Pachas Perú; Feria Campesina; Feria Manos Peruanas; Invita Perú; Dulce Perú; Perú Sabroso; Gastromaq; Expoalimentaria en Perú (en su novena edición); Vive Ferreñafe; Brasas Fest; Festival Gastronómico por el Día Nacional del Ceviche 2017 y Festisabores; también, otras celebraciones como el Festival del Pato; Hamburguesas; Cinema Truck; Chirimoya; Chanco al Palo; Gochiso Perú y Perú Picarón.

El crecimiento en la ciudad de Arequipa en el sector de Alojamiento y Restaurantes (ver Tabla 3), no es ajeno al que se ha podido observar a nivel nacional.

Tabla 3. *Actividades Económicas*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015P/	2016P/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,296,368	1,430,241	1,386,861	1,374,603	1,415,362	1,528,671	1,539,470	1,598,997	1,575,924	1,662,593
Pesca y Acuicultura	176,124	162,970	145,378	29,067	81,043	81,206	40,180	57,038	55,224	44,181
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4,528,459	5,586,573	5,416,778	5,755,318	5,767,704	5,572,085	5,449,447	4,715,856	5,542,767	10,962,201
Manufactura	3,302,350	3,368,732	3,298,276	3,393,015	3,579,195	3,465,927	3,456,963	3,625,690	3,437,997	3,476,996
Electricidad, Gas y Agua	214,862	213,665	201,865	219,990	246,560	267,218	287,609	260,190	262,289	291,582
Construcción	805,138	888,503	1,085,785	1,266,019	1,310,584	1,765,064	2,041,958	2,240,321	1,986,665	2,105,319
Comercio	1,720,214	1,905,124	1,871,530	2,074,944	2,217,416	2,467,068	2,553,770	2,658,350	2,713,594	2,787,048
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	909,346	959,665	930,825	1,062,680	1,164,766	1,195,565	1,255,836	1,283,975	1,355,049	1,426,730
Alojamiento y Restaurantes	342,174	377,466	383,655	411,648	454,026	499,722	525,403	558,182	576,089	594,149
Telecom. y Otros Serv. de Información	377,856	444,601	492,917	541,445	594,808	685,598	748,755	820,052	894,536	967,344
Administración Pública y Defensa	436,696	457,551	561,776	633,644	650,054	714,386	751,745	798,771	819,812	862,133
Otros Servicios	2,882,244	3,090,716	3,256,833	3,396,360	3,557,295	3,791,032	3,977,967	4,155,358	4,339,909	4,519,427
Valor Agregado Bruto	16,991,831	18,885,807	19,032,479	20,158,733	21,038,813	22,033,542	22,629,103	22,772,780	23,559,855	29,699,703

Nota. Tomado de *Encuesta Mensual de Restaurantes*, Arequipa: Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles), por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); Boletín Estadístico, 2017.

El sector alojamiento y restaurantes representa el 2% (Ver Tabla 4) del valor agregado bruto del año 2016.

Tabla 4. *Actividades Económicas*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015P/	2016P/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	7.6	7.6	7.3	6.8	6.7	6.9	6.8	7.0	6.7	5.6
Pesca y Acuicultura	1.0	0.9	0.8	0.1	0.4	0.4	0.2	0.3	0.2	0.1
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	26.7	29.6	28.5	28.5	27.4	25.3	24.1	20.7	23.5	36.9
Manufactura	19.4	17.8	17.3	16.8	17.0	15.7	15.3	15.9	14.6	11.7
Electricidad, Gas y Agua	1.3	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.3	1.1	1.1	1.0
Construcción	4.7	4.7	5.7	6.3	6.2	8.0	9.0	9.8	8.4	7.1
Comercio	10.1	10.1	9.8	10.3	10.5	11.2	11.3	11.7	11.5	9.4
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	5.4	5.1	4.9	5.3	5.5	5.4	5.5	5.6	5.8	4.8
Alojamiento y Restaurantes	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	2.3	2.3	2.5	2.4	2.0
Telecom. y Otros Serv. de Información	2.2	2.4	2.6	2.7	2.8	3.1	3.3	3.6	3.8	3.3
Administración Pública y Defensa	2.6	2.4	3.0	3.1	3.1	3.2	3.3	3.5	3.5	2.9
Otros Servicios	17.0	16.4	17.1	16.8	16.9	17.2	17.6	18.2	18.4	15.2
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de *Encuesta Mensual de Restaurantes*, Arequipa: Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles), por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); Boletín Estadístico, 2017.

Existe un constante crecimiento del sector desde el año 2008 (ver Tabla 5), lo cual indica que existe un panorama interesante de inversión.

Tabla 5. *Actividad Alojamiento y Restaurantes*

Actividades	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015P/	2016P/
Alojamiento y Restaurantes	10%	2%	7%	10%	10%	5%	6%	3%	3%

Nota. Tomado de *Encuesta Mensual de Restaurantes*, Arequipa: Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas, valores a precios constantes de 2007 (miles de soles), por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); Boletín Estadístico, 2017.

El grupo restaurantes se incrementó, por la mayor actividad en establecimientos de comidas rápidas, pollerías, café restaurantes y restaurantes, en especial de comida criolla, con la presentación de menú variado, precios accesibles, atención de eventos para empresas y colegios (promociones escolares), convenio con empresas de transporte para el servicio de

alimentación y la apertura de locales en centros comerciales. Asimismo, hubo mayor actividad en sandwicherías, restaurantes turísticos, dulcerías, comida japonesa y carnes y parrillas, debido a la respuesta del público ante promociones en redes sociales de almuerzos o cenas corporativas, programas full day, e incorporación de juegos para niños.

Coadyuvaron a la actividad, la realización de eventos como: El festival gastronómico Entel Tiene Filo, llevado a cabo en Chiclayo; El plato de ensalada de aceitunas más grande del mundo, cuya sede fue la ciudad de Tacna; y con ello el Perú logró otro Récord Guinness. En el ámbito internacional se realizó la 6ta Edición del Perufest USA 2017 en Miami, con la presentación de comida típica peruana (INEI, 2017)

2.1.1. Segmentación de la Industria.

Las actividades económicas consideradas en el sector servicios se encuentran en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, las cuales se categorizan en 13 actividades con características homogéneas y son: Servicios eléctricos; Actividades de transporte; Actividades de alojamiento; Servicio de comidas y bebidas; Información y comunicaciones; Actividades inmobiliarias; Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo; Actividades de agencias de viaje y operadores turísticos; Enseñanza privada; Actividades de atención a la salud humana; Actividades artísticas, entretenimiento y recreación; y Otros servicios (INEI, 2017).

A partir de esta información, se tomó en cuenta para el presente proyecto la actividad de Servicio de comidas y bebidas; que comprende servicios que expenden comidas en restaurantes, chifas, pollerías y restaurante de pescados y mariscos con servicio de atención de mesas, servicios de alimentación por concesión, servicios de preparación de alimentos en puestos fijos, ambulantes, móviles y puestos de mercado. En el servicio de

bebidas se incluyen los bares, tabernas, coctelerías (con predominio de servicio de bebidas), cervecerías, cafeterías, tiendas de jugo de frutas y otros (INEI, 2017).

En el año 2017, el sector Alojamiento y Restaurantes aumentó en 1.24%. En el subsector Restaurantes destacó la mayor actividad de los establecimientos de café restaurantes, comidas rápidas, restaurantes, restaurantes turísticos, pollerías, chifas y entre otros. Además, se observó una recuperación de los servicios de comida a empresas-concesionarios, servicios de catering y servicios de bebidas (INEI, 2017).

2.1.2. Empresas que la conforman

Existen 39 Picanterías Tradicionales (ver Tabla 6), 53 Nuevas Picanterías y restaurantes de comida Arequipeña Tradicional (ver Tabla 7) y 13 Adoberías y Chicharronerías en la ciudad de Arequipa (ver Tabla 8). (Ruiz Rosas, 2012).

Tabla 6 *Picanterías tradicionales por distrito*

Picanterías Tradicionales	Distrito
El Pato	Arequipa
La Benita	Arequipa
La Mundial	Arequipa
El Yaravi	Cayma
La Capitana	Cayma
Sabor Caymeño	Yanahuara
La Nueva Palomino	Yanahuara
La Palomino	Yanahuara
Sol de Mayo	Yanahuara
La Cau Cau II	Yanahuara
Doña Lucía	Characato
La Benita	Characato
La Clarita	Characato
La Tia Mery	Characato
La Tia Mery II	Characato
Vista Hermosa	Characato
Doña Rita	Sabandía
El Triunfo	Tiabaya
La Palizada	Tiabaya
Los Geranios	Sachaca
La Cau Cau	Sachaca
La Lucila	Huaranguillo
La Escondida	Paucarpata
La Dorila	Paucarpata
Las Chombitas	Paucarpata
Mama Grande	Paucarpata
Marcos	Paucarpata
El Paraguay	Yumina
La Tradición de Yumina	Yumina
Los Lacayotes	Yumina
Los Leños	Yumina
El Mollecito	Mollebaya
La Tomasita	Socabaya
Las Chelitas	Quequeña
La Cascada	J.L. Bustamante y Rivero
La Fiera	Mariano Melgar
Doña Tila	Yarabamba
La Chocita	Yarabamba
Manuelita	Yarabamba

Tabla 7. *Nuevas Picanterías y Restaurantes de comida Arequipeña*

Nuevas Picanterías y Restaurantes de comida Arequipeña	Distrito
Ariquepay	Arequipa
Balcón La Serenata	Arequipa
El Mesón de Virrey	Arequipa
El Montonero	Arequipa
El Mirador de Chilina	Cayma
Costumbres	Yanahuara
Los Herrajes	Yanahuara
Ocopa	Yanahuara
La Chacrita	Cerro Colorado
El Fresno	Cerro Colorado
Gusto Criollo	Cerro Colorado
La Fonda del Sol	Cerro Colorado
La Gran Reserva	Cerro Colorado
Sambambaias	Cerro Colorado
Tipika	Vallecito
Los Guisos Arequipeños	Vallecito
Cancahuani	Lambramani
Casa alta	Characato
Rancho Aventura	Characato
Los Sauces	Sabandía
Arequipa de Antaño	Tiabaya
Cntarilla y Campiña	Sachaca
El Buen Sabor	Sachaca
El Manatíal de Sachaca	Sachaca
La Güena Lucila	Sachaca
Las Tapas	Sachaca
El Camanejito	Huaranguillo
El Sabor de Berly	Huaranguillo
Sabores de mi Tierra	Huaranguillo
Sulu	Huaranguillo
El Mesón de Paucarpata	Paucarpata
El Mirador de Paucarpata	Paucarpata
El Perol	Paucarpata
Mi Ranchito	Paucarpata
Tradición Arequipeña	Paucarpata
El Galeón	Socabaya
El Sombrero Arequipeño	Socabaya
Isamar	Socabaya
La Finca	Socabaya
Mayorazgo Don Nico	Socabaya
Restaurante Paisajista	Socabaya
El Punto de tu Envidia	Quequeña
Sabor de Quequeña	Quequeña
Soncco Marka	Quequeña
Gerardo's	Hunter
El Chactao	J.L. Bustamante y Rivero
Las Tres Chombitas	J.L. Bustamante y Rivero
Arequipa a lo Antaño	Mariano Melgar
El Portalito Arequipeño	Mariano Melgar
Sogaycito	Sogay
Rosita	Yarabamba

Tabla 8. *Adoberías y Chicharronerías*

Adoberías y Chicharronerías	Distrito
Adobería Elsita	Cayma
Casa del Cacique Alpaca	Cayma
Adobería Doña Lucrecia	Yanahuara
Super Adobo Arequipeño	Yanahuara
Yuly	Cerro Colorado
La Cecilia	Tiabaya
Chicharronería Chepita	Sachaca
Chicharronería Mi Tierra	Sachaca
Chicharronería Zarelita	Sachaca
Chicharrones Vicky	Sachaca
Don Pepe	Sachaca
Quequita	Sachaca
Adobería La Calderón	Miraflores

Tabla 9. *Picanterías formalizadas y número de empleados*

Picanteria	Locación	Cantidad de Trabajadores
La Benita - Claustros	Arequipa	3
La Mundial	Arequipa	17
La Capitana	Cayma	28
La Nueva Palomino	Yanahuara	63
Sol de Mayo	Yanahuara	35
La Cau Cau	Yanahuara	4
La Lucila	Sachaca	4
Casa Alta	Characato	3
La Cau Cau Recreo campestre	Sachaca	9
Servicios turísticos Bon Gourmet -El montonero	Arequipa / Cayma	186
El mirador de chilina	Cayma	2
La Tradición Arequipeño	Paucarpata	21
Costumbres	Yanahuara	16
Los Herrajes	Yanahuara	5
La Chacrita	Cerro Colorado	1
El Fresno	Cerro Colorado	23
La Fonda del Sol	Cerro Colorado	7
Sambambaías	Vallecito	17
Tipika	Vallecito	20
Los Guisos Arequipeños	Lambramani	20
Rancho Aventura	Characato	3
Los Sauces	Sabandia	9
El buen sabor	Sachaca	2
Las Tapas	Sachaca	4
La Fiera	Mariano Melgar	11
Sulú	Huaranguillo	7

2.2. Tendencias de la Industria

Hoy en día en esta industria, se vienen dando cambios que van de acuerdo con las tendencias mundiales. Con el paso de los años estarán marcados por dos conceptos, transparencia de cara al consumidor, con el fin de dar a conocer de dónde viene y cómo se produce el alimento y la recuperación del recetario antiguo, pero con un toque de innovación (The Gourmet Journal, 2018). Asimismo, rescatar las historias de los guisos y platos típicos, siendo contados por los historiadores para saber su origen, sacando a relucir la tradición y así volver la mirada a lo autóctono, reivindicar lo propio tal y como es. Se impone una vuelta al origen fuente inagotable de inspiración, fortaleza inmensa de la cocina.

La decoración, los recipientes, el estilo y presentación de los platos forman parte fundamental de los servicios que, de acuerdo con las nuevas tendencias, los restaurantes deben de ofrecer para satisfacer las necesidades de sus comensales, y es así que según un estudio de la Escuela de Hostelería de Lausana, la irrupción del celular también ha cambiado la forma en la que las personas se relacionan en los restaurantes y cómo se comportan en la mesa. Es más importante sacar la foto del helado que comerlo antes de que se deshaga. (Gastroactitud, 2018).

Otro aspecto importante y a tener en cuenta es que la alimentación es la base de una buena salud. Debido a ello surge una tendencia de las personas por seguir una adecuada nutrición. En el Perú también ha tomado fuerza sin diferencia significativa de género o nivel socioeconómico. Aunque en un principio ese interés estaba enfocado en bajar de peso o tener una buena figura, el acceso a la información ha direccionado ese interés por la alimentación sana hacia un estilo de vida. (Alimentación saludable en el Perú, El Comercio, 2017)

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

Para la realización del análisis estructural del sector industrial, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Porter indica que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado o sector. La idea principal es poder evaluar y comparar los objetivos frente a estas fuerzas que dominan la competencia en el sector (David, 2013).

Las fuerzas son las siguientes: (a) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (b) Rivalidad entre los competidores, (c) Poder de negociación de los proveedores, (d) Poder de negociación de los compradores, (e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La figura 3 ilustra las cinco fuerzas de Porter:

Figura 3. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Tomado de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, por Michael E. Porter. Recuperado de:

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

2.3.1. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores o compradores es muy alto cuando los mismos tienen varias alternativas donde pueden adquirir el servicio, así también cuando están organizados demandarán una mayor calidad a un menor precio, lo que provocaría una reducción en el margen de utilidad. La ciudad de Arequipa cuenta con diversos puntos gastronómicos y otorga a los consumidores un alto poder de decisión, es decir si el servicio adquirido no es del agrado o no cumple con las expectativas, pueden cambiar de restaurante.

En consecuencia, lo principal a tener en consideración es brindar un servicio que llene o incluso sobrepase las expectativas del consumidor.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es bajo dependiendo del bien o servicio que se adquiere, se pueden aplicar estrategias de precios, calidad de los bienes y servicios prestados.

Los proveedores son diversos para la industria como administrativo, tecnológico, electrodomésticos, de insumos (alimentos y bebidas).

- Proveedores tecnológicos: Para una gestión administrativa como Finanzas (contabilidad), muchos de ellos optan por programas de informática que facilite la gestión volviéndola más eficiente en la empresa por lo que tienen constantemente una actualización en los programas que usan.
- Proveedores de electrodomésticos: En esta industria es más factible tercerizar, por ello las empresas buscan proveedores que les faciliten los electrodomésticos, donde el principal objetivo es adquirir calidad y mantenimiento, a esto se suma la menajería para la empresa.

- Proveedores de insumos (alimentos y bebidas): Para la adquisición de alimentos existe una variedad de proveedores, las empresas toman como importante para una buena elección, la calidad de los alimentos y sobre todo establecen alianzas con los últimos en la cadena de suministros (supermercados, mercados, ferias, terminales pesqueros). Por otro lado, en la elección de proveedores de bebidas se consideran a empresas o industrias como intermediarias dado que ofrecen una negociación B2B.

2.3.3. Entrada potencial de nuevos competidores.

La rivalidad entre competidores es alta en la industria gastronómica y el crecimiento en la industria es creciente y sostenible. Por ello, las empresas cuentan con estrategias y tácticas que como resultado obtienen rentabilidad y por esta competitividad puede verse afectada. Según Porter existen seis barreras de entrada que se puede usar para crear ventajas competitivas:

- Economías de Escala: La barrera de entrada es baja, gracias a las alianzas estratégicas entre empresas y proveedores mientras haya un crecimiento en las cantidades producidas, los costos de producción disminuyen.
- Diferenciación del Producto: La barrera de entrada es alta, las empresas gastronómicas cuentan con un posicionamiento ya establecido, para el ingreso de un restaurante en el mercado se debe trabajar muy bien en la idea de negocio y el posicionamiento debería ser auténtico y diferenciado.
- Inversiones de Capital: La barrera de entrada es alta, se requiere una gran inversión de capital para el ingreso de una nueva empresa y para mantener una posición competitiva en el mercado.
- Desventaja de costos: La barrera de entrada es baja, al tener distintas alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viaje de la ciudad y resto del país, convenios

internacionales; hace que se tenga un flujo constante y creciente de consumidores, además de incentivar mediante diversas promociones el consumo local. Los bajos costos de producción se convertirán en ventajas competitivas, dado que, por pertenecer al mismo grupo de hotel y restaurante, los costos de insumos disminuirán y los costos de almacenamiento serán compartidos.

- **Acceso a los Canales de Distribución:** La barrera de entrada es baja, las empresas buscan crear una cadena logística integral desde proveedores hasta el consumidor final. Se tiene la opción de utilizar productos naturales y que pueden ser sembrados y cosechados en el mismo restaurante, se disminuye el coste de los insumos a utilizar. Además de la elaboración de distintas promociones y convenios con empresas para atraer nuevos consumidores.
- **Política gubernamental:** La barrera de entrada es baja, cualquier empresa de la industria gastronómica debe contar con permisos, licencias y cumplir ciertas normativas para el funcionamiento de un restaurante dependiendo de la ubicación geográfica del negocio.

2.3.4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

Los productos sustitutos en la ciudad de Arequipa son diversos y poseen un mercado altamente demandante de servicios de comida; existen diversos proveedores más tecnificados que brindan comida rápida ya sea por delivery o en la franquicia, así como pre elaborada de bajo costo y en gran variedad, lo que ocasiona que las empresas tengan que plantear distintas estrategias de producto, precio, promoción, distribución para mantener una posición competitiva en el mercado. Además, se tiene que considerar los distintos centros recreacionales como clubes y lugares de esparcimiento como cines, donde también ofrecen servicio de comida.

Sin embargo, todos ellos no poseen un lugar exclusivo que les brinden a parte de una comida de calidad, una experiencia agradable.

2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes.

Es en este punto donde se compite directamente con otros restaurantes, se considera alto ya que brindan el mismo servicio. Se cuenta con competidores directos y por antigüedad, con una considerable participación y posicionamiento en el mercado tales como: Sol de Mayo, La Nueva Palomino, El Montonero y Típika. Sin embargo, estos restaurantes están orientados solo al servicio de la comida y no a brindar una experiencia de tradición arequipeña.

Para el proyecto se aplicó las cinco fuerzas de Porter (Ver Figura 4).

Figura 4. Resultado de aplicación de las cinco fuerzas de Porter al proyecto.

2.4. Análisis de la Competencia

Se considera competencia directa a aquellos restaurantes que ofrecen una gastronomía orientada a la comida típica que se acerca más a al rubro al cual se dirige el proyecto, que es la comida tradicional arequipeña. Estos restaurantes se ubican en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado, donde su clientela es principalmente público local, turistas nacionales e internacionales.

Entre los principales atributos que presentan según observación y visitas a cada uno de los restaurantes considerados como competencia se tiene:

- Buen sabor de su oferta gastronómica
- Buen servicio y atención al cliente.
- Variedad de su oferta gastronómica
- Reputación de marca
- Infraestructura adecuada, amplios ambientes

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.

De acuerdo con el análisis elaborado, se tomaron cuatro restaurantes que ofrecen una propuesta similar a la del presente proyecto, los cuales son Restaurant Turístico Típika, La Nueva Palomino, Sol de Mayo Restaurante Turístico y el Restaurant Turístico El Montonero. A continuación, se presenta el detalle de la información obtenida (Ver Tablas 10, 11, 12, 13).

Figura 5. Restaurant Turístico Típika.

Tabla 10. Restaurant Turístico Típika

Restaurant Turístico Típika		
Características		Observaciones
Área aproximada	2,000 Mtr.	-
Aforo máximo de comensales	400	-
Costo de Plato Promedio	45	-
Cantidad de mozos	10	-
Tiempo de espera en mesa	15 minutos	-
Amabilidad de atención del mozo	Mala	Despreocupado, solo deja carta y se retira, no se presento.
Atención de anfitrión	Mala	No hay alguien que guíe, uno escoge solo la mesa.
Limpieza y orden del local	Limpio y ordenado	-
Limpieza y orden de utensilios	Mala	Mesas no del todo limpias (hojas en las mesas), cubiertos sobre las mesas que pueden estar con polvo.
Cantidad de estaciones	5	-
Idiomas del mozo	Español e inglés	Inglés muy básico.
Horario de atención	11:30 hrs a 18:00 hrs	-
Variedad de carta	Muy variada	Platos típicos arequipeños, nacionales e internacionales.
Carta en otros idiomas	Si	Carta diferenciada en inglés.
Espacios de estacionamiento	No	Estacionamiento en la acera pública, aproximadamente para 20 autos.
Juegos y recreación infantil	Si	Juegos de plástico.
Wi fi	Si	-
Ambientes al aire libre	3	-
Cant. de salones cerrados	5	-
Cantidad de servicios higiénicos	4	Varones (2) y mujeres (2).

Restaurant Turístico Tipika			
Características			Observaciones
Cambiador para bebés	No		-
Espacios culturales	Si	Adornos tradicionales como chombas.	
Servicios gratuitos en el tiempo de espera para entrar al restaurante	No		-
Estilo de menajería	Blanca		-
Cortesías en mesa	Si	Maíz frito.	
Artículos publicitarios a la venta del restaurante	No		-
Estilo de música	Criolla	Grabada.	
Área aproximada de cocina	120 Mtr.		-
Cantidad de Barras de Bebidas	1		-

Algunas observaciones adicionales, que se encontraron fueron las siguientes:

- No se puede variar el pedido, todo tiene que estar en el sistema para ser ordenado.
- Los precios son altos para el costo del plato.
- Las cantidades de los platos son abundantes.
- La mayor parte de comensales piden un recipiente para llevar la comida sobrante.

A continuación, se presenta el estudio que se realizó de La Nueva Palomino.

Figura 6. La Nueva Palomino.

Tabla 11. *La Nueva Palomino*

La Nueva Palomino		
Características		Observaciones
Área aproximada	2,000 Mtr.	-
Aforo máximo de comensales	414	-
Costo de Plato Promedio	45	-
Cantidad de mozos	15	-
Tiempo de espera en mesa	10 minutos	-
Amabilidad de atención del mozo	Buena	Amables, uniformados, conocedores de las historias de los platos, sin gafete.
Atención de anfitrión	Muy buena y amable	Muestran el local y ubican a los comensales. Personal de seguridad y limpieza.
Limpieza y orden del local	Limpio	Conglomerado y bullicioso.
Limpieza y orden de utensilios	Limpios	-
Cantidad de estaciones	5	-
Idiomas del mozo	Español e inglés	Inglés muy básico.
Horario de atención	11:30 hrs a 18:00 hrs	-
Variedad de carta	No	Sólo platos típicos arequipeños.
Carta en otros idiomas	Si	Carta diferenciada en inglés.
Espacios de estacionamiento	Si	36 espacios, dos primeras horas gratuitas, tarifa S/ 2.00 por hora (a media cuadra fuera del local).
Juegos y recreación infantil	No	-
Wi fi	Si	Cobertura limitada.
Ambientes al aire libre	4	Áreas verdes con pasto sintético.
Cant. de salones cerrados	8	-
Cantidad de servicios higiénicos	8	Varones (4) y mujeres (4).
Cambiador para bebés	Si	-
Espacios culturales	8	No
Servicios gratuitos en el tiempo de espera para entrar al restaurante	No	-
Estilo de menajería	Blanca	Menajería sin logotipo, vasos y jarras de chicha tradicionales; servilletero de arcilla.
Cortesías en mesa	Si	Maíz tostado de manera tradicional sin sal y yatan.
Artículos publicitarios a la venta del restaurante	No	-
Estilo de música	Arequipeña	Grabada.
Área aproximada de cocina	80 Mtr.	-
Cantidad de Barras de Bebidas	2	-

Algunas observaciones adicionales:

- Si el cliente desea cargar el celular, el mozo se lleva el aparato a la caja.

- El plato que se ordenó fue el Escribano, estuvo salado e inmediatamente hecha la queja fue cambiado y mejorado.
- No cuentan con estandarización de presentación de platos.
- Los precios son elevados frente a lo que representa el costo de elaboración de un plato.
- Las cantidades de los platos son abundantes.
- La mayor parte de comensales piden un recipiente para llevar la comida sobrante.

A continuación, se presenta la información sobre Sol de Mayo Restaurant Turístico.

Figura 7. Sol de Mayo Restaurant Turístico.

Tabla 12. *Sol de Mayo Restaurant Turístico*

Sol de Mayo Restaurante Turístico		
Características		Observaciones
Área aproximada	2,000 Mtr.	-
Aforo máximo de comensales	336	Capacidad del salón de eventos: 300 personas.
Costo de Plato Promedio	50	-
Cantidad de mozos	10	-
Tiempo de espera en mesa	10 minutos	-
Amabilidad de atención del mozo	Buena	Amable pero descuidado pues no trajo la cortesía de maíz tostado a tiempo.
Atención de anfitrión	Buena	Amable, muestra todo el local y ubica a los comensales de acuerdo a su preferencia.
Limpieza y orden del local	Muy limpio,	Aspecto elegante y ejecutivo.
Limpieza y orden de utensilios	Limpios	-
Cantidad de estaciones	4	-
Idiomas del mozo	Español e inglés	Inglés muy básico.
Horario de atención	11:30 Hrs a 17:00 Hrs	-
Variedad de carta	Muy variada	Platos típicos arequipeños, nacionales e internacionales.
Carta en otros idiomas	Si	En una misma carta está la traducción en inglés.
Espacios de estacionamiento	No	Estacionamiento vía pública (30 autos aprox.). Playa estac. privada (solo fines de semana).
Juegos y recreación infantil	No	-
Wi fi	Si	-
Ambientes al aire libre	4	-
Cant. de salones cerrados	4	-
Cantidad de servicios higiénicos	8	Baterías por sexo (2), con cuatro tazas por batería.
Cambiador para bebés	No	-
Espacios culturales	Si	Adornos tradicionales como chombas.
Servicios gratuitos en el tiempo de espera para entrar al restaurante	No	-
Estilo de menajería	Blanca	Simple sin logotipo.
Cortesías en mesa	Si	Maíz frito.
Artículos publicitarios a la venta del restaurante	No	-
Estilo de música	Peruana	Instrumental en vivo.
Área aproximada de cocina	200 Mtr.	-
Cantidad de Barras de Bebidas	1	-

Algunas observaciones adicionales:

- Los mozos tienen mesas de apoyo.
- No tienen acceso a discapacitados.

- El público objetivo es corporativo y ejecutivo.
- La instrucción de los mozos no fue adecuada.
- El uniforme de los mozos consta de una camisa blanca, pantalón negro, mandil y visera.
- Las porciones de la cantidad de los platos son suficientes.
- La mayor parte de comensales prefieren estar al aire libre; sin embargo, las mesas están colocadas en cemento.
- Las sombras en los espacios de aire libre son sombrillas y toldos de telas simples.
- El salón de eventos tiene capacidad para aproximadamente 300 personas.

A continuación, se presenta la información del Restaurant Turístico El Montonero, que pertenece al consorcio Bon Gourmet, dedicado al negocio de la restauración con diversos locales de comida de diferente tipo.

El Montonero cuenta con dos locales, el más antiguo y tradicional está ubicado en la Calle San José 103, en el distrito de Cerro Colorado (Prolongación Avenida Ejército) y el otro en el mall Aventura Plaza que se ubica en la Av. Porongoche - Paucarpata.

Figura 8. Restaurant Turístico El Montonero.

Tabla 13. *Restaurant Turístico El Montonero*

Restaurant Turístico El Montonero		
Características		Observaciones
Área aproximada	4,000 Mtr.	-
Aforo máximo de comensales	560	-
Costo de Plato Promedio	45	-
Cantidad de mozos	14	-
Tiempo de espera en mesa	12 minutos	-
Amabilidad de atención del mozo	Buena	Amables, uniformados con pantalón blanco y camisa blanca sin detalles del restaurante.
Atención de anfitrión	Buena	Amable pero solo se queda en la puerta del restaurante.
Limpieza y orden del local	Muy limpio,	-
Limpieza y orden de utensilios	Limpios	-
Cantidad de estaciones	6	-
Idiomas del mozo	Español e inglés	Inglés básico.
Horario de atención	11:30 Hrs a 17:00 Hrs	-
Variedad de carta	Muy variada	Platos típicos Arequipeños, Criollos, Internacionales, Carnes y Parrillas.
Carta en otros idiomas	Si	Cartas diferenciadas en inglés y español.
Espacios de estacionamiento	Si	Estacionamiento privado a tres casas del restaurante para 20 autos.
Juegos y recreación infantil	Si	-
Wi fi	Si	-
Ambientes al aire libre	6	-
Cant. de salones cerrados	5	-
Cantidad de servicios higiénicos	8	Varones (4) y mujeres (4).
Cambiador para bebés	No	-
Espacios culturales	No	-
Servicios gratuitos en el tiempo de espera para entrar al restaurante	No	-
Estilo de menajería	Blanca	Simple sin logotipo.
Cortesías en mesa	Si	Maíz tostado.
Artículos publicitarios a la venta del restaurante	No	-
Estilo de música	Criolla	Grabada.
Área aproximada de cocina	200 Mtr.	-
Cantidad de Barras de Bebidas	2	-

Una observación adicional es que contratan un animador de eventos para amenizar al público.

A través del benchmarking se analizó las acciones de nuestra competencia, además se utilizó la técnica de la observación para realizar una comparación de los competidores potenciales (Ver Tabla 14), principalmente en infraestructura del local, producto, precios, servicio.

Donde nuestra competencia directa son los restaurantes La Nueva Palomino y Sol de Mayo y competencia indirecta los restaurantes Típika y Montonero.

Tabla 14. *Comparación de Competidores*

Picanterías	Aforo de comensales	Producto	Ticket promedio en S/	Cantidad de trabajadores
Típika	400	Comida típica Arequipeña, nacional e internacional	45	20
La nueva Palomino	414	Solo comida Arequipeña	50	63
Sol de Mayo	336	Comida típica Arequipeña, nacional e internacional	50	35
Montonero	560	Comida típica Arequipeña, nacional, internacional, carnes y parrillas	45	45

La información de la cantidad de Aforo, Ticket promedio y cantidad de trabajadores fueron obtenidos de los mismos restaurantes.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

A fin de determinar la participación que tiene cada uno de los restaurantes turísticos que se analizaron anteriormente (competidores potenciales) y haciendo uso de la técnica de la observación, se consideraron los siguientes datos: promedio de clientes que atienden por día (de acuerdo a la cantidad de aforo de cada restaurante), la capacidad de atención de lunes a domingo (expresado en porcentaje), así como también el precio promedio de platos es de S/. 45.00; esta información fue obtenida a través de las visitas que hicieron los autores del presente trabajo a los distintos restaurantes de cada uno de los competidores

potenciales y según su ubicación geográfica de los distritos Cayma, Yanahuara y Cercado de la ciudad de Arequipa (ver tabla 15).

Tabla 15. *Comensales por día*

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
	60%	60%	40%	60%	70%	95%	95%
Típika	240	240	160	240	280	380	380
La nueva Palomino	248	248	166	248	290	393	393
Sol de Mayo	202	202	134	202	235	319	319
Montonero	336	336	224	336	392	532	532

2.4.3. Matriz de Perfil Competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. (Pérez, 2018).

Los factores de éxito utilizados para la elaboración de la matriz fueron extraídos de las entrevistas a expertos, Lourdes Rodríguez y Renato Herrera, de los restaurantes Tradición Arequipeña y el Patio del Ekeko respectivamente (ver Anexo 9).

Tabla 16. *Matriz de Perfil Competitivo*

Factor clave de éxito	Ponderado	Típika		La Nueva Palomino		Sol de Mayo		El Montonero	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Servicio	0.22	4	0.88	2	0.44	3	0.66	2	0.44
Sabor	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51	2	0.34
Cantidad	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Variedad	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Precio	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42
Ambiente	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Reputación	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Totales	1.00		3.39		2.86		2.77		2.32

Nota. Adaptado de *Planeación Estratégica Aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*, por Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Educación. Primera Edición (2005).

Luego del análisis realizado, se aprecia que el principal competidor es el restaurante Típika (puntaje 3.39), que se encuentra en primer lugar, teniendo entre las principales fortalezas el servicio que brinda en el establecimiento y el sabor de los diferentes platos.

En segundo lugar, se encuentra La Nueva Palomino (puntaje 2.86), establecimiento que ha logrado posicionarse de manera importante en la mente del consumidor arequipeño bajo una percepción de platos con abundantes porciones de alimentos. Además, ha sabido manejar las estrategias de mercadotecnia basadas en presencia de marca en el mercado limeño.

En tercer lugar, se encuentra el Sol de Mayo (puntaje 2.77), el cual es muy regular en los diferentes factores de éxito que se escogieron; sin embargo, tiene como debilidad la relación precio-cantidad, característica muy solicitada tanto por la población arequipeña que por los turistas nacionales e internacionales, acostumbrada a comer en grandes cantidades y buen precio.

En último lugar se encuentra El Montonero (puntaje 2.32), con puntajes de regular para abajo; sobre todo en cuanto al servicio, reputación y sabor; factores de gran importancia en el análisis realizado.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

2.5.1. Análisis Político – Gubernamental.

Después de 600 días en el gobierno y un intento de destitución por parte del Congreso que lo acusó de haberse favorecido de contratos de consultoría con la brasileña Odebrecht siendo funcionario público; Pedro Pablo Kuczynski renunció a la presidencia del Perú. (PPK renuncia a su cargo, El Comercio, 2018).

El 23 de marzo 2018, el primer vicepresidente el ingeniero Martin Vizcarra, asume la Presidencia del Perú que deberá cumplir hasta el 28 de julio del 2021 y donde si bien los principales retos se encuentran orientados a la reactivación de la economía, la respuesta a una creciente inseguridad, reformas en el sector de educación y salud, entre otros puntos; se esperan medidas que den un mayor desarrollo al sector gastronómico indicó Bernardo Roca Rey, presidente de Apega (Estamos cocinando la franquicia de Mistura, El Comercio, 2018).

Muchas de las empresas dedicadas a la gastronomía en el Perú son informales, siendo uno de los mayores problemas el no contar con personal de cocina o de servicio de salón adecuado, sin formación técnica y con carencias de conocimiento en normas de sanidad. En Perú la educación en cuanto a normativas de control sanitario en el caso de cocina y personal, no es gratuita, sin embargo en Colombia existe el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), que cuenta con filiales en todo el país, siendo un referente en Latino América que ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

Asimismo, es necesario promover la generación de conocimientos e innovación para desarrollar nuevos productos, conceptos y sobre todo crear nuevas experiencias,

mejorando las habilidades empresariales y adoptando novedosas tecnologías. De lo contrario, se podría dejar de tener el liderazgo y lo ganado en estos últimos años.

De igual manera se requiere optimizar la distribución y el abastecimiento de productos agropecuarios, que integran la cadena de valor gastronómica, y así mejorar las centrales de abastos. Sin embargo, se hace necesario mencionar la destacable labor que ha venido realizando PromPerú con la promoción de la gastronomía peruana en diversas ferias internacionales, así como en la reciente campaña "Perú, el país más rico del mundo", que busca captar la atención internacional por la riqueza inigualable, así como la cultura, naturaleza, gastronomía o actividades de aventura que posee.

2.5.2. Análisis Económico.

Según el informe de perspectivas económicas para el año 2018 desarrollado por la empresa Aurum, la actividad económica nacional ha venido recuperándose desde el segundo trimestre del 2017. En el tercer trimestre, la demanda interna registró un crecimiento de 2.4%, impulsada por la recuperación de la inversión privada. Se espera que la inflación continúe reduciéndose hacia 2%.

El crecimiento de la economía peruana en el año 2017 fue de 2.5%, resultado de la evolución positiva de la actividad productiva en todas las zonas geográficas, principalmente la zona oriente y sur (3.3%), seguida de las zonas centro (2.4%) y norte (0.8%). En el último año, el dólar se ha depreciado respecto a otras monedas, especialmente respecto al euro. En Perú, el tipo de cambio alcanzó un punto mínimo en tres años. Por otro lado, una mayor inflación en el territorio estadounidense propiciaría más subidas de la tasa de referencia (Aurum, 2018).

La zona sur creció en 3.3%, debido al dinamismo de los sectores minería e hidrocarburos (4.3%), construcción (3.3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (9.1%) y agropecuario (3.6%). El crecimiento del sector minería e

hidrocarburos se explica por la mayor extracción de cobre en Apurímac y Arequipa. Las regiones que aportaron en el crecimiento de esta zona fueron Apurímac (23.6%), Arequipa (4.1%) y Ayacucho (5.0%) (Aurum, 2018).

Los proyectos de inversión privada para 2018-2019 llegan a los US\$ 18,400 millones; el incremento en el precio de los metales estimularía la inversión minera, que superaría los US\$ 6,000 millones en 2018, como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 9. Perú: anuncios de proyectos de inversión privada, 2018-2019 (millones de US\$).

Tomado de "Reporte de inflación diciembre 2017", del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, por Aurum Consultoría y Mercado, 2018. Recuperado de <https://mercadosyregiones.com/wp-content/uploads/2018/04/Aurum-Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2018.pdf>

En el caso de Arequipa, el Producto Bruto Interno (PBI) ha incrementado en los últimos años, logrando en el año 2017 los S/ 30,917 millones constantes desde el 2007. Los que más contribuyen al crecimiento son el sector minero y el de construcción.

El incremento del PBI de Arequipa se ha visto favorecido principalmente por la ampliación de Cerro Verde, que contribuyó al incremento de la producción de cobre y molibdeno, lo que a su vez generó un mayor empleo y consumo (Aurum, 2018).

El crecimiento del PBI de Arequipa en 2016, gracias a la ampliación de Cerro Verde, fue de 26.1%, para 2017 el aumento del PBI de Arequipa fue 4.1%, cifra 1.64 veces mayor que la tasa de crecimiento del país (Aurum, 2018).

En el 2018, si el precio promedio del cobre se mantiene por encima de US\$ 3.00 la libra, el crecimiento del PBI de la región Arequipa podría superar el 7%, explicado por las mayores ventas mineras, la inversión minera y el consumo privado (Aurum, 2018).

Según el informe desarrollado por el Departamento de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Arequipa, la importancia del sector minero para la región Arequipa no solo tiene un impacto económico por los niveles de producción, sino también por la inversión y empleo directo e indirecto que genera. Es así que, a diciembre del 2017, la inversión minera nacional alcanzó los US\$ 4,921 millones, lo que significa un incremento en 15.7% con respecto del año 2016; y de este monto, Arequipa representa el 11.3% dado que, en el 2017 la región reporta una variación de 56.4% respecto al año anterior; es necesario precisar que en Arequipa destacan las inversiones en equipamiento minero y en exploración. El incremento de la inversión minera trae consigo un incremento de empleos mineros en la región, donde Arequipa es líder con 31,504 puestos de trabajo que representan el 15.8% del total de puestos a nivel nacional (Aurum, 2018).

Según Aurum (2018), por cada 100 millones de dólares que se invierten en el sector minero, el PBI de la región Arequipa crece aprox. 0.5% el siguiente año. De esta manera, los US\$ 557 millones invertidos en 2017 podrían significar un incremento de 2.91% en el PBI de 2018.

En el periodo 2010-2016, el hogar promedio en Arequipa ha incrementado su gasto en las diversas categorías (exceptuando la categoría de otros bienes y servicios) y presenta un gasto promedio mayor que el nacional (ver Figura 10) en los rubros alimentos; vestido y calzado; transportes y comunicaciones; y esparcimiento (Aurum, 2018).

Figura 10. Región Arequipa: evolución promedio anual del gasto mensual del hogar (2010-2016)

Tomado de “El Consumidor Arequipeño”. Recuperado de <https://mercadosyregiones.com/wp-content/uploads/2018/04/Aurum-Informe-Perspectivas-Econ%C3%B3micas-2018.pdf>

En 2017, la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Arequipa fue de 82.9%. La inflación en la ciudad al cierre de año fue de 2.67%, las exportaciones e importaciones arequipeñas, en valores FOB, crecieron 25.70% y 23.49%, respectivamente. En 2017, comparado con 2016, la proporción de hogares urbanos pertenecientes al segmento A/B en Arequipa disminuyó a 17.9% (desde 20.8%) según la Asociación Peruana de Empresas de

Investigación de Mercados (APEIM, 2017); mientras que, en el ámbito nacional, la proporción de hogares urbanos pertenecientes a este segmento aumentó a 18.9%.

Algunas cifras relevantes de la actividad económica regional correspondiente al año 2017 (Aurum, 2018):

- 10.6% creció el empleo en empresas privadas formales que se dedican a actividades extractivas y que tienen de 10 trabajadores a más.
- 14.9% de los turistas extranjeros que arribaron a la región procedieron de Francia.
- 112.6% creció la producción de alcachofa orientada al mercado extranjero, lo que favoreció el crecimiento del sector agrícola.
- 82.8% creció la captura de recursos hidrobiológicos para el consumo humano directo en la línea de congelados.
- 2.0% se incrementaron los despachos de cemento; desde agosto de 2017 se observa una tendencia positiva en el sector construcción.

El empleo en el sector privado formal en Arequipa se ha incrementado ligeramente respecto a 2016 y está por encima del 2015, con resultados favorables a noviembre de 2017.

China se ha consolidado como el principal destino de las exportaciones de la región Arequipa. En el año 2017, el país asiático concentró el 37.7% del total de envíos realizados al extranjero. Otros países, como Japón, han disminuido gradualmente la participación en las exportaciones.

En el periodo 2007-2016, en Arequipa, construcción fue el sector con la mayor tasa de crecimiento (11.3%). En 2016, el aporte del sector construcción al PBI regional fue de 7.1%, 2.4 puntos porcentuales por encima de la cifra correspondiente al año 2007.

En el año 2017, Arequipa alcanzó el tercer puesto en el Índice de Competitividad Regional elaborado por el Instituto Peruano de Economía. Entre los seis pilares del índice, Arequipa resalta en infraestructura y educación; mientras que el desempeño más bajo es en instituciones (Aurum, 2018).

En el primer trimestre de 2018, las expectativas de empleo se incrementaron en la región Arequipa, de la mano con la confianza empresarial a nivel nacional. A mediados de 2017, la confianza del consumidor en Arequipa se mantenía en el cuadrante pesimista.

En la cartera de proyectos de Arequipa, destacan principalmente cinco proyectos mineros como son Tía María en Islay, Tambomayo en Caylloma y Don Javier en Arequipa, además de otros proyectos de gran envergadura, como Majes Siguan II. La ejecución de varios proyectos en la región depende del sector público, lo cual añadiría cierta incertidumbre a su ejecución.

Asimismo, como indica APEGA (2016), la gastronomía también ha demostrado ser una fuerza motriz inédita que involucra a varios sectores y repercute en el desarrollo descentralizado e inclusivo: promueve emprendimientos populares de comida y genera miles de puestos de trabajo, fomenta una cadena de valor que incluye a la pequeña agricultura familiar (cerca de dos millones 250 mil personas), la pesca artesanal (unas 80 mil personas), los mercados mayoristas y de abastos, los institutos de formación en cocina y afines y la industria alimentaria, así como los fabricantes de equipos y utensilios de cocina.

Según Arellano Marketing (2017), la red global de la alimentación en Perú representa un movimiento de S/ 40 mil millones, de los cuales S/ 12,500 millones corresponden a la industria de los restaurantes, considerando los insumos, personal y otros gastos.

2.5.3. Análisis Legal

Es indispensable empezar el análisis legal, indicando que uno de los principios de la ley N° 29408, (Ley General de Turismo en el Perú, Diario Oficial El Peruano, 2016), considera a este sector como una herramienta importante para el desarrollo económico y social del país, contribuyendo además al proceso de identidad e integración nacional (descentralización), conservando el Patrimonio Cultural y Natural, formas de vida y costumbres tradicionales y respeto a las comunidades.

El ente rector de la actividad turística en Perú es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), que es el organismo máximo a nivel del Estado en materia turística, que rige y administra la actividad, la norma y establece las directivas de planificación; pese a las competencias entregadas a los gobiernos regionales, mantiene una labor rectora a nivel nacional que debe orientar las acciones regionales.

Existen diferentes tipos de normas aplicables para el sector de restaurantes como son: (a) Normas de seguridad del local (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]), (b) Normas de salubridad (Ministerio de Salud), (c) Normas de funcionamiento público (Municipales), (d) Normas específicas (Reglamento de restaurantes MINCETUR).

a) Normas de seguridad del local (INDECI)

El reglamento de inspecciones técnicas de seguridad en defensa civil, mediante el decreto supremo N° 066-2007-PCM, indica que la calidad de un destino estará determinada por una serie de factores, entre ellos la seguridad. En un territorio donde los desastres naturales son frecuentes, teniendo en cuenta que la ciudad de Arequipa se encuentra en una zona sísmica, se convierte en una obligación prioritaria del estado tomar las medidas de prevención. Estas normas, de aplicación general para todas las actividades, tienen especial relevancia para la actividad restaurantera, generando la seguridad y disminución en el destino turístico.

El organismo público ejecutor que asesora, coordina y articula en los tres niveles del gobierno los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación de la gestión de riesgo de desastres es el INDECI, cuya finalidad es proteger la vida e integridad física de la población y el patrimonio de las personas y del Estado, ante la ocurrencia de emergencias y desastres. Además, formula y propone las políticas, normas, planes y programas y su implementación.

Existe un informe de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil (ITSDC), en el cual se consignan las características y el cumplimiento de las normas de seguridad en Defensa Civil vigentes en el objeto de inspección, así como las observaciones formuladas de ser el caso y el plazo para su subsanación obligatoria por parte del administrado. La ITSDC cuando corresponda conforme a ley, deberá ser solicitada como requisito previo al otorgamiento de autorización, permiso o licencia de apertura o funcionamiento, entre otros, para el desarrollo de la actividad de hoteles y restaurantes (ITSDC, 2010).

Se cuenta con la ITSDC de detalle, aplicable a locales que operan en edificaciones de más de dos niveles desde el nivel del terreno o calzada, o con un área mayor de 500 m², entre ellos establecimientos de hospedaje, restaurantes. El trámite se realiza ante INDECI.

b) Normas de funcionamiento público (Municipales)

Todos los aspectos generales de los trámites relativos a la obtención de Licencias de Funcionamiento han sido unificados es sus aspectos básicos a nivel nacional por la Ley N° 28976 (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, Normas Legales, 2007) como su propio nombre lo indica, se trata de un marco legal, por lo cual a nivel de detalle las municipalidades tienen un grado de discrecionalidad.

La licencia de funcionamiento es la autorización que otorgan las municipalidades con carácter obligatorio para el desarrollo de actividades económicas lucrativas o de atención al público por parte de personas naturales o jurídicas en un establecimiento determinado, en favor del titular de las mismas.

c) Normas de salubridad (Ministerio de Salud)

En esta norma se encuentra la Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA, que entre sus principales objetivos tiene:

- Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

La Vigilancia Sanitaria está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal quienes efectuarán inspecciones sanitarias inopinadas que podrán realizar toma de muestras del agua, los alimentos, bebidas y superficies, para determinar los Criterios Microbiológicos de Higiene e Inocuidad.

Las sanciones son aplicadas por la Autoridad Sanitaria Municipal, previo informe del personal profesional calificado y capacitado que ejerce la Vigilancia Sanitaria de Alimentos y el descargo del presunto infractor.

d) Normas específicas (Reglamento de restaurantes MINCETUR): D.S. 025-2004-MINCETUR

Entre los principales objetivos de este reglamento, se tiene el establecer las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; así como al órgano competente para ejercer esa función y señalarle todas aquellas atribuciones.

El Reglamento define como restaurante al establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas y consumidas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el reglamento con carácter habitual o permanente y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

El Reglamento establece las definiciones para el personal de servicio de los Restaurantes: Chef, Sub Chef, Maitre, Jefe de Comedor, Capitán de Mozos, Mozo, Barman, Personal de recepción, Personal de Servicio.

La Categoría es el rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura equipamiento y servicios (calidad) que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo con requisitos mínimos establecidos, como, por ejemplo: La categorización se establece de uno a cinco tenedores; los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores, pueden adicionalmente, ostentar la categoría de turísticos cumpliendo otros requisitos adicionales; los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos para recibir la categorización que pretendan, están detallados en un anexo del reglamento y están referidos a tres criterios de evaluación:

- Infraestructura e instalaciones del local; infraestructura física del local en general para atender al público, incluye manteles, cubiertos, cristalería, decoración, instalaciones diversas para atender al comensal.
- Equipamiento de Cocina; relativo a la cocina y equipamiento para la elaboración y manipulación de alimentos y afines.
- El personal de servicio; calificación, capacitación, presentación, tanto de chef como del personal, tipo y cantidad.

La categorización no es una obligación de todos los restaurantes, ni es una condición necesaria para su funcionamiento; actualmente es voluntaria.

Para aplicar a la clasificación de restaurante turístico, debe cumplir al menos una de las siguientes condiciones:

- Establecimiento ubicado en inmueble declarado Patrimonio Cultural de la Nación.
- Se dedique principalmente a la explotación de recursos de la gastronomía peruana.
- Cuento con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente.
- Ofrezca espectáculos de folclor nacional.

2.5.4. Análisis Cultural

El reconocido psicólogo a nivel nacional Rolando Arellano cuya trayectoria se desarrolló en marketing, con estudios orientados a tener un mayor conocimiento del comportamiento del consumidor peruano, ha realizado una segmentación de los diversos estilos de vida, los cuales son los siguientes: (Blog de Administración y Marketing, 2015)

- Los afortunados, hombres y mujeres por lo general de mediana edad; confiados en sí mismos, innovadores y se preocupan por la apariencia, son tecnológicos, triunfadores, cosmopolitas, buscan calidad en los productos que consumen y el servicio. Por lo general se encuentran en el nivel socio económico A, B y C. Suelen ser líderes de opinión con un alto ingreso y alto nivel de instrucción. Para ellos la marca es un símbolo de diferenciación y los precios altos lo asocian con una buena calidad.
- Los progresistas son hombres de carácter activo, pujante y trabajador; buscadores del progreso, poco interesados por la imagen, utilitarios del consumo. Se puede encontrar todos los niveles socioeconómicos, entre los 35 y 45 años; son autocríticos y exigentes confiando en sí mismos, por lo general gracias a un estudio o un trabajo. Son racionales al momento de comprar y, aunque son fácilmente influenciables, suelen informarse bien gustando de las promociones dado que para ellos es importante ahorrar.

- Las modernas, pertenecientes a todos los niveles socio económicos, mujeres que trabajan con mucho esfuerzo, buscando un balance de las familia con sus pretensiones económicas y profesionales. Casi siempre cuentan con carreras técnicas, tienen fijación por su aspecto físico, teniendo preferencia a comprar cosas de marca y calidad. Poseen apertura a la innovación, desean legitimidad social y distinguen en las marcas el reconocimiento; el dinero es una prioridad para ellas.
- Los adaptados, que son varones que buscan consideración social, no son muy ambiciosos y con pocas ambiciones en comparación de otros estilos de vida con edades que van entre los 46 y 55 años y también entre 25 y 35 años; evitan el riesgo y su prioridad son la familia y los amigos, respetan la religión, consideran que la marca brinda seguridad y garantía. Buscan ahorrar dinero y es importante para ellos la educación, tradicionales en el consumo, buscan ser distinguidos por ser hombres honrados y respetados. Se encuentran en los diferentes niveles socioeconómicos.
- Las conservadoras, son mujeres tranquilas; muy creyentes con valores y una fuerte moral. La familia es lo principal para ellas, siendo machistas y tradicionalistas, no les interesa la innovación, están en todos los niveles socioeconómicos. El ahorro es esencial y son tradicionales en su consumo, buscando precios bajos antes que un producto de calidad.
- Los modestos, formado por hombres y mujeres de raza mestiza o andina. Humildes, con pocos recursos económicos, baja educación, sin aspiraciones, tradicionalistas, sin información, consideran que la única forma de obtener algo en la vida es mediante el sacrificio. Se encuentran en los niveles socioeconómicos C, D, E. No compran marcas y solo quieren productos nutritivos y baratos, el dinero les permite subsistir y sostener a su familia.

Según el Diario Correo (2017), el gerente de cuentas de Arellano Marketing, Arnaldo Aguirre Brou, diseñó el perfil de un consumidor de la ciudad de Arequipa, que principalmente es conservador y progresista, por otro lado también considera el perfil del cliente formal y conservador (42%). El especialista indicó que estas manifestaciones provienen de un aspecto social.

El arequipeño conservador se caracteriza por cuidar su estatus personal, mejorando la productividad, por ello buscan instrumentos de calidad que rindan y requiriendo marcas reconocidas (no se arriesgan y quieren ahorrar). Así mismo, los clientes progresistas (20%), buscan productos y servicios que sean rendidores y seguros, logrando un cambio positivo en el laburo o en el hogar.

Adicionalmente, Aguirre también basó los datos sobre los cambios ocurridos entre el 2001 y 2015, periodo en el que la producción se triplicó y el 80% de población se encuentra en la zona urbana. Los resultados de este estudio en Arequipa, revelaron que el 74% de los ciudadanos se consideran de clase media, lo que representa un mayor ingreso, pero no esencialmente un cambio en la conducta de consumidor.

En cuanto al sentir de los arequipeños, se observó que el 70% está orgulloso de su gastronomía, 50% de la historia, 30% de la gente y 21% de la ciudad. En caso de un nuevo producto, el 40% no lo consumiría, siendo un desafío para los negocios que deben trabajar en el precio, así como la calidad y garantía.

Respecto la vida saludable, son los minimarket quienes cuentan con una mayor oportunidad de desarrollo, pudiendo conseguir en ellos desde verduras, frutas, carne, pollo y productos no perecibles; esta deducción deviene del 70% de concurrentes a una bodega.

2.5.5. Análisis Tecnológico

El crecimiento de las tecnologías se ha convertido en una parte fundamental y necesaria para una empresa, siendo la aplicación e implementación primordial para que las empresas puedan mantener la participación y posicionamiento en el mercado.

Los restaurantes también incorporan la tecnología en su día a día, es decir incorporan tabletas, aplicaciones, equipo computarizado de cocina y capacidades de análisis de datos. Applebee's está probando los pedidos en línea y los sistemas de pago por tableta y, en Asia, McDonald's ha estado probando lo que llama Tableta Feliz, una tableta interactiva que juega con los niños usando aparatos móviles. Chili's Grill & Bar agregó hornos computarizados con cintas transportadoras, tecnología infrarroja y aire caliente para preparar los alimentos, a un costo de 100 mil dólares por horno, en cada uno de sus 1,200 restaurantes. Junto con tabletas en las mesas que permiten que los clientes ordenen postres y bebidas alcohólicas, así como que paguen la cuenta y jueguen sin ayuda de un mesero, la nueva tecnología ha ayudado a que Chili's resolviera una de las grandes quejas de sus clientes (el servicio lento) y agregará artículos de mayor margen al menú (La tecnología llega a tu mesa, El Financiero, 2014).

A continuación, se presentan algunas de las tendencias de tecnologías innovadoras a tomar en cuenta para nuestra alimentación, artículo tomado de la revista Forbes (2017).

- Experiencia gastronómica de realidad virtual
- Comedor de realidad aumentada
- Cucharas musicales
- Tenedor vibrante
- Cuchara antiderrames

El uso de la tecnología es una parte integral en la forma de operar de los restaurantes, por lo que existen innovadores que están constantemente desarrollando nuevas soluciones

que puedan hacer funcionar más rápido, más fácil y más rentable a los restaurantes. Estas tecnologías están revolucionando y transformando el negocio de los restaurantes.

En una de las principales revistas online sobre gastronomía FastCasual (2017), se encuentra información sobre las tecnologías que todo restaurante debe de implementar y aplicar:

- Sensores de temperatura Bluetooth. Permite que los restaurantes controlen y aseguren los insumos y comidas para poder cumplir con las regulaciones y brindar un producto de calidad.
- Incorporación de Realidad Virtual. Preparación y entrenamiento de los trabajadores, haciendo un proceso más rápido y eficiente. Esta tecnología se usa para asegurar que todos los empleados reciban el mismo entrenamiento y estén igualmente preparados para enfrentar un día de operaciones en el restaurante.
- Seguimiento digital del inventario. A través de un celular se puede tener en tiempo real el conteo de los insumos de manera precisa, además de monitorear los niveles mínimos de ciertos insumos para solicitar un reabastecimiento. Al combinar estas mejoras con los datos de los P.O.S. y facturación se puede tener la distribución exacta de los insumos, desperdicios y cantidad de productos e insumos que se debería tener como mínimo para realizar las operaciones diarias.
- Tablet en mesa. Los consumidores pueden buscar el menú, crear órdenes personalizadas y pagar por su propia comida sin levantarse de la mesa.

Trasladándose al ámbito local en el sector restaurantes el uso de la tecnología ayuda a reducir los errores en las órdenes, reubicar e incrementar la fuerza laboral de la zona de cajas a la zona de producción (cocina). Asimismo, también se pueden ordenar directamente en la mesa con los smartphones.

La cocina peruana hoy en día se enfoca más a innovar utilizando la tecnología disponible como electrodomésticos inteligentes que ayudan a los especialistas a preparar

distintas comidas con la temperatura apropiada, saber cuándo una carne está en el punto solicitado por el consumidor, determinar el nivel de cocción de las hortalizas y verduras, entre otras. Además la tecnología facilita y acelera la interacción de los consumidores con los mozos a través de dispositivos que permiten solicitar apoyo, solicitar la cuenta y cancelar algún tipo de llamado, tener una carta electrónica cargada en la página web para que el consumidor ya tenga una idea de qué ordenar, contar con presencia en foros y obtener comentarios positivos sobre la calidad del servicio y el prestigio del restaurante para incrementar el volumen de ventas y contar con un número importante de seguidores en las redes sociales.

En el mercado peruano existen empresas tecnológicas y de desarrollo de software que están comenzando a incrementar la oferta debido a la creciente demanda de los restaurantes por hacer uso de aplicaciones de reservación, pedidos en mesa, calificación de productos, etc. Con el objetivo de captar un mayor porcentaje de participación en el mercado.

2.5.6. Análisis Ecológico.

“Cada día la población es más sensible a aquellos materiales que dañan el medio ambiente” (Sierra, 2018), el ambientalista de la Organización No Gubernamental (ONG) Sierra Club menciona consecuencias terribles para la flora y fauna. Estos materiales como son el plástico y el tecnopor, al ser compuestos de derivados de petróleo y otros químicos, demoran miles de años en desaparecer, causando desastres ecológicos “Lo que ocurre es que se va descomponiendo, se va rompiendo en fragmentos cada vez más pequeños, lo que se llama micro plástico. Esto tiene unas consecuencias nefastas para la flora y la fauna de los océanos. Lo contamina todo, los peces que nosotros comemos, en prácticamente todos los océanos” (Sierra, Los desechos plásticos, RPP Noticias, 2018).

En tal sentido, existe una alta preocupación, no solo de la sociedad, sino del gobierno, donde el Ministerio del Ambiente viene entregando reconocimientos a empresas comprometidas con la conservación ambiental (Andina, 2017)

En el año 2018, la entonces Ministra del Ambiente, Fabiola Muñoz, visitó diferentes restaurantes en la ciudad de Lima para verificar sus adecuados procesos de manejo de residuos sólidos, así como alternativas biodegradables como envases de cartón o bambú para reducir el consumo del plástico.

Es importante evitar la entrega de envases de plástico y tecnopor, reemplazándolos por platos, vasos, envases y sorbetes hechos a partir de materias vegetales como el maíz, el trigo y la caña de azúcar. Todos alternativos al plástico y biodegradables.

En la ciudad de Arequipa, el restaurante Típika ha empezado a usar recipientes hechos con material reciclado, el cual es entregado como delivery o cuando un cliente desea realizar un pedido para el hogar.

2.6. Oportunidades y Amenazas

En base al análisis realizado de las cinco fuerzas de Porter y del contexto actual del sector; se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Ver Tabla 17), que determina las oportunidades y amenazas que tendrá el presente proyecto (David, 2013).

Tabla 17. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1 La incorporación de un nuevo restaurante tradicional es atractiva ya que es considerada gastronómicamente la segunda ciudad más importante por su variedad de platos típicos.	0.09	4	0.36
2 Incremento del turismo nacional e internacional a la ciudad de Arequipa que favorece el consumo gastronómico.	0.09	4	0.36
3 Nueva tecnología que permite tener mayor contacto e incrementar la relación con los clientes.	0.08	3	0.24
4 Cercanía a iglesia la Recoleta, lugar donde se desarrollan diversas ceremonias que requieren de recepciones para eventos.	0.09	4	0.36
5 Realización de importantes eventos nacionales e internacionales en la ciudad de Arequipa en la cual se puede promocionar el restaurante.	0.07	4	0.28
6 Gran variedad de productores agrícolas y ganaderos de la localidad dispuestos a establecer alianzas con el restaurante.	0.09	3	0.27
Amenazas			
7 Paros y huelgas a nivel local que impiden el tránsito libre, ingreso de insumos a la ciudad, posibilidad de llegar a un restaurante, etc.	0.09	3	0.27
8 Gran variedad de restaurantes alternativos cerca al local del restaurante.	0.08	3	0.24
9 Mayor experiencia, conocimiento del sector y posicionamiento de los principales competidores.	0.08	3	0.24
10 Diversos proveedores (retails) que brindan insumos para los restaurantes, también brindan alimentos alternativos de comida rápida (productos sustitutos)	0.07	2	0.14
11 Los restaurantes de nuestro sector competitivo ya cuentan con alianzas estratégicas con diferentes hoteles, agencias de viajes de la ciudad y resto del país principalmente Lima.	0.09	3	0.27
12 Problemas climatológicos (enero, febrero y marzo), que ocasionan la reducción del turismo nacional	0.08	2	0.16
Total	1.00		3.19

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

El resultado es 3.19, que se encuentra por encima del punto promedio, por ello las estrategias que tiene que implementar el proyecto deben responder de forma positiva a las oportunidades y amenazas que existen en el sector competitivo.

Capítulo III. Estudio de Mercado

3.1. Descripción del Servicio o Producto

Se pretende implementar un restaurant temático de comida típica arequipeña, un lugar donde se podrá disfrutar de platos tradicionales de Arequipa, el local se ubicará en el centro histórico de la ciudad, al frente de la iglesia La Recoleta; en un lugar aislado de la zona urbana y con vista panorámica a la campiña de la ciudad.

Para este proyecto se aplicará una estrategia de diferenciación basada en la experiencia de consumo; desde que el cliente ingresa se desconecta de la ciudad y se traslada a un ambiente amplio que transmite tranquilidad a lado de la naturaleza; al mismo tiempo se convierte en una ventaja para la empresa.

El comensal a la entrada es recibido por personal que relata una muy breve historia cantada a ritmo de pampeña, la tradición en las picanterías antiguas, mientras es ubicado en una mesa. Al momento de servir los platos, el mozo le explicará cómo es que se preparó el plato y el motivo del nombre.

En caso de que el restaurante esté lleno, se contará con un espacio de espera donde se podrá degustar de piqueos de la comida típica de Arequipa, esto permitirá que la espera del comensal sea agradable y además pueda enterarse, a través de fotos de revistas elaboradas por el restaurante, de cómo era una picantería de antaño, qué se solía hacer, cómo eran los momentos tradicionales de una familia de antaño y cómo se preparaban las comidas hace 60 años, el uso del batán, molinillos, entre otros.

El precio del menú ejecutivo que se brindará tiene un rango de S/ 15.00 a S/ 20.00, que tendrá una sopa y un segundo sustancioso. Los platos de fondo tendrán un precio de S/ 20.00 a S/ 50.00. La carta de los platos de fondo se presenta a continuación (Ver Tabla 18):

Tabla 18 *Carta de Platos*

Carta de Platos
Entradas
Escribano
Mote de Habas
Choclo con queso
Yuca frita
Yuca frita y Queso frito
Cauche de queso
Cauche de queso con camarones
Ocopa Arequipeña
Queso frito
Ocopa Arequipeña con queso frito
Revuelto de Habas
Sarza de criadillas
Sarza de Sencca
Sarza de Patitas de Cerdo
Sarza de patitas de cordero
Soltero de Queso
Rocoto Relleno con papa al horno
Rocoto Relleno con pastel de papa
Pastel de papa
Ensalada mixta
Ensalada de Palta

Platos típicos

Picantes

Locro de pecho

Ají de calabaza

Hiro de zapallo

Patita con mani

Matasquita de panza

Matasquita de carne

Estofado de res

Frejoles con trucha frita

Frejoles con seco de cordero

Almendrado de lengua con puré

Ubre arrebozada

Malaya dorada

Costillar de cordero

Panceta de lechon al horno con pastel de papa

Chuño con queso y chuleta dorada

Quinoa batida con lomo fino

Pastel de papa con bistek

Chuleta frita de res o de chancho

Trucha frita

Chicharron de costilla de cerdo

Cuy Chactao

Arroz con pato

Arroz con Pollo

Chancho al horno

Chicharron de chancho

Doble (chicharron de chancho, rocoto relleno, pastel de papa y sarza criolla)

Triple (chicharron de chancho, sarzade patita ó soltero de queso, rocoto relleno y pastel de papa)

Adobo arequipeño

Chupe de camarones

Moqueguano de camarones

Cubierto de camarones

Cauche de camarones

Tortilla de colita de camarón

Chicharron de colita de camarón

Coctel de camarones

Camarones al ajillo

Para iniciar con las operaciones se propone un menú de comidas tradicionales.

Tabla 19. *Menú de comidas tradicionales*

Opciones		Contenido
Entradas Frías	Ensalada Andina	Verduras tipo A y B
	Papa a la Huancaína	Salsa Huancaína Guarnición
	Trilogía de Causa	Causa de Pescado masa de ají amarillo Causa de Camarón masa de rocoto Causa de Pescado masa de Culantro
	Cuatro Suyos	Mini Ceviche Soltero de Queso Escribano Zarza de patitas
Entradas Calientes	Piqueo Andino	Chicharrón de Alpaca Yuca Frita Cancacho
	Jalea de Camarones Anticuchos	Frito de Camarones Guarnición Corazón
Pescados	Ceviches	Pescado Guarnición Frito
	Tiraditos	Filete de pescado Crema de Rocoto Crema de ají amarillo
Plato de Fondo	Lomo Saltado	Guiso Papa Guarnición
	Chicharrón	Chicharrón Guarnición
	Rocoto Relleno	Pastel de papa Pastel de Tallarín Papa al horno
	Ravioles de Cancacho	Ravioles Salsa Huancaína
	Trucha a la parrilla	Trucha Guarnición
	Bistec a lo pobre	Bistec Guarnición
Sopa	Chupe de Camarones	Fondo de Camarón Papa Sancochada Camarón Ensalada Tipo B
	Crema de habas	Habas
Fondos	Dieta de Pollo	Fondo de pollo
	Suspiro a la Limeña	Crema
	Torta tres Leches	Torta
	Sol y Sombra	Mazamorra Arroz con leche
Guarniciones	Queso Helado	Helado
	Arroz	Ensalada Grillada
Menú Infantil	Papas fritas	Choclo con queso
	Pollo a la plancha	Pollo Guarnición
	Pollo Broaster	Pollo Guarnición
Bebidas	Chicha Morada	Tumbo
	Limonada Frozen	Infusiones
Ensaladas	Maracuyá	
	Ensalada Tipo B	Ensaladas Frescas
	Ensalada Tipo A	Ensaladas Cocidas

3.2. Selección del Segmento de Mercado

Un segmento de mercado es un conjunto de consumidores con características equivalentes entre ellos que comparten deseos y necesidades similares. Esto provoca que tengan preferencia por ciertos productos o servicios (Armstrong & Kotler, 2012).

Para nuestro proyecto, el segmento del mercado está conformado por empresas Tour Operadores y por las personas que residan y trabajen por los distritos de Cayma, Yanahura y Cercado.

Es así como dentro del segmento se distinguen dos públicos objetivos, separados según el tipo de clientes (B2C y B2B), que a continuación se detallan:

a) Público Objetivo 1

Segmentación Geográfica:

- Región: Arequipa
- Distritos: Cayma, Yanahuara y Cercado

Segmentación Demográfica:

- Edad: 25 – 59 años.
- Sexo: Hombres y Mujeres.
- NSE: A, B y C.
- Educación: Universitaria o Técnica (completa e incompleta).
- Ocupación: Ama de casa, profesional de labor.

Segmentación Psicográfica:

- Estilo de vida: Conservador y Sofisticado.

Segmentación Conductual:

- Necesidades - Motivación: Alimentación, seguridad y tranquilidad.
- Actitud: Poseen una actitud positiva.

b) Público Objetivo 2

Segmentación Geográfica:

- Región: Arequipa

Segmentación Demográfica:

- Sector: Turismo.
- Lugar donde se encuentra el servicio: Plaza de Armas, Aeropuerto.
- Tipo de servicio: Tour Operadores
- Clientes del servicio: Nacional e internacional

Variables Operativas:

- Tecnología: Redes sociales, páginas web, publicidad.
- Estado de usuario/ no usuario: Usuario y no usuario.

Enfoques de compra:

- Tipo de compra: Centralizada.
- Criterios de compra: Calidad de servicio, precio.

Características personales:

- Similitud entre empresas: Tour operadores con similar política de valores
- Lealtad: Muestra de lealtad a sus proveedores

Para la elección del público objetivo 1 se tomó en cuenta la población económicamente activa. Cabe mencionar que la estrategia va dirigida a personas con poder de decisión, respaldada de poder económico (Ver Figura 11).

Total Nacional	65 a más años	8.7	Arequipa	65 a más años	9.7
	60 - 64 años	4.5		60 - 64 años	5.2
	25 - 59 años	59.0		25 - 59 años	59.3
	14 - 24 años	27.7		14 - 24 años	25.8

Figura 11. Población en edad de trabajar según edades, en porcentaje (2014).

Tomado de Perú: Población 2017, por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA) – Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de https://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf

Como se aprecia, la población base en edad de trabajar en Arequipa se encuentra entre 25 y 59 años que hacen un total del 59.3% de todo el grupo; es necesario indicar que a nivel nacional esta población representa el 59%.

La PEA está conformada por las personas que se encuentran trabajando (ocupadas) o que están buscando trabajo activamente (desocupadas). En Arequipa esta PEA llegó a representar el 71.5% de la población en edad de trabajar; y al mismo tiempo a nivel nacional este porcentaje alcanzó el 72.3% de la Población Económica Total (PET). (Ver Figura 12).

Figura 12. Población Económicamente Activa (PEA), en porcentaje (2014).

Tomado de Perú: Población 2017, por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA) – Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de https://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_la_dinamica_de_la_pea_en_arequipa._junio_2016.pdf

3.3. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es inductiva, ya que su fin está encaminado más hacia el descubrimiento y no a la comprobación o verificación, siendo ésta su principal diferencia con el paradigma cuantitativo de investigación. (Hernández, Alvarado & Luna, 2015).

Para esta investigación se utilizaron dos técnicas; focus group para el público objetivo 1 y entrevistas a profundidad, aplicadas al público objetivo 2.

3.3.1. Proceso de Muestreo.

Para establecer la muestra se escogieron a los participantes por medio de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Considerando que se cumpliera con las características establecidas en la segmentación.

El desarrollo del proceso de muestreo fue primero identificar las características de segmentación del público objetivo, para luego seleccionar a las personas objeto de estudio, a las cuales se aplicaron dos focus group de ocho integrantes cada uno para el público objetivo 1 y tres entrevistas a profundidad para el público objetivo 2.

Tabla 20. *Ficha técnica para focus group – Publico Objetivo 1*

Metodología	Investigación Cualitativa
Técnica	Focus Group
Preguntas	Abiertas y de transición
Universo	Personas que viven en Arequipa
Ámbito geográfico	Cayma, Yanahuara y Cercado
Muestra	Personas que cumplen con las características de la ficha de reclutamiento.
Tamaño de la muestra	16

Tabla 21. *Ficha técnica entrevista a profundidad – Publico Objetivo 2*

Metodología	Investigación Cualitativa
Técnica	Entrevista a profundidad
Preguntas	Abiertas, de introducción
Universo	Tour operadores
Ámbito geográfico	Cayma, Yanahuara y Cercado
Muestra	Empresas que cumplen con las características de la segmentación
Tamaño de la muestra	3

3.3.2. Diseño de Instrumento.

Se utilizaron dos tipos de instrumentos correspondientes según las técnicas aplicadas.

Para B2C (Publico objetivo 1)

-Focus group: Se aplicó una ficha de reclutamiento y guía de pautas. (Ver Anexos 1 y 2).

Para B2B (Público objetivo 2)

-Entrevistas a Profundidad: Se elaboró una guía de preguntas adecuadas y actualizadas para cada entrevistado. (Ver Anexo 3)

3.3.3. Análisis y Procesamiento de Datos.

Para la selección de la población objeto de estudio del focus group primero se aplicó una ficha de reclutamiento (Ver Anexo 1) donde cada uno de los participantes cumplió con todas las características detalladas:

FOCUS GROUP

Objetivos

- Conocer la percepción de los restaurantes típicos en Arequipa.
- Identificar la percepción del servicio que debe brindar un restaurante.
- Evaluar el grado de satisfacción por atributos de un restaurante.

Metodología

Para poder alcanzar con los objetivos propuestos en esta investigación, se llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo-exploratorio en base a la técnica de focus group.

Datos del Focus Group

Muestra: 8 personas

Rango de Edad: 25 – 59 años

Tiempo de duración: 45 a 60 minutos

Actividad: Discusión, debate grupal y opinión subjetiva de asistentes al focus group.

FOCUS GROUP 1: Aplicación de instrumento y conclusiones (Guía de pautas)

El focus group consistió en la reunión de ocho integrantes que consumen comida típica al menos una vez al mes en diferentes restaurantes de la ciudad.

El principal objetivo fue recolectar información profunda y opiniones respecto al conocimiento sobre restaurantes y platos, servicio y experiencia de los principales consumidores de comida en restaurantes.

Para el focus group se usó una guía de preguntas que contenía una relación de temas a tratar, se hicieron degustaciones de bocadillos y se presentó el logotipo de la marca.

El focus group consistió en tres fases (calentamiento, discusión y finalmente las conclusiones realizadas por cada participante y de manera general).

Fase de Calentamiento: Se inició primero con la presentación del moderador donde explicó el objetivo del focus group para que los integrantes tengan conocimiento del propósito de este tipo de investigación; luego cada integrante que participó en el focus group se presentó frente a todos los participantes mencionando su nombre, si estudian o trabajan, ocupación en su tiempo libre.

Fase de discusión: Seguidamente se entró al tema de restaurantes típicos en Arequipa preguntándoles nombres de aquellos que conocen donde mencionaron a Sol de Mayo, La nueva Palomino, La Capitana, Sulú, Guisos Arequipeños y que la visita a alguno de los restaurantes es mayormente para compartir en familia e ir a almorzar con sus compañeros de trabajo; después de nombrar los principales restaurantes a los que acuden se preguntó sobre la experiencia que obtuvieron en restaurantes que acudieron por primera vez, donde mencionaron que lo importante para volver a un restaurante es el servicio que se brinda por parte del personal, donde consideran que debería sobrepasar sus expectativas ya que a causa de un mal trato y a pesar de que la comida a su parecer les pareció buena; la mayoría de ellos no regresaría. Por otro lado se habló de los platos que brindan en dichos restaurantes donde recalcaron que existen varias opciones en la carta y que algunos de ellos son creación y combinación propia de dichos restaurantes, donde la presentación de los platos no es relevante para ellos, pero sin embargo también se obtuvo malas experiencias donde mencionaron casos como demora de pedido fuera del tiempo

permitido, al momento de degustación la presentación de comida fría, pero sin embargo regresaron porque el problema lo solucionaron con incentivos mayores y recibieron un nuevo plato de comida según su pedido; también se mencionó que los precios están relativamente en el promedio comparado con el plato servido. Se habló de la infraestructura y recalcaron que es importante para el cliente una infraestructura que brinde seguridad y sobre todo espacio.

A continuación, se habló de los pagos y servicio delivery donde mencionaron que la mayoría de restaurantes que hacían el cobro en caja, ahora en la actualidad lo hace el mozo correspondiente a la mesa que atiende donde también manejan el POS, lo cual indicaron que era favorable tanto para el cliente como para el restaurante ya que el cliente no tiene mucho tiempo de espera en el cobro y que el restaurante puede desocupar la mesa para poder atender a más clientes. Se puso también en discusión sobre la organización de local donde opinaron que muchos de ellos no tienen una muy buena organización en cuanto a las mesas y sillas ya que el espacio es corto entre una mesa y otra; los ambientes en el restaurante es agradable porque hay música criolla de fondo, algunos traen orquestas de música; también consideraron importante el estacionamiento porque algunos restaurantes carecen de ellos o el aforo es mínimo; mencionaron que las instalaciones deben ser adecuadas para el restaurante donde cada lugar tenga señalética ya que algunos de ellos no poseen y del mismo modo los servicios higiénicos donde la mayoría de restaurantes presenta limpieza y con los implementos adecuados como, basurero, jabón líquido, papel higiénico y secador de manos. En cuanto a la experiencia que obtuvieron sobre el servicio para la mayoría fue entre bueno y regular, la atención de los mozos generalmente es personalizada y por mesa. Los integrantes mencionaron que ninguno tuvo la oportunidad de contratar a un restaurante para algún evento pero que sería interesante.

Se dialogó también sobre la experiencia en general que obtuvieron al visitar un restaurante donde los principales motivos de molestia la mayoría de veces es el tiempo de

espera de una mesa y que algunas ocasiones los mozos o el personal de servicio no está atento a la orden de llegada para ocupar una mesa libre y por ello se genera conflictos, la música y/o orquesta que se brinda según los integrantes debe ser adecuada y de un volumen considerable; mencionaron también la importancia de la sazón de los platos para el regreso al restaurante además de ser una de las razones para ser recomendado y la atención personalizada por parte de los mozos debería brindar un plus más al servicio.

Conclusiones: Finalmente se les hicieron preguntas de cierre donde indicaron que estarían dispuestos a visitar una nueva opción de un restaurante temático tradicional, donde cabe recalcar las expectativas de ellos es sobrepasar la calidad de servicio que es lo primordial para ellos, la sazón de los platos de la carta para poder acudir frecuentemente al restaurante y convertirse en cliente. Por último consideraron que lo más importante que un restaurante debe brindar es un buen trato por parte del personal de trabajo, el restaurante debe reflejar tranquilidad y seguridad; asimismo de presentarse algún inconveniente o problema debe ser solucionado de inmediato sobretodo demostrar importancia hacia el cliente.

FOCUS GROUP 2: Aplicación de instrumento y conclusiones (Guía de pautas)

El focus group consistió en la reunión de ocho integrantes que consumen comida típica al menos una vez al mes en diferentes restaurantes de la ciudad. Se tuvieron los mismos objetivos del primer focus group y se utilizaron los mismos instrumentos.

Cuando se llegó a la fase de discusión, esta se inició con el tema de la tradición en Arequipa. Los participantes mencionaron que consideran tradición a todo lo que se vivió en el antepasado, el cual consideraron, que poco a poco se ha ido perdiendo sobretodo la hora del almuerzo familiar, en la actualidad cada integrante de la familia come fuera de casa y por cuenta propia donde antes se compartía la mesa. Un invitado comentó que en algún momento visitó un restaurante de comida típica donde se compartía la mesa.

Continuando, mencionaron que los restaurantes que acuden con frecuencia son: La Quequita, La Finca, La Nueva Palomino, Sulu, entre otros. Se preguntó por restaurantes al cual acudieron por primera vez, donde uno respondió que visitó Típika y la impresión que le dio al entrar era de comida gourmet por la ambientación y por la música, para ellos considerar un restaurante de comida típica debe ser temático desde la infraestructura hasta la música o vestimenta de los meceros, indicaron también que para ellos es muy importante la sazón y el servicio que brindan que debe ser amable, cortes y respetuoso. Muchas veces no se fijan en cuanto a la calidad de los platos, si el plato es abundante o poco, no hay comparación tampoco con el precio; lo más relevante es compartir en familia, sobre todo si es por algún acontecimiento o celebración. Debe haber variedad de platos a escoger para el gusto del cliente. Generalmente el problema que encuentran en un restaurante es la demora de entrega de platos lo cual es compensado con piqueos y en algunas ocasiones que acuden a un restaurante en hora punta, está lleno y no hay disponibilidad de mesas por lo tanto deben esperar parados porque no hay una sala de espera.

Los participantes indicaron también que no consideran al delivery de comida típica como una opción, prefieren ir a comer al local, es importante también considerar que el restaurante debe contar con la seguridad y limpieza necesaria para los clientes.

Un integrante tuvo la oportunidad de alquilar el local para una fiesta de promoción un restaurante donde indicó que tuvo una experiencia agradable ya que el pago correspondía a la organización de dicho evento por el restaurante, contaban con catering, fotografía, filmación “nosotros solo fuimos a sentarnos y disfrutar”.

Generalmente el pago que realizan en un restaurante es al mozo que los atiende ya sea por efectivo o POS, hay pocos restaurantes que primero hacen el cobro del pedido para ser atendido.

Antes de concluir se les describió la nueva idea del restaurante del proyecto, donde pasaron a degustar algunos bocaditos y los integrantes comentaron que el sabor era bueno y la presentación era llamativa. Por último, se les presentó también el logotipo, donde indicaron que debería tener un color llamativo, que el color guinda era una opción ya que se asemeja al color de la bandera de Arequipa.

Conclusiones: Finalmente se les consultó si estarían dispuestos acudir en familia al restaurante La Huerta del Loncco, todos indicaron que están interesados en conocer un poco más de tradición, conocer la calidad de servicio y la sazón con la que sirven sus platos, para cumplir con sus expectativas; hicieron mención al buen servicio o trato al cliente, consideraron que lo más importante que el restaurante debe brindar es una experiencia única, diferente al cual puedan recomendar y que los consideren como un cliente conocido.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Objetivos

- Conocer las variables que hacen que un cliente se fidelice.
- Identificar la percepción de los restaurantes turísticos en Arequipa.

Metodología

Para poder alcanzar con los objetivos propuestos en esta investigación, se llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo-exploratorio en base a la técnica de entrevistas.

Lista de entrevistados: Representantes de tres empresas

- Renato Maldonado Paredes – Gerente General Operador Turístico 4M Express
- Luz Gulnara Espinoza Pérez – Gerente Agencia de Viajes Colonial Tours
- Ruth Tapia Triveño – Guía Turística de la agencia de viajes de Acuariu's Travel

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos

ENTREVISTA 1: Renato Maldonado Paredes – Gerente General Operador Turístico

4M Express - Aplicación de instrumento y conclusiones (Guía de preguntas)

Se inició con un saludo y la mención del propósito de la entrevista, seguido a ello se desarrolló la entrevista con la guía de preguntas.

Variables que hacen que un turista se fideliza con un restaurante: Para el turista internacional es importante su salud, motivo por el cual busca platos que no puedan ocasionar problemas en su digestión, puesto que además de la molestia, podría perderse el resto de su tour programado, en tal sentido, el turista busca lugares limpios y ordenados que hayan sido recomendado en blogs especializados de turismo.

El turista busca nuevas experiencias, pero que no le resulten desagradables a la vista como el cuy o los camarones, ya que son sensibles a estos animales. Por lo general buscan platos sencillos como el cauche de queso o el pastel de papa, ya que no buscan cantidad, sino calidad.

En cuanto a la metodología de servicio que se debe de usar para fidelizar al turista, su experiencia debe ser positiva en base a una comida agradable y bien preparada. El mozo es un elemento fundamental para una buena atención, ya que valoran mucho la hospitalidad del peruano. Así mismo, la atención debe ser también rápida por la poca disposición de tiempo con que cuentan. Es importante mencionar que muchas veces los turistas realizan reportes sobre su experiencia en el restaurante, lo cual es determinante para volver a considerarlo dentro de la programación del día.

Otro punto a considerar para poder satisfacer al turista, es que se le invite a llevar actividades de su interés como ver como elaboran el plato en presencia de ellos o que ellos participen dentro de la elaboración de un plato sencillo.

Es importante que el ambiente del restaurante sea agradable, con elementos típicos de Arequipa, con una propuesta innovadora y con una carta variada de platos ligeros para veganos o vegetarianos, sin insumos que no ocasionen alergias.

Percepción de restaurantes: El restaurante que se considera como líder es La Nueva Palomino, por el sabor de sus platos, servidos generosamente, ambientes con elementos arequipeños y acompañados de espectáculos. La atención de sus mozos es también muy buena.

El restaurante último en la lista es la Tradición Arequipeña, debido a que el sabor de sus platos ha bajado considerablemente, con un pésimo servicio de sus mozos, que además suma y alto precio de sus platos.

Otro punto negativo es su ubicación, ya que al estar ubicado en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero, hace que llegar a este punto de la ciudad sea complicado por el tráfico que viene aumentando en Arequipa.

ENTREVISTA 2: Luz Gulnara Espinoza Pérez – Gerente Agencia de Viajes Colonial Tours - Aplicación de instrumento y conclusiones (Guía de preguntas)

Se inició con un saludo y la mención del propósito de la entrevista, seguido a ello se desarrolló la entrevista con la guía de preguntas.

Variables que hacen que un cliente se fideliza con un restaurante: Se empezó preguntándole sobre las características del consumidor extranjero por la comida arequipeña, donde la entrevistada respondió que el cliente extranjero llega a la ciudad a probar comida, está muy bien informado acerca de todo lo que quieren comer; viene con muchas expectativas. La información que tienen es mucha por los libros e incluso saben en dónde y que comer en Arequipa; normalmente viene mucho turista europeo y le gusta cocinar y aprender. Por ejemplo, hay un hotel que brinda tour gastronómico y les va muy bien.

Para la entrevistada las expectativas del consumidor extranjero es alta, en general no comen mucho pues las comidas son muy condimentadas, pero si les gusta probar ya que vienen muy informados. Considera también que el método de servicio que se usaría para

satisfacer al consumidor seria contar con precios accesibles, puntualidad en el servicio y ofrecer productos de gran calidad; ya que por ello el cliente vuelve además de la atención, la puntualidad, la comida debe de ser buena y el local bonito.

Percepción de Restaurantes: Según la entrevistada el restaurante considerado como líder por parte de los extranjeros es La Nueva Palomino ya que está recomendada en las guías y páginas web, pero por lo general las agencias no trabajan con ellos porque tienen mucha gente y no tienen espacio y no hacen reservaciones, indica que incluso hay que hacer colas para esperar espacio. El restaurante Típika, también es una buena opción por la cercanía al centro. Para su agencia de viajes no toma otras opciones de restaurantes turísticos por la lejanía de las distancias al centro, y el tráfico, por ejemplo no restaurantes en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero pues es complicado por los tiempos.

Para la experta la ventaja del restaurante líder es la ubicación ya que se encuentra en las callecitas de Yanahuara y mantiene la parte tradicional y típica de una picantería. Así mismo, otra ventaja a considerar es el buen marketing ya que sale en las guías de viaje, en Lonely Planet, etc. Por otra parte, las herramientas que usa para fidelización es el tiempo de respuesta, es muy rápida; cuando llega el grupo de turistas están muy pendientes y siempre los mantienen informados.

En la entrevista también mencionó al restaurante que ocupa el último en la lista de elección que es La Lucila, ya que no saben atender turistas, hay muy pocos mozos y cuando un turista va por una agencia confía mucho en el referente de la agencia.

ENTREVISTA 3: Ruth Tapia Triveño – Guía Turística de la agencia de viajes de Acuariu's Travel - Aplicación de instrumento y conclusiones (Guía de preguntas)

Se inició con un saludo y la mención del propósito de la entrevista, seguido a ello se desarrolló la entrevista con la guía de preguntas.

Variables que hacen que un cliente se fideliza con un restaurante: Para el turista internacional es importante conocer la cultura y la degustación de platos típicos de la ciudad a la que visita, según la entrevistada los turistas vienen con una idea de que platos son los que deben probar antes de irse, uno de ellos es el americano (plato conocido por la combinación de distintos tipos de comida como rocoto relleno, pastel de papa, sarza de senca) y para ellos es importante conocer y agregar alguno más en su lista e incluso aprender a prepararlo; preguntan bastante sobre el origen del insumo cuando no es conocido y muchas veces un poco de historia, los restaurantes picanteros como La Benita, La Lucila de Sachaca y La Capitana son restaurantes que el turista nacional mayormente visita porque permite conocer un poco más sobre la preparación de los platos y la historia del plato. Para poder satisfacer al turista se debe invitar a llevar actividades de su interés como ver como elaboran el plato en presencia de ellos, llevarse algún recuerdo que para ellos sea valioso y el motivo por que el turista muchas veces vuelve es por la calidez que tiene el arequipeño de recibirlo.

Percepción de restaurantes: El restaurante que se considera como líder es La Nueva Palomino, por el servicio que ofrece, la calidad de los platos y el ambiente, un buen lugar para visitar. El restaurante último en la lista es Típika porque el ambiente no amerita para la visita de un turista nacional e internacional, el restaurante está enfocado para la gente Arequipeña.

3.4. Investigación Cuantitativa

El método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados

de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. (Rodríguez, 2010)

Para esta investigación se usó la técnica de encuesta o cuestionario.

3.4.1. Proceso de Muestreo.

La muestra se realizó en función a los tres conceptos requeridos según Kotler y Armstrong (2017). En primer lugar, se estableció quienes iban a ser encuestados, esto se define como población. En segundo lugar, se determinó la cantidad de personas que serían encuestadas, las cuales se definen como el tamaño de la muestra. Por último, el modo cómo se debería escoger a los participantes de la muestra, es decir cómo será la selección.

- Público Objetivo 1: Hombres y mujeres de Arequipa que viven y trabajan en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado, de 25 a 59 años de un NSE A, B y C.
- Público Objetivo 2: Tour Operadores ubicados principalmente en la Plaza de Armas, aeropuerto, que brindan un servicio para el turista nacional e internacional en la ciudad de Arequipa.

Cálculo de la muestra:

Público objetivo 1: El tamaño de la población es de 42,275, distribuidos por cada uno de los distritos en estudio como son: Arequipa (14,070), Cayma (21,791) y Yanahuara (6,414). (INEI, 2017)

Esto se puede apreciar en las tablas 22, 23 y 24

Tabla 22 *Población urbana ocupada de 14 y más años de edad – Público Objetivo 1*

Distrito	Total
Arequipa	27,267
Cayma	42,231
Yanahura	12,431
Total	81,929

Tabla 23 *Estructura socioeconómica – Público Objetivo 1*

Distrito	AB	C	D	E
	19.80%	31.80%	30.90%	17.50%
Arequipa	5,399	8,671	8,426	4,772
Cayma	8,362	13,429	13,049	7,390
Yanahura	2,461	3,953	3,841	2,175
Total	16,222	26,053	25,316	14,338

Tabla 24 *Tamaño de la población en estudio – Público Objetivo 1*

Distrito	Total
Arequipa	14,070
Cayma	21,791
Yanahura	6,414
Total	42,275

Con la finalidad de determinar el tamaño de la muestra se tienen los siguientes datos:

Tabla 25 *Ficha técnica de la encuesta – Público Objetivo 1*

Metodología	Investigación Cualitativa
Técnica	Encuesta.
Preguntas	Preguntas estructuradas cerradas.
Universo	Hombres y mujeres que viven en Arequipa.
Ámbito geográfico	Distrito de Cayma, Yanahuara y Cercado.
Muestra	Personas que cumplen con las características de la ficha de reclutamiento.
Tamaño de la muestra	384

Para ello se aplicó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z = Nivel de confianza = 1.96 = confianza al 95%

P = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

d = Precisión (margen de error máximo) = 0.05

n = muestra total

$$n = (1.96 \times 1.96 \times 0.50 \times 0.50) / (0.05 \times 0.05) = 384$$

Público objetivo 2: El tamaño de la población o universo es de 152 tour operadores registrados en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados (MINCETUR, 2018).

Tabla 26. *Ficha técnica de la encuesta – Público Objetivo 2*

Metodología	Investigación Cualitativa
Técnica	Encuesta.
Preguntas	Preguntas estructuradas cerradas.
Universo	Hoteles y Agencias de viaje de Arequipa.
Ámbito geográfico	Distrito de Cayma, Yanahuara y Cercado.
Muestra	Hoteles y Agencias de viaje de Arequipa.
Tamaño de la muestra	10

Para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N = Población = 152

Z = Nivel de confianza = 1.28 = confianza al 80%

P = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

d = Precisión (margen de error máximo) = 0.2

n = muestra total

$$n = (152 * 1.28^2 * 0.5 * 0.5) / (0.05^2 * (152 - 1) + 1.28^2 * 0.5 * 0.5) = 10$$

3.4.2. Diseño de Instrumento.

Para la técnica de encuesta se utilizó un cuestionario que se inicia con preguntas de filtro para el reclutamiento del encuestado (Ver Anexos 4 y 5). Se desarrollaron dos encuestas diferentes, una por cada público objetivo, donde la finalidad es conocer la intención de compra por cada uno de ellos.

3.4.3. Análisis y Procesamiento de Datos.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a cada uno de los públicos:

ENCUESTA – PÚBLICO OBJETIVO 1

Figura 13. Pregunta 1. ¿Cuál es su ocupación?

De acuerdo a la encuesta realizada en el público objetivo un 59% trabaja en los distritos de Cayma, Yanahuara o Cercado, el 30% estudia y el 10% son amas de casa.

Figura 14. Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante típico de Arequipa?

De acuerdo a la encuesta realizada en el público objetivo se deduce que las personas acuden 2 veces al mes siendo este un porcentaje de 43%, 1 vez al mes un 31%, 4 veces al mes 14% y por último 3 veces al mes un 12%.

Figura 15. Pregunta 3. ¿Cuándo suele ir a comer a un restaurante de comida típica?

De acuerdo a la encuesta realizada en el público objetivo se puede inferir que al restaurante que más acuden es La Nueva Palomino siendo el resultado un 37%, seguido de la Típika con un 29%, Sol de Mayo un 22% y el restaurante al que menos acuden es al Montonero con un 8%, un 4% indico que va a otros restaurantes que se ubican en distritos más alejados.

Figura 16. Pregunta 4. ¿A cuál de estos restaurantes típicos acude frecuentemente o al menos una vez al mes?

De acuerdo a la encuesta realizada en el público objetivo se puede inferir que al restaurante que más acuden es La Nueva Palomino siendo el resultado un 37%, seguido de la Típika con un 29%, Sol de Mayo un 22% y el restaurante al que menos acuden es al Montonero con un 8%, un 4% indico que va a otros restaurantes que se ubican en distritos más alejados.

Figura 17. Pregunta 5. ¿Con quién suele acudir a un restaurante típico mayormente?

Según los resultados los encuestados acuden a un restaurante típico mayormente con su familia siendo este un 61%, un 30% indicó que acude con amigos, un 7% con compañeros de trabajo y un 2% con otros acompañantes entre ellos sus parejas, jefes, entre otros.

Figura 18. Pregunta 6. ¿Cuál es el motivo por el cual acude a un restaurante típico?

De acuerdo a la encuesta realizada en motivo por el cual acuden a un restaurante típico es para compartir con familiares, amigos, compañeros de trabajo entre otros, siendo estos un 36%, un 32% acude para alguna celebración, un 25% va a almorzar y un 7% visita por otro motivo.

Figura 19. Pregunta 7. ¿Cuál de los siguientes atributos considera como más importante en un restaurante?

Según la encuesta un 22% consideró que el sabor y la sazón es un atributo importante, 21% el servicio y atención al cliente, 20% la variedad de platos en carta, un 15% indicó que la cantidad considera importante, 13% el precio, 3% el ambiente y la ubicación, 1% considera a la marca y por último un 2% otros atributos.

Figura 20. Pregunta 8. ¿Cómo elige un restaurante típico en Arequipa a la hora de almorzar?

Según las encuestas el 30% eligen por recomendación de un familiar, amigo, compañero de trabajo entre otros, un 29% por publicidad, un 24% acude al restaurante por alguna promoción, un 13% acude porque conoce el restaurante y por último un 4% por otras razones.

Figura 21. Pregunta 9. ¿Qué considera usted como más importante para regresar a un restaurante que visita por primera vez?

Según las encuestas un 40% considera que ambos factores, tanto como calidad de servicio y de los platos es importante, un 34% toma como importante la calidad de servicio y por último un 26% la calidad de los platos.

Figura 22. Pregunta 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de comida tradicional?

Según las encuestas un 35% está dispuesto a pagar de 12 a 15 soles, con un 32% de 16 a 20 soles, un 26% de 21 a 25 soles y un 7% de 25 soles a más.

Figura 23. Pregunta 11. ¿Estaría dispuesto a visitar un nuevo restaurante temático de comida típica que brinde un lugar campestre y comida tradicional de Arequipa?

Según las encuestas un 95% estaría dispuesto a acudir a un nuevo restaurante y un 5% no.

Figura 24. Pregunta 12. ¿Describe que tan interesado está usted en consumir comida típica en este nuevo restaurante?

Los encuestados respondieron respecto a la intención de compra que un 70% iría a consumir platos típicos al restaurante, un 15% probablemente, un 8% no está seguro, un 5% probablemente no iría a consumir y por último un 2% definitivamente no tiene intención de compra.

Figura 25. Pregunta 13. ¿Cómo se entera usted de un nuevo restaurante?

Según los resultados los encuestados hacen uso mayormente de redes sociales donde se obtuvo un 42%, seguido con un 34% interactúan con paneles publicitarios, un 13% se entera por publicidad en el periódico, un 4% por páginas web y otros un 7%.

Figura 26. Pregunta 14. ¿Participaría usted de algún sorteo o promoción por internet para ganar vales de consumo?

Un 81% si participaría según la encuesta realizada y un 19% no participaría.

ENCUESTA 1 – PUBLICO OBJETIVO 2

Figura 27. Pregunta 1 ¿Tipo de turista que recibe?

En cuanto al tipo de turista que reciben las empresas encuestadas, un 90% recibe nacionales e internacionales y un 10% solo internacional.

Figura 28. Pregunta 2. ¿Brinda paquetes turísticos que incluye alimentación?

Según la encuesta un 80% brinda paquetes turísticos que incluye alimentación, mientras que un 20% no incluye alimentación.

Figura 29. Pregunta 3: ¿Cuántos turistas compran paquetes turísticos en una semana?

Los resultados muestran que un 50% vende de 6 a 10 paquetes turísticos por semana, un 20% vende de 11 a 15 paquetes, al igual que de 16 a más, y un 10% vende de 0 a 5 paquetes semanales.

Figura 30. Pregunta 4. ¿Cuál es la frecuencia de los turistas en restaurantes de comida típica?

Según la encuesta el 68% de empresas encuestadas indican que los turistas visitan un restaurante típico 1 vez por semana, 22% dos veces por semana, 5% tres veces por semana y otro 5% de 4 veces a más.

Figura 31. Pregunta 5. ¿Qué platos comen los turistas cuando visitan la ciudad?

Según la encuesta planteada a las empresas turísticas menciona un 50% que los turistas consumen comida típica de Arequipa, 30% comida criolla, 10% chicharrones, 5% pescados y mariscos, 1% comida gourmet y otros platos de comida un 4%.

Figura 32. Pregunta 6. Como empresa, ¿Qué considera importante a la hora de elegir un restaurante para llevar a turistas nacionales e internacionales?

Según la encuesta las empresas para la elección de restaurante al cual acudir consideran como importante un 35% el servicio, 26% el sabor y sazón, 20% el precio, un 10% variedad del plato, un 5% el ambiente, 3% la ubicación del restaurante y 1% la marca, no consideran como importante la porción del plato.

Figura 33. Pregunta 7. ¿Estaría dispuesto a establecer alianzas con un restaurante temático que brinde comida tradicional de Arequipa, además de brindar una experiencia cultural?

El 100% de su totalidad de encuestados estaría dispuesto a establecer alianzas.

Figura 34. Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a recomendar el restaurante a turistas que no adquieren paquetes promocionales?

Al igual que la pregunta 4 el 100% estaría dispuesto a recomendar el restaurante a turistas que no adquieren paquetes turísticos.

3.5. Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Público Objetivo 1:

Se concluye que existe un gran porcentaje de personas que trabajan en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado; hay una frecuencia de visita a restaurantes típicos de 2 veces al mes, también el restaurante que el público más visita es La Nueva Palomino donde generalmente acuden con la familia para compartir o por alguna celebración. Por otra parte consideran que los atributos más importantes son el sabor, sazón, servicio y la cantidad servida en el plato, indicaron que eligen un restaurante a la hora de comer principalmente por recomendación de algún conocido o familiar, también es importante considerar la publicidad como influencia de visita a un restaurante. Los días que más acude a un restaurante son los fines de semana, además un 95% está dispuesto a visitar un nuevo restaurante de acuerdo a los resultados de la pregunta 11 de la encuesta; asimismo es importante para ellos tanto la calidad de servicio como la calidad de los platos que se le entrega, están dispuestos a pagar un precio de 15 a 20 soles por plato, siendo el promedio 17 soles. Según las encuestas, la publicidad con la que más interactúan es por redes sociales y no dejando de lado los paneles publicitarios. El público participaría de sorteos y promociones de ser el caso para obtener vales de descuento.

Recomendaciones:

- Establecer una estrategia de delivery para las personas que trabajan en los distritos aledaños al restaurante.
- Se debe plantear un posicionamiento que diferencie de la Nueva Palomino, ya que se considera como principal competidor.
- Trabajar la publicidad tanto como en redes sociales, paneles publicitarios en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado y evaluar otras opciones.

- Realizar una evaluación de costeo por plato para un precio de 15 soles que el público estaría dispuesto a pagar sin perder la calidad del plato.

- Realizar estrategias de fidelización donde el cliente sea participe de la marca como sorteos por redes sociales, descuentos y promociones en días de celebración (día de la mujer, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, fiestas de Arequipa, entre otros.)

Público Objetivo 2:

Se concluye que los tour operadores reciben turistas tanto nacionales como internacionales, lo cual semanalmente llegan de 6 a 10 turistas que eligen paquetes de viaje que brinden alimentación; por ello están dispuestos a establecer alianzas estratégicas con el restaurante. Por último, los aliados estarían dispuestos a recomendar el restaurante La Huerta del Loncco a turistas que no eligieron un paquete turístico, pero que llegaron independientemente por su agencia o a su hotel.

Recomendaciones:

- Evaluar y establecer alianzas estratégicas que sean de beneficio tanto como para el restaurante como para la empresa aliada.

- Realizar actividades culturales donde sean partícipes los clientes del público objetivo 2.

- Determinar estrategias de fidelización para el público objetivo 2.

3.6. Perfil del Consumidor Tipo y sus Variantes

Público Objetivo 1: Hombres y Mujeres de 25-59 años que viven, trabajan o estudian en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cercado; buscan comodidad, practicidad, tranquilidad, algunos de ellos son tradicionales y están dispuestos de buscar nuevas opciones de ofertas gastronómicas que degusten su paladar, están interesados en conocer un poco de historia gastronómica.

Público Objetivo 2: Tour operadores donde principalmente brinda servicios al turista nacional e internacional, buscan alianzas con empresas gastronómicas que brinden comodidad, experiencia a sus clientes y además están dispuestos a armar paquetes publicitarios con las empresas al cual esta aliada.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

4.1. El ámbito de la proyección

La proyección se realizó en la población de los tres distritos principales en las cuales se enfoca el proyecto (Cayma, Yanahuara y Arequipa) que es el mercado meta.

Según el INEI (2017) la población de estos tres distritos de 25 a 59 años de edad es: 81,929. Asimismo, según CPI (2017) la estratificación socioeconómica para Arequipa es NSE AB (19.8%), C (31.8%), D (30.9%) y E (17.5%). Los cálculos se pueden apreciar en las tablas 22, 23 y 24.

4.2. Selección del método de proyección

La proyección de la demanda se obtiene de los resultados del estudio de mercado. Es así como, los porcentajes se utilizaron para obtener el mercado potencial y mercado disponible. Asimismo, para el mercado efectivo el método de proyección aplicado es Regresión lineal con proyección de la población.

Para el cálculo de la proyección de los siguientes 5 años, se utilizó la tasa de crecimiento de la población 1.6% (INEI, 2017).

4.2.1 Mercado Potencial:

El mercado potencial son todas las personas que tienen o pueden llegar a tener interés en un producto o servicio en particular (Monferrer, 2013). Para este proyecto se determinó que el mercado potencial serán todas las personas y empresas que se incluyan en cada uno de los públicos objetivos.

Público Objetivo 1: El mercado potencial se basa en hombres, mujeres que viven y trabajan en los distritos de Yanahuara, Cayma y Arequipa, de un nivel socioeconómico A, B y C de 25 a 59 años, son tradicionales y les gusta compartir su tiempo en familia sobre

todo a la hora del almuerzo, buscan lugares que le brinden seguridad, tranquilidad y una buena experiencia en servicio. Estas personas podrían ser consumidores del restaurante en un determinado momento.

El mercado potencial para este público es un total de 42,275 personas según el nivel socioeconómico (A, B y C). Para los años siguientes se toma el crecimiento anual de la población de Arequipa 1.7% (INEI, 2017).

Tabla 27. *Mercado Potencial*

Distrito	Total
Arequipa	14,070
Cayma	21,791
Yanahura	6,414
Total	42,275

Público Objetivo 2: El mercado potencial es tour operadores que reciben turistas nacionales e internacionales que llegan a Arequipa por cuenta propia o por alguna agencia de viajes, muchos de ellos vienen por visita a algún familiar que reside en la ciudad.

El mercado potencial para este público es un total de 152 empresas registradas en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados (MINCETUR, 2018)

4.2.2. Mercado Disponible:

El mercado disponible no solo son las personas que tienen o pueden llegar a tener interés en un producto o servicio en particular, sino que además tienen el poder adquisitivo para estos. (Monferrer, 2013). Para este proyecto se consideran los resultados de las encuestas. Es decir, se tomó en cuenta el porcentaje de las preguntas según cada público objetivo.

Público Objetivo 1: El mercado disponible son hombres y mujeres de un nivel socio económico A, B y C que viven en la ciudad de Arequipa que su principal gusto es la gastronomía arequipeña en especial la comida típica.

Para este mercado se utilizaron las siguientes preguntas del cuestionario de la encuesta del estudio de mercado:

- Pregunta 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de comida tradicional?
 - De 21 a 25: 26%
 - De 25 a más: 7%
- Pregunta 11. ¿Estaría dispuesto a visitar un nuevo restaurante temático de comida típica que brinde un lugar campestre y comida tradicional de Arequipa?
 - Si: 95%

El mercado disponible es = Mercado Potencial x % Respuesta. Por lo tanto, $42,275 \times 33\% \times 95\% = 13,253$ personas.

Tabla 28. *Mercado Disponible*

Distrito	Total
Arequipa	4,411
Cayma	6,832
Yanahura	2,011
Total	13,253

Público Objetivo 2: Tour operadores que reciben, turistas nacionales e internacionales que buscan experiencias familiares los fines de semana en restaurantes conocidos y recomendados que brinden comida típica de la ciudad.

Para este mercado se utilizaron las siguientes preguntas del cuestionario de la encuesta del estudio de mercado:

- Pregunta 2. ¿Brinda paquetes turísticos que incluye alimentación?
 - Si: 80%

- Pregunta 5. ¿Qué platos comen los turistas cuando visitan la ciudad?

- Comida típica de Arequipa: 50%

El mercado disponible es = Mercado Potencial x % Respuesta. Por lo tanto, $152 \times 80\% \times 50\% = 61$ Tour operadores.

4.2.3. Mercado Efectivo:

El mercado efectivo son las personas que se han reconocido estadísticamente como los que efectivamente adquirirían el producto o servicio ofrecido (Loarte, Yenque, & Lavado, 2006). Para este proyecto se consideran los resultados de las encuestas. Es decir, se tomó en cuenta el porcentaje de las preguntas según cada público objetivo.

Público Objetivo 1: Hombres y Mujeres de 25 a 59 años que estarían dispuestos a acudir al restaurante a consumir comida tradicional.

Para el mercado efectivo se consideró la intención de compra, es decir la pregunta 12 ¿Describa que tan interesado está usted en consumir comida típica en este nuevo restaurante? según la encuesta donde los resultados fueron los siguientes:

Tabla 29. *Intención de Compra*

Respuesta	%
Definitivamente sí	70%
Probablemente sí	15%
No esta seguro	8%
Probablemente no	5%
Definitivamente no	2%
Total	100%

Para calcular el mercado efectivo se considera “Definitivamente Si”, la respuesta indica a las personas más interesadas o con quienes existe alta probabilidad del consumo en el nuevo restaurante.

Tabla 30. *Mercado Efectivo*

Distrito	Total
Arequipa	3,088
Cayma	4,782
Yanahura	1,408
Total	9,277

Además, para tener un cálculo más real y conservador hacemos uso de la escala de intención de compra de McDaniel C. y Gates R. (2016) que consiste en calcular un 70% de los que “sin duda comprarán”, 35% de los que “probablemente comprarán”, 10% de los que “probablemente no comprarán” y 0% de los que “sin duda no comprarán.

Por lo tanto, el mercado efectivo escala McDaniel C. y Gates R. es = mercado efectivo encuesta por % Definitivamente Si McDaniel C. y Gates R. = $9,277 \times 70\% = 6,494$ personas.

Tabla 31. *Mercado Efectivo Corregido*

Distrito	Total
Arequipa	2,161
Cayma	3,347
Yanahura	985
Total	6,494

Público Objetivo 2: Tour operadores que reciben turistas nacionales e internacionales que compran paquetes turísticos que incluyen alimentación.

Para el mercado efectivo se consideró a las empresas dispuestas a establecer alianzas, es decir la pregunta 7 ¿Estaría dispuesto a establecer alianzas con un restaurante temático que brinde comida tradicional de Arequipa, además de brindar una experiencia cultural? cuya respuesta fue la siguiente:

Tabla 32. *Disposición Establecer Alianzas*

Si	100%
No	0%
Total	100%

Para calcular el mercado efectivo se considera “Si”, la respuesta indica que las empresas de servicio turístico están dispuestas a establecer alianzas donde se aplica al mercado disponible que hay en la ciudad de Arequipa basándose en el estudio del mercado.

Por lo tanto, el mercado efectivo es = mercado disponible por % Definitivamente Si = $61 \times 100\% = 61$ Tour operadores.

4.2.4. Mercado Objetivo

Es una parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el proyecto, es decir la parte de la demanda a ser atendida, asimismo esta cantidad no podrá exceder a la capacidad instalada del establecimiento.

El restaurante se traza como meta para ser alcanzada para el primer año captar el 25% de nuestro mercado efectivo para el público objetivo 1. Asimismo, de acuerdo con la coyuntura actual de la pandemia por el COVID-19, se considera iniciar con un 60% de la capacidad instalada para luego incrementarla 10% año tras año considerando que al año 5 llegaremos al 100% y para la proyección de los siguientes años se estima un incremento del 10% anual. Al respecto del público objetivo 2, se traza como meta el 15% del mercado efectivo.

Público Objetivo 1: Para este público la empresa considera que atenderá al 25 % del mercado efectivo con referencia en la opinión de los expertos consultados.

Por lo tanto, el mercado meta en números será: Mercado efectivo x % Mercado meta =
 $7,362 \times 25\% = 1,624$ personas.

Tabla 33. *Mercado Meta*

Distrito	Total
Arequipa	540
Cayma	837
Yanahura	246
Total	1,624

Público Objetivo 2: Para este público la empresa considera que atenderá al 15% de empresas, es decir, establecer alianzas. Por lo tanto, el mercado meta en números será:
 Mercado efectivo x % Mercado meta = $61 \times 15\% = 10$ Tour operadores.

Capítulo V: Plan de Marketing

Según la investigación realizada se tomaron los datos que se recogieron del mercado para elaborar estrategias de marketing que apunten al logro de los objetivos.

5.1 Estrategias de Marketing

Se aplicará las estrategias de marketing de servicios 7p que corresponde a producto, precio, plaza, promoción, persona, procesos, prueba o evidencia física.

5.1.1 Estrategia de Producto

La estrategia de producto que se aplicará al proyecto es de diferenciación ya que el producto (restaurante que brinda comida tradicional) es nuevo, pero en un mercado ya existente.

Sobre los platos:

Los platos que se ofrecerán contarán con recetas originales, con insumos de calidad y el cliente podrá conocer un poco de la preparación de los platos y su historia, contenido que se encontrará en una carta de manera atractiva.

Se buscará implementar platos que no suelen servirse en restaurantes de comida típica y que muchas personas desconocen.

Cada mes, dependiendo de la estacionalidad, se tendrá un insumo de bandera, sobre el cual se realizarán platos, postres y bebidas, buscando resaltarlo.

Para el segmento de ejecutivos locales, se tendrá un menú variado en base a los almuerzos típicos como el chaque, el chairo, puchero entre otros. Además de contar con una opción dietética.

Sobre el servicio:

El servicio es un elemento fundamental, que tiene relación directa con la fidelización de los clientes, por lo que se contará con personal entrenado y calificado, con vocación de servicio y preparado con conocimiento de la cultura arequipeña, listos a resolver cualquier inquietud o consulta que puedan tener los clientes.

Los fines de semana se brindarán espacios culturales como bailes típicos de la región entre los que destacan el carnaval arequipeño, pampeñas, el wititi, entre otros.

El Loncco de la Huerta, será personaje principal sobre el cual se narrará una historia original propia del local e historias típicas de la ciudad de Arequipa; esto tendrá como finalidad producir emociones, incrementando la relación con los clientes y sobre todo brindar experiencias a los participantes, en momentos adecuados relatará cuentos típicos para los niños, donde los personajes principales serán los insumos de la cocina arequipeña, mezclado con dinámicas como concursos de pinturas o bailes. Todo esto brindará un espacio de recreación y calma a las familias que cuentan con niños, que en ocasiones no pueden degustar con comodidad sus platos.

Como zona de espera, se ubicarán mesas largas al estilo de picanterías de antaño, donde los clientes se sentarán en ellas como inicio a la experiencia mientras se prepare su mesa y pase al pedido de la carta donde cada semana encontrará la recomendación del chef, incluyendo la receta tradicional.

Sobre la Infraestructura:

Además de buscar la comodidad de los clientes, se brindará una arquitectura única adaptada a una picantería típica con ambientes que expresen momentos y lugares de la historia arequipeña, acompañados de utensilios utilizados en la cocina como el batán y las chombas para la chicha.

Habr un museo de productos, biblioteca de libros locales y regionales, todo esto complementado con la presencia de la huerta donde se encontrar la ms variada presencia de vegetales que enriquecen ese sabor nico que poseen los platos ofrecidos en la carta del restaurante la Huerta del Loncco.

Complementando a la presencia del Loncco, se contar con juegos recreacionales para los nios, que garanticen su seguridad para tranquilidad de sus padres. Adems de tener un estacionamiento amplio gratuito con cmaras de seguridad, para los vehculos de los clientes.

Por otro lado, la iluminacin diferenciada para cada zona, creando distintos ambientes en funcin a su uso, la fachada como el primer impacto que tendr el cliente y que no deber ser muy intensa. Una iluminacin de calidad e indirecta sobre casi todo el ambiente.

Por ltimo, un elemento que complementar la propuesta del local ser la msica propia de la regin y del pas, la cual deber tener un volumen no muy alto evitando molestias en los clientes, evitando interrumpir sus conversaciones.

a) Naming

Consiste en nombrar o bautizar una marca, la cual debe ser atractiva y reconocible.

En el caso del presente proyecto, se escogi como nombre “La huerta del loncco”, ya que la huerta es aquel lugar de donde las antiguas familias arequipeas obtenan el complemento indispensable de las principales recetas de su gastronoma, como era el rocoto como elemento estrella, el huatacay, perejil, romero, entre otras verduras. Pero adems, el proyecto estar ubicado en una huerta tpica de Arequipa, de las pocas que se pueden encontrar en el centro de la ciudad y que ha encontrado en su cuidado y tamao, caractersticas importantes que contribuyen en transportar de manera fantstica a sus visitantes hacia la campia arequipea que se encuentra a las afueras de la ciudad.

Complementa al nombre del proyecto las palabras “del loncco”, generando propiedad sobre el lugar, de este entraable personaje arequipeo, representante y smbolo de las tradicionales picanteras, lugares a los que acuda luego de un arduo da de trabajo en su

chacra, para tomar su chicha con anisado mientras tocaba y cantaba yaravíes, pampeñas y marineras y terminar recitando poemas lonccos a su amada ccarosa (esposa del campesino, vestida de sombrero, mandil y trenzas que es de tez clara), su mujer loncca (campesina arequipeña que vive en la campiña).

b) Identidad de Marca

Como menciona Aaker, (2002), la identidad de la marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes.

Las principales categorías de activos son:

- Reconocimiento del nombre.
- Fidelidad de la marca.
- Calidad percibida.
- Asociaciones de la marca.

Reconocimiento del nombre:

Se buscará mediante acciones de Publicity, que significa conseguir hacer noticia en los medios de comunicación local, ya sea medios impresos como revistas, diarios; medios radiales, televisivos o medios online.

Recomendaciones verbales “boca a boca”, como publicidad pura, que resulta un medio verídico, basado en un servicio que supere las expectativas.

Asociaciones de la marca:

Con empleados comprometidos en base a un clima laboral agradable y sistema de incentivos que influyan positivamente en la productividad de la empresa con un alto nivel de satisfacción reflejado en la atención al cliente.

Experiencia en el punto de venta que impacte en el cliente, logrando que a través de la ambientación, las luces, la música y actividades culturales cotidianas, se transporte a las

familias arequipeñas, a esos tradicionales almuerzos con recetas típicas de antaño ubicadas en los rincones de sus memorias, acompañados de voces que describan viejas historias que renueven la Arequipa de antaño.

Estos activos establecerán relaciones entre la marca y los clientes, generando propuesta de valor que involucren beneficios funcionales, emocionales y de auto expresión.

Dentro de los beneficios funcionales tenemos su ubicación céntrica, que facilita a los clientes poder dirigirse al establecimiento sin la necesidad de salir de la ciudad. Otro beneficio será sus instalaciones con espacios culturales, sumado a esto la relación de platos típicos que se ofrecerán con insumos de calidad y sabores que encantarán.

Su arquitectura temática, único en el centro de la ciudad, buscará despertar un sentimiento positivo que aumente su vínculo con la historia gastronómica arequipeña y peruana.

En auto expresión, se rescatará la identidad arequipeña relacionada con el loncco arequipeño, logrando que los clientes se identifiquen y se mimeticen con características peculiares como su carácter y fortaleza.

c) Posicionamiento

El posicionamiento es parte de la identidad de la marca que debe ubicar un espacio importante en la mente del consumidor respecto a su competencia y que debe ser comunicada de manera eficiente al mercado del negocio.

Existen diferentes clases de posicionamiento, el escogido en esta oportunidad será según sus características, que se destaca por las particularidades propias frente a los de la competencia.

La Huerta del Loncco se posicionará como el primer y único restaurante temático típico de comida arequipeña, ubicado en el centro de la ciudad y que donde además de encontrar las recetas originales de la gastronomía local con sabores deliciosos, brindará espacios culturales rodeados de espacios verdes que trasladaran a sus visitantes a la campiña arequipeña brindando sensación de paz y tranquilidad.

Al ser el único restaurante temático de cocina arequipeña, el posicionamiento será diferente a los de la competencia, con atributos y beneficios relevantes para los consumidores.

d) El Eslogan

Según Aaker (2002) el eslogan captura la esencia de la marca convirtiéndose en una parte importante de su valor. El eslogan suministra un significado central, además permite que un grupo específico de planes y atributos puedan ser introducidos sin confusión.

El eslogan a utilizar será: sabores y experiencias picanteras.

La palabra Sabores como característica fundamental que buscan los clientes, afirmación que se encuentra respaldada por el estudio realizado a turistas nacionales.

Experiencias picanteras, por su arquitectura y espacios culturales, brindarán esa cualidad única dentro de los restaurantes típicos de cocina arequipeña en la ciudad.

e) Identidad Visual

La esencia del logotipo está relacionada con la tradición, por ello la tipografía está trabajada en base a los textos que están tallados en el mirador de Yanahuara, lugar representativo y turístico de la ciudad, el loncco se muestra de una forma muy artesanal y rústica aludiendo a la historia, el logo es de color negro aludiendo al fierro forjado que es tradicional de artesanías, la idea es mostrar desde la imagen corporativa la historia de este personaje y sus tradiciones. (Ver Figura 35)

Figura 35. Logotipo “La Huerta del Loncco”

5.1.2 Estrategia de Precio

En un principio se contará con una estrategia de precio de penetración, donde los costos serán relativamente menores a los de las dos principales competencias como es el caso de los restaurantes Nueva Palomino y Típika, todo esto con el objetivo de conseguir de manera rápida y eficaz un buen número de clientes. Un elevado volumen de ventas reduce los costos de producción.

Luego de la etapa de introducción, se utilizará una estrategia de precio orientada a la competencia, el cual busca equiparar precios de la competencia, logrando transmitir una imagen de calidad. Es necesario mencionar, que el incremento será relativo.

Es importante destacar que, desde la introducción al mercado, se brindarán servicios gratuitos como es una cortesía de entrada y otra al finalizar del servicio, complementados con el uso de estacionamiento de vehículos.

La cortesía de entrada será un plato escribano, el cual tiene un costo en el restaurante La Nueva Palomino, pero que en picanterías tradicionales se ofrece de manera gratuita.

En relación a los clientes que trabajan en los distritos locales, quienes priorizan el precio sobre la calidad, se ofrecerá el servicio de delivery de manera gratuita, no alterando el precio de los diferentes platos, desde un almuerzo hasta uno especializado.

5.1.3 Estrategia de Plaza y Distribución

Para el público objetivo 1 se aplicará la estrategia de canal directo, ya que la empresa tiene contacto con el consumidor final.

Por otro lado, para el público objetivo 2 se aplicará la estrategia de canal indirecto, ya que se llegará a los turistas nacionales e internacionales a través de hoteles y agencias de viaje.

5.1.4 Estrategia de Promoción y Publicidad

Para el público objetivo 1 (B2C) se determinarán estrategias de push, ya que se enfoca en un público masivo.

Para el público objetivo 2 (B2B) se plantearán estrategias de pull, ya que las principales alianzas son con hoteles y agencias de viaje y la promoción se realizan de forma directa.

Participación en Redes Sociales:

La publicidad se realizará por redes sociales Facebook, Instagram y alianzas estratégicas B2B (empresas relacionadas con el segmento), de acuerdo a cada target.

Facebook permite interactuar con nuestras amistades, pero también con reconocidas marcas que luchan cada día por tener una mayor presencia. A través de este medio, se contará con una cuenta institucional, la cual buscará dinamizar y acercar la relación con los clientes, a través de mensajes útiles de información como es la comunicación de tips de cocina, difusión de recetas típicas y su preparación mediante videos, el plato destacado del día o promociones de temporada o campañas especiales.

Se realizarán concursos buscando la participación de los clientes y logrando un mayor vínculo con la Huerta del Loncco. Entre los concursos se tiene:

- Premio a las primeras personas que indiquen que están en el local.
- Premio a las primeras personas que se tomen una foto con el plato destacado y se etiqueten en la cuenta de Facebook.
- Premio a las personas que respondan alguna pregunta que se realice mediante la cuenta.

También, se realizará publicidad mediante este medio, tomando en cuenta los bajos costos en comparación con medios masivos como la televisión, radio o diario, que además ofrece otros beneficios como dirigir el anuncio al perfil de cliente deseado, así como la zona geográfica de alcance. Así se podrá enviar anuncios sobre los almuerzos ejecutivos y el servicio gratuito de delivery a los ejecutivos locales.

En el caso de turistas nacionales e internacionales, se podrá realizar la misma función, indicando en el primer caso a las personas de otras ciudades que se encuentren en aeropuertos nacionales o internacionales, destacando que es el único restaurante temático de la ciudad de Arequipa.

En el caso de los anuncios dirigidos a las madres de familia, se ofrecerá ambientes acogedores y agradables, ya que como menciona el estudio realizado, es lo primero que buscan al momento de elegir un restaurante.

Página Web

Se comprará un dominio especial y se contará con una página web que destaque por su información útil, dinámica y práctica. En esta se encontrarán álbumes de fotografías de los diferentes clientes que asisten, así como datos de contacto y reserva, una zona especial a manera de blog para artículos relacionados a las tradiciones gastronómicas de Arequipa e información relevante, todo esto será manejado por un community manager.

Publirreportajes

Es importante contar con cobertura en medios escritos locales, como es el caso de los diarios El Pueblo y Correo, ayudando a la promoción del restaurante, así como a conseguir reconocimiento.

En el caso del diario El Pueblo, los publirreportajes se realizarán los días domingos por su mayor tiraje a comparación de los otros medios impresos. En el caso de diario Correo, se realizará los días sábados. En ambos casos se tendrá como público objetivo a las familias y ejecutivos de la ciudad.

Promociones

Se contarán con promociones especiales dirigidas a los diferentes tipos de clientes, pudiendo tener: Día de la madre, del padre, de la secretaria, de la ciudad, aniversarios institucionales, cumpleaños, graduaciones, etc.

Toda promoción será difundida a través de promotoras de venta, redes sociales, e-mailing y televenta.

Acciones de Relaciones Públicas

Se invitarán personalidades locales y nacionales con el objetivo de lograr asociaciones hacia la marca. Estas actividades serán difundidas mediante redes sociales y en notas sociales de medios locales.

Se firmarán convenios y alianzas estratégicas con diversas instituciones de turismo, como agencias de viaje y hoteles de la ciudad, con el objetivo de promocionar el restaurante La Huerta del Loncco y los diferentes servicios que ofrece.

Se formará parte de la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR), buscando una participación activa que involucre un mayor posicionamiento en la ciudad mediante las actividades que suelen organizar como es el festival gastronómico Festisabores, evento que se realiza una vez al año y que reúne a los principales restaurantes de la ciudad, logrando atraer una buena cantidad de familias arequipeñas, así como turistas nacionales e internacionales.

Viernes de Americanos

Una de las tradiciones que se viene perdiendo en la actualidad es la actividad de ir a comer americanos por la tarde (plato típico tradicional que consiste en juntar distintas porciones de comida en uno solo), teniendo como protagonistas a grupos de más de cuatro personas; pero que debido a que los trabajos hoy en día tienen horarios más extendidos llegando hasta las 18:00 horas y las picanterías cierran sus cocinas desde las 16:00 horas, es que se ofrecerá a los trabajadores de las empresas, la oportunidad de hacer reservas todos los viernes por la tarde y poder degustar un americano especial como tradicionalmente se hacía en la antigüedad.

Desarrollo Aplicativo Celular

Se desarrollará un aplicativo para celulares, mediante el cual, los clientes podrán realizar una reserva en el local, realizar el pedido de su plato de entrada, de fondo, postre y bebida, así como escoger el medio de pago y /o realizar el pago adelantado.

Otra característica, es que el cliente podrá escoger la ubicación que desee en el restaurante y si desea la atención especializada de algún mozo, lo podrá hacer de manera práctica y sencilla.

Post Venta

Es indispensable contar una base de datos de clientes, la cual representa una herramienta competitiva eficaz que permite tomar decisiones inmediatas en base a la información que se obtiene.

Es aquí, donde la Gestión de la Relación con el Cliente (CRM), cumple la labor de mejorar la atención y relación con el cliente, logrando su satisfacción y lealtad hacia la empresa gastronómica.

Gracias a la base de datos obtenida, se podrá enviar emails dando a conocer promociones, realizando saludos por onomásticos o eventos especiales, así como también realizar encuestas

de satisfacción al cliente, que buscarán mejorar el servicio ofrecido y lograr una mayor fidelidad hacia el restaurante La Huerta del Loncco.

Es importante, que más allá de los atributos que pueda ofrecer el restaurante, está el lograr una identidad de marca basada en las relaciones con los clientes, en base al respeto y la amistad., creando una intensa y duradera fidelidad.

5.1.5 Estrategia de Personas

Se implementará una estrategia de fidelización para las personas que laborarán en el restaurante y formaran parte del personal, se realizarán distintas actividades como capacitaciones, premiación como el empleado del mes, bonificaciones extra al empleado amigo, haciendo notar que su participación en la empresa es importante. Del mismo modo una estrategia de fidelización para los clientes frecuentes, brindando tarjetas Premium que podrán hacer uso en fechas festivas o durante la semana.

5.1.6 Estrategia de Procesos

Se realizará una estrategia de trato al cliente donde el principal objetivo es obtener fidelización por parte de ellos y satisfacer sus necesidades de manera eficiente, se debe asegurar un proceso que este bien adaptado a las exigencias y expectativas del consumidor para al mismo tiempo minimizar costos.

5.1.7 Estrategia de Presencia Física

Se realizará una estrategia diferenciadora que se enfoca en el local e infraestructura, ya que será un lugar campestre con vista a la campiña arequipeña y un ambiente acogedor, limpio, organizado y luminoso, con la finalidad de que el consumidor se lleve una experiencia que sobrepase sus expectativas.

Asimismo, dada la coyuntura de pandemia por el COVID-19 se cuenta con las siguientes oportunidades por las condiciones del local:

- Contar con ambientes abiertos que permiten una ventilación natural.
- Contar con amplios espacios, con distancias apropiadas entre las diferentes mesas.
- El tener una amplia sala de espera, que también permite distanciamiento para las personas que deseen comprar para llevar.
- El contar con el estacionamiento propio, permite que los clientes que vayan en su vehículo particular no tengan necesidad de bajar de su vehículo, facilitando el pago mediante el uso de la tecnología.

5.2 Estrategia de Ventas

Se realizará una estrategia de venta directa donde el contacto personal con el cliente es en el restaurante desde el momento en que ingresa, el cliente conocerá los servicios que se ofrece de una forma más detallada y al mismo tiempo permite identificar oportunidades de mejora.

5.2.1 Plan de Ventas

El objetivo de ventas estará orientado a un mercado existente con un nuevo concepto de servicio de restaurant típico en Arequipa, frente a los principales competidores.

Objetivo de ventas:

-Introducir el restaurante temático La Huerta del Loncco en el mercado arequipeño.

Metas:

-Conocer los principales competidores del restaurante.

-Lograr que el restaurante temático este en la mente del consumidor arequipeño.

-Conseguir que La Huerta del Loncco sea la primera opción para el consumidor de comida típica de Arequipa.

-Captar empresas turísticas como hoteles y agencias de viaje que quieran formar parte de una alianza estratégica.

Estrategias:

- Realizar una investigación profunda sobre la competencia directa e indirecta.
- Visitar al competidor principal como investigador oculto para evaluar el concepto que brinda su servicio.
- Utilizar los medios digitales como redes sociales, páginas web y aplicativos, para dar a conocer el nuevo concepto del restaurante La Huerta del Loncco.
- Realizar distintas promociones a través de redes sociales para interactuar con el cliente.
- Habrá un buzón de recomendaciones para evaluar las deficiencias y mejorarlas.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente.
- Elaborar estrategias de captación de clientes a través de agencias de viajes y hoteles.
- Establecer convenios con empresas que brindan servicios turísticos.

5.2.2 Políticas de servicio y garantías.

Con el fin de obtener la fidelización del cliente la empresa establece ciertas políticas de servicio y garantía en beneficio del cliente las cuales se mencionará a continuación:

POLITICAS DE SERVICIO Y GARANTÍAS

- El personal de servicio del restaurante, (administrador, mozos, cajeros, cocineros y demás) deberá estar correctamente uniformado según corresponde su función.
- Todo personal en contacto con el cliente debe ser amable, respetuoso y absolver cualquier duda por parte del que consume.
- Un cliente que ingresa debe ser atendido de inmediato y asegurarse de su comodidad.
- Ante cualquier problema con el cliente, deberá ser informado al administrador.
- La solución del problema que se presente deberá ser recompensada con un incentivo y solucionado de manera eficiente y en corto tiempo.

Capítulo VI: Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas determinará el incremento de ventas consecutivamente por mes o por año, son supuestos que ayudará al proyecto para las ventas.

6.1. Fundamentos y supuestos

Para el proyecto se tomará en cuenta los meses del primer año de funcionamiento de la empresa y luego los cinco primeros años. Además, se consideró que la proporción de ventas de menús y platos a la carta será de un 30% y 70% respectivamente. Para el incremento de ventas se tomó en cuenta el caso de fechas altas o meses festivos. Asimismo, se tiene de acuerdo con las opiniones de los expertos consultados que la estacionalidad de los comensales aumenta en 15% en el mes de mayo, 5% en el mes de junio, 10% en el mes de julio y un 20% durante los meses de agosto y diciembre.

6.2. Cuantificación de la Demanda

Público Objetivo 1:

Para el cálculo de la demanda se toma como filtro la pregunta N° 2: ¿Con qué frecuencia asiste a un restaurante típico de Arequipa?, con el objetivo de tener la frecuencia de compra mensual.

Tabla 34. *Frecuencia de visita a restaurantes*

Respuesta	%	Consumo mes	Veces año	Frecuencia compra
1 vez al mes	31%	1	12	4
2 veces a mas	43%	2	24	10
3 veces a mas	12%	3	36	4
4 veces a mas	14%	4	48	7
Total	100%	-	-	25

Tabla 35. *Demanda Total Anual de Visitas – B2C (Sin estacionalidad)*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo B2C	1,624	1,705	1,790	1,879	1,973
Frecuencia de Visita al año	25	25	25	25	25
Demanda Anual de Visitas (B2C)	40,718	42,754	44,892	47,136	49,493

Público Objetivo 2:

Para el cálculo de la demanda se toma como filtro la pregunta 3: ¿Cuántos turistas compran paquetes turísticos en una semana?, y la pregunta 2: ¿Brinda paquetes turísticos que incluye alimentación? En esta pregunta se obtuvo que el 80% si vende paquetes que incluyan alimentación. Además, se está considerando el mismo crecimiento del 10% considerado para el público objetivo 1.

Tabla 36. *Venta de paquetes a la semana*

Respuesta	%	Tour Operador	Prom. Paq. a la semana	Consumo a la semana	Consumo mes	Paquetes año
De 0 a 5	10%	10	3	3	10	120
De 6 a 10	50%	10	7	35	140	1,680
De 11 a 15	20%	10	13	26	104	1,248
De 16 a mas	20%	10	16	32	128	1,536
Total	100%	-	39	96	382	4,584

Tabla 37. *Demanda Total Anual de Visitas – B2B (Sin estacionalidad)*

Demanda Anual de Visitas (B2B)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	3,667	3,851	4,043	4,245	4,458

Tabla 38. *Demanda Total Anual de Visitas – (Con estacionalidad)*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual de Visitas	50,642	53,174	55,833	58,624	61,555
Cantidad de Menus (30%)	15,193	15,952	16,750	17,587	18,467
Cantidad de Platos a la carta (70%)	35,449	37,222	39,083	41,037	43,089

6.3. Pronóstico de Ventas

Para el cálculo del pronóstico de ventas se consideró como horario de atención al público de 12:00 a 17:00 y para ventas de menús de 12:00 a 14:00, además se está considerando un precio promedio de menús de S/ 20.00 y de Plato a la carta de S/ 35.00. La capacidad del restaurante es de 300 comensales, para este proyecto se planea iniciar el primer año con el 60% de la capacidad e ir incrementándola 10% cada año hasta alcanzar el 100% al finalizar el periodo de evaluación.

Tabla 39. *Pronóstico de ventas por año (S/.)*

Pronostico de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menus	303,850	319,043	334,995	351,745	369,332
Platos a la carta	1,240,723	1,302,759	1,367,897	1,436,292	1,508,106
Total	1,544,573	1,621,802	1,702,892	1,788,037	1,877,438

Dada la coyuntura actual de la pandemia por el COVID-19, se considera iniciar con un 60% de la capacidad instalada para luego incrementarla 10% año tras año considerando que al año 5 llegaremos al 100%. De esta manera se está considerando estrategias como el servicio delivery y el servicio de recojo en el local. Asimismo, los costos extra generados serán asumidos por el comprador, esto de acuerdo con la siguiente distribución

Tabla 40. *Capacidad instalada y distribución de ventas*

Descricpcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad instalada de comensales (3	180	210	240	270	300
Capacidad Aprovechada	60%	70%	80%	90%	100%
Ventas Proyectadas CANTIDADES	162	170	179	188	197
Comensales en Local (40%)	65	68	72	75	79
Delivery (35%)	57	60	63	66	69
Takeaway (25%)	41	43	45	47	49

6.4. Justificación

Para determinar el pronóstico de ventas se tomó en cuenta los 12 meses del primer año de puesta en marcha para evaluar las ventas por cada mes, para ello se consideró las fechas altas o festivas en la ciudad de Arequipa, donde se incrementa el volumen de pedido.

Para el pronóstico anual se consideró un crecimiento objetivo de 10%, esto fue para los cuatro siguientes años.

6.5. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el negocio

La empresa deberá tomar en cuenta ciertos riesgos mientras se encuentre en el mercado, esto será de apoyo para enfrentar situaciones de forma oportuna que minimice el riesgo del negocio.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de eventos que pueden afectar positivamente o negativamente a las ventas del restaurante, a los costos incurridos, a la utilidad generada y por lo tanto, la operatividad del negocio. Es debido a ello que, el impacto que generen estos riesgos debe de ser mitigados oportunamente.

6.3.1. Factores externos

- El aumento de la población. Arequipa es una ciudad en crecimiento, por ello el aumento de población genera un aumento de mercado para el proyecto. Para aprovechar este riesgo positivo se planea difundir todas las experiencias de nuestros comensales y brindar promociones para fidelizar a nuestro público.
- Nuevos competidores, debido a que el sector gastronómico es uno de los más informales de nuestro país. Para mitigar este riesgo es imprescindible realizar una estrategia de benchmarking y conocer el concepto que ofrece nuestra competencia para evaluar sus deficiencias y convertirlas en oportunidades para la empresa.

- El aumento en la inflación daría origen a un incremento en los precios de los insumos para la elaboración de los platos del restaurante. Para disminuir el impacto de este riesgo se establecerán contratos a largo plazo con nuestros proveedores.

6.3.2. Factores internos

- Nivel de aceptación del público, el impacto real de la propuesta podría ser menor al resultado en el estudio de mercado. Para afrontar este riesgo se realizará encuestas de satisfacción a nuestro público para tener una retroalimentación y poder implementar mejoras.
- Pérdida de clientes por un mal servicio. En contra de este riesgo se buscará trabajar con personal calificado y que brinde un servicio de calidad, además de brindarles constantes capacitaciones de atención al cliente.
- Aplicar estrategias de Marketing, estas pueden dar resultados que impacten positiva o negativamente a la operatividad del negocio. Para mitigar los impactos negativos o para incentivar los impactos positivos se realizará ratios de evaluación de las estrategias con el fin de corregir, incentivar o mejorar alguna de ellas.

6.6. Matriz de riesgos del proyecto

ITEM	RIESGO	IMPACTO	MEDIDAS PREVENTIVAS
1	Corte inesperado del servicio de electricidad	Reputación y Marca: Afectaría la preparación de algunos platos y bebidas, espectáculos culturales y música de local.	Contar con un motor ante este tipo de emergencias
2	Corte inesperado de los servicios de agua potable	Reputación y Marca: Afectaría la preparación los platos y bebidas, además de los servicios higiénicos.	Contar con un tanque de agua.
3	Falta de personal en días con mayor afluencia de clientes	Reputación y Marca: Demora en la atención y servicio de los clientes, ocasionando malestar en ellos.	Contar con relación de personal eventual que pueda cubrir el puesto requerido
4	Problemas de accesibilidad al local	Financiero: Ausencia de clientes.	Contar con opción de delivery para envío a domicilio u otros lugares.
5	Delincuencia dentro del establecimiento	Reputación y Marca: La falta de seguridad y ausencia de clientes.	Contar con sistema de vigilancia de cámaras, personal capacitado que estarán alertas ante cualquier eventualidad.
6	Problemas de salud de clientes	Reputación y Marca: Ante una posible falta de reacción de parte del negocio.	Capacitar al personal en primeros auxilios y contar con convenios con instituciones de salud.
7	Falta de abastecimiento de	Reputación y marca: Falta de	Se contará con un buen almacén de alimentos, que incluya una amplia

	insumos por problemas en mercados o accesos a la ciudad	insumos para preparar oferta gastronómica	cámara frigorífica, además de diferentes proveedores.
8	Incendios, atentados o terremotos que afecten la infraestructura del local	Financiero	Se contratará un seguro ante desastres naturales o accidentes ajenos.
9	Exceso de insumo de bebidas alcohólicas por parte de clientes	Reputación y Marca: Falta de tranquilidad de familias	No se permitirá el ingreso de personas con síntomas de haber ingerido bebidas alcohólicas y se venderá una cantidad limitada de alcohol por persona.
10	Comentarios negativos en redes sociales	Reputación y Marca: Afecta la imagen del negocio	Se contará con un administrador de redes sociales que esté atento a cualquier comentario negativo y pueda dar respuestas inmediatas.
11	Enfermedades Epidémicas	Financiero	Contar con protocolos de salud y seguridad en todos los procesos del negocio
12	Nuevo Restaurante cercano al local	Financiero	Se realizarán promociones especiales a grupos de personas, se realizarán sorteos de viajes otorgados por nuestros socios estratégicos, además de ofrecer descuentos por visitas continuas, así como platos de entradas (escribanos, habas y Vaso de chicha de Jora.)

Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto

7.1. Estudio de Ingeniería

La ingeniería del proyecto tiene como objetivo resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición del equipo y la maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva. En síntesis, resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. (Baca, 2010)

7.1.1. Modelamiento y Selección de Procesos Productivos.

Para la implementación y puesta en marcha del restaurant se tiene distintos procesos dentro de la empresa como proceso productivo, compras y almacenamiento, clientes, estacionamiento, cobranza, selección de proveedores y solución de problemas.

Proceso productivo:

Figura 36. Proceso Productivo

Proceso de compras y almacenamiento:

Figura 37. Proceso de compras y almacenamiento

Proceso de clientes:

Figura 38. Proceso de clientes

Proceso de estacionamiento:

Figura 39. Proceso de estacionamiento

Proceso de cobranza.

Figura 40. Proceso de cobranza

Proceso de selección de proveedores:

Figura 41. Proceso de selección de proveedores

Proceso de solución de problemas:

Figura 42. Proceso de solución de problemas

7.1.2. Selección del Equipamiento.

Para un adecuado equipamiento en el restaurante se consideró la distribución para el requerimiento de cocina, de pre-cocina, para salón, de administración, y de limpieza. A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 41. *Requerimientos de cocina y pre-cocina*

Requerimientos de cocina y pre-cocina	
Concepto	Cantidad
Condimenteros por 6 unidades	3
Horno Microondas	2
Horno de gas	1
Licuada personal	2
Licuada industrial	1
Tabla de proteínas	1
Tabla de vegetales	1
Tabla de pescados	1
Tabla comodín	2
Olla de Aluminio de 15 lt.	2
Olla de Aluminio de 10 lt.	4
Olla de Aluminio de 5 litros	2
Olla arrocera	1
Sartén de aluminio tamaño pequeño	2
Sartén de aluminio tamaño mediano	2
Sartén de aluminio tamaño grande	2
Wok	2
Fuente rectangular de 1.10m x80cm	2
Fuente rectangular de 80cm x 40cm	1
Cucharón sopa	4
Cucharón espumadera	2
Cucharón pastas	1
Trinche de proteínas	2
Pinzas cocina	3
Cuchillo profesional	5
Cuchillo porcionador	1
Cuchillo desahuesador	1
Afilador de cuchillos	1

Espátulas	2
Bowl de 4 litros	4
Bowl de 2.5 litros	4
Bowl de 2 litros	4
Bowl de 1.5 litros	4
Secadores	4
Juego de coladores inox(5 unidades)	1
Colador chino	1
Guantes de horno	1
Juego de tapers frigoríficos vidrio (5 unid	2
Pirex para microondas	1
Pirex para horno	1
Mesada de inox 2 pisos	1
Juego de platos fondos en servicio (empl	200
Juego de platos especial de 2 divisiones	50
Juego de platos entrada rectangular plan	100
Olla a presión	1
Balde de limpieza	1
Escoba	1
Trapeador	1

Tabla 42. *Requerimiento para salón.*

Requerimientos para salón	
Concepto	Cantidad
Equipo de música	1
Mesa familiar de 10 personas	30
Mesa normal de 6 personas	34
Sillas de salón	500
Manteles de base	64
Manteles superiores	64
Servilletas de tela	500
Plato base fondo	500
Plato base postre	500
Canasta de cubiertos	64
Vasos de agua	600
Vasos de vino	600
Calentadores	6
Cuchara de postres	500

Tenedor de postres	500
Cuchara de sopa	500
Tenedor de fondo	500
Cuchillo	500
Porta servilleta	64
Servilletas de papel por paquete	5
Destapador múltiple	10
Pulidor de piso	1
Carta	20
Total	

Tabla 43. *Requerimiento de administración*

Concepto	Cantidad (unidades)
Escritorios	2
Laptop	2
Impresora fotocopidora	1
Teléfono	1
Archivadores	4
Folders	3
Sillas de Oficina	2
Estante	1

Tabla 44. *Requerimiento de limpieza*

Concepto	Cantidad (unidades)
Mandil de tela	2
Mandil de plástico	2
Guantes de látex	1
Guantes de Tela	4
Mascarilla especial	3
Cepillo de servicios	2
Escoba	1
Recogedor	1
Trapeador	1
Mameluco	1
Desinfectante	1
Detergente	1

7.1.3. Lay Out.

El lay out se refiere al esquema de distribución de los elementos dentro de un formato o un diseño. Este término aplica para diversas áreas, como la tecnología, la administración o el diseño gráfico, y usualmente es equivalente a “plan” u “ordenamiento”. (Raffino, 2018)

El lay out para el proyecto se elaboró en una escala de 1/200 y se presenta a continuación:

7.1.4. Distribución de Equipos y Maquinarias.

En el área de cocción se ubicará la cocina, el microondas, entre otros equipos a fin de atender los pedidos.

En el almacén estará ubicada la congeladora que se encuentra cerca de la cocina para tener un acceso directo dentro del área.

El área de administración que será el espacio donde el administrador podrá desarrollar las actividades respectivas y en caso de ser necesario, atender a los clientes. Esta área contará con un teléfono fijo, dos laptops, y una impresora fotocopidora.

En el salón principal se ubicará todo el mobiliario para que los clientes puedan consumir sus alimentos (mesas y sillas). Este ambiente también contará con un equipo de música.

Es necesario indicar que todos los ambientes cuentan con un extintor en caso de presentarse cualquier emergencia.

Figura 44. Distribución del Proyecto

Figura 45. Área de Procesos

Figura 46. Salón de Eventos

Figura 47. Zona de Cocina

Figura 48. Zona de Buffet

Figura 49. Terrazas

7.2. Determinación del Tamaño

El terreno tiene un área de 3,500 m² el cual pertenece a un familiar directo de uno de los socios, este será alquilado de acuerdo con las condiciones pactadas entre el propietario y los socios. Además de aprovechar las áreas de jardín como zona campestre para la implementación de más mesas para la atención de los comensales, también se considerará el área de estacionamiento.

7.2.1. Proyección de Crecimiento

La proyección de crecimiento incluye lo siguiente:

- Implementación de una tienda de recuerdos tradicionales de Arequipa, será planificada a largo plazo.
- Incrementar la capacidad de atención construyendo un tercer salón cerrado en función al incremento de comensales.
- Se implementará un salón exclusivo para eventos.

7.2.2. Recursos.

El personal mínimo requerido se define de la siguiente manera:

- Gerente.
- Contador.
- Front office, que estará conformado por: supervisor; jefe de sala (que tendrá a cargo a la anfitriona, el capitán y los mozos); jefe de cocina (que tendrá a cargo al sub-jefe de cocina, cocineros, pre-cocina, pastelería, lavado); y el jefe de barra.
- Back office, que estará conformado por: jefe almacén, asistente administrativo, cajero, y mantenimiento y limpieza.

7.2.3. Tecnología.

La tecnología utilizada será la necesaria para la conservación de alimentos además de la maquinaria para la preparación de los mismos como cocinas hornos, entre otros equipos.

También se contará con equipos de sonidos para crear el ambiente de picantería campestre, además de contar con computadora para la administración y necesariamente un sistema de pagos electrónicos.

7.2.4. Flexibilidad.

Considerando que la demanda de comensales cada vez será más grande se debe tener en cuenta la adaptabilidad que debe tener el negocio para poder aumentar la capacidad instalada, esto implica tener la infraestructura idónea dependiendo de las necesidades del mercado. Sin embargo, el restaurante está limitado a la capacidad aforo.

7.2.5. Selección del Tamaño Ideal.

La selección del tamaño adecuado para el negocio se hizo en base al terreno ya existente el cual será remodelado y acondicionado de acuerdo con las necesidades del proyecto.

También se tomó en cuenta que el establecimiento cuente con amplios jardines y áreas verdes para asemejarse a la campiña de la ciudad. El terreno cuenta con un área de aproximadamente 3,500 m² los cuales abarcan principalmente:

- Salón comedor mini eventos
- Depósito
- Área administrativa
- Cocina

- Salón principal techado
- Áreas verdes para comedor

El área de estacionamiento se encuentra fuera del establecimiento con capacidad de hasta 20 vehículos, que permitirá la llegada de los comensales sin ningún inconveniente.

7.3. Estudio de Localización

El objetivo de la localización es especificar el lugar en dónde está ubicado el negocio, para ello se tomó los aspectos de macro localización y micro localización. El terreno existe y cumple con los criterios de macro y micro localización.

Macro-localización:

- Departamento: Arequipa
- Provincia: Arequipa

Micro-localización:

- Distrito: Cercado

7.3.1. Definición de Factores Locacionales.

Método de Localización: Método del factor determinante.

Para determinar la localización se consideraron los siguientes factores:

- Clima. Se consideraron aspectos de clima como la temperatura, humedad, horas de sol, vientos, precipitación e inundaciones.
- Terrenos. Se consideraron aspectos de ubicación, topografía y precio.
- Transporte. Se consideraron aspectos de accesibilidad, admisión de carga, tráfico, depósitos, tarifas.
- Agua. Se consideraron aspectos de fuente, cantidad, conexión, tratamiento.
- Energía. Se consideraron aspectos de tensión, gasoil, teléfono, internet.

- Mano de obra. Se consideraron aspectos de empleados, obreros.
- Reglamentación. Se consideraron aspectos de impuestos, aduanas, seguridad, seguros.
- Materiales. Se consideraron aspectos de básicos, secundarios e insumos.
- Construcción. Se consideraron aspectos de facilidades, materiales.
- Condiciones de vida. Se consideraron aspectos de vivienda, alimentación y recreación.

7.3.2. Consideraciones Legales.

7.3.2.1. Identificación del Marco Legal.

El marco legal se detalla a continuación:

- Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA).
- Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas (Decreto Supremo N° 007-98-SA).
- Reglamento de Restaurantes N° 025-2004/Ministerio de Comercio Exterior.
- Registros de sanidad DIGESA.
- Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral.

7.3.2.2. Ordenamiento Jurídico de la Empresa.

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada, dado que el capital será aportado por los tres socios. Se hará la búsqueda y reserva del nombre en SUNARP. Asimismo, se debe elaborar la Minuta de Constitución y realizar la inscripción en SUNAT y acogerse al Régimen MYPE Tributario.

De igual forma la empresa estará regida por la Ley MYPE por contar con igual o menos de 100 trabajadores y se debe tramitar la Licencia de Funcionamiento respectiva en la Municipalidad.

7.4. Determinación de la Localización Óptima.

Cabe mencionar que, el terreno es de propiedad de un familiar directo de uno de los socios y se ubica en el cercado de Arequipa, además este distrito es considerado dentro del público objetivo. No obstante, para la determinación de la localización óptima se consideró ponderar distintos factores y evaluar las alternativas de distritos como: Alto Selva Alegre, Miraflores, Cerro Colorado, Socabaya, Paucarpata y Cercado, y en base al análisis realizado se determinó que el distrito de Cercado, con 91 puntos, será el elegido para la implementación del proyecto. (Ver Tabla 40)

Tabla 45. *Determinación de la localización óptima*

Factores	Peso	Distritos					
		Alto Selva Alegre	Miraflores	Cerro Colorado	Socabaya	Paucarpata	Cercado
Clima	5	8	8	9	9	9	9
- Temperatura	2	2	2	1	1	1	1
- Humedad		2	2	1	1	1	1
- Horas de sol	1	1	1	2	2	1	1
- Vientos		1	1	2	2	2	2
- Precipitación	1	1	1	1	1	1	1
- Inundaciones	1	1	1	2	2	2	2
Terrenos	20	19	19	9	11	12	13
- Ubicación	15	15	15	5	7	8	8
- Topografía	2	1	1	2	2	2	3
- Precio	3	3	3	2	2	2	2
Transporte	20	14	13	22	18	21	20
- Accesibilidad	5	3	3	4	3	4	4
- Admisión de carga	5	2	2	5	3	4	4
- Tráfico	3	3	2	4	3	5	4
- Depósitos	5	4	4	4	4	4	4
- Tarifas	2	2	2	5	5	4	4
Agua	5	2	2	5	4	4	4
- Fuente	2	1	1	2	2	2	2
- Cantidad	1	1	1	1	1	1	1
- Conexión	1			1	1	1	1
- Tratamiento	1			1			
Energía	10	11	9	11	8	9	9
- Tensión	5	5	5	5	4	4	4
- Gasoil	2	3	2	4	2	2	2
- Teléfono	2	2	1	2	1	2	2
- Internet	1	1	1		1	1	1
Mano de Obra	10	8	7	7	7	8	8
- Empleados	5	3	2	3	3	5	5
- Obreros	5	5	5	4	4	3	3
Reglamentación	5	5	5	5	5	5	6
- Impuestos	2	2	2	2	2	2	1
- Aduanas	1	1	1	1	1	1	1
- Seguridad	1	1	1	1	1	1	3
- Seguros	1	1	1	1	1	1	1
Materiales	15	15	9	10	8	9	11
- Básicos	8	8	6	5	5	5	6
- Secundarios	2	2	1	2	1	2	3
- Insumos	5	5	2	3	2	2	2
Construcción	5	3	4	5	2	3	4
- Facilidades	2	1	2	2	1	1	2
- Materiales	3	2	2	3	1	2	2
- Condiciones de Vida	5	4	3	3	5	5	8
- Vivienda	2	2	1	1	2	2	5
- Alimentación	2	2	1	1	2	2	2
- Recreación	1		1	1	1	1	1
Total	100	89	79	86	77	84	91

Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales

Para el proyecto es importante implementar ciertos criterios como la visión, misión y principios que ayudan a la orientación y dirección de la empresa. Del mismo modo la aplicación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Todo esto es establecido por la coordinación de la organización.

8.1. Caracterización de la Cultura Organizacional deseada

Según Chiavenato (2006), la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.

8.1.1. Visión.

La declaración de visión resulta de especial importancia para cualquier organización ya que la empresa se esforzará por alcanzarla a largo plazo, esta debe ser breve y de preferencia en una sola oración. La declaración de la visión debe responder las siguientes preguntas: a. ¿En qué queremos convertirnos? b. ¿Cuál es la imagen deseada? y c. ¿Qué haremos en el futuro? (David, 2008)

Visión de La Huerta del Loncco

Ser el primer restaurante temático campestre de comida tradicional en la ciudad de Arequipa que ocupe el primer lugar en la mente del consumidor a la hora de elegir un lugar al cual quiera asistir con su familia.

8.1.2. Misión

Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga y cuando es realmente

efectiva despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la leen. (David, 2008)

Misión La Huerta del Loncco:

Somos un restaurante que ofrece un nuevo concepto único de comida tradicional típica de Arequipa en un lugar campestre con vista a la campiña de la ciudad, ofreciendo un servicio donde el cliente es el protagonista de la experiencia desde el ingreso al local hasta que se retira, nos preocupamos por generar alianzas estratégicas que favorezcan a nuestros socios y al mismo tiempo nos enfocamos en generar un buen ambiente laboral con nuestro personal que sea de crecimiento tanto personal como profesionalmente.

8.1.3. Principios.

- **Excelencia**, hacemos las cosas bien con actitud positiva, profesionalidad, eficiencia y proactividad.
- **Vocación de Servicio**, nos apasiona servir y servimos a nuestro cliente, nuestra razón de ser.
- **Compromiso**, estamos identificados y hacemos nuestros, los objetivos de la empresa.
- **Innovación**, nos reinventamos constantemente para ser cada día mejores.
- **Empatía**, nos apasiona compartir, escuchar, sentir y ser parte de tu vida.

8.2. Formulación de Estrategias del Negocio.

Porter (1991), describe la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Estas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que indica como determinantes de la naturaleza y el grado de la competencia que rodea a una empresa.

Se identifican tres tipos de estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto para crear a largo plazo una posición defendible, lo cual para el proyecto se usará la estrategia de diferenciación.

Estrategia de diferenciación:

La idea de negocio es un restaurante turístico campestre en el centro histórico de la ciudad de Arequipa que brindará una diversidad de platos típicos de la región bajo una supervisión cuidadosa en los insumos y en la preparación de cada uno de ellos. Asimismo, se busca brindar una experiencia a lo antaño de una cultura tradicional arequipeña además de un amplio ambiente lleno de áreas verdes, áreas de recreación para todas las edades y principalmente un especial y cuidadoso trato al cliente.

8.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. (Garza, 2007)

Para el proyecto la ventaja competitiva es la diferenciación que se brinda en cuanto al modelo del concepto de un restaurante distinto al que ofrece la competencia, se pondrá énfasis en los siguientes puntos:

Diseño: Infraestructura amplia, con ambientes culturales, lugar con vista a la naturaleza.

Servicio: Eficiencia por parte de los colaboradores y brindar un servicio diferenciador que sobrepase las expectativas del cliente para lograr fidelidad.

Calidad: Enfocado a los platos de la carta.

Tabla 46. *Matriz VRIO*

RECURSO	VALIOSO ¿Es valioso para el cliente?	RARO ¿Es difícil de encontrar?	INIMITABLE ¿Es difícil de imitar?	ORGANIZACIÓN ¿La empresa puede explotar este recurso?
Infraestructura adecuada	Sí	No	No	Sí
Concepto cultural y tradicional	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio al cliente	Sí	Sí	No	Sí
Calidad y diversidad de platos tradicionales	Sí	Sí	Sí	Sí
Ubicación	Sí	No	No	Sí
Experiencia diferenciada	Sí	Sí	No	Sí
Tiempo de entrega de platos	Sí	Sí	No	Sí

8.4. Diseño de la Estructura Organizacional deseada

La estructura organizacional del proyecto se basa en distintas áreas que se agrupan según su actividad y que podrán establecer la jerarquía dentro del restaurante para poder alcanzar con los objetivos.

Figura 50. *Organigrama*

8.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave

El perfil del puesto es un documento que describe los requisitos necesarios que deberá tener el futuro trabajador, ya sea empleado u operario. Evidencia la relación que se hace de las funciones del puesto con las características académicas, personales, experiencia, competencia y condiciones del trabajo (Ver Anexo 6).

La codificación de puestos según área se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 47. Codificación de puestos según área

Puestos	Código
Gerencia	00 - 1
Gerente	00 - 1.1
Contador	00 - 1.2
Front Office	00 - 2
Supervisor	00 - 2.1
Jefe de salón	00 - 2.1.1
Anfitriona	00 - 2.1.1.1
Capitan	00 - 2.1.1.2
Mozos	00 - 2.1.1.2.1
Jefe de Cocina	00 - 2.1.2
Sub- Jefe de Cocina	00 - 2.1.2.1
Cocinero	00 - 2.1.2.1.1
Pre Cocina	00 - 2.1.2.1.2
Pastelería	00 - 2.1.2.1.3
Lavado	00 - 2.1.2.1.4
Jefe de Barras	00 - 2.1.3
Back Office	00 - 3
Jefe de Almacén	00 - 3.1
Ayudante de Almacén	00 - 3.1.1
Asistente Administrativo	00 - 3.2
Cajero	00 - 3.2.1
Mantenimiento y Limpieza	00 - 3.3

8.6. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Remuneraciones

De acuerdo a la Ley N° 728, artículo 6, Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo; constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición. Las sumas de dinero que se entreguen al trabajador directamente en calidad de alimentación principal, como desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena, tienen naturaleza remunerativa. No constituye remuneración computable para efecto de cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social, así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza laboral el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto (Ver Tabla 47).

Tabla 48. *Remuneraciones y Cargos Sociales.*

Cargo	Cantidad	Recursos Humanos				
		Sueldo	Aportes del Empleador	Beneficios del Empleado	Total sueldo mensual	Total sueldo anual (gratificaciones+cts)
Gerente	1	S/. 3,000.00	S/. 270.00	S/. 554.58	S/. 3,824.58	S/. 45,895.00
Publicista	1	S/. 2,000.00	S/. 180.00	S/. 369.72	S/. 2,549.72	S/. 30,596.67
Asistente administrativo	1	S/. 1,500.00	S/. 135.00	S/. 277.29	S/. 1,912.29	S/. 22,947.50
Loncco Arequipeño	1	S/. 1,000.00	S/. 90.00	S/. 184.86	S/. 1,274.86	S/. 15,298.33
Jefe de cocina	1	S/. 2,500.00	S/. 225.00	S/. 462.15	S/. 3,187.15	S/. 38,245.83
Jefe de almacén	1	S/. 1,700.00	S/. 153.00	S/. 314.26	S/. 2,167.26	S/. 26,007.17
Cajero	1	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 221.83	S/. 1,529.83	S/. 18,358.00
Cocineros	2	S/. 1,400.00	S/. 126.00	S/. 258.81	S/. 3,569.61	S/. 42,835.33
Precocina	2	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 221.83	S/. 3,059.67	S/. 36,716.00
Pastelería	1	S/. 1,200.00	S/. 108.00	S/. 221.83	S/. 1,529.83	S/. 18,358.00
Anfitriona	1	S/. 1,000.00	S/. 90.00	S/. 184.86	S/. 1,274.86	S/. 15,298.33
Mozos	4	S/. 1,100.00	S/. 99.00	S/. 203.35	S/. 5,609.39	S/. 67,312.67
Personal de lavado	2	S/. 930.00	S/. 84.00	S/. 171.95	S/. 2,371.89	S/. 28,462.70
Personal de mantenimiento y limpieza	2	S/. 930.00	S/. 84.00	S/. 171.95	S/. 2,371.89	S/. 28,462.70
TOTAL	21	S/. 23,590.00	S/. 2,124.00	S/. 4,360.95	S/. 36,232.85	S/. 434,794.23

Capacitación y desarrollo

El proyecto tiene como objetivo brindar un servicio de alta calidad al cliente que venga a disfrutar de la comida arequipeña en la Huerta del Loncco, por lo que es necesario capacitar a

nuestros colaboradores con programas planificados destinados a mejorar el desempeño de las personas y los equipos, para mejorar el desempeño del trabajador y evitar problemas organizativos.

Asimismo, cada seis meses se harán evaluaciones del desempeño de cada trabajador para identificar, medir y gestionar el rendimiento de cada uno y así identificar sus aspectos positivos y los que requieren mejoras. Esta evaluación se realizará mediante un check list por puesto. (Ver Anexo 7)

8.7. Política de Recursos Humanos

Para establecer las políticas de recursos humanos y sean conocidas y comprendidas por todo el personal se presenta el reglamento interno de trabajo elaborado de acuerdo a los lineamientos que se desea tener en la empresa. (Ver Anexo 8)

Capítulo IX: Planificación Financiera.

Según Gropelli y Nikbakth (2002) es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que, sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales.

9.1. La Inversión

Para el proyecto del restaurante temático que brinda comida típica tradicional arequipeña requiere una inversión total de S/ 372,155. El detalle se observa en la sección de costo del proyecto.

9.1.1. Inversión pre-operativa

Para el proyecto se consideró la inversión que se requiere para la operación del restaurante en activos fijos tangibles e intangibles. (Ver Tablas 48, 49, 50, 51, 52, 53)

Tabla 49. *Inversión Tangible (Maquinaria y Equipos)*

INVERSIÓN TANGIBLE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Freidoras importadas	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Cocina Hércules industrial de 6 hornillas	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Plancha freidora doble	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Cocina Hércules industrial de 2 hornillas baja	1	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
Horno Ahumador	1	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00
Campana Industrial	1	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00
Cámara refrigerada de 2 cuerpos congelamiento y c	2	S/. 11,500.00	S/. 23,000.00
Cocina Hércules industrial de 2 hornillas	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Campana industrial	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Salad de bar refrigerado	1	S/. 10,500.00	S/. 10,500.00
Cocina Hércules industrial de 4 hornillas	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
VC cooler de conservación de 1 cuerpo 540 lt.	2	S/. 3,300.00	S/. 6,600.00
Equipo de refrigeración tipo split partido	1	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Cocina Hércules industrial de 4 hornillas tipo isla	1	S/. 2,800.00	S/. 2,800.00
Campana industrial tipo isla	1	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
Mesa refrigerada mural de conservación	2	S/. 7,500.00	S/. 15,000.00
Horno Microondas	2	S/. 350.00	S/. 700.00
Horno de gas	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Licuada personal	2	S/. 150.00	S/. 300.00
Licuada industrial	1	S/. 400.00	S/. 400.00
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE			119,100.00

Tabla 50. *Inversión Tangible (Equipos Diversos)*

INVERSIÓN TANGIBLE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
EQUIPOS DIVERSOS			
Equipo de música	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Laptop	2	S/. 3,500.00	S/. 7,000.00
Impresora fotocopidora	1	S/. 700.00	S/. 700.00
Equipo celular	5	S/. 400.00	S/. 2,000.00
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE			11,200.00

Tabla 51. *Inversión Tangible (Muebles y Enseres)*

INVERSIÓN TANGIBLE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Estante industrial	1	S/. 1,100.00	S/. 1,100.00
Lavatorio industrial de 1 poza	3	S/. 1,300.00	S/. 3,900.00
Verdulero industrial	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Mesa de trabajo central	5	S/. 1,700.00	S/. 8,500.00
Lavatorio industrial de 2 pozas con m	2	S/. 2,400.00	S/. 4,800.00
Escurridor de platos y vasos (instalad	1	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00
Mesa de trabajo mural	3	S/. 1,700.00	S/. 5,100.00
Mesa de trabajo mural con destaje pa	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Lavatorio industrial de 2 pozas	2	S/. 1,800.00	S/. 3,600.00
Mesa de trabajo mural	3	S/. 1,400.00	S/. 4,200.00
Estante industrial de café	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Estante industrial de refrescos	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Barra de bebidas con mesada	1	S/. 2,900.00	S/. 2,900.00
Condimenteros por 6 unidades	3	S/. 15.00	S/. 45.00
Tabla de proteínas	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Tabla de vegetales	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Tabla de pescados	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Tabla comodín	2	S/. 25.00	S/. 50.00
Olla de Aluminio de 15 lt.	2	S/. 150.00	S/. 300.00
Olla de Aluminio de 10 lt.	4	S/. 100.00	S/. 400.00
Olla de Aluminio de 5 litros	2	S/. 80.00	S/. 160.00
Olla arrocera	1	S/. 95.00	S/. 95.00
Sartén de aluminio tamaño pequeño	2	S/. 55.00	S/. 110.00
Sartén de aluminio tamaño mediano	2	S/. 65.00	S/. 130.00
Sartén de aluminio tamaño grande	2	S/. 70.00	S/. 140.00
Wok	2	S/. 50.00	S/. 100.00
Fuente rectangular de 1.10m x80cm	2	S/. 35.00	S/. 70.00
Fuente rectangular de 80cm x 40cm	1	S/. 30.00	S/. 30.00
Cucharón sopa	4	S/. 30.00	S/. 120.00
Cucharón espumadera	2	S/. 25.00	S/. 50.00
Cucharón pastas	1	S/. 30.00	S/. 30.00
Trinche de proteínas	2	S/. 20.00	S/. 40.00
Pinzas cocina	3	S/. 20.00	S/. 60.00
Cuchillo profesional	5	S/. 15.00	S/. 75.00
Cuchillo porcionador	1	S/. 13.00	S/. 13.00
Cuchillo desahuesador	1	S/. 14.00	S/. 14.00
Afilador de cuchillos	1	S/. 12.50	S/. 12.50
Espátulas	2	S/. 13.00	S/. 26.00
Bowl de 4 litros	4	S/. 25.00	S/. 100.00
Bowl de 2.5 litros	4	S/. 20.00	S/. 80.00
Bowl de 2 litros	4	S/. 18.00	S/. 72.00
Bowl de 1.5 litros	4	S/. 15.00	S/. 60.00
Juego de coladores inox(5 unidades)	1	S/. 10.00	S/. 10.00
Colador chino	1	S/. 12.00	S/. 12.00
Juego de tapers frigoríficos vidrio (5 u	2	S/. 50.00	S/. 100.00
Pirex para microondas	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Pirex para horno	1	S/. 20.00	S/. 20.00
Mesada de inox 2 pisos	1	S/. 150.00	S/. 150.00
Juego de platos fondos en servicio (er	200	S/. 8.00	S/. 1,600.00
Juego de platos especial de 2 divisione	50	S/. 12.00	S/. 600.00
Juego de platos entrada rectangular pl	100	S/. 10.00	S/. 1,000.00
Olla a presión	1	S/. 75.00	S/. 75.00
Balde de limpieza	1	S/. 35.00	S/. 35.00
Mesa familiar de 10 personas	20	S/. 250.00	S/. 5,000.00
Mesa normal de 6 personas	34	S/. 220.00	S/. 7,480.00
Sillas de salón	300	S/. 25.00	S/. 7,500.00
Plato base fondo	400	S/. 8.00	S/. 3,200.00
Plato base postre	400	S/. 5.00	S/. 2,000.00
Canasta de cubiertos	64	S/. 13.00	S/. 832.00
Vasos de agua	500	S/. 5.00	S/. 2,500.00
Vasos de vino	500	S/. 8.00	S/. 4,000.00
Calentadores	6	S/. 15.00	S/. 90.00
Cuchara de postres	400	S/. 4.00	S/. 1,600.00
Tenedor de postres	400	S/. 4.00	S/. 1,600.00
Cuchara de sopa	400	S/. 6.00	S/. 2,400.00
Tenedor de fondo	400	S/. 6.00	S/. 2,400.00
Cuchillo	400	S/. 6.00	S/. 2,400.00
Porta servilleta	64	S/. 13.00	S/. 832.00
Destapador múltiple	10	S/. 18.00	S/. 180.00
Escritorios	2	S/. 350.00	S/. 700.00
Sillas de oficina	2	S/. 130.00	S/. 260.00
Estante	1	S/. 285.00	S/. 285.00
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE			93,543.50

Tabla 52. *Resumen de Inversión Tangible*

RESUMEN DE LA INVERSION TANGIBLE	
DESCRIPCION	TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 119,100
MUEBLES Y ENSERES	S/. 93,544
EQUIPOS DIVERSOS	S/. 11,200
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE	S/. 223,844

Tabla 53. *Inversión Intangible*

INVERSIÓN INTANGIBLES	
DESCRIPCION	TOTAL
Gastos pre-operativos	
Licencia de funcionamiento	S/. 500.00
Permisos especiales	S/. 800.00
Escritura Constitución	S/. 580.00
Tramites de constitución legal de la empresa	S/. 400.00
Imprevistos	S/. 300.00
Garantía por el Local	S/. 50,000.00
Inversion en marcha blanca	S/. 13,506.64
Suministros de Cocina	S/. 5,347.00
Creación de marca - Branding	S/. 8,000.00
Registro de marca	S/. 843.00
Software y Marketing	
Software para Gestion de Restaurantes	S/. 1,000.00
Pagina Web Responsive	S/. 3,000.00
Dominio y hosting dirección web	S/. 300.00
Publicidad Pre Operativo	S/. 1,600.00
Cursos de capacitación a personal	S/. 10,000.00
TOTAL	S/ 96,176.64

Tabla 54. *Resumen de Inversion Pre-Operativa*

RESUMEN INVERSION EN ACTIVOS	
DESCRIPCION	TOTAL
INVERSION TANGIBLE	S/. 223,844
INVERSION INTANGIBLE	S/. 96,177
TOTAL	S/. 320,020

9.1.2. Inversión en capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo es presentada a través de un flujo de ingresos y egresos. Para este proyecto se tiene saldos mensuales positivos por lo tanto no se necesitaría capital de trabajo. Sin embargo, se está considerando el monto de S/. 52,135 como capital de trabajo. Este monto representa el total de los egresos operacionales (Materia Prima, Mano de Obra Directa y Otros Gastos Directos) del primer mes, los cuales son necesarios para iniciar las ventas. Esto debido a que estos egresos se requieren antes de finalizar el mes.

Tabla 55. *Inversión en capital de trabajo*

DESCRIPCION	OPERACIÓN PRIMER AÑO											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	S/. 121,620	S/. 121,620	S/. 121,620	S/. 121,620	S/. 139,863	S/. 127,701	S/. 133,782	S/. 145,944	S/. 121,620	S/. 121,620	S/. 121,620	S/. 145,944
EGRESOS	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
- OPERACIONALES	S/. -52,135	S/. -52,135	S/. -52,135	S/. -52,135	S/. -57,200	S/. -53,823	S/. -55,512	S/. -58,888	S/. -52,135	S/. -52,135	S/. -52,135	S/. -64,235
- ADMINISTRATIVOS	S/. -56,109	S/. -55,115	S/. -55,115	S/. -56,109	S/. -55,115	S/. -55,115	S/. -56,109	S/. -55,115	S/. -55,115	S/. -56,109	S/. -55,115	S/. -55,415
- DE VENTAS	S/. -4,650	S/. -2,850	S/. -4,050	S/. -3,450	S/. -4,050	S/. -2,850	S/. -4,650	S/. -2,850	S/. -4,050	S/. -3,450	S/. -4,050	S/. -2,850
- FINANCIAMIENTO	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
SALDO MENSUAL	S/. 8,726	S/. 11,520	S/. 10,320	S/. 9,926	S/. 23,498	S/. 15,913	S/. 17,512	S/. 29,091	S/. 10,320	S/. 9,926	S/. 10,320	S/. 23,444
SALDO ACUMULADO	S/. 8,726	S/. 20,247	S/. 30,567	S/. 40,494	S/. 63,992	S/. 79,906	S/. 97,417	S/. 126,509	S/. 136,829	S/. 146,756	S/. 157,076	S/. 180,520
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 52,135											
SALDO ANUAL EFECTIVO	S/. 232,655											

Al finalizar el año tenemos un saldo anual efectivo de S/. 232,655, el cual también se ve reflejado en el Estado de Situación Financiera Proyectado como Efectivo y equivalente de efectivo en el año 1.

9.1.3. Costo del proyecto.

Para el costo del proyecto se consideraron la inversión de los activos fijos, intangibles y capital de trabajo. (Ver Tablas 55)

Tabla 56. *Costo del Proyecto*

COSTO DEL PROYECTO	
DESCRIPCION	MONTO TOTAL
INVERSION TANGIBLE	S/. 223,844
INVERSION INTANGIBLE	S/. 96,177
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 52,135
INVERSION TOTAL	S/. 372,155

9.1.4. Inversiones futuras.

Por el momento no se proyectó una inversión a futuro, pero para ello antes se deberá evaluar la conveniencia de la inversión para la empresa, dónde se determinarán si es rentable y si requiere de financiamiento bancario. Para una inversión futura se debe tener en cuenta:

- Monto de inversión
- Financiamiento
- Endeudamiento
- Demanda
- Factibilidad
- Rentabilidad

9.2. Financiamiento.

El financiamiento para el proyecto será cubierto al 100% por aportes de los socios teniendo la siguiente distribución: un 86% en activos fijos tangibles e intangibles y un 14% de dinero en efectivo para el capital de trabajo.

Para este proyecto se formará una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) conformada por los tres socios, los cuales cubrirán el 100% del proyecto en participaciones iguales ascendiendo al monto de S/ 124,051.67 cada uno.

Tabla 57. *Financiamiento*

FUENTE DE FINANCIAMIENTO		
DESCRIPCION	%	MONTO
Propio	100%	S/. 372,155
Externo	0%	S/. 0
TOTAL		S/. 372,155

9.2.1. Endeudamiento y condiciones.

La empresa optará por recurrir a un financiamiento bancario de ser necesario para próximas inversiones, para ello se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Institución financiera
- Monto de financiación
- Tipo de préstamo
- Tipo de moneda
- Monto a pagar
- Plazo de crédito
- Tasa Efectiva

9.2.2. Capital y costo de oportunidad

Se considera la tasa de rendimiento esperado por los socios, esto será calculado por modelo de valuación de activos Capital Asset Pricing Model (CAPM). Este modelo halla el COK sumando a una tasa libre de riesgo, una prima por riesgo que ha sido ponderada por la

volatilidad del resultado respecto de la volatilidad del mercado, incluyendo además una prima por riesgo país y una prima por tamaño de compañía (Size Premium). (Ver Tabla 57)

Tabla 58. *Cálculo del COK*

Datos para Cálculo
$Ke = R_F + \beta_{Sector}(R_M - R_F) + R_P + \left[\left(\frac{1 + \pi_{PERÚ}}{1 + \pi_{EEUU}} \right) - 1 \right]$
<p>Ke: Costo de capital del proyecto (económico)</p> <p>Rf: Activo Libre de Riesgo (rendimiento promedio 10 años Bonos del Tesoro)</p> <p>Bsector: Beta del sector al cual pertenece el proyecto</p> <p>RM: Rendimiento promedio del mercado 10 años (índice S&P 500 o DJI)</p> <p>Rp: Riesgo país medido por el EMBI promedio 10 años</p> <p>$\left[\left(\frac{1 + \pi_{PERÚ}}{1 + \pi_{EEUU}} \right) - 1 \right]$ Fórmula para cambiar de dolares USA a soles peruanos $(1 + \text{la inflacion del Perú} / \text{entre} / 1 + \text{La inflacion USA})$ 10 años</p>

Para el cálculo se obtuvieron los valores para cada una de las variables, los cuales son Rf (2.88), Bsector (0.97), RM (13.89), Rp (1.66) y la fórmula para cambiar de dólares a soles peruano (1.09). Por lo tanto, el costo de capital que se obtuvo es de 16.31%. Por lo tanto, el proyecto debe de tener un rendimiento mayor o igual para que sea rentable en comparación del mercado.

9.2.3. Costo de capital promedio ponderado

Es el costo medio ponderado del capital, y es utilizado como tasa de descuento para valorar empresas o proyectos de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados. En este caso no se puede calcular ya que el proyecto es financiado al 100% con recursos propios.

9.3. Presupuestos Base

El proyecto aplicará el presupuesto base para el inicio del proyecto.

9.3.1. Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas se calcula para los cinco primeros años. (Ver Tabla 58)

Tabla 59. *Presupuesto de ventas*

Producto	Presupuesto de ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de menú	S/. 303,850	S/. 319,043	S/. 334,995	S/. 351,745	S/. 369,332
Venta de platos a la carta	S/. 1,240,723	S/. 1,302,759	S/. 1,367,897	S/. 1,436,292	S/. 1,508,106
Total	S/. 1,544,573	S/. 1,621,802	S/. 1,702,892	S/. 1,788,037	S/. 1,877,438

9.3.2. Presupuesto de costos de producción

Para el costo de producción se tomaron en cuenta los cinco primeros años. (Ver Tabla 59)

Tabla 60. *Presupuesto de costo de producción*

	Presupuesto de costos de producción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	S/. 428,836	S/. 461,534	S/. 496,726	S/. 534,602	S/. 575,365
Mano de obra Directa	S/. 165,222	S/. 165,222	S/. 165,222	S/. 182,050	S/. 182,050
Servicios (Luz y Agua)	S/. 24,000	S/. 25,200	S/. 26,460	S/. 27,783	S/. 29,172
Gas	S/. 24,000	S/. 25,200	S/. 26,460	S/. 27,783	S/. 29,172
Transporte (compra de insumos)	S/. 7,200	S/. 7,560	S/. 7,938	S/. 8,335	S/. 8,752
Depreciación	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140
Total	S/. 670,398	S/. 705,856	S/. 743,946	S/. 801,693	S/. 845,651

9.3.3. Presupuesto de compras

Para el presupuesto de compras se diferenciará los insumos requeridos para la elaboración de Menus y Platos a la carta, se hará un cálculo de compras totales según la proyección de ventas y el costo unitario promedio por tipo de plato (Menu y Plato a la carta).

Para el costo de producción se tomaron en cuenta los cinco primeros años. (Ver Tabla 60)

Tabla 61. *Presupuesto de compras.*

Costo por tipo de plato	Presupuesto de Compras					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad						
Menu		15,193	15,952	16,750	17,587	18,467
Plato a la carta		35,449	37,222	39,083	41,037	43,089
Costo de Menu		S/. 114,647	S/. 123,389	S/. 132,797	S/. 142,923	S/. 153,821
Costo de plato a la carta		S/. 314,189	S/. 338,145	S/. 363,929	S/. 391,679	S/. 421,544
Costo por Marcha Blanca	S/. 13,507	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Costo Unitario Promedio (Menu)		S/. 7.55	S/. 7.73	S/. 7.93	S/. 8.13	S/. 8.33
Costo Unitario Promedio (Plato a la carta)		S/. 8.86	S/. 9.08	S/. 9.31	S/. 9.54	S/. 9.78
TOTAL	S/. 13,507	S/. 428,836	S/. 461,534	S/. 496,726	S/. 534,602	S/. 575,365

9.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Para el presupuesto de costo de ventas se considera los factores que van directamente con el costo de venta del plato, para ello se consideró los cinco primeros años. (Ver Tabla 61)

Tabla 62. *Presupuesto de costo de ventas*

	Presupuesto de costos de ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MATERIA PRIMA	S/. 428,836	S/. 461,534	S/. 496,726	S/. 534,602	S/. 575,365
MANO DE OBRA DIRECTA	S/. 165,222	S/. 165,222	S/. 165,222	S/. 182,050	S/. 182,050
OTROS GASTOS DE FABRICACION	S/. 81,687	S/. 84,714	S/. 87,893	S/. 91,231	S/. 94,735
Total	S/. 675,745	S/. 711,471	S/. 749,841	S/. 807,883	S/. 852,151

9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos

Se consideran gastos administrativos, servicio contable, vigilancia, gastos de oficina, alquiler entre otros.

Asimismo, el alquiler mensual asciende a la suma de USD 10,000.00. El tipo de cambio utilizado en el proyecto es el promedio del año 2019, el cual fue obtenido de SUNAT por el monto de PEN 3.30. Asimismo, para la proyección se utilizó de manera conservadora una tasa de 5%, la cual es mayor al promedio de la variación anual de los últimos 10 años (2010 - 2019), según estadística del BCR.

Tabla 63. *Presupuesto de gastos administrativos*

	Presupuesto de gastos administrativos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	S/. 238,976	S/. 238,976	S/. 238,976	S/. 271,565	S/. 271,565
Alquiler	S/. 396,000	S/. 415,800	S/. 436,590	S/. 458,420	S/. 481,340
Servicio contable	S/. 14,400	S/. 15,120	S/. 15,876	S/. 16,670	S/. 17,503
Sist. De vigilancia PROSEGUR	S/. 7,200	S/. 7,560	S/. 7,938	S/. 8,335	S/. 8,752
Servicios Telefono e Internet	S/. 4,800	S/. 5,040	S/. 5,292	S/. 5,557	S/. 5,834
Dominio y hosting dirección web	S/. 300	S/. 315	S/. 331	S/. 347	S/. 365
Implementos de oficina	S/. 756	S/. 794	S/. 833	S/. 875	S/. 919
Implementos de limpieza	S/. 2,020	S/. 2,121	S/. 2,227	S/. 2,338	S/. 2,455
Otros gastos	S/. 1,200	S/. 1,260	S/. 1,323	S/. 1,389	S/. 1,459
Depreciación	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820
Amortización	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000
Total	S/. 669,471	S/. 690,805	S/. 713,205	S/. 769,315	S/. 794,012

9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

Para el presupuesto de marketing y ventas se estima para los cinco primeros años.

Tabla 64. *Presupuesto de marketing y ventas*

	Presupuesto de marketing y ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de personal	S/. 30,597	S/. 30,597	S/. 30,597	S/. 30,597	S/. 30,597
Publicidad (medios digitales, impresos, radio)	S/. 3,600	S/. 3,780	S/. 3,969	S/. 4,167	S/. 4,376
Cursos de capacitación a personal	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 1,500	S/. 1,500
Eventos en fechas festivas	S/. 3,600	S/. 3,780	S/. 3,969	S/. 4,167	S/. 4,376
Merchandising	S/. 1,200	S/. 1,260	S/. 1,323	S/. 1,389	S/. 1,459
Mantenimiento de Pagina Web	S/. 3,600	S/. 3,780	S/. 3,969	S/. 4,167	S/. 4,376
Otros gastos	S/. 1,200	S/. 1,260	S/. 1,323	S/. 1,389	S/. 1,459
Total	S/. 43,797	S/. 44,457	S/. 45,150	S/. 47,377	S/. 48,141

9.3.7. Presupuesto de gastos financieros

El proyecto a ser todo con aporte propio de los accionistas no presenta un presupuesto de gastos financieros.

9.4. Presupuestos de Resultados

9.4.1. Estado de Resultados Integrales Proyectados

Los estados de resultados proyectados para la empresa muestran la rentabilidad para un periodo determinado; representa las ganancias y pérdidas que la empresa espera tener. Con dicha información se puede hacer un análisis de la situación financiera.

Tabla 65. *Estado de resultados proyectado*

Estado de Resultados Proyectado					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)Ventas	S/. 1,544,573	S/. 1,621,802	S/. 1,702,892	S/. 1,788,037	S/. 1,877,438
(-)Costo de Ventas	S/. -675,745	S/. -711,471	S/. -749,841	S/. -807,883	S/. -852,151
Utilidad Bruta (UB)	S/. 868,829	S/. 910,331	S/. 953,051	S/. 980,154	S/. 1,025,288
Gastos de Operación					
(-)Gastos de Administración	S/. -669,471	S/. -690,805	S/. -713,205	S/. -769,315	S/. -794,012
(-)Gastos de Ventas	S/. -43,797	S/. -44,457	S/. -45,150	S/. -47,377	S/. -48,141
Utilidad Operativa (UO)	S/. 155,561	S/. 175,070	S/. 194,696	S/. 163,461	S/. 183,135
(-)Gastos Financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	S/. 155,561	S/. 175,070	S/. 194,696	S/. 163,461	S/. 183,135
(-)Impuesto a la renta	S/. -33,459	S/. -39,214	S/. -45,004	S/. -35,790	S/. -41,593
Utilidad Neta	S/. 122,102	S/. 135,855	S/. 149,692	S/. 127,672	S/. 141,541

De acuerdo con lo acordado por los socios se establece que para el presente proyecto no habrá distribución de dividendos durante el periodo de evaluación.

9.4.2. Estado de situación financiera

Para la empresa el estado de situación financiera se refleja en un balance proyectado, donde se puede ver la disponibilidad de dinero y el estado de deudas para los cinco primeros años.

Tabla 66. *Estado de Situación Financiera Proyectado*

Estado de Situación Financiera Proyectado						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
<i>Activo Corriente</i>						
Efectivo y equivalente de efectivo	S/. 52,135	S/. 232,655	S/. 399,225	S/. 579,666	S/. 723,082	S/. 895,387
Depositos en garantía por alquiler	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. 50,000	S/. 50,000
Materiales (inventario)		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Activo diferido						
Total Activo Corriente	S/. 102,135	S/. 282,655	S/. 449,225	S/. 629,666	S/. 773,082	S/. 945,387
<i>Activo No Corriente</i>						
Activo Fijo Tangible	S/. 223,844	S/. 223,844	S/. 223,844	S/. 223,844	S/. 223,844	S/. 223,844
Activo Fijo Intangible	S/. 46,177	S/. 46,177	S/. 46,177	S/. 46,177	S/. 46,177	S/. 46,177
Depreciac y amortizac		S/. -24,959	S/. -49,919	S/. -74,878	S/. -99,837	S/. -124,797
Total Activo No Corriente	S/. 270,020	S/. 245,061	S/. 220,101	S/. 195,142	S/. 170,183	S/. 145,223
TOTAL ACTIVO	S/. 372,155	S/. 527,716	S/. 669,327	S/. 824,808	S/. 943,265	S/. 1,090,610
PASIVO						
<i>Pasivo Corriente</i>						
Tributos por pagar		S/. 33,459	S/. 39,214	S/. 45,004	S/. 35,790	S/. 41,593
Parte corriente deuda LP		S/. 0				
Total Pasivo Corriente		S/. 33,459	S/. 39,214	S/. 45,004	S/. 35,790	S/. 41,593
<i>Pasivo No Corriente</i>						
		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
TOTAL PASIVO	S/. 0	S/. 33,459	S/. 39,214	S/. 45,004	S/. 35,790	S/. 41,593
PATRIMONIO						
Capital	S/. 372,155	S/. 372,155	S/. 372,155	S/. 372,155	S/. 372,155	S/. 372,155
Resultados Acumulados			S/. 122,102	S/. 257,957	S/. 407,649	S/. 535,320
Resultado del ejercicio		S/. 122,102	S/. 135,855	S/. 149,692	S/. 127,672	S/. 141,541
TOTAL PATRIMONIO	S/. 372,155	S/. 494,257	S/. 630,112	S/. 779,804	S/. 907,475	S/. 1,049,017
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 372,155	S/. 527,716	S/. 669,327	S/. 824,808	S/. 943,265	S/. 1,090,610

9.4.3. Flujo de efectivo proyectado

Representa el informe financiero de la empresa donde se calculan los ingresos y egresos que se tiene durante el año, también indica la liquidez existente, para ello se considera los cinco primeros años.

Tabla 67. *Flujo de efectivo proyectado*

Flujo de Efectivo Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		S/. 122,102	S/. 135,855	S/. 149,692	S/. 127,672	S/. 141,541
Variación de efectivo		S/. 33,459	S/. 5,755	S/. 5,790	S/. -9,214	S/. 5,804
Depreciación operación		S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140
Depreciación administración		S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820
Depreciación ventas		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización administración		S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/. 180,520	S/. 166,570	S/. 180,441	S/. 143,417	S/. 172,304
Inversión Tangible	S/. -223,844	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión Intangible	S/. -96,177	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Capital de Trabajo	S/. -52,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL	S/. -372,155	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -372,155	S/. 180,520	S/. 166,570	S/. 180,441	S/. 143,417	S/. 172,304

Se tiene en consideración que la empresa va a generar flujos de caja futuros posteriores a los 5 años. Por lo tanto, se debe de calcular el valor residual de la empresa, tomando el último flujo de caja proyectado. Para este caso se utilizó el método de valor residual económico.

El valor residual será el valor de la empresa a perpetuidad. Para el cálculo se requiere de los flujos de caja al periodo n, además se debe considerar la tasa de actualización y la tasa de crecimiento de la empresa. Se considero una tasa de crecimiento de la empresa conservadora (0.5%)

$$VR = CF_n \times \frac{(1 + g)}{(k - g)}$$

Donde:

- VR: Valor Residual
- CF_n : Flujo de Caja del periodo n
- k: CoK
- g: Tasa de Crecimiento

Los resultados se ven en la siguiente tabla:

Tabla 68. *Valorización de la empresa*

	VR	$\frac{173,165.73}{0.16}$	1,095,409.79
PERIODO	FLUJO DE CAJA	VALOR ACTUAL	
CF0	(372,155.23)	(372,155.23)	
CF1	180,520.21	155,208.36	
CF2	166,569.80	123,133.09	
CF3	180,440.58	114,683.78	
CF4	143,416.82	78,371.32	
CF5	172,304.21	80,954.73	
VR	1,095,409.79	514,663.02	
EV		S/ 694,859.08	

Capítulo X: Evaluación Económico Financiera

La evaluación económico-financiera para el proyecto será relevante para realizar un análisis y la toma de decisiones, donde se evaluarán los costos y ganancias.

Según Orellana, (2017) el Valor Agregado Económico (EVA) es un indicador fundamental de desempeño que mide el verdadero beneficio económico generado por una empresa o negocio en un periodo determinado de operación; en otras palabras, este indicador cuantifica la creación de valor. Sin embargo, esta no es la única función del EVA, lo que hace necesario revisar la similitud entre este concepto y el Valor Actual Neto Económico (VANE).

10.1. Evaluación Financiera

10.1.1. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad que proporciona una inversión, considerándose el porcentaje de pérdidas o beneficios que tendrá dicho negocio en relación a las cantidades invertidas.

Tabla 69. *Indicadores de Flujo de Caja*

	VANE	TIRE
S/	180,196.05	36.21%

La TIR obtenida para el análisis de este proyecto es de 36.21%, la cual es mayor al COK de 16.31 %. Por lo tanto, se indica que es un proyecto rentable.

10.1.2. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que es utilizado para determinar la viabilidad del proyecto de inversión. Si tras medir los flujos de los ingresos y egresos futuros y descontar además la inversión inicial, queda alguna ganancia, el proyecto es viable. El valor obtenido para el VAN de este proyecto es de S/ 180,196.05 siendo un proyecto viable.

10.1.3. Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión representa el tiempo que tarda en recuperarse la inversión, teniendo en cuenta el momento en el que se producen los flujos de caja. Para el proyecto hemos utilizado el método de Periodo de recuperación de la inversión descontado (PRD). En donde nos indica que el periodo para recuperar nuestra inversión es de 2 años con 5 meses y 10 días.

Tabla 70. *Cálculo de Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado*

Periodo	Flujo de Efectivo Proyectado	Flujo de Efectivo Descontado	Flujo de Efectivo Acumulado
0	S/. -372,155	S/. -372,155	S/. -372,155
1	S/. 180,520	S/. 155,208	S/. -216,947
2	S/. 166,570	S/. 123,133	S/. -93,814
3	S/. 180,441	S/. 114,684	S/. 20,870
4	S/. 143,417	S/. 78,371	S/. 99,241
5	S/. 172,304	S/. 80,955	S/. 180,196

		PRD
		2.44

Años	2
Meses	5
Días	10

10.1.4. Ratios

Las ratios a considerar para el proyecto son los siguientes:

-Rentabilidad del Patrimonio: mide el rendimiento del patrimonio del proyecto.

Tabla 71. *Cálculo de ROE*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	122,102	135,855	149,692	127,672	141,541
Patrimonio	494,257	630,112	779,804	907,475	1,049,017
ROE	24.70%	21.56%	19.20%	14.07%	13.49%

-Rentabilidad del activo: Representa el porcentaje de utilidad neta sobre los activos de la empresa.

Tabla 72. *Rentabilidad del activo*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	155,561	135,855	149,692	127,672	141,541
Activos	527,716	669,327	824,808	943,265	1,090,610
Rentabilidad del activo	29.48%	20.30%	18.15%	13.54%	12.98%

- Margen de utilidad bruta: Representa el porcentaje de utilidad bruta sobre las ventas de la empresa.

Tabla 73. *Margen de utilidad bruta*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	868,829	910,331	953,051	980,154	1,025,288
Ventas	1,544,573	1,621,802	1,702,892	1,788,037	1,877,438
Margen de utilidad bruta	56.25%	56.13%	55.97%	54.82%	54.61%

- Margen de utilidad neta: Representa el porcentaje de utilidad neta sobre las ventas de la empresa.

Tabla 74. *Margen de utilidad neta*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	122,102	135,855	149,692	127,672	141,541
Ventas	1,544,573	1,621,802	1,702,892	1,788,037	1,877,438
Margen de utilidad neta	7.91%	8.38%	8.79%	7.14%	7.54%

- Rentabilidad del capital: Representa el porcentaje de utilidad neta sobre el capital social de la empresa

Tabla 75. *Rentabilidad del capital*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	122,102	135,855	149,692	127,672	141,541
Capital Social	372,155	372,155	372,155	372,155	372,155
Rentabilidad del capital	32.81%	36.51%	40.22%	34.31%	38.03%

10.2. Análisis de Riesgo

El análisis de riesgo permite conocer los resultados de la empresa. Para el proyecto se considera como análisis de riesgo tres variables importantes como los ingresos, costo variable y el costo fijo, los cuales se verán reflejados en el análisis de sensibilidad.

10.2.1. Análisis de punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se tienen en cuenta los costos fijos, precio de venta promedio y costo variable promedio. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Pto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Tabla 76. *Determinación del Punto de Equilibrio*

	Punto de equilibrio				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	960,177	985,198	1,011,470	1,088,473	1,117,438
Costo Variable	428,836	461,534	496,726	534,602	575,365
Precio de Venta (Prom)	28	28	28	28	28
Cvu (Prom)	8	8	9	9	9
Pto de Equilibrio	49,762	51,607	53,574	58,318	60,587
Pto de Equilibrio Mes	4,147	4,301	4,465	4,860	5,049
Pto de Equilibrio Diario	160	165	172	187	194

Observamos que con nuestra capacidad propuesta (180 menús al día) cumplimos desde el primer año.

10.2.2. Análisis de sensibilidad

Para este análisis se utilizaron como variables de sensibilización el precio, materia prima y mano de obra. Además, se detallan los resultados del VAN y TIR del flujo del proyecto

Tabla 77. *Análisis de sensibilidad: Precio*

Porcentaje de variación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
-10%	S/. -372,155	S/. 98,007	S/. 83,853	S/. 95,406	S/. 50,051	S/. 78,398	S/. -101,081	3.14%
-5%	S/. -372,155	S/. 141,190	S/. 125,670	S/. 137,923	S/. 99,233	S/. 126,406	S/. 43,415	21.42%
0%	S/. -372,155	S/. 180,520	S/. 166,570	S/. 180,441	S/. 143,417	S/. 172,304	S/. 180,196	36.21%
5%	S/. -372,155	S/. 219,850	S/. 207,469	S/. 222,958	S/. 187,600	S/. 218,202	S/. 316,977	49.72%
10%	S/. -372,155	S/. 259,180	S/. 248,369	S/. 265,475	S/. 231,784	S/. 264,100	S/. 453,758	62.46%

Tabla 78. *Análisis de sensibilidad: Materia Prima*

Porcentaje de variación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
-10%	S/. -372,155	S/. 210,753	S/. 199,108	S/. 215,460	S/. 181,106	S/. 212,867	S/. 292,154	47.17%
-5%	S/. -372,155	S/. 195,637	S/. 182,839	S/. 197,950	S/. 162,262	S/. 192,586	S/. 236,175	41.78%
0%	S/. -372,155	S/. 180,520	S/. 166,570	S/. 180,441	S/. 143,417	S/. 172,304	S/. 180,196	36.21%
5%	S/. -372,155	S/. 165,404	S/. 150,301	S/. 162,931	S/. 124,572	S/. 152,023	S/. 124,217	30.39%
10%	S/. -372,155	S/. 150,287	S/. 134,032	S/. 145,421	S/. 105,727	S/. 131,741	S/. 68,238	24.29%

Tabla 79. *Análisis de sensibilidad: Mano de Obra*

Porcentaje de variación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
-10%	S/. -372,155	S/. 196,437	S/. 182,700	S/. 196,795	S/. 161,193	S/. 190,327	S/. 234,381	41.69%
-5%	S/. -372,155	S/. 188,479	S/. 174,635	S/. 188,618	S/. 152,305	S/. 181,316	S/. 207,288	38.97%
0%	S/. -372,155	S/. 180,520	S/. 166,570	S/. 180,441	S/. 143,417	S/. 172,304	S/. 180,196	36.21%
5%	S/. -372,155	S/. 172,562	S/. 158,505	S/. 172,263	S/. 134,529	S/. 163,293	S/. 153,104	33.40%
10%	S/. -372,155	S/. 164,603	S/. 150,440	S/. 164,086	S/. 125,641	S/. 154,281	S/. 126,011	30.53%

10.2.3. Análisis de escenarios

En este proyecto para el análisis de escenarios se consideraron dos tipos de escenarios: optimista y pesimista. Para el escenario optimista se consideró un incremento en el precio del 10% y una disminución en costo de mano de obra de 10%. Para el escenario pesimista se consideró un incremento en el costo de mano de obra del 10% y una disminución en el precio de 10%. Esto se puede ver en las siguientes tablas:

Tabla 80. *Escenario: Pesimista*

	Variación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	-10%		S/. 1,390,116	S/. 1,459,622	S/. 1,532,603	S/. 1,609,233	S/. 1,689,695
Costos Variables			S/. -385,952	S/. -415,381	S/. -447,054	S/. -481,142	S/. -517,829
Costos Fijos	10%		S/. -269,486	S/. -272,816	S/. -276,312	S/. -298,495	S/. -302,350
Gastos de Administración			S/. -669,471	S/. -690,805	S/. -713,205	S/. -769,315	S/. -794,012
Gastos de Ventas			S/. -43,797	S/. -44,457	S/. -45,150	S/. -47,377	S/. -48,141
Utilidad Operativa			S/. 21,410	S/. 36,163	S/. 50,881	S/. 12,904	S/. 27,363
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			S/. 21,410	S/. 36,163	S/. 50,881	S/. 12,904	S/. 27,363
Impuesto a la renta			S/. -2,141	S/. -3,616	S/. -5,088	S/. -1,290	S/. -2,736
UTILIDAD NETA			S/. 19,269	S/. 32,547	S/. 45,793	S/. 11,613	S/. 24,627
Variación neta activo y pasivo corriente			S/. 33,459	S/. 5,755	S/. 5,790	S/. -9,214	S/. 5,804
Depreciación operación			S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140
Depreciación administración			S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820
Depreciación ventas			S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización administración			S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO			S/. 77,688	S/. 63,261	S/. 76,542	S/. 27,359	S/. 55,390
Inversión Tangible		S/. -223,844	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión Intangible		S/. -96,177	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Capital de Trabajo		S/. -52,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL		S/. -372,155	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		S/. -372,155	S/. 77,688	S/. 63,261	S/. 76,542	S/. 27,359	S/. 55,390

COK	VANE	TIRE
16.31%	S/. -168,973	-7.36%

Tabla 81. *Escenario: Optimista*

	Variación	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	10%		S/. 1,699,030	S/. 1,783,982	S/. 1,873,181	S/. 1,966,840	S/. 2,065,182
Costos Variables			S/. -471,719	S/. -507,688	S/. -546,399	S/. -588,062	S/. -632,902
Costos Fijos	-10%		S/. -224,332	S/. -227,057	S/. -229,917	S/. -248,067	S/. -251,221
Gastos de Administración			S/. -669,471	S/. -690,805	S/. -713,205	S/. -769,315	S/. -794,012
Gastos de Ventas			S/. -43,797	S/. -44,457	S/. -45,150	S/. -47,377	S/. -48,141
Utilidad Operativa			S/. 289,712	S/. 313,976	S/. 338,510	S/. 314,019	S/. 338,907
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			S/. 289,712	S/. 313,976	S/. 338,510	S/. 314,019	S/. 338,907
Impuesto a la renta			S/. -73,034	S/. -80,192	S/. -87,429	S/. -80,204	S/. -87,546
UTILIDAD NETA			S/. 216,678	S/. 233,784	S/. 251,081	S/. 233,815	S/. 251,360
Variación neta activo y pasivo corriente			S/. 33,459	S/. 5,755	S/. 5,790	S/. -9,214	S/. 5,804
Depreciación operación			S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140	S/. 21,140
Depreciación administración			S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820	S/. 2,820
Depreciación ventas			S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización administración			S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO			S/. 275,096	S/. 264,499	S/. 281,829	S/. 249,560	S/. 282,123
Inversión Tangible		S/. -223,844	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión Intangible		S/. -96,177	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Capital de Trabajo		S/. -52,135	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL		S/. -372,155	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		S/. -372,155	S/. 275,096	S/. 264,499	S/. 281,829	S/. 249,560	S/. 282,123

COK	VANE	TIRE
16.31%	S/. 126,011	67.38%

De ambos escenarios podemos notar que en el escenario Pesimista se tiene un VAN negativo y una TIR por debajo del costo de oportunidad, mientras que en el escenario Optimista se obtiene un VAN y una TIR mucho mayor al proyecto en condiciones normales. Por lo tanto, se puede indicar que el proyecto es muy sensible a estos dos factores.

Conclusiones

1. Para el proyecto se determinó dos públicos objetivos siendo estos B2B y B2C.
2. Se realizó un estudio de mercado para ambos públicos objetivos donde un 43% de la encuesta para B2C consideró que para ellos es muy importante la sazón y el servicio cuando acuden a un restaurante, por otra parte, indicó un 65% que está dispuesto a pagar por un plato de comida tradicional a partir de S/ 20.00, por último, un 70% tiene intención de compra. Por otra parte, el público B2B el 100% de encuestados afirmó que está dispuesto a establecer alianzas estratégicas con la empresa.
3. Para este proyecto se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) integrada por los tres (03) socios, bajo el régimen MYPE tributario contando con veintiuno (21) colaboradores
4. La Huerta del Loncco se enfocará en la diferenciación frente al competidor, ya que brindará una experiencia tradicional y temática, valorando las costumbres y tradición de la ciudad. Por ello se establecieron estrategias de marketing de servicios.
5. Para el proyecto se realizará una inversión inicial de S/ 372,155 por parte de los tres socios de la empresa, lo cual consiste en activos tangibles e intangibles 86% y capital de trabajo 14%.
6. Un factor crítico para el éxito de la empresa es la fidelización por parte de los públicos objetivos B2B y B2C.
7. El proyecto no acudirá a un financiamiento por parte de una entidad bancaria para la inversión, de ser necesario en un futuro se evaluará distintos criterios para un crédito financiero.
8. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 36.21 % para el proyecto y el Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de S/ 180,196.05
9. Para el proyecto se consideraron tres variables para el análisis de sensibilidad, siendo estos el precio, los insumos y mano de obra

Recomendaciones

1. Ya que se estableció dos públicos objetivos los cuales son B2B y B2C se recomienda implementar las estrategias y objetivos diferenciados para cada público.
2. De acuerdo con las encuestas realizadas es importante implementar estrategias para cada público objetivo según los resultados y establecer alianzas estratégicas para el público B2B. Además, se recomienda realizar encuestas de satisfacción para medir los resultados y ser evaluados.
3. Implementar las estrategias de marketing de servicio, enfocadas en fortalecer la identidad del arequipeño con sus costumbres y con respecto al turista dar a conocer a través de experiencias culturales la comida tradicional de la ciudad, estableciendo una mayor relación con los clientes a través de una propuesta de valor que involucre beneficios emocionales que permitan generar mayor reconocimiento y fidelización.
4. Medir la fidelización del cliente para ambos públicos objetivos B2C y B2B, evaluar las fortalezas y debilidades a través de pequeñas encuestas.
5. Se recomienda en el caso de inversiones futuras evaluar la posibilidad de un endeudamiento financiero para apalancar el restaurante.
6. Se recomienda implementar estrategias de CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente)
7. Realizar capacitaciones trimestrales para los colaboradores enfocándose en el servicio y atención al cliente, y en tradiciones y cultura de Arequipa.
8. Por último, considerar como primer cliente a los colaboradores que formarán parte del equipo de trabajo para promover fidelización con la empresa.

Anexos

Anexo 1. Ficha de reclutamiento para Focus Group

Ficha de Reclutamiento

Ficha de Reclutamiento	
Ciudad:	Arequipa
Lugar de vivienda:	Cayma, Yanahuara, Cercado
Sexo:	Hombre o Mujer
Edad:	25 - 59 años
Ocupación:	Trabaja, Estudia, Ama de casa
Pregunta de Filtro:	¿Consume comida típica en restaurantes al menos una vez al mes?

Anexo 2. Guía de pautas para Focus Group.

Instrumento Focus Group	
Ciudad:	Arequipa
Lugar de Focus Group:	
Fecha:	
Nombre del moderador:	
Número de participantes:	8
Nombre de participantes:	
Presentación del Focus Group:	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer la presentación • Presentación del moderador • Breve descripción de por qué fueron elegidos
Presentación de participantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Edad • Ocupación • Lugar donde viven • Lugar donde trabajan
Temas a tratar (preguntas abiertas):	<p>Fase de Calentamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción sobre la comida tradicional 2. Breve conversación de restaurantes típicos en Arequipa, ¿Cuántos conocen? <p>Fase de Discusión:</p> <p>Percepción de los restaurantes típicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Restaurantes a los que acuden con frecuencia? 2. ¿Experiencias en restaurantes que acuden por primera vez? 3. ¿Que es importante para ellos en un restaurante? 4. ¿Calidad de los platos del restaurante al que acuden? 5. ¿Variedad de platos del restaurante al que acuden? 6. ¿Problemas que obtuvieron en algún restaurant? 7. ¿Precios comparados con el plato? 8. ¿Importancia de la infraestructura? <p>Percepción del servicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hacen normalmente el pago (en caja o al mozo)? 2. ¿Hay servicio Delivery en el restaurante al que acuden? 3. ¿La organización del local es buena? 4. ¿Ambiente agradable? 5. ¿Estacionamiento adecuado? 6. ¿Instalaciones adecuadas? 7. ¿Servicios higiénicos limpios? 8. ¿Experiencia de una mala atención? 9. ¿Atención de los mozos? 10. ¿Experiencia si alguno contrato un restaurante para algún evento? 11. Satisfacción por atributos 12. ¿Experiencia con el restaurante al que acuden con frecuencia? 13. ¿Música, Orquesta, entre otros de fondo adecuada? 14. ¿Sazón de los platos que consumen? 15. ¿Reciben atención personalizada por parte de los mozos? <p>Determinación de conclusiones: entre el moderador y participantes se debe llegar a una conclusión y cerrar con unas preguntas directas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podría acudir a un nuevo restaurante típico? 2. ¿Qué expectativas debe cumplir un nuevo restaurante para volverse cliente frecuente? 3. ¿Qué es lo más importante que un restaurante debe brindar?

Anexo 3. Guía de preguntas para entrevista a profundidad

Guía de entrevista

Pregunta 1: ¿Qué características del consumidor extranjero por la comida Arequipeña existe hoy en día?

Respuesta:

Pregunta 2: ¿Cuáles son las expectativas del consumidor extranjero respecto a la comida de Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 3: ¿Qué metodología de servicio se usaría para satisfacer al consumidor?

Respuesta:

Pregunta 4: ¿Cuál es el motivo principal por lo que un cliente vuelve?

Respuesta:

Pregunta 5: ¿Qué restaurante típico en Arequipa consideran como líder?

Respuesta:

Pregunta 6: ¿Cuáles son las ventajas del restaurante líder?

Respuesta:

Pregunta 7: ¿Qué herramientas aplican para fidelizar a sus clientes?

Respuesta:

Pregunta 8: ¿Qué restaurante típico en Arequipa se considera el último en la lista?

Respuesta:

Pregunta 9: ¿Por qué se considera el último y cuáles serían sus debilidades?

Respuesta:

5. ¿Con quién suele acudir a un restaurante típico mayormente?

	Familia
	Amigos
	Compañeros de trabajo
	Otro: _____

6. ¿Cuál es el motivo por el cual acude a un restaurante típico?

	Celebración
	Compartir
	Almorzar
	Otro: _____

7. ¿Cuál de los siguientes atributos considera como más importante en un restaurante?

Sabor y sazón	
Cantidad	
Variedad de plato	
Precio	
Ambiente	
Marca	
Servicio, atención al cliente	
Ubicación	
Otro:	

8. ¿Cómo elige un restaurante típico en Arequipa a la hora de almorzar?

	Recomendación
	Promoción
	Publicidad
	Conocido
	Otro: _____

9. ¿Qué considera usted como más importante para regresar a un restaurante que visita por primera vez?

	Calidad de servicio
	Calidad de los platos
	Ambos

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de comida tradicional?

	De 12 a 15 soles
	De 16 a 20 soles
	De 21 a 25 soles
	De 25 soles a mas

11. ¿Estaría dispuesto a visitar un nuevo restaurante temático de comida típica que brinde un lugar campestre y comida tradicional de Arequipa? **(Si la respuesta es no, fin de la encuesta)**

	Si
	No

12. ¿Describa que tan interesado está usted en consumir comida típica en este nuevo restaurante?

	Definitivamente iría a consumir
	Probablemente iría a consumir
	No está seguro
	Probablemente no iría a consumir
	Definitivamente no iría a consumir

13. ¿Cómo se entera usted de un nuevo restaurante?

	Redes Sociales (Facebook, Instagram, Twitter)
	Páginas Web
	Periódico
	Paneles Publicitarios
	Otros:

14. ¿Participaría usted de algún sorteo o promoción por internet para ganar vales de consumo?

	Si
	No

Gracias por su tiempo.

Anexo 5. Cuestionario para B2B

ENCUESTA 2

Buenas días/ tardes, queremos agradecer el tiempo que nos brinda para poder realizar esta encuesta. También queremos mencionarle la información que nos proporcione serán muy valiosa para esta investigación.

Tipo de negocio:

Ubicación de negocio:

¿Vende paquetes turísticos que incluye alimentación? **(Si la respuesta es sí realizar la encuesta, de lo contrario no continuar).**

1. ¿Tipo de turista que recibe?

☐	Nacional
☐	Internacional
☐	Ambos

2. ¿Brinda paquetes turísticos que incluye alimentación?

☐	Si
☐	No

3. ¿Cuántos turistas compran paquetes turísticos en una semana?

☐	De 0 a 5
☐	De 6 a 10
☐	De 11 a 15
☐	De 16 a más

4. ¿Cuál es la frecuencia de los turistas en restaurantes de comida típica?

☐	1 vez por semana
☐	2 veces por semana
☐	3 veces por semana
☐	4 veces a más

5. ¿Qué platos comen los turistas cuando visitan la ciudad?

☐	Comida típica de Arequipa
--------------------------	---------------------------

	Comida criolla
	Pescados y mariscos
	Comida gourmet
	Chicharrones
	Otro:

6. Como empresa, ¿Qué considera importante a la hora de elegir un restaurante para llevar a turistas nacionales e internacionales?

Sabor y sazón	
Cantidad	
Variedad de plato	
Precio	
Ambiente	
Marca	
Servicio, atención al cliente	
Ubicación	
Otro:	

7. ¿Estaría dispuesto a establecer alianzas con un restaurante temático que brinde comida tradicional de Arequipa, además de brindar una experiencia cultural?

	Si
	No

8. ¿Estaría dispuesto a recomendar el restaurante a turistas que no adquieren paquetes promocionales?

	Si
	No

Gracias por su tiempo.

Anexo 6: Perfiles de Puesto

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto	00 -1.1		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Gerente		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Propietario	Le reportan: Supervisor, Jefe de Almacén, Asistente administrativo.	
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses) 12	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	<p>Crear el planeamiento, política, sistema y organización interna de la empresa tanto en la parte operativa, administrativa como financiera. Asimismo, es el responsable de que los procedimientos, normas y exigencias se cumplan estrictamente. Su misión principal es la de producir utilidades sobre la base de excelentes estándares de venta, rendimiento, imagen y eficiencia. desde su ingreso hasta su salida del establecimiento</p>		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
<p>Encargarse de revisar los reportes por turnos del día anterior emitidos por la Administración, Controles y Almacén. Dichos reportes deben abarcar las áreas de producción, atención en salón, área de facturación (caja), limpieza y mantenimiento.</p> <p>Debe usar los datos obtenidos en el caso de las áreas productivas para planificar el día y comparar con la proyección inicial hecha en su planeamiento original. Esta comparación le ayudará a establecer si está cumpliendo las metas trazadas o si debe tomar medidas.</p> <p>Debe supervisar que el área de personal esté operativa y que esté aprovisionada de los insumos y materias primas que se necesiten. En esta actividad su relación con los jefes de área y supervisores debe ser directa a fin de asegurarse que no surgirá ningún problema a última hora. Debe supervisar que el personal este operativo y respete los horarios coordinando con el encargado de cada área de personal cualquier acción en contra o a favor de algún empleado. La correcta presencia y vestimenta de los empleados debe ser supervisada por el a fin de preservar la imagen del local. Debe supervisar que se ejecuten los procedimientos y procesos autorizados en la elaboración de las comidas y bebidas. Debe mantener mediante evaluaciones constantes la calidad de los productos así como la uniformidad de los mismos. Debe supervisar el correcto mantenimiento de su local, esto implica tener un programa específico de mantenimientos preventivos y correctivos del establecimiento al igual que los equipos.</p> <p>Debe encargarse de la revisión de los precios, en las compras de almacén así como de los ingresos y salidas de mercadería e insumos. Debe planificar las compras y la rotación ideal de productos perecibles en coordinación con el encargado de almacén y su asistente administrativo. Debe supervisar y participar en la preparación de los cuadros económicos y estados financieros de la empresa.</p> <p>Debe estar atento a las variaciones en los costos para tomar las medidas correctivas inmediatamente. Debe elaborar y presentar los flujos de caja. Debe asignar responsabilidades a los jefes de áreas, así como a todos los integrantes de las mismas. Debe mantener un registro diario de todas las devoluciones y mermas que se produzcan. Debe desarrollar un programa especial de impulso de ventas a fin de incrementar las ventas y mantener el servicio al cliente en un nivel alto. Debe hacer reuniones permanentes con el personal, escuchando sus sugerencias e incentivando al personal mediante concursos, premios y estímulos.</p> <p>Debe elaborar programas de capacitación, refuerzo y evaluación para el personal. Debe reunirse con los Supervisores para tratar asuntos relacionados al local y verificar si el plan de trabajo semanal se ha cumplido. Las metas y objetivos son también temas de estas reuniones. Debe ser la persona que represente a la empresa ante diversas entidades públicas y privadas, haciendo la mayor cantidad de relaciones públicas que su tiempo y organización le permita, ya que esto promueve la imagen del local y promueve posibles ventas en la calle (colegios, empresas, bancos, instituciones, etc.). Debe ser la persona encargada de programar los pagos de proveedores.</p> <p>Es el responsable de las remuneraciones e incentivos del personal de su local. Proyectar las ventas anuales, mensuales y semanales. Controlar los gastos de operación. Cerciorarse que se sigan todos los procedimientos de seguridad. Evitar la alta rotación del personal. Suspender o terminar la relación de trabajo de los empleados que no cumplan con las normas. Cerciorarse que se cumplan todas las disposiciones legales, laborales, fiscales y administrativas en su local.</p>			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA	AÑOS: 3	CON EXPERIENCIA ☒	SIN EXPERIENCIA ☐
Nivel Mínimo requerido por el Puesto			
NIVEL DE EDUCACION	TECNICA ☒	BACHILLER ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☐
	UNIVERSITARIA ☐	TITULADO ☐	MAESTRÍA ☐
Especificar Profesional en:	Administración de Negocios /Técnicos Servicios de Administración de Servicios de Hostelería/ carreras afines		
NIVEL DE IDIOMA	INGLES ☐	MEDIO ☒	AVANZADO ☐
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Evaluadas durante la Entrevista	Aplican a todo postulante		
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio	3	Integridad	3
Orientación al Cliente	3	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	3	Trabajo en Equipo	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista	Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO		
Finanzas	3	Administración	3
Contabilidad	2	Logística	2
Cocina	1	Marketing	2
Fuente sugerida de Reclutamiento	Interna ☐	Externa ☒	Ambas ☐
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?	Empresa nueva		
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?	Nombres: <input type="text"/> Razones para tomarlos en cuenta: <input type="text"/>		
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?	Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleo de universidades y escuelas especializadas de Hostelería y Turismo.		
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:	01/02/2019		

Descripción y Perfil de Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Código del Puesto	00 -1.2	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Contador	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Gerente	Le reportan:	Asistente Administrativo, Jefe de Almacén
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses)	6
Justificación:	Tiene como responsabilidad principal el acopio, clasificación, codificación, procesamiento, control y custodia de todos los documentos y demás información que originen o resulten de las transacciones financieras y de producción, para poder emitir los Estados Financieros y demás información contable de la empresa.		

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Elaborar el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas cada mes y presentarlos a la SUNAT en los plazos de ley que correspondan. Elaborar los cuadros financieros de la empresa y presentarlos al gerente.

Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales y anuales. Planear y supervisar la elaboración de los libros oficiales: diario, mayor, caja, etc. Custodiar los documentos contables de importancia para la empresa. Conciliar mensualmente las cuentas bancarias.

Analizar los costos de operación y dar o solicitar las explicaciones contables u operativas correspondientes. Realizar el análisis de los resultados mensuales comparados con el presupuesto, y explicar las variaciones contra éste último y con el real del mes anterior. Establecer necesidades de liquidez (mediante el flujo de caja proyectado).

Elaborar el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas cada mes y presentarlos a la SUNAT en los plazos de ley que correspondan. Elaborar los cuadros financieros de la empresa y presentarlos al gerente.

Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales y anuales. Planear y supervisar la elaboración de los libros oficiales: diario, mayor, caja, etc. Custodiar los documentos contables de importancia para la empresa. Conciliar mensualmente las cuentas bancarias.

Analizar los costos de operación y dar o solicitar las explicaciones contables u operativas correspondientes. Realizar el análisis de los resultados mensuales comparados con el presupuesto, y explicar las variaciones contra éste último y con el real del mes anterior. Establecer necesidades de liquidez (mediante el flujo de caja proyectado).

PERFIL DEL PUESTO:

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

AÑOS: 5 CON EXPERIENCIA ☒ SIN EXPERIENCIA ☐

NIVEL DE EDUCACION

Nivel Mínimo requerido por el Puesto

TECNICA	BACHILLER	CURSOS DE ESPECIALIDAD
UNIVERSITARIA	TITULADO	MAESTRÍA
☒	☒	☐

Especificar Profesional en:

NIVEL DE IDIOMA

INGLES	MEDIO	AVANZADO
No Aplica		

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Definición de COMPETENCIAS: Comportamientos, Habilidades, Actitudes e Intereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior

Aplican a todo postulante

Evaluadas durante la Entrevista

Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO

Vocación de Servicio	Integridad
Orientación al Cliente	Compromiso
Comunicación Efectiva	Trabajo en Equipo
1	3
1	3
2	3

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Evaluadas durante la Entrevista

Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO

Fiscalizaciones y auditorías	Costos
Tributación	Logística
Excel	Administración
3	3
3	2
2	1

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Fuente sugerida de Reclutamiento

Interna ☐ Externa ☒ Ambas ☐

Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva

De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?

Nombres:

Razones para tomarlos en cuenta:

De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?

Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.

Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:

01/02/2019

Descripción y Perfil de Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Código del Puesto	00 - 2.1	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Supervisor	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Gerente	Le reportan:	Jefe de Sala, Jefe de Cocina, Jefe de Barra
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒ Reemplazo ☐ Retiro ☐		
Modalidad:	Permanente ☐ Bajo Contrato ☒ Externo ☐		
	Tiempo: (meses)		12
Justificación:	Responsable del funcionamiento general del local en ausencia del Gerente. A su vez, es el encargado de hacer cumplir las disposiciones y estándares, en beneficio de su empresa para sí poder obtener mayores ganancias. Debe apoyar al gerente en todas sus funciones.		

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Debe ser la primera persona en llegar al local para abrir las puertas de ingreso y permitir que los trabajadores del turno de la mañana puedan iniciar sus labores.

PERFIL DEL PUESTO:

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

AÑOS: 2 CON EXPERIENCIA ☒ SIN EXPERIENCIA ☐

NIVEL DE EDUCACION

Nivel **Mínimo** requerido por el Puesto

TECNICA ☒	BACHILLER ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☐
UNIVERSITARIA ☐	TITULADO ☐	MAESTRÍA ☐

Especificar Profesional en:

Administración de Negocios /Técnicos Servicios de Administración de Servicios de Hostelería/ carreras afines

NIVEL DE IDIOMA

INGLES BASICO ☐ MEDIO ☒ AVANZADO ☐

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Definición de COMPETENCIAS: **C**omportamientos, **H**abilidades, **A**ctitudes e **I**ntereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior

Evaluadas durante la Entrevista

Aplican a todo postulante

Nivel **Mínimo** de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO

Vocación de Servicio	3			Integridad	3		
Orientación al Cliente	3			Compromiso	3		
Comunicación Efectiva	3			Trabajo en Equipo	3		

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Evaluadas durante la Entrevista

Nivel **Mínimo** de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO

Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria.	2			Administración	2		
Finanzas	2			Logística	2		
Cocina	2			Marketing	1		

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Fuente sugerida de Reclutamiento

Interna ☐ Externa ☒ Ambas ☐

Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?

Empresa nueva

De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?

Nombres:

Razones para tomarlos en cuenta:

De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?

Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleo de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.

Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:

01/02/2019

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 2.1		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Supervisor		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Gerente		Le reportan: Jefe de Sala, Jefe de Cocina, Jefe de Barra
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo (meses): 12	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	Responsable del funcionamiento general del local en ausencia del Gerente. A su vez, es el encargado de hacer cumplir las disposiciones y estándares, en beneficio de su empresa para sí poder obtener mayores ganancias. Debe apoyar al gerente en todas sus funciones.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
<p>Debe ser la primera persona en llegar al local para abrir las puertas de ingreso y permitir que los trabajadores del turno de la mañana puedan iniciar sus labores. Inspeccionar rápidamente las instalaciones del local. Deberá revisar el cuaderno de bitácora para informarse de lo ocurrido en el turno anterior y con ello culminar los trabajos pendientes y/o dejados por el Gerente. Revisar la venta del día anterior en soles y unidades; con esta estadística se proyectará la venta del día de los diferentes ítems y se comparará con el stock del día. Debe coordinar con el jefe de almacén que se tenga el stock mínimo para la venta del día y que verifique los pedidos por llegar. De haber algún problema de abastecimiento, el Supervisor deberá usar su criterio para darle solución, teniendo como objetivo el que a la hora de abrir el local se tengan todos los productos que se venden. Debe supervisar la recepción de los pedidos. Debe de realizar visitas periódicas a los centros de producción para cerciorarse del avance y la preparación de los productos que se venderán. Debe vigilar la entrada de cada equipo de trabajo, así como se hizo en la mañana con la producción deberá hacerlo con el ingreso de la fuerza de ventas, como meseros, cajero, anfitriona. Una vez verificada la asistencia de toda la fuerza de ventas, debe constatar que empiecen a laborar según el rol que se le haya asignado a cada persona para la semana. De no haber rol, coordinar con el jefe del área para que indique lo que sea necesario hacer. Debe verificar que el personal de salón realice el mise en place correcto del área. Se otorgue la distribución de las mesas que cada uno deberá atender en ese turno y lo hará de acuerdo con una rotación adecuada. Verificar que el cajero esté operativo en su totalidad y tenga sus máquinas en buen estado, así como sus herramientas de trabajo listas. A él se le deberá entregar el fondo de caja respectivo. Debe estar presentable al público, correctamente uniformado y verificar que todo su personal también lo esté. Una vez realizada esta verificación deberá dar el orden de abrir el local. Durante la venta debe estar pendiente que la maquinaria funcione correctamente y que las áreas de producción hayan previsto el stock para la demanda del turno. Además, debe estar en una constante comunicación con sus áreas a fin de informar la velocidad de llegada del público y que la producción se acelere, según sea el caso. A la hora punta, debe estar esencialmente en dos lugares: producción y salones. Si se presentara alguna emergencia en alguna otra área, como caja, postres, etc. no se dudará en prestar ayuda inmediatamente. Debe velar por que el local esté impecable por dentro y por fuera, a toda hora. También debe velar porque las áreas de producción no se conviertan en basurales con el objeto de agilizar la venta; siempre hay que acostumbrar al personal a ser limpio y ordenado con presión de venta o sin ella. Después de pasar por la venta de hora pico, se debe coordinar una limpieza de las áreas a fondo, esperando el ingreso del otro turno estando completamente limpias. El Supervisor debe verificar que cada una de las áreas cuadre su turno en lo que a salida de productos se refiere, así como revisar las liquidaciones del cajero y cruzar la información a fin de cuadrar su turno respectivo. También debe coordinar con el encargado de controles para obtener la información que sea útil y verificar que esté llevando un buen control de las transacciones del día. También debe llenar el informe de avances de la semana para el Gerente. Finalmente debe depositar el dinero producto de la venta del turno en la caja fuerte terminando así su responsabilidad hasta el turno siguiente. En el caso de estar en el turno de noche, a la hora de ingresar a cubrir su horario se siguen los mismos pasos que inicialmente describiéramos, salvo la apertura del local. Para cerrar el turno se repite lo mismo que en la tarde, aumentando la inspección total del local antes de cerrarlo. El Supervisor debe revisar las instalaciones tal y como se hizo al abrir el local, dando mayor énfasis en verificar que toda conexión eléctrica se encuentre apagada: los extractores, las freidoras y los hornos apagados. Antes de retirarse debe de dejar las instrucciones respectivas a los vigilantes y de ser el caso verificar que le dejen trabajo para la amanecida. Fuera de estas funciones y procedimientos, debe darse tiempo para establecer y revisar el control de mermas, las ventas por tipo, la cantidad de venta por persona, etc. para de esta manera incentivar y planear estrategias para obtener objetivos planteados. Una vez por semana debe reunirse con las diversas áreas a fin de obtener la información referente al trabajo y de los detalles o problemas que puedan surgir a fin de corregirlos. Debe apoyar el entrenamiento constante de sus trabajadores, así como la capacitación continua a través de experiencias propias o de la marca. También debe tener un contacto directo con los proveedores a fin de que ellos sepan que sus productos son supervigilados por un conocedor del tema y que actuará como ente fiscalizador de encontrar cualquier variación en los estándares. Finalmente debe supervisar que las áreas hagan sus pedidos oportunamente para cubrir sus necesidades así como comprobar que el almacén provea con lo mínimo indispensable para la demanda del día. Este es el representante de los dueños en el local y suple las funciones de gerente cuando éste no se encuentre en el local</p>			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
Años: 2		CON EXPERIENCIA ☒	SIN EXPERIENCIA ☐
NIVEL DE EDUCACION			
TECNICA ☒ UNIVERSITARIA ☐		BACHILLER ☐ TITULADO ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☐ MAESTRÍA ☐
Especificar Profesional en: Administración de Negocios /Técnicos Servicios de Administración de Servicios de Hostelería/ carreras afines			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES		BASICO ☐	MEDIO ☒
AVANZADO ☐			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: C omportamientos, H abilidades, A ctitudes e I nteriores (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Aplican a todo postulante			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio	3	Integridad	3
Orientación al Cliente	3	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	3	Trabajo en Equipo	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Finanzas		Administración	
Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria		Logistics	
Cocina		Marketing	
2		2	
3		2	
2		1	
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐		Externa ☒	
Ambas ☐			
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?			
Nombres:		Razones para tomarlos en cuenta:	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?			
Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleo de universidades y escuelas especializadas de Hostelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 2.1.1		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Jefe de Salón		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Supervisor		Le reportan: Capitan, Mozo, Anfitriona
Motivo de la Contratación:	☒ Nuevo Puesto ☐ Reemplazo	☐ Retiro	
Modalidad:	☐ Permanente ☐ Bajo Contrato	☐ Externo ☐ Tiempo:	
Justificación:	Ser la imagen y el principal gestor de la filosofía de servicio y de atención original del Restaurante. Debe tener una base de datos importante pues debe tratar de conocer a todos los clientes y hacerlos sentir en confianza como si vinieran años seguidos. Además coordina, dirige y ejecuta las actividades correspondientes a la operatividad del salón, de manera que se asegure la satisfacción de los clientes durante su permanencia en el restaurante, así como también velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas y la motivación del personal de su área.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Cuando un cliente ingresa al local el Jefe de salón debe estar avisando a sus capitanes que se alisten a atenderlo, verificando que las mesas estén listas y preparadas, acercándose a saludar a los clientes si los conoce para ir haciendo el ambiente agradable y demostrándoles que son especiales y de la casa. Si durante la visita de alguno de los clientes ocurriera algún percance tiene que atender correctamente las quejas o reclamos que existieran, registrando las ocurrencias que se presenten para su posterior revisión. En todos estos casos es la persona encargada de autorizar las cortesías a los clientes y de también proponerlas por casos especiales como política de motivación y publicidad. Finalmente supervisar y verificar que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio de atención en el salón. Además debe cumplir las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Asignar las plazas a los capitanes y mozos. ☐ Revisar las reservas del día, confirmárlas, realizar la distribución de mesas respectiva y comunicarla a los capitanes y mozos de salón. ☐ Supervisar la preparación del salón antes del servicio, apoyando en el armado de mesas y estaciones en caso sea necesario. ☐ Reunirse con el Jefe de Cocina para que le informe sobre los platos disponibles del día. ☐ Reunirse todos los días antes de iniciar el servicio con el equipo de salón para informar sobre los platos existentes en el día y discutir problemas presentados durante el servicio, o cualquier información adicional importante para la atención de nuestros clientes. ☐ Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene establecidas en el procedimiento correspondiente. ☐ Supervisar que el personal de salón cumpla con las normas de higiene y el uso del uniforme completo, según lo indica el procedimiento correspondiente. ☐ Conocer los diferentes platos, postres y bebidas de la carta, de manera que pueda asesorar a los clientes cuando se requiera. ☐ Verificar constantemente el salón, a fin de atender las necesidades que puedan tener los clientes. ☐ Supervisar las tareas que realiza el personal del salón (capitanes, mozos y anfitriona). ☐ Mantener comunicación constante con los jefes de las otras áreas. ☐ Evaluar y capacitar al personal de su área. ☐ Supervisar y hacer los horarios del personal a su cargo. ☐ Organizar el rol de descansos del personal a su cargo. ☐ Asistir a las reuniones de la Gerencia. 			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA: AÑOS: 1 CON EXPERIENCIA ☒ SIN EXPERIENCIA ☐			
NIVEL DE EDUCACIÓN			
TÉCNICA ☒ UNIVERSITARIA ☒		BACHILLER ☐ TITULADO ☐	
CURSOS DE ESPECIALIDAD		MAESTRÍA	
Especificar Profesional en: Administración de Servicios de Hostelería			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES		BÁSICO ☐	MEDIO ☐
		AVANZADO ☐	
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: Comportamientos, Habilidades, Actitudes e Interiores (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BÁSICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio		Integridad	
Orientación al Cliente		Compromiso	
Comunicación Efectiva		Trabajo en Equipo	
3		3	
3		3	
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BÁSICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Finanzas		Administración	
Contabilidad		Logística	
Cocina		Marketing	
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐		Externa ☒	
Ambas ☐			
¿Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone? Nombres: Razones para tomarlos en cuenta:			
De sugerir fuente externa, ¿cuál es la fuente que sugiere? Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hostelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Código del Puesto	00 - 2.1.1.1	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Anfitriona	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Supervisor / jefe de Sala	Le reportan:	No aplica
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses)	6
Justificación:	Darle la bienvenida al ingresar al local ofreciendo una mejor y personalizada atención al cliente, en el momento de orientar e informar sobre los servicios que brinda el Restaurante. Dar resaca y presencia al local así como cubrir los espacios de tiempo dejados por los Capitanes de mesa y mozos. Finalmente supervisar y verificar que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio de atención en el salón.		

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Recibimiento y saludo: Debe recibir al cliente con amabilidad, saludándolo y dándole la bienvenida. Presentación del menú y ofrecimiento de aperitivos: Se presenta la carta comenzando siempre por las damas y después con los caballeros y opcionalmente con los niños. Se ofrecen los aperitivos y bebidas. Presentar al Capitán o mozo encargado de la mesa correspondiente: si fuera el caso entregar el pedido al Capitán o mozo, explicándole correctamente los detalles en la comanda. Despedida: Se deben despedir de los clientes abriéndoles la puerta, dándoles las gracias y pidiéndoles su pronto regreso. Otros: Si existiera gran cantidad de público en el local y los Capitanes y mozos estuvieran muy ocupados, las anfitrionas deberán apoyar sin descuidar el ingreso de los clientes.

Además debe cumplir las siguientes funciones:

- ☐ Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene.
- ☐ Brindar información a los clientes sobre el restaurante y sus productos (telefónicamente).
- ☐ Realizar reservas para los clientes que lo soliciten.
- ☐ Revisar las reservas del turno y en caso que se requiera realizar la distribución de mesas respectiva y comunicarla a los capitanes y mozos de salón.

PERFIL DEL PUESTO:

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA	AÑOS:	CON EXPERIENCIA	SIN EXPERIENCIA	☒
NIVEL DE EDUCACION	TECNICA ☒ UNIVERSITARIA ☒	BACHILLER ☐ TITULADO ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☐ MAESTRÍA ☐	
Especificar Profesional en:	Ciencias de la comunicación / administración / carreras afines			

NIVEL DE IDIOMA	INGLES	BASICO	MEDIO	AVANZADO
		☒	☐	☐

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Definición de COMPETENCIAS: **C**omportamientos, **H**abilidades, **A**ctitudes e **I**nteriores (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior

Aplican a todo postulante

	Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO	
Vocación de Servicio	☒	Integridad
Orientación al Cliente	☒	Compromiso
Comunicación Efectiva	☒	Trabajo en Equipo

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Evaluadas durante la Entrevista

Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO	
Manejo de herramientas MS office	☒

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Fuente sugerida de Reclutamiento

Interna	Externa	Ambas
☐	☒	☐

Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?

Empresa nueva

De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?

Nombres:

Razones para tomarlos en cuenta:

De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?

Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.

Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:

01/02/2019

Descripción y Perfil de Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Código del Puesto: 00 - 2.1.1.2	Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto: Capitan	Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a: Jefe de Salón	Le reportan: Mozo
Motivo de la Contratación: Nuevo Puesto ☒ Reemplazo ☐ Retiro ☐	
Modalidad: Permanente ☐ Bajo Contrato ☐ Externo ☐	
Tiempo: (meses) <input type="text"/> Tiempo: <input type="text"/>	
Justificación: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; min-height: 30px;">Coordinar y ejecutar las actividades necesarias para recibir y atender a los clientes durante su permanencia en el restaurante, de manera que se asegure la satisfacción de sus necesidades mediante un excelente servicio.</div>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Debe limpiar y preparar diariamente la estación de trabajo asignada por el Jefe de salón (platos base, copas, manteles, servilletas, etc.), así como limpiar y armar las mesas de la plaza que le ha sido asignada esperando la llegada de los primeros clientes.

Cuando los clientes ingresan debe al igual que la anfitriona recibir y atender al cliente de forma amable y cortés. Acomodará al cliente en su mesa, una vez instalado en la mesa le ofrecerá a los clientes la carta de bebidas, comidas y postres. Siguiendo el procedimiento de servicio con la filosofía del restaurante.

Luego de haber tomado el pedido entonces lo ingresará al sistema para que se prepare en cada área lo solicitado. Debe coordinar con el mozo dándole las órdenes para recoger las bebidas y/o aperitivos y después el pedido de comidas de la cocina para servirlos en la mesa según las posiciones de cada uno.

Además debe cumplir las siguientes funciones

- ☐ Cumplir estrictamente con el horario de trabajo.
- ☐ Revisar el libro de reservas y verificar si hay reservas de grupos para acondicionar las mesas de acuerdo a la cantidad de personas.
- ☐ Reunirse diariamente con el Jefe de salón para que le informe sobre los platos existentes en el día y discutir problemas presentados durante el servicio.
- ☐ Conocer los diferentes platos, postres y bebidas de la carta, de manera que pueda asesorar a los clientes cuando se requiera.
- ☐ Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene, establecidas en el procedimiento correspondiente.
- ☐ Verificar constantemente las mesas asignadas, a fin de atender las necesidades que puedan tener los clientes.
- ☐ Cuando el cliente lo solicite, imprimir la pre-cuenta, verificarla junto con el Mozo y entregarla al cliente.
- ☐ Verificar que la mesa quede limpia, armada y ordenada para recibir a los siguientes clientes.
- ☐ Apoyar al Jefe de salón en lo que requiera.

PERFIL DEL PUESTO:

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA Años: **2** CON EXPERIENCIA ☒ SIN EXPERIENCIA ☐

NIVEL DE EDUCACION

Nivel **Mínimo** requerido por el Puesto

TECNICA ☒	BACHILLER ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒
UNIVERSITARIA ☐	TITULADO ☐	MAESTRÍA ☐

Especificar Profesional en:

Administración de servicios de hostelería

NIVEL DE IDIOMA

INGLES BASICO ☐ MEDIO ☒ AVANZADO ☐

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Definición de COMPETENCIAS: **C**omportamientos, **H**abilidades, **A**ctitudes e **I**nterés (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior

Aplican a todo postulante

Nivel **Mínimo** de Desarrollo que requiere el Puesto: **1** BASICO, **2** MEDIO, **3** AVANZADO

Vocación de Servicio 3	Integridad 3
Orientación al Cliente 3	Compromiso 3
Comunicación Efectiva 3	Trabajo en Equipo 3

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Nivel **Mínimo** de Dominio que requiere el Puesto: **1** BASICO, **2** MEDIO, **3** AVANZADO

Organización 2	Control 2
Supervisión 2	

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Fuente sugerida de Reclutamiento

Interna ☐ Externa ☒ Ambas ☐

¿Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? **Empresa nueva**

De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?

Nombres:

Razones para tomarlos en cuenta:

De sugerir fuente externa, ¿cuál es la fuente que sugiere?

Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hostelería y Turismo.

Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:

01/02/2019

Descripción y Perfil de Puesto

DATOS GENERALES DEL PUESTO

Código del Puesto:	00 - 2.1.1.2.1	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Mozo	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Jefe de Salón	Le reportan:	No aplica
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒ Reemplazo ☐ Retiro ☐		
Modalidad:	Permanente ☐ Bajo Contrato ☒ Externo ☐		
		Tiempo (meses):	6
Justificación:	Servir los platos de acuerdo a la solicitud y satisfacer sus necesidades del cliente		

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Apoya al Capitán en la limpieza y preparación diaria de la estación de trabajo asignada por el Jefe de salón, también lo ayuda en la limpieza y armado de las mesas de la plaza que le ha sido asignada. No deben permitir que los clientes se pongan molestos y no dejar que algo que podamos hacer los moleste. Siempre debemos estar seguros que el restaurante que ve, el servicio que se le brinda y la comida que come el cliente es justamente lo que ustedes desearían si fueran clientes. Es decir, siempre deben ponerse en el lugar del cliente.

Además debe cumplir las siguientes funciones

- ☐ Cumplir estrictamente con el horario de trabajo.
- ☐ Revisar el libro de reservas y verificar si hay reservas de grupos para acondicionar las mesas de acuerdo a la cantidad de personas.
- ☐ Reunirse diariamente con el Maitre para que le informe sobre los platos existentes en el día y discutir problemas presentados durante el servicio.
- ☐ Conocer los diferentes platos, postres y bebidas de la carta, de manera que pueda asesorar a los clientes cuando se le solicite.
- ☐ Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene, establecidas en el procedimiento correspondiente.
- ☐ Atender al cliente de forma amable y cortes.
- ☐ Trasladar de las áreas de producción los pedidos del cliente, colocándolos en la mesa según las posiciones indicadas en la comanda.
- ☐ Verificar constantemente las mesas asignadas, a fin de atender las necesidades que puedan tener los clientes.
- ☐ Reemplazar menaje y/o utensilios que ya no sean utilizados por los clientes, reponerlos en caso sea necesario.
- ☐ Revisar la pre-cuenta con el Capitán, una vez que el cliente la cancele llevarla al área de Caja para la cancelación respectiva.
- ☐ Limpiar, armar y ordenar la mesa apenas se retiren los clientes.
- ☐ Asegurar que la estación de trabajo cuente con manteles, servilletas, platos, cubiertos, copas, etc. durante la hora de servicio.
- ☐ Apoyar al Jefe de salón y Capitán en lo que requieran.

PERFIL DEL PUESTO:

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

AÑOS: 1 CON EXPERIENCIA ☒ SIN EXPERIENCIA ☐

NIVEL DE EDUCACION

Nivel Mínimo requerido por el Puesto

TECNICA ☐	BACHILLER ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒
UNIVERSITARIA ☐	TITULADO ☐	MAESTRÍA ☐

Especificar Profesional en:

Mozo

NIVEL DE IDIOMA

INGLES

BÁSICO ☒ MEDIO ☐ AVANZADO ☐

COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Definición de COMPETENCIAS: **C**omportamientos, **H**abilidades, **A**ctitudes e **I**nteriores (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior

Aplican a todo postulante

Evaluadas durante la Entrevista

	Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BÁSICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO		
Vocación de Servicio	3	Integridad	3
Orientación al Cliente	3	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	3	Trabajo en Equipo	3

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Evaluadas durante la Entrevista

Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BÁSICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO

Técnicas para meseros ☐ Manejo de computadores ☐

Venta sugestiva ☐

NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Fuente sugerida de Reclutamiento

Interna ☐ Externa ☒ Ambas ☐

Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?

Empresa nueva

De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?

Nombres:

Razones para tomarlos en cuenta:

De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?

Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.

Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:

01/02/2019

Descripción y Perfil de Puesto																	
DATOS GENERALES DEL PUESTO																	
Código del Puesto	00 - 2.1.2	Fecha:	08/06/2018														
Nombre del Puesto:	Jefe de Cocina	Número de Vacantes:	1														
Nivel de Reporte Directo a:	Supervisor	Le reportan:	Sub jefe de cocina														
Motivo de la Contratación:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Nuevo Puesto ☒</div> <div>Reemplazo ☐</div> <div>Retiro ☐</div> </div>																
Modalidad:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Permanente ☐</div> <div>Bajo Contrato ☒</div> <div>Externo ☐</div> </div>																
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>Tiempo: (meses) 6</div> <div>Tiempo: <input type="text"/></div> </div>																
Justificación:	Supervisar y realizar las actividades necesarias para la preparación del área de cocina antes, durante y después del servicio diario, garantizando la satisfacción del cliente																
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:																	
<p>Coordinar, dirigir y ejecutar todas las labores relacionadas a la cocina, garantizando la repetición exacta del sabor, porción, presentación, calidad e higiene de los platos, de manera que se asegure la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes durante su permanencia en el restaurante, así como también velar por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas, la motivación del personal y el control de mermas y desperdicios. PRINCIPALES FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Verificar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro del área de cocina. ☐ Supervisar que el personal a su cargo use el uniforme limpio. ☐ Verificar que los pedidos realizados a Almacén hayan sido atendidos, de no ser así coordinar su atención inmediata. ☐ Verificar estado y stock de los productos almacenados que van ser usados durante el día y coordinar su reposición en caso sea necesario. ☐ Supervisar la preparación del mise en place requerido diariamente. ☐ Supervisar la preparación del menú para el personal y designar el personal de cocina que lo preparará. ☐ Revisar cada estación de trabajo del área de cocina antes de la apertura del local. ☐ Coordinar con el Supervisor los productos que pueden ser utilizados en reemplazo de otros, debido a escasez en el mercado, precio, etc. ☐ Informar al jefe de salón los platos disponibles y no disponibles en el día. ☐ Cantar los pedidos a las diferentes estaciones y degustar cada uno de los productos preparados antes de ser enviados a los clientes, verificando ingredientes, sabor, porciones, calidad, etc. ☐ Ordenar la preparación de cortesías para los clientes en caso de ser necesario. ☐ Atender correctamente las quejas o reclamos de los clientes, en caso de requerirlo solicitar la presencia de la Gerencia. ☐ Racionalizar los insumos que se van a utilizar en la preparación de los diferentes platos, así como controlar las mermas. ☐ Revisar el pedido de los insumos y materiales del área de Cocina. ☐ Verificar que los productos restantes del día queden empacados y almacenados correctamente. ☐ Verificar la limpieza y orden de los equipos y de cada estación de trabajo del área de Cocina. ☐ Coordinar el mantenimiento y reparación de los equipos de Cocina cuando sea necesario. ☐ Controlar el stock del menaje con el que se cuenta y coordinar su reposición en caso de ser necesario. ☐ Elaborar diferentes reportes a la Gerencia, tales como menaje del área de cocina en mal estado, roto o faltante, control de mermas, etc. ☐ Apoyar en la creación de nuevos platos que puedan ser incluidos en la carta de comidas del restaurante en un futuro, previa autorización de la Gerencia. ☐ Organizar los descansos del personal a su mando. ☐ Reunirse con el personal cada semana con el fin de evaluar y discutir el desempeño del área. 																	
PERFIL DEL PUESTO:																	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA</div> <div>AÑOS: 3</div> <div>CON EXPERIENCIA ☒</div> <div>SIN EXPERIENCIA ☐</div> </div>																	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>NIVEL DE EDUCACION</div> <div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>TECNICA ☒</div> <div>BACHILLER ☐</div> <div>CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>UNIVERSITARIA ☐</div> <div>TITULADO ☐</div> <div>MAESTRÍA ☐</div> </div> </div> <div>Nivel Mínimo requerido por el Puesto</div> </div>																	
Especificar Profesional en: Gastronomía																	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>NIVEL DE IDIOMA</div> <div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>BASICO ☒</div> <div>MEDIO ☐</div> <div>AVANZADO ☐</div> </div> <div>INGLES</div> </div> </div>																	
<div style="background-color: #f2f2f2; padding: 5px;"> COMPETENCIAS CORPORATIVAS Definición de COMPETENCIAS: Comportamientos, Habilidades, Actitudes e Intereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior </div> <div style="background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> Aplican a todo postulante <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div> Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO </div> </div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Vocación de Servicio</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Comunicación Efectiva</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Integridad</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> <div style="text-align: center; font-size: small; margin-top: 5px;">NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN</div> </div>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Vocación de Servicio</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Comunicación Efectiva</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Vocación de Servicio	3	Orientación al Cliente	3	Comunicación Efectiva	3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Integridad</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Integridad	3	Compromiso	3	Trabajo en Equipo	3
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Vocación de Servicio</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Comunicación Efectiva</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Vocación de Servicio	3	Orientación al Cliente	3	Comunicación Efectiva	3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Integridad</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Integridad	3	Compromiso	3	Trabajo en Equipo	3				
Vocación de Servicio	3																
Orientación al Cliente	3																
Comunicación Efectiva	3																
Integridad	3																
Compromiso	3																
Trabajo en Equipo	3																
<div style="background-color: #f2f2f2; padding: 5px;"> COMPETENCIAS TÉCNICAS Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO </div> <div style="background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> Evaluadas durante la Entrevista <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nutrición</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Administración de costos</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Innovación y creatividad</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Cocina</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> <div style="text-align: center; font-size: small; margin-top: 5px;">NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN</div> </div>				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nutrición</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Administración de costos</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Nutrición	3	Administración de costos	2	Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria	3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Innovación y creatividad</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Cocina</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Innovación y creatividad	3	Cocina	3		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nutrición</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Administración de costos</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Nutrición	3	Administración de costos	2	Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria	3	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Innovación y creatividad</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Cocina</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Innovación y creatividad	3	Cocina	3						
Nutrición	3																
Administración de costos	2																
Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria	3																
Innovación y creatividad	3																
Cocina	3																
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> <div>Fuente sugerida de Reclutamiento</div> <div>Interna ☐</div> <div>Externa ☒</div> <div>Ambas ☐</div> </div> <div style="margin-bottom: 5px;"> ¿Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone? </div> <div style="width: 45%;"> Razones para tomarlos en cuenta: </div> </div> <div style="margin-bottom: 5px;"> De sugerir fuente externa, ¿cuál es la fuente que sugiere? </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleo de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo. </div>																	
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019																	

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 2.1.2.1		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Sub Jefe de Cocina		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Jefe de Cocina		Le reportan: Pre-cocineros, Cocineros, Lavadores, Panadero y Pastel
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒ Reemplazo ☐ Retiro ☐		
Modalidad:	Permanente ☐ Bajo Contrato ☒ Externo ☐		
	Tiempo: (meses) 6 meses Tiempo: <input type="text"/>		
Justificación:	Supervisar y realizar las actividades necesarias para la preparación del área de cocina antes, durante y después del servicio diario, garantizando la satisfacción del cliente		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Coordinar, dirigir y ejecutar todas las labores relacionadas a la cocina en coordinación con el jefe de cocina y reemplazarlo cuando no este.			
PRINCIPALES FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> ☐ Verificar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro del área de cocina. ☐ Supervisar que el personal a su cargo use el uniforme limpio. ☐ Verificar que los pedidos realizados a Almacén hayan sido atendidos, de no ser así coordinar con el Jefe de Cocina para su atención inmediata. ☐ Verificar estado y stock de los productos almacenados que van ser usados durante el día y coordinar su reposición en caso sea necesario. ☐ Supervisar la preparación del mise en place requerido diariamente. ☐ Coordinar con el Jefe de Cocina los platos disponibles y no disponibles para el día. ☐ Revisar cada estación de trabajo del área de cocina antes de la apertura del local. ☐ Degustar cada uno de los productos preparados antes de ser enviados a los clientes, verificando ingredientes, sabor, porciones, calidad, etc. ☐ Verificar que los productos restantes del día queden empacados y almacenados correctamente. ☐ Verificar la limpieza y orden de los equipos y de cada estación de trabajo del área de Cocina, según lo indicado en los procedimientos correspondientes. ☐ Revisar constantemente los equipos a fin de reportar las fallas técnicas de los mismos. ☐ Verificar que se estén rotando correctamente los productos en las cámaras de frío según las fechas de ingreso ☐ Informar al Jefe de Cocina de las ocurrencias presentadas durante el día. ☐ Reemplazar al Jefe de Cocina en su día de descanso. ☐ Apoyar al Jefe de Cocina en lo que requiera. 			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
Años: 1		CON EXPERIENCIA ☒	SIN EXPERIENCIA ☐
NIVEL DE EDUCACION			
TECNICA ☒ BACHILLER ☐ UNIVERSITARIA ☐ TITULADO ☐		CURSOS DE ESPECIALIDAD ☐ MAESTRÍA ☐	
Especificar Profesional en: Gastronomía			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES		BASICO ☐	MEDIO ☐ AVANZADO ☐
No aplica			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: Comportamientos, Habilidades, Actitudes e Intereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Aplican a todo postulante			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio		2	Integridad
Orientación al Cliente		2	Compromiso
Comunicación Efectiva		2	Trabajo en Equipo
		3	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Nutrición		2	Innovación y creatividad
Administración de costos		2	Cocina
Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria.		2	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐		Externa ☒	Ambas ☐
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?			
Nombres:		Razones para tomarlos en cuenta:	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?			
Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleo de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 2.1.2.1.3		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Pastelería		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Jefe de Cocina	Le reportan: No aplica	
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses) 6	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	Realizar las producciones de postres para garantizar la satisfacción del cliente		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
<p>Es la persona encargada de preparar todos los postres, además deberá servirlos y presentarlos de acuerdo a las presentaciones establecidas así como coordinar, dirigir y ejecutar las actividades correspondientes a la operatividad de la pastelería, cumpliendo con las recetas establecidas, de manera que se asegure la satisfacción de los clientes durante su permanencia en el restaurante.</p> <p style="text-align: center;">PRINCIPALES FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al área de trabajo correctamente uniformado según su horario • Limpiar las áreas de trabajo y despacho • Revisar la hoja de inventarios del turno anterior. • Verificar el estado y la cantidad de los productos almacenados que pueden ser usados durante el día. • Realizar el pedido de los insumos y artículos de la pastelería al almacén. ☐ Supervisar el ingreso del pedido solicitado al Almacén, verificar calidad y cantidad de los insumos recibidos. ☐ Realizar la producción del mise en place requerido ☐ Verificar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro del área de pastelería. ☐ Preparar los postres solicitados por los clientes durante la hora del servicio, cumpliendo estrictamente con lo indicado en las recetas establecidas (ingredientes, porciones, calidad, etc.). ☐ Revisar constantemente los equipos a fin de reportar las fallas técnicas de los mismos. ☐ Verificar la limpieza y el orden de los equipos y el área de Pastelería (pisos, paredes, etc.), según lo indicado en los procedimientos correspondientes, apoyar en caso sea necesario. ☐ Elaborar diferentes reportes a la gerencia, tales como menaje del área de pastelería en mal estado, roto o faltante, control de mermas, etc. 			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
AÑOS: 2		CON EXPERIENCIA ☒	SIN EXPERIENCIA ☐
NIVEL DE EDUCACION			
Nivel Mínimo requerido por el Puesto			
TECNICA ☒	BACHILLER ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒	
UNIVERSITARIA ☐	TITULADO ☐	MAESTRÍA ☐	
Especificar Profesional en:	Gastronomía/ Pastelería		
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES	BASICO ☐	MEDIO ☐	AVANZADO ☐
No aplica			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: C omportamientos, H abilidades, A ctitudes o I ntereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Evaluadas durante la Entrevista			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio	2	Integridad	3
Orientación al Cliente	2	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	2	Trabajo en Equipo	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Nutrición	2	Innovación y creatividad	2
Administración de costos	1	Cocina	2
Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria.	2	Pastelería	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐	Externa ☒	Ambas ☐	
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?			
Nombres:		Razones para tomarlos en cuenta:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?			
Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleo de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto	00 - 2.1.2.1.4	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Lavado	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Sub Jefe de cocina	Le reportan:	No aplica
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses)	6
Justificación:	Mantener las herramientas e implementos de trabajo de las áreas de producción limpios antes, durante y después del servicio, para que las áreas puedan realizar sus funciones correctamente.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Garantizar la limpieza de los utensilios y menaje del restaurante, asegurando la reposición de los mismos durante el servicio. Apoyar la limpieza de la cocina que siempre debe estar impecable.			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA	AÑOS: <input type="text"/>	CON EXPERIENCIA <input type="text"/>	SIN EXPERIENCIA ☒
NIVEL DE EDUCACION	Nivel Mínimo requerido por el Puesto TECNICA <input type="text"/> BACHILLER <input type="text"/> CURSOS DE ESPECIALIDAD <input type="text"/> UNIVERSITARIA <input type="text"/> TITULADO <input type="text"/> MAESTRÍA <input type="text"/> Ninguno ☒		
Especificar Profesional en:	No aplica		
NIVEL DE IDIOMA	INGLES <input type="text"/>	BASICO <input type="text"/>	MEDIO <input type="text"/> AVANZADO <input type="text"/>
No aplica			
Definición de COMPETENCIAS: C omportamientos, H abilidades, A ctitudes e I ntereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS	Aplican a todo postulante Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO Evaluadas durante la Entrevista Vocación de Servicio <input type="text"/> 1 Integridad <input type="text"/> 3 Orientación al Cliente <input type="text"/> 1 Compromiso <input type="text"/> 3 Comunicación Efectiva <input type="text"/> 1 Trabajo en Equipo <input type="text"/> 3 NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN		
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO Evaluadas durante la Entrevista Orden <input type="text"/> 3 Limpieza <input type="text"/> 3 NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN		
Fuente sugerida de Reclutamiento	Interna <input type="text"/>	Externa ☒	Ambas <input type="text"/>
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?	Empresa nueva		
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?	Nombres: _____ Razones para tomarlos en cuenta: _____		
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?	Publicaciones en diarios locales		
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:	01/02/2019		

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto	00 - 2.1.3		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Jefe de Barra		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Supervisor		Le reportan: No aplica
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses) 6	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	Supervisar y garantizar el servicio de bebidas a los clientes, garantizando su satisfacción		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Coordinar, dirigir y ejecutar las actividades correspondientes a la operatividad del bar, cumpliendo con las recetas establecidas, de manera que se asegure la satisfacción de los clientes durante su permanencia en el restaurante			
PRINCIPALES FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> ☐ Cumplir estrictamente con el horario de trabajo. ☐ Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene ☐ Supervisar el ingreso del pedido del día anterior de almacén y verificar la calidad y cantidad de los insumos y artículos recibidos. ☐ Supervisar la producción del mise en place requerido diariamente, apoyar en su preparación en caso de ser necesario. ☐ Verificar que el Bar este abastecido con gaseosas, cervezas, hielo y menaje. ☐ Verificar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro del área de bar, según lo indicado en el procedimiento correspondiente. ☐ Atender con respeto y cortesía a los clientes y asesorarlos en lo relativo a los diferentes tipos de bebidas. ☐ Preparar los cócteles u otras bebidas solicitados por los clientes durante la hora del servicio. ☐ Atender correctamente las quejas o reclamos de los clientes, en caso de requerirlo solicitar la presencia de la Gerencia. ☐ Monitorear el movimiento de los insumos a fin de solicitar su reabastecimiento cuando sea necesario. ☐ Racionalizar los insumos que se van a utilizar en la preparación de las bebidas, así como el control de las mermas. ☐ Crear nuevas bebidas que puedan ser incluidas en la carta de bebidas del restaurante en un futuro, previa autorización de la Gerencia. ☐ Verificar el stock de vinos en los wine keeper y solicitar su reposición en caso se requiera. ☐ Realizar el pedido de los licores, frutas y abarrotes del bar al almacén al final del servicio. ☐ Revisar constantemente los equipos a fin de reportar las fallas técnicas de los mismos. ☐ Verificar la limpieza y orden del área de Bar. ☐ Elaborar diferentes reportes a la gerencia, tales como menaje del bar en mal estado, roto o faltante, control de mermas, etc. 			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
Años: 2		CON EXPERIENCIA ☒	SIN EXPERIENCIA ☐
NIVEL DE EDUCACION			
TECNICA ☒ UNIVERSITARIA ☐		BACHILLER ☐ TITULADO ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☐ MAESTRÍA ☐
Especificar Profesional en: Bartender			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES		BASICO ☒	MEDIO ☐ AVANZADO ☐
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: Comportamientos, Habilidades, Actitudes e Intereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Evaluadas durante la Entrevista			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio		2	Integridad
Orientación al Cliente		2	Compromiso
Comunicación Efectiva		1	Trabajo en Equipo
			3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Preparación de bebidas nacionales		2	Venta sugestiva
Preparación de bebidas internacionales		2	Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria.
Inventarios		2	
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐		Externa ☒	Ambas ☐
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?			
Nombres:		Razones para tomarlos en cuenta:	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?			
Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto	00 - 3.1	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Jefe de Almacen	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Gerente	Le reportan:	Ayudante de Almacen
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo	☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato	☒
		Tiempo: (meses)	6
Justificación:	Garantizar el abastecimiento de productos a las distintas áreas del restaurante, así como mantener los stocks de almacén para que las áreas del restaurante puedan satisfacer al cliente.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Pedir, recibir, verificar, almacenar, conservar y distribuir todo lo que los proveedores u otras entidades internen en el momento oportuno y que son de necesidad para el buen funcionamiento de la empresa. Es a su vez responsable de la evaluación y control de los productos e insumos necesarios para las operaciones de su local. Sus funciones están basadas en un amplio criterio contable, ya que continuamente trabajará con documentos contables que generarán información al departamento de contabilidad. Custodiar la mercadería y otros activos que se encuentran en el almacén.			
PRINCIPALES FUNCIONES Cumplir estrictamente con el horario de trabajo. Recibir la mercadería de los proveedores, verificar la cantidad, calidad y precio de los productos recibidos. Colocar en cada documento el sello y firma de recepción, dando conformidad a dicho documento. Rotular los productos recibidos y almacenarlos en el almacén de abarrotes, utilizando los principios FIFO. Abastecer los productos solicitados por las diferentes áreas del restaurante. Manipular cada uno de los productos, cumpliendo con las BMP. Verificar los inventarios de los productos y realizar los pedidos de mercadería a los diferentes proveedores, previa coordinación con la Gerencia. Verificar la limpieza y orden del área de recepción y almacén, según lo indicado en los procedimientos correspondientes. Coordinar con el Gerente y el Jefe de Cocina la ejecución de las pruebas de productos de nuevos proveedores. Ingresar diariamente los ingresos de productos al sistema de control de inventarios. (proveedor, tipo de documento, fecha de emisión, cantidad y precio del producto, etc). Elaborar informe de movimientos diarios, así como el informe valorizado de movimientos de ingresos y egresos de insumos y mercaderías. Establecer los horarios de recepción y entrega de mercadería. Elaborar las solicitudes de pago y las envía a la gerencia para la emisión del cheque respectivo. Establece las políticas de pago y periodos de crédito con los proveedores de acuerdo a las normas establecidas por la gerencia Es el responsable de coordinar con el Jefe de cocina para asegurarse de conocer las necesidades presentes y futuras de insumos especiales y asegurar y garantizar el abastecimiento (stocks mínimos y máximos) de dichos insumos o alternativas previamente establecidas.			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA	AÑOS: 2	CON EXPERIENCIA	☒
		SIN EXPERIENCIA	☐
NIVEL DE EDUCACION	Nivel Mínimo requerido por el Puesto TECNICA ☒ BACHILLER ☒ CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒ UNIVERSITARIA ☐ TITULADO ☐ MAESTRÍA ☐		
Especificar Profesional en:	Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines.		
NIVEL DE IDIOMA	INGLES	BASICO	MEDIO
No aplica			AVANZADO
COMPETENCIAS CORPORATIVAS	Definición de COMPETENCIAS: C comportamientos, H habilidades, A actitudes e I intereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior Aplican a todo postulante Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO Vocación de Servicio 2, Orientación al Cliente 2, Comunicación Efectiva 2, Integridad 3, Compromiso 3, Trabajo en Equipo 3 NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN		
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO Técnicas de Almacenamiento ☐ Inventario ☐ Negociación ☐ Costos ☐ NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN		
Fuente sugerida de Reclutamiento	Interna	Externa	Ambas
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?	Empresa nueva		
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?	Nombres: _____ Razones para tomarlos en cuenta: _____ _____ _____		
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?	Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.		
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:	01/02/2019		

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 3.2	Fecha:	08/06/2018
Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo	Número de Vacantes:	1
Nivel de Reporte Directo a:	Gerente	Le reportan:	Cajero
Motivo de la Contratación:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Nuevo Puesto ☒ Reemplazo ☐ Retiro ☐ </div>		
Modalidad:	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Permanente ☐ Bajo Contrato ☒ Externo ☐ </div>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Tiempo: (meses) 6 meses Tiempo: <input type="text"/> </div>		
Justificación:	Apoyar al Gerente en todas sus operaciones y revisar toda la documentación que ingresa al local. También debe recibir, controlar y depositar los fondos que genera la operación de su local.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Recibir las liquidaciones de ventas diarias del local y otros ingresos y verificar que los fondos coincidan con el total reportado. Reportar al contador cualquier irregularidad que se encuentre, como resultado de la ejecución realizada en el punto anterior. Depositar el efectivo recibido en el banco diariamente, después de haber cuadrado los ingresos. Girar los cheques y llevarlos para la firma. Programar el pago y pagar a los proveedores, según las instrucciones recibidas del responsable. Manejar y custodiar el fondo de caja chica y solicitar los reembolsos necesarios del fondo de caja chica. Elaborar el flujo de caja diario. Reportar a la gerencia diariamente los movimientos de caja y fondos del banco. Recibir y revisar la documentación que se cataloga como cuentas por cobrar. Elaborar el análisis de la cuenta clientes, por antigüedad de sus saldos y presentarlas mensualmente al contador y a la gerencia. Cobrar las cuentas impagas, así como enviar recordatorios de pago. Elaborar file por empleado que ingresa a la Empresa, paga remuneraciones a los trabajadores. Contabilización de ingresos y egresos de caja bancos. Verificar la conformidad de las ventas ejecutadas con tarjeta de crédito, así como del depósito de los vouchers en los respectivos bancos o centros autorizados y en consecuencia del abono de los mismos. Elaboración del informe o análisis de tarjetas de crédito pendientes de depósito y/o abono. Control de carnets de sanidad			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
Años:	1	CON EXPERIENCIA	☒
		SIN EXPERIENCIA	☐
NIVEL DE EDUCACION			
Nivel Mínimo requerido por el Puesto			
TECNICA	☒	BACHILLER	☐
UNIVERSITARIA	☐	TITULADO	☐
		CURSOS DE ESPECIALIDAD	☐
		MAESTRÍA	☐
Especificar Profesional en:	Administración de Negocios /Técnicos Servicios de Administración de Servicios de Hostelería/ carreras afines		
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES	BASICO	MEDIO	AVANZADO
	☒	☐	☐
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: C omportamientos, H abilidades, A ctitudes e I nterés (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Evalúadas durante la Entrevista			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio	2	Integridad	3
Orientación al Cliente	2	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	3	Trabajo en Equipo	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Evalúadas durante la Entrevista			
Finanzas	2	Administración	2
Conocimientos de HACCP, BPM y otros cursos de seguridad alimentaria.	2	Logística	2
Manejo de herramientas MS office	2	Marketing	1
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
	Interna	Externa	Ambas
	☐	☒	☐
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente?	Empresa nueva		
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?	Nombres: _____ Razones para tomarlos en cuenta: _____		
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?	Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.		
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto:	01/02/2019		

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto	00 - 3.2.1		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Cajero		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Gerente	Le reportan: No aplica	
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo: (meses) 6	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	Realizar el cobro de pedidos		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
<p>Preparar las cuentas, emitir boletas o facturas de los clientes que consumen en el salón del local.</p> <p>Coordinar con los Capitanes y mozos el manejo de las diferentes formas de pago, administrando correctamente el fondo de caja asignado para el restaurante. Prepara los reportes de Gestión diaria para la Gerencia.</p> <p>PRINCIPALES FUNCIONES</p> <p>Cumplir estrictamente con el horario de trabajo</p> <p>Antes de su turno debe revisar su área de trabajo, evitando así que por descuido se quede sin contómetros.</p> <p>Debe revisar las máquinas que usa: computadora, impresora, calculadora, etc. (Por ejemplo, encender la computadora e imprimir una prueba, así se evitarán problemas posteriores).</p> <p>Es el responsable de los equipos y útiles que usa. Administrar y cuadrar el fondo de caja del restaurante.</p> <p>Mantener el sellado del fondo de caja necesario para el día, realizar el cambio en el Banco más cercano.</p> <p>Debe preguntar a los mozos si la pre cuenta y cuenta que va a entregar es la correcta, tratando así de evitar errores y causarles dificultades a los clientes. Emitir pre cuentas</p> <p>Emitir el documento de pago solicitado por el cliente (boleta de venta o factura).</p> <p>Manejar las diversas formas de pago como pueden ser efectivo, moneda extranjera, tarjetas de crédito, cheques, vales, etc.</p> <p>Verificar que no queden cuentas abiertas</p> <p>Pagar facturas de caja chica de acuerdo a lo indicado por la Gerencia</p> <p>Imprimir cuadre de caja detallado: efectivo-soles, efectivo- dólares, vouchers</p> <p>Generar diferentes reportes, tales como registro de ventas y propinas de tarjetas de crédito, etc.</p> <p>Cuadrar caja con el Gerente y /o Supervisor</p> <p>Debe preparar su liquidación, contando el dinero que recibió, resumiendo físicamente las tarjetas de crédito recibidas y enviando según procedimiento, los lotes de tarjeta de crédito por cada POS.</p> <p>Entregar dinero de caja a Gerencia para que realicen los depósitos bancarios respectivos.</p> <p>Archivar de forma separada, correlativa y ordenadamente la documentación emitida (boletas y facturas).</p> <p>Realizar pedidos de papelería al área Almacén</p> <p>Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.</p>			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
Años:	1	CON EXPERIENCIA ☒	SIN EXPERIENCIA ☐
NIVEL DE EDUCACION			
Nivel Mínimo requerido por el Puesto			
TECNICA ☒	BACHILLER ☐	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒	
UNIVERSITARIA ☐	TITULADO ☐	MAESTRÍA ☐	
Especificar Profesional en: Administración bancaria o carreras afines , certificación para cajeros			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES	BASICO ☒	MEDIO ☐	AVANZADO ☐
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: C omportamientos, H abilidades, A ctitudes e I ntereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Evaluadas durante la Entrevista			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio	2	Integridad	3
Orientación al Cliente	2	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	2	Trabajo en Equipo	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Experiencia con equipos POS	2	Facturación	2
Liquidación	2	Excd	2
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐ Externa ☒ Ambas ☐			
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?			
Nombres:		Razones para tomarlos en cuenta:	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?			
Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 3.3		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Mantenimiento y limpieza		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:			Le reportan: Gerente
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo (meses): 6	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Garantizar el correcto funcionamiento de todos los equipos del restaurante como el correcto estado de los muebles y enseres. Garantizar la limpieza del restaurante antes, durante y después del servicio. </div>		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Ejecutar las labores de limpieza y mantenimiento general de todas las áreas del restaurante, cumpliendo con las normas y/o políticas de etiqueta e higiene utilizadas por el restaurante.			
PRINCIPALES FUNCIONES Cumplir el horario de trabajo asignado Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene Realizar las labores de limpieza de las áreas de salón, cocina, bar y servicios higiénicos. Hacer uso racional de los productos de limpieza Realizar los requerimientos de materiales de limpieza en forma oportuna.			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
AÑOS: <input type="text"/>		CON EXPERIENCIA <input type="text"/>	SIN EXPERIENCIA ☒
NIVEL DE EDUCACION			
TECNICA <input type="text"/> UNIVERSITARIA <input type="text"/> NINGUNO ☒		BACHILLER <input type="text"/> TITULADO <input type="text"/>	CURSOS DE ESPECIALIDAD <input type="text"/> MAESTRÍA <input type="text"/>
Especificar Profesional en: <input type="text"/>			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES	BASICO <input type="text"/>	MEDIO <input type="text"/>	AVANZADO <input type="text"/>
No aplica			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: C=Comportamientos, H=Habilidades, A=Actitudes e Intereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Evaluadas durante la Entrevista			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio	1	Integridad	3
Orientación al Cliente	1	Compromiso	3
Comunicación Efectiva	1	Trabajo en Equipo	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluadas durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Orden	2	Limpieza	2
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna ☐	Externa ☒	Ambas ☐	
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?			
Nombres:		Razones para tomarlos en cuenta:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere?			
Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Descripción y Perfil de Puesto			
DATOS GENERALES DEL PUESTO			
Código del Puesto:	00 - 3.1.1		Fecha: 08/06/2018
Nombre del Puesto:	Ayudante de Almacén		Número de Vacantes: 1
Nivel de Reporte Directo a:	Jefe de Almacén		Le reportan: No aplica
Motivo de la Contratación:	Nuevo Puesto ☒	Reemplazo ☐	Retiro ☐
Modalidad:	Permanente ☐	Bajo Contrato ☒	Externo ☐
		Tiempo (meses): 6	Tiempo: <input type="text"/>
Justificación:	Garantizar el abastecimiento de productos a las distintas áreas del restaurante, así como mantener los stocks de almacén para que las áreas del restaurante puedan satisfacer al cliente.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:			
Coordinar y ejecutar las actividades correspondientes a la recepción, almacenaje y rotación de los insumos perecibles utilizando el sistema FIFO, así como garantizar el abastecimiento oportuno para las distintas áreas del trabajo en coordinación con los jefes de las mismas.			
PRINCIPALES FUNCIONES			
Asistir al Jefe de Almacén en la recepción de mercaderías. Trasladar la mercadería y ubicarla en su debido lugar de acuerdo a las normas existentes. Cumplir estrictamente con el horario de trabajo. Utilizar uniforme completo y cumplir con las normas de higiene, establecidas en el procedimiento correspondiente. Recibir la mercadería de los proveedores (verduras, frutas, etc.) Verificar la cantidad, calidad y precio de los productos recibidos. Rotular los productos recibidos y almacenarlos utilizando los principios FIFO. Despachar los productos solicitados por las diferentes áreas del restaurante. Manipular los diferentes productos, cumpliendo con las BPM. Verificar permanentemente el estado de conservación de los productos almacenados. Controlar los inventarios de productos perecibles y coordinar con el Almacén Central la reposición de los mismos. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.			
PERFIL DEL PUESTO:			
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA			
AÑOS: <input type="text"/>		CON EXPERIENCIA <input type="text"/>	SIN EXPERIENCIA ☒
NIVEL DE EDUCACION			
TECNICA <input type="text"/>		BACHILLER <input type="text"/>	CURSOS DE ESPECIALIDAD ☒
UNIVERSITARIA <input type="text"/>		TITULADO <input type="text"/>	MAESTRÍA <input type="text"/>
Especificar Profesional en: <input type="text"/>			
NIVEL DE IDIOMA			
INGLES <input type="text"/>		MEDIO <input type="text"/>	AVANZADO <input type="text"/>
COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Definición de COMPETENCIAS: C omportamientos, H abilidades, A ctitudes e I ntereses (CHAI) que puestos en acción evidencian un rendimiento superior			
Evaluados durante la Entrevista			
Aplican a todo postulante			
Nivel Mínimo de Desarrollo que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Vocación de Servicio		Integridad	3
Orientación al Cliente		Compromiso	3
Comunicación Efectiva		Trabajo en Equipo	3
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Evaluados durante la Entrevista			
Nivel Mínimo de Dominio que requiere el Puesto: 1 BASICO, 2 MEDIO, 3 AVANZADO			
Técnicas de Almacenamiento		Negociación	1
Inventarios		Costos	1
NOTA: RESULTADOS EVIDENCIABLES EN FORMATO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN			
Fuente sugerida de Reclutamiento			
Interna <input type="text"/>		Externa ☒	Ambas <input type="text"/>
Cuál es la razón por la que sugiere esta fuente? Empresa nueva			
De sugerir fuente interna, cuáles son los candidatos que propone?		Razones para tomarlos en cuenta:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
De sugerir fuente externa, cuál es la fuente que sugiere? Empresas de reclutamiento de personal/ Bolsas de Empleos de universidades y escuelas especializadas de Hotelería y Turismo.			
Fecha límite que requiere ser cubierto el puesto: 01/02/2019			

Anexo 7: Evaluación de desempeño

Check List Mozo				
Nombre y Apellido:				
Fecha				
Hora				
N°	ITEM	CHECK LIST		
	LIMPIEZA DE LOS UTENSILIOS	Cumple	No Cumple	Observacion
1	Llenó una botella con una parte de vinagre blanco o rojo y nueve partes de agua			
2	Humedeció el paño en la solución			
3	Limpió los cubiertos con el paño, asegurándose de manipular los cubiertos solamente por el mango			
4	Limpió la cristalería con un paño distinto, asegurándose que esta quede sin elementos de contaminación			
	PREPARACIÓN DE LAS MESAS	Cumple	No Cumple	Observacion
5	Revisó que la mantelería se encuentre limpia, planchada sin rasgaduras, agujeros, hilos sueltos o manchas			
6	Revisó que las servilletas se coloquen simétricamente de acuerdo a estándares			
7	Revisó que la cristalería, vajilla de loza y cubiertos se encuentren dispuestos simétricamente			
	SERVICIO DE ALMUERZO	Cumple	No Cumple	Observacion
8	Saludó al huésped utilizando el speech diseñado por la empresa			
9	Sugirió una bebida para tomar			
10	Brindó al comensal la cortesía designada para ese mes, inmediatamente después de su llegada			
11	Explicó la historia de la cortesía ej. Escribano			
12	Brindó la carta y preguntó si el comensal desea una explicación de los platos arequipeños			
13	Sirvió el primer plato en un lapso de 10 a 15 minutos			
14	Sirvió los platos subsecuentes en un periodo de 12 minutos luego del retiro del primer plato			
15	Entregó el plato y deseó al huésped que disfrute de su comida			
	ESPACIO CULTURAL EXPERIENCIA AREQUIPEÑA	Cumple	No Cumple	Observacion
16	Coordinó con los mozos de retén para atender sus mesas mientras se hace la presentación del baile típico el Carnaval Arequipeño			
17	13:30 comenzó la presentación con una sonrisa y ganas de demostrar su cultura			
18	13:35 terminó la presentación y continuó con sus obligaciones			
	SERVICIO DE POSTRE	Cumple	No Cumple	Observacion
19	Presentó el menú de postres antes de 5 minutos después de retirar los platos			
20	Ofreció anisado, té o café con el postre o luego del postre			
21	Recomendó el especial del restaurante			
22	Repitió las ordenes y recogió el menú			
23	Sirvió el postre en un lapso de 6 a 8 minutos, después de tomarla orden			
24	Sirvió el postre al comensal correcto, empezando por las damas			
	PRESENTACIÓN DE LA CUENTA	Cumple	No Cumple	Observacion
25	Preguntó sobre la satisfacción de los comensales			
26	Presentó la cuenta en una carpeta limpia con el lapicero del restaurante antes de los 2 minutos del pedido.			
27	Presentó la cuenta por el lado derecho del comensal que solicitó la cuenta			
28	Verificó si el pago era correcta, de manera discreta.			

Anexo 8: Reglamento Interno de Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El reglamento interno de trabajo del Restaurante La Huerta del Loncco, se ha realizado en correspondencia con las disposiciones legales vigentes, su objetivo es fijar y normar las pautas que consientan la existencia de un ambiente armonioso y conveniente para el trabajador y la empresa, dentro del máximo respeto posible al ser humano.

La Huerta del Loncco, considera que el elemento humano es lo más importante para nuestra organización, por lo que se ha puesto el mayor énfasis en conservar y apoyar al trabajador honesto y competente, otorgándole todas las facilidades posibles para su realización personal, en beneficio propio y de la empresa. Por esta razón un ejemplar de este reglamento Interno de Trabajo será distribuido a todos los trabajadores con el fin que puedan cumplir sus labores en un ambiente, donde prime la buena fe, confianza y mutuo respeto.

Muy atentamente,

La Gerencia

Restaurante

La huerta del Loncco

I. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°

Todo lo suscrito en este Reglamento Interno de Trabajo debe de ser cumplido obligatoriamente por todo colaborador que tenga un vínculo laboral con el restaurante La Huerta del Loncco.

Artículo 2°

Los colaboradores tienen la obligación de cumplir las disposiciones que sus jefes directos y/o altos mandos les impartan de manera verbal o por escrito y/o que se publique en algún otro medio dentro de su local. Toda omisión a cualquiera de lo antes referido, podrá ser objeto de la aplicación de una medida disciplinaria.

Los casos y situaciones no previstos expresamente en este Reglamento, serán resueltos por la organización, sin contravenir la normatividad laboral vigente.

Artículo 3°

El colaborador deberá brindar toda la información y documentación relevante para completar el registro personal, de haber algún cambio y/o modificación se verá obligado a comunicarlo en el plazo no mayor a 5 días hábiles. En caso se detectara que la información brindada por el colaborador sea fraudulenta, se procederá a la inmediata desvinculación del colaborador dando por terminada toda relación laboral, sin responsabilidad alguna para la empresa.

Artículo 4°

Todo colaborador nuevo tendrá que someterse a las evaluaciones de ingreso como son: exámenes psicotécnicos y exámenes médicos, que la empresa crea por conveniente. Cuyo resultado será de uso exclusivo para la organización, velando por la privacidad y confidencialidad de los mismos. De tener un resultado no satisfactorio el colaborador no podrá ser admitido en la organización.

Artículo 5°

Toda relación y/o vínculo laboral con el colaborador será únicamente a través de un contrato o convenio de trabajo, en cualquiera de sus modalidades que pueden ser indeterminado o determinado, a tiempo completo o a tiempo parcial, o de acuerdo a la necesidad de la organización. El cual será suscrito por ambas partes.

Artículo 6°

Se considera como periodo de prueba el plazo de tres (03) meses, siendo éste no excluyente se podrá ampliar en función a la complejidad del puesto y a las labores a desarrollar por el colaborador.

Artículo 7°

La finalización del vínculo laboral se regula por ley (Decreto Legislativo N° 728) y demás normas que pudieran resultar aplicables.

II. HORARIO DE TRABAJO

Artículo 8°

El periodo laboral se establece como seis (06) días de trabajo con uno de descanso el cual será pagado, pudiéndose fijar en cualquier día de la semana. La organización tendrá la facultada de fijar un horario de trabajo de cada colaborador.

Para el control de la asistencia todo colaborador deberá marcar su asistencia, ingreso y/o salida mediante el marcador de huella digital o Fingerspring system que la organización establezca.

Artículo 9°

Debido a la naturaleza del giro de la organización, horas trabajadas en el periodo correspondiente, no puede superar los máximos de cuarenta y ocho (48) horas semanales. Con relación al trabajo prestado en sobretiempo y/o feriados la organización y el trabajador acuerdan compensar, con el consentimiento de tiempo equivalente de descanso.

Artículo 10°

El tiempo dedicado al refrigerio será de 45 minutos, el cual no forma parte del horario de trabajo. Será responsabilidad de la organización proporcionar el alimento en función al turno trabajado.

Artículo 11°

Será considerado como falta grave las siguientes acciones:

- Marcar el ingreso sin el uso adecuado de su uniforme de trabajo.
- Marcar su asistencia y no dirigirse a su puesto de trabajo.
- Adulterar el control de asistencia.

Artículo 12°

Los colaboradores que tengan que relevar sus puestos de trabajos no podrán retirarse hasta que lo haya reemplazo o reciba alguna otra indicación por parte de su jefe inmediato.

Artículo 13°

Por necesidad de la organización se podrá transferir a los colaboradores de un puesto de trabajo a otro tomando en cuenta sus capacidades y aptitudes. En caso de ser transferido a un puesto de menor jerarquía esto no impactara reduciendo su remuneración. Caso contrario cuando sean promovidos esto si involucrará un incremento en su remuneración.

III. ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMISOS

Artículo 14°

Los colaboradores deberán de comenzar y finalizar sus labores en el lugar específico donde las desarrollarán y con el uniforme adecuado de acuerdo a lo indicado en su jornada laboral.

Artículo 15°

Los colaboradores a los que no se les permita su ingreso por haber llegado fuera del horario establecido, se les considerarán como ausentes sin causa justificada y se le aplicará una sanción disciplinaria.

Artículo 16°

Todo colaborador que no pueda presentarse a su centro de labores, deberá avisar a su jefe inmediato sobre los motivos de su inasistencia.

Artículo 17°

El colaborador tiene que justificar ante la organización el motivo de su inasistencia. En caso de enfermedad o accidente, se deberá presentar un certificado médico. Toda inasistencia no justificada será considerada infundada para todos los efectos legales.

Artículo 18°

La organización tendrá toda la autoridad para realizar la verificación de la ausencia al domicilio del colaborador.

Artículo 19°

En caso de emergencia se podrá brindar un permiso al colaborador. El permiso será visado por el jefe inmediato y presentado ante Recursos Humanos, el permiso se otorgará sin el beneficio del goce de haber.

Artículo 20°

La organización reconocerá como remunerado las horas efectivas de trabajo realizado, salvo las siguientes excepciones:

Excepciones	Disposiciones de la organización
Enfermedad o incapacidad	Podrán ser 20 días acumulables en el año
Licencia pre y post natal	La empresa otorga 45 días antes y 45 días después del parto de acuerdo a ley
Duelo familiar	La empresa concede dos días de permiso con motivo de fallecimiento de los padres, conyuges o hijos del trabajador cuando el hecho ocurre en la localidad. Este plazo será de cuatro días si el hecho ocurre en un lugar distinto a nuestra localidad

IV. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 21°

Tratar con respeto e igualdad a todos los demás colaboradores de la organización, sin ningún tipo de discriminación de raza, sexo, religión, origen étnico, etc.

Artículo 22°

La organización, tendrá la facultad de revisar a los colaboradores y a sus pertenencias en la hora de entrada y/o de salida así como también durante el desempeño de sus labores.

Artículo 23°

Los colaboradores deben hacer uso de los baños y vestidores durante su jornada de trabajo, debiendo conservarlos limpios y en buen estado.

Artículo 24°

El colaborador tendrá la obligación de presentarse siempre debidamente aseados y presentables, esto incluye y no se limita a: estar afeitados, uniforme limpio y sin arrugas calzado lustrado, etc.

Artículo 25°

Los colaboradores tienen la obligación asistir a las capacitaciones que la empresa dé tanto en su local de trabajo como fuera de él.

V. RESTRICCIONES DE LOS COLABORADORES

Artículo 26°

El colaborador no podrá dejar su puesto de trabajo o sus labores sin permiso o autorización de su jefe inmediato. Tampoco podrá ingresar a los lugares cuyo acceso sea restringido.

Artículo 27°

El colaborador tiene prohibido:

- Uso de vestimenta que no sea la indicada para desarrollar sus labores dentro de la jornada de trabajo.
- Usar de cualquier dispositivo electrónico o similar que lo distraiga de sus actividades laborales.
- Lentes oscuros, excepto en aquellos casos en que el trabajador deba hacerlo por prescripción médica.

En caso de no cumplir con estas disposiciones, la organización está facultada para impedir el ingreso al colaborador.

Artículo 28°

El colaborador no podrá difundir expresiones referentes al funcionamiento de la organización o participar como representante sin autorización previa.

Artículo 29°

El colaborador podrá utilizar con autorización previa, el nombre, logotipo o dirección de la empresa, así como hacerse pasar como representante para obtener algún tipo de beneficio. Así como no podrán ejecutar actos que perjudiquen la imagen de la organización

Artículo 30°

El colaborador tiene prohibido introducir a la organización lo siguiente:

- Cualquier clase y/o tipo de arma.
- Personas de dudosa reputación.
- Drogas, estupefaciente y/o alucinógenos.

Artículo 31°

Lo siguiente es considerado como falta laboral:

- Cualquier intento de hurto de bienes de propiedad de la organización y/o del cliente o de otro colaborador independientemente de su valor económico.
- Fumar dentro de los ambientes de trabajo y en horario laboral.

- Agredir físicamente o con palabra a otra persona.
- Todo tipo de daños a la propiedad de la organización o a los bienes de otros colaboradores.
- Comer las sobras de los platos ni tomar de las copas de los clientes.
- Utilizar los equipos telefónicos de la organización para realizar llamadas de índole personal sin la autorización respectiva para hacerlo.
- Hacer uso de palabras groseras o gestos ofensivos que vayan en contra de la moral y buenas costumbres.
- Realizar transacciones particulares como colectas, juegos de azar, venta de productos, rifas.

VI. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Artículo 32º

Son obligaciones de la empresa:

- Tener un trato igualitario y sin discriminación de ningún tipo con cada uno de los colaboradores.
- Generar un ambiente de armonía y participación con los colaboradores incentivando el desarrollo integral de cada uno.
- Cumplir y hacer cumplir los compromisos asumidos en los acuerdos y contratos de trabajo celebrados.
- Brindar un pago justo en relación a las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, y en los plazos y fechas establecidas.
- Proporcionar ambientes adecuados de trabajo con equipos, materiales, útiles y herramientas.
- Capacitar constantemente a los colaboradores para mantener y mejorar su rendimiento y eficiencia.
- Garantizar las medidas de seguridad al interior del centro de trabajo.
- Establecer procesos, procedimientos, guías e instructivos que faciliten el adecuado desenvolvimiento de los colaboradores.

VII. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 33°

En caso de incumplimiento total o parcial de las normas contenidas en este Reglamento Interno de Trabajo, se establecen las siguientes medidas disciplinarias:

- Llamada de atención verbal
- Primera llamada de atención escrita
- Suspensión de labores sin goce de haber
- Culminación de vínculo laboral con el colaborador.

Artículo 34°

El legajo personal de cada colaborador contendrá todas las sanciones disciplinarias, las cuales serán acumulativas por un periodo de un año, la aplicación de la sanción estará en relación con la gravedad de la falta cometida.

Artículo 35°

De ser el caso que más de un colaborador cometan la misma falta, la organización podrá aplicar sanciones diferentes a todas las personas involucradas.

VIII. COMUNICACIONES INTERNAS

Artículo 36°

Se aplicarán los siguientes sistemas de comunicaciones internas:

- Comunicaciones escritas a través de: Memorándum, cartas o circulares.
- Publicaciones en el periódico mural.
- Convocatoria para reuniones con los jefes y colaboradores pertenecientes.

IX. PREVENCIÓN DE RIESGOS DE TRABAJO

Artículo 37°

Los colaboradores deben de informar a su jefe inmediato sobre cualquier incidente laboral que se produzca o cualquier condición que pueda considerarse peligrosa o cualquier situación de emergencia.

Artículo 38°

Los colaboradores de sufrir algún tipo de incidente laboral deberán de comunicarlo inmediatamente a su jefe inmediato.

Artículo 39°

El colaborador tiene la obligación de conocer y utilizar el equipo de seguridad que se le es proporcionado, así como participar activamente en todos los simulacros. Los colaboradores que sean elegidos deberán integrar las brigadas de emergencia brindando el apoyo ante toda situación de peligro que pudiera presentarse.

Artículo 40°

Todos los colaboradores están obligados en primera instancia a protegerse a sí mismos y cumplir todas las normas de seguridad, caso contrario será considerado como falta.

X. DISPOSICIONES FINALES**Artículo 40°**

El presente reglamento interno de trabajo es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores que mantienen un vínculo laboral con la organización. Su incumplimiento será sancionado.

Artículo 41°

Todos los colaboradores están obligados a leer todas las disposiciones del presente reglamento interno de trabajo.

Anexo 9: Entrevistas a expertos

Guía de Entrevista

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene usted en el sector de restaurantes?

Respuesta:

Pregunta 2: ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos tres años a nivel país?

Respuesta:

Pregunta 3: ¿Cuál es la perspectiva del sector restaurantes para los próximos cinco años en la ciudad de Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 4: ¿Considera usted que existe una participación activa de empresarios en este sector de restaurantes?

Respuesta:

Pregunta 5: ¿Qué barreras de crecimiento considera usted que existen en el sector restaurantes en la ciudad de Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 6: ¿Qué departamento del país posee la mejor tecnología respecto al servicio de comidas?

Respuesta:

Pregunta 7: ¿Cómo ve usted la tecnología del sector restaurantes en Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 8: ¿Cuáles considera usted que son las mayores debilidades del sector restaurantes a nivel nacional y en Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 9: ¿Existe alguna amenaza que impida la continuidad de los restaurantes a nivel nacional y en Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 10: ¿Qué se debe hacer para disminuir esta amenaza?

Respuesta:

Pregunta 11: ¿Cree usted que el sector desaprovecha alguna oportunidad en su entorno? ¿Cuál o cuáles serían?

Respuesta:

Pregunta 12: ¿Qué información podría brindarme sobre los restaurantes tradicionales en Arequipa? Y ¿Cuáles son los principales restaurantes tradicionales en la ciudad de Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 13: ¿Cuáles son las ventajas competitivas de estos restaurantes?

Respuesta:

Pregunta 14: ¿Cuáles son los factores claves del éxito de un restaurante tradicional?

Respuesta:

Pregunta 15: ¿Cuáles son los platos más populares de un restaurante tradicional? ¿Es posible que ofrezcan menú?

Respuesta:

Pregunta 16: ¿Cuál considera usted que es el precio promedio de un plato a la carta y de un menú en un restaurante tradicional?

Respuesta:

Pregunta 17: ¿Con cuánto personal cuentan los restaurantes tradicionales? (cocina, limpieza, mozos, anfitriones, seguridad, etc.)

Respuesta:

Pregunta 18: ¿Con cuánta frecuencia los comensales visitan restaurantes de comida típica en Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 19: ¿Qué público principalmente visita un restaurante tradicional en Arequipa?

Respuesta:

Pregunta 20: ¿El público que asiste al restaurante tradicional tiene interés en conocer la historia de la ciudad, costumbres, etc.? ¿Qué lo motiva para acudir a un restaurante tradicional?

Respuesta:

Pregunta 21: ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado su restaurante? ¿cuál es el porcentaje de participación que tiene?

Respuesta:

Pregunta 22: ¿Qué tipo de comida ofrece su restaurante?

Respuesta:

Pregunta 23: ¿Cuánto tiempo de preparación le demanda la elaboración de los platos?

Respuesta:

Pregunta 24: ¿Cuáles son los platos más populares de su restaurante? ¿Qué incluye el menú?

Respuesta:

Pregunta 25: ¿Cuántos platos de fondo ofrece? ¿Cómo está distribuida la carta? ¿Con qué frecuencia hay cambios en la carta?

Respuesta:

Pregunta 26: ¿Cuál es el horario de atención de su restaurante? ¿Cuáles son las horas punta de atención?

Respuesta:

Pregunta 27: ¿Sus clientes le hacen sugerencias? ¿Cuáles son?

Respuesta:

Pregunta 28: ¿Cuáles son los atributos más importantes que diferencian a su restaurante de los demás? (sabor, calidad, atención, etc.)

Respuesta:

Pregunta 29: ¿Qué hace usted en caso le queden menús?

Respuesta:

Pregunta 30: En base a su experiencia en el sector ¿Qué recomendaciones podría hacer sobre los restaurantes tradicionales?

Respuesta:

Referencias

- Andina, (2017). Conoce los restaurantes que tienen buenas prácticas ambientales. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-restaurantes-tienen-buenas-practicas-ambientales-728792.aspx>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). Marketing. México: Pearson.
- Blog de Administración y Marketing, (2015). Los estilos de vida en el Perú. Recuperado de: <https://blogs.upc.edu.pe/blog-de-administracion-y-marketing/entorno/los-estilos-de-vida-en-el-peru>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Públicas CPI, (2017). Market Report – Perú: Población 2017. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- David, F. (2008). Concepto Administración Estratégica (Decima primera ed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- David, F. (2013). Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Diario El Comercio, (2016). Gastronomía peruana y los retos para el nuevo gobierno. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/gastronomia-peruana-retos-nuevo-gobierno-397934>
- Diario El Comercio, (2017). Entérate sobre el avance de la alimentación saludable en el Perú. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-nutricion/enterate-sobre-avance-alimentacion-saludable-peru-1002916>
- Diario Oficial El Peruano, (2014). Separatas de normas legales. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/>
- Diario Perú 21, (2018). "Perú, el país más rico del mundo", la campaña que busca traer más turistas al país. Recuperado de: <https://peru21.pe/peru/promperu-peru-pais-rico-mundo-campana-busca-traer-turistas-pais-video-399633>
- El Financiero, (2014). La tecnología llega a tu mesa. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/new-york-times-syndicate/la-tecnologia-llega-a-tu-mesa-1>
- FastCasual, (2017). Tecnologías que todo restaurante debe de implementar. Recuperado de: <https://www.fastcasual.com/articles/7-technologies-transforming-the-restaurant-industry>
- Forbes, (2017). Digital Dinning: 5 Tech Innovations that can change the way you eat. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/eustaciahuen/2017/04/30/digital-dining-5-tech-innovations-that-can-change-the-way-you-eat/#414888f1a4dd>
- Gastroactitud, (2018). ¿Qué comeremos en 2018? 15 tendencias gastronómicas. Recuperado de: <https://www.gastroactitud.com/pista/tendencias-gastronomicas-2018/>

- Instituto Nacional De Estadística E Informática, (2007). Encuesta Nacional De Hogares- Ingreso Promedio Mensual en Arequipa. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap06.pdf
- Instituto Nacional De Estadística E Informática, (2018). Boletín Estadístico, Indicadores Económicos y Sociales. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-01-enero-2018.pdf>
- Instituto Nacional De Estadística E Informática, (2017). Resultados definitivos de los censos Nacionales 2017 Arequipa. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/
- Instituto Nacional De Estadística E Informática, (2017). Compendio estadístico Arequipa 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1490/libro.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación de México.
- Loarte, J., Yenque, J., & Lavado, A. (2006). Modelo de evaluación de mercado: herramienta para decisiones de negocios. *Industrial Data Revista de Investigación*, 32-39.
- McDaniel C. Y Gates R. (2016). Investigación de Mercados (10 ed.). Mexico D.F., Mexico: Cengage Learning Editores
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- MINCETUR, (2018). Directorio de Establecimientos de Servicios Turísticos. Recuperado de: [http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(fbdd12jn2vtmj2qzx0yk132n\)\)/Reportes/WebReportes/Index.aspx](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(fbdd12jn2vtmj2qzx0yk132n))/Reportes/WebReportes/Index.aspx)
- RPP Noticias, (2018). Los desechos plásticos, una grave amenaza para la vida en el mar y en la tierra. Recuperado de: <https://rpp.pe/mundo/medio-ambiente/los-desechos-plasticos-una-grave-amenaza-para-la-vida-en-el-mar-y-en-la-tierra-noticia-1107044>
- The Gourmet Journal, (2018). Tendencias Gastronómicas para 2018. Recuperado de: <https://thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas-2018/>
- Perú, Ministerio de Comercio y Exterior y Turismo (2004), Reglamento de Restaurantes 025-2004.
- Perú, Ministerio de Salud (2005), Resolución N° 363-2005.
- Ruiz Rosas, A. (2012). La Gran Cocina Mestiza de Arequipa. Arequipa, Perú.
- Zabala Salazar H. (2005), Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de educación. Primera Edición 2005.