



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACION GERENCIAL
APLICADO**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO
DEL PRODUCTO: RESTAURANTE DE POLLOS A
LA BRASA Y PARRILLAS.”**

Alumno: EDISON ALAN ALVES CHOQUE

Asesor: FERNANDO CALVO CÓRDOVA

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES
SEDE CUSCO**

2016

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	12
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	16
1.1. Antecedentes.....	16
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	18
1.3. Justificación del Proyecto.....	19
1.4. Objetivos generales y específicos.....	20
1.4.1. Objetivo general del proyecto.....	20
1.4.2. Objetivos específicos del proyecto.....	20
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	21
1.5.1. Alcance.....	21
1.5.2. Limitaciones.....	21
CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR.....	23
2.1 Descripción del estado actual de la industria.....	23
2.1.1. Segmentación de la industria.....	24
2.1.2. Análisis de la competencia y empresas que la conforman.....	26
2.1.3. Participación de mercado de cada uno de ellos.....	30
2.1.4. Matriz de atractividad de la industria.....	30
2.2. Tendencias de la industria.....	32
2.3. Análisis Estructural del sector industrial.....	34
2.4. Análisis del contexto actual y esperado.....	39
2.4.1. Análisis Político-Gubernamental.....	39
2.4.2 Análisis Económico.....	41
2.4.3 Análisis Legal.....	43

2.4.4. Análisis Cultural.....	44
2.4.5. Análisis Tecnológico.....	45
2.4.6. Análisis Ecológico.....	46
2.5. Oportunidades.....	47
CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	48
3.1. Descripción del servicio o producto.....	48
3.2. Selección del segmento de mercado.....	48
3.3. Investigación cualitativa.....	50
3.3.1. Investigación cualitativa entrevista a los expertos.....	51
3.3.1.1. Objetivos de la investigación.....	51
3.3.1.2. Proceso de muestreo.....	52
3.3.1.3. Diseño de instrumento.....	54
3.3.1.4. Análisis y procesamiento de datos.....	54
3.3.2. Investigación cualitativa focus group.....	57
3.3.2.1. Objetivos de la investigación.....	57
3.3.2.2. Proceso de muestreo.....	58
3.3.2.3. Diseño de instrumento.....	59
3.3.2.4. Análisis y procesamiento de datos.....	59
3.4. Investigación cuantitativa.....	62
3.4.1. Objetivos de la investigación cuantitativa.....	63
3.4.2. Proceso de muestreo.....	64
3.4.2.1. ¿A quién se va a encuestar?.....	64
3.4.2.2. ¿Cuántas personas deberían incluirse?.....	67
3.4.2.3. ¿Cómo se deben elegir a los participantes de la muestra?.....	73
3.4.3. Diseño de instrumento.....	74

3.4.4. Análisis y procesamiento de datos.....	75
3.4.4.1. Procesamiento de datos.....	75
3.4.4.2. Análisis y conclusiones de la investigación cuantitativa.....	93
CAPITULO IV: PROYECCION DEL MERCADO OBJETIVO.....	97
4.1. Ámbito de la proyección.....	97
4.2. Selección del método de proyección.....	97
4.2.1. Mercado potencial.....	97
4.2.2. Mercado disponible.....	104
4.2.3. Mercado efectivo.....	105
4.2.4. Mercado objetivo.....	106
4.3. Pronóstico de ventas.....	108
4.4. Aspectos críticos que impactan en el pronóstico de ventas.....	113
CAPITULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	114
5.1. Estudio de ingeniería.....	114
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.....	114
5.1.2. Selección del equipamiento.....	116
5.1.3. Lay out (Disposición Física).....	117
5.1.4. Tecnología.....	118
5.1.4.1. Tecnología de maquinarias.....	119
5.1.4.2. Tecnología de software.....	119
5.1.5. Selección del tamaño ideal.....	121
5.2. Estudio de localización.....	122
5.2.1. Definición de factores locacionales.....	122
5.2.2. Consideraciones legales.....	123
5.2.2.1. Identificación del marco legal.....	124

5.2.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.....	126
5.4. Determinación de la localización óptima.....	127
5.5. Inversión en activos intangibles.....	128
CAPITULO VI: ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	130
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada.....	130
6.1.1. Visión.....	130
6.1.2. Misión.....	131
6.1.3. Principios.....	132
6.2. Formulación de estrategias de negocio.....	133
6.3. Diseño de la estructura organizacional deseada.....	134
6.4. Diseño de los perfiles de los puestos clave.....	135
6.4.1. Gerente General del restaurante.....	135
6.4.2. Jefe de producción.....	137
6.4.3. Jefe de Servicio al cliente.....	138
6.4.1. Jefe de logística, ingresos y gastos.....	139
6.5. Remuneraciones, compensaciones e incentivos.....	140
6.5.1. Remuneraciones.....	140
6.5.2. Compensaciones.....	140
6.5.3. Incentivos.....	141
6.5.4. Inversión en el Capital Humano.....	142
6.6. Política de recursos humanos.....	145
6.6.1. Jornada laboral.....	145
6.6.2. Desarrollo personal.....	146
6.6.3. Respeto mutuo.....	146
6.6.4 Confianza mutua y trabajo en equipo.....	146

CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING.....	147
7.1. Estrategias de Marketing.....	147
7.1.1. Estrategia de Producto.....	151
7.1.2. Estrategia de precio.....	154
7.1.3 Estrategia de distribución.....	156
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.....	157
7.2 Estrategia de ventas.....	159
7.2.1. Plan de ventas.....	159
7.2.2. Políticas de servicios y garantías.....	160
7.2.3. Presupuesto para lanzamiento de establecimiento.....	161
CAPITULO VIII: PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	163
8.1. La inversión.....	163
8.1.1 Inversión pre-operativa.....	163
8.1.1.1. Inversión en activo fijo.....	163
8.1.1.2. Inversión en activos intangibles.....	168
8.1.2. Inversión en capital de trabajo.....	170
8.2. Financiamiento.....	173
8.2.1. Endeudamiento y condiciones.....	173
8.2.2. Capital y costo de oportunidad.....	176
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.....	178
8.3. Presupuesto base.....	179
8.3.1 Presupuesto de ventas.....	180
8.3.2. Presupuesto de costos de producción.....	184
8.3.3. Presupuesto de gastos, estado de ganancias y pérdidas proyectado y flujo de caja proyectado.....	189

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.....	192
9.1. Evaluación financiera.....	192
9.1.1. Indicadores de rentabilidad.....	192
9.1.2. ROE.....	193
9.2.3. Análisis de sensibilidad.....	194
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	196
Conclusiones.....	196
Recomendaciones.....	197

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Países que más turistas reciben (Año 2015).....	20
Gráfico 2.1: Matriz de atractividad.....	31
Gráfico 2.2: Consumo per cápita de carnes en kilos.....	33
Gráfico 2.3: Crecimiento de consumo per cápita carnes.....	34
Gráfico 2.4: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	35
Gráfico 2.5: Tasas de impuesto a la renta en Perú.....	43
Gráfico 3.1: Niveles Socioeconómicos en Cusco.....	49
Gráfico 3.2: Población de Cusco por edades.....	49
Gráfico 3.3: Población de Cusco por edades y porcentajes.....	50
Gráfico 3.4: Crecimiento del PBI peruano según el Banco Mundial.....	66
Gráfico 3.5: Crecimiento del PBI hasta año 2015.....	66
Gráfico 3.6: Población del distrito cercado de Cusco.....	67
Gráfico 3.7: Población del distrito de Wanchaq.....	68
Gráfico 3.8: Población del distrito de San Sebastián.....	68
Gráfico 3.9: Población del distrito de San Jerónimo.....	69
Gráfico 3.10: Población de distritos objetivo con porcentajes.....	70
Gráfico 3.11: Fórmula para tamaño de muestra.....	70
Gráfico 3.12: Nivel de confianza de Z.....	71
Gráfico 3.13: Muestra en porcentajes por cada distrito.....	74
Gráfico 3.14: Género de encuestados.....	75
Gráfico 3.15: Distritos de residencia de los encuestados.....	76
Gráfico 3.16: Nivel de ingresos de los encuestados.....	77
Gráfico 3.17: Consumo de pollo a la brasa de los encuestados.....	78
Gráfico 3.18: Consumo de carnes a la parrilla de los encuestados.....	79

Gráfico 3.19: Vegetarianos dispuestos a consumir vegetales a la parrilla.....	80
Gráfico 3.20: Pollerías frecuentadas por los encuestados.....	81
Gráfico 3.21: Restaurantes de parrilladas frecuentados por los encuestados.....	82
Gráfico 3.22: Razones para frecuentar más un restaurante.....	84
Gráfico 3.23: Pesa de pollo que prefiere el encuestado.....	85
Gráfico 3.24: Frecuencia de recibir la presa de pollo de su preferencia.....	86
Gráfico 3.25: Plato de fondo que ordenarían los encuestados.....	87
Gráfico 3.26: Predisposición a ordenar una bebida.....	88
Gráfico 3.27: Preferencia de bebida por parte de los encuestados.....	89
Gráfico 3.28: Predisposición a ordenar un postre.....	90
Gráfico 3.29: Preferencia de postre por parte de los encuestados.....	91
Gráfico 3.30: Predisposición a ir al restaurante de pollos a la brasa y parrillas del presente proyecto.....	92
Gráfico 3.31: Frecuencia de asistencia al restaurante del presente proyecto.....	93
Gráfico 4.1. Mercado potencial.....	98
Gráfico 4.2: Mercado disponible.....	105
Gráfico 4.3: Mercado efectivo.....	106
Gráfico 4.4: Mercado objetivo.....	108
Gráfico 4.5: Número de veces que el público objetivo asistirá anualmente.....	109
Gráfico 4.6: Porcentajes de preferencia de órdenes de los clientes.....	110
Gráfico 4.7: Ventas en unidades.....	112
Gráfico 5.1: Flujo del proceso de atención a los clientes.....	115
Gráfico 5.2: Equipos y muebles del restaurante.....	116
Gráfico 5.3: Distribución de ambientes y mesas del restaurante.....	118
Gráfico 5.4: Proveedor de software para restaurantes.....	121

Gráfico 5.5: Área necesaria para el restaurante.....	122
Gráfico 5.6: Mapa de ubicación de restaurante.....	128
Gráfico 5.7: Inversión en activos intangibles.....	128
Gráfico 6.1: Organigrama.....	135
Gráfico 6.2: Inversión en Capital Humano primer año.....	142
Gráfico 7.1: Las cinco estrategias de Porter.....	147
Gráfico 7.2: Características de los establecimientos competidores.....	148
Gráfico 7.3: Tabla cruzada de presa de pollo preferida y frecuencia con la que se la dan al cliente.....	153
Gráfico 7.4: Carta del Restaurante de pollos a la brasa y parrillas “El Herraje.”.....	155
Gráfico 7.5: Número de asistentes por año.....	160
Gráfico 7.6: Costos de lanzamiento.....	162
Gráfico 8.1: Inversión en activos tangibles.....	164
Gráfico 8.2: Porcentaje de depreciación de SUNAT.....	166
Gráfico 8.3: Depreciación e inversión fija capitalizada.....	167
Gráfico 8.4: Inversión en activos intangibles.....	168
Gráfico 8.5: Inversión en capital de trabajo.....	172
Gráfico 8.6: Composición de la inversión.....	173
Gráfico 8.7: Cronograma de pagos.....	174
Gráfico 8.8: Costo de capital real USA.....	177
Gráfico 8.9: Costo de capital real Perú.....	178
Gráfico 8.10: Costo promedio ponderado de capital.....	179
Gráfico 8.11: Presupuesto de ventas.....	181
Gráfico 8.12: Costos de producción.....	185
Gráfico 8.13: Estado de resultados y flujo de caja proyectados.....	190

Gráfico 9.1: Indicadores de rentabilidad.....	193
Gráfico 9.2: Análisis de sensibilidad.....	195

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estudio cualitativo – Guía de entrevistas a expertos en el rubro.....	199
Anexo 2: Estudio cualitativo – transcripción de entrevistas a profundidad sector restaurantes de pollos a la brasa y parrillas – Expertos en el rubro.....	200
Anexo 3: Estudio cualitativo – Guía de pautas para focus group.....	228
Anexo 4: Estudio cualitativo – transcripción de entrevistas de focus group.....	230

BIBLIOGRAFÍA.....	262
--------------------------	------------

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	264
--------------------------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

El pollo a la brasa es un plato tradicional de la cultura peruana y cusqueña que ocupa las mayores preferencias del consumidor. Este plato de bandera incluso cuenta con un día en el que se conmemora la identidad que tiene con la cultura peruana que es el tercer domingo de julio. Así mismo, las carnes a la parrilla se han vuelto cada vez más populares dentro de las preferencias gastronómicas del público peruano y cusqueño. Cada vez es más común para la población ir a comer platos a la parrilla, o en otros casos incluso prepararlos en casa, lo que denota la buena aceptación que tiene.

El objetivo del presente proyecto es plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de mis estudios de maestría para desarrollar un Plan de Negocios, orientado a producir pollos a la brasa y carnes a la parrilla en un mismo lugar. Este plan busca diversificar la oferta gastronómica en Cusco ofreciendo una alternativa singular y con alta calidad.

Para concretar el objetivo ya mencionado, se ha desarrollado una profunda investigación de mercado que incluye una investigación cualitativa y otra cuantitativa. También se ha consultado diversas referencias bibliográficas y electrónicas, con las que se ha determinado que la población cusqueña brinda una alta aceptación al presente proyecto porque en este mercado los consumidores no se encuentran muy satisfechos con las alternativas ya existentes.

Por otra parte, se ha determinado que al consumidor cusqueño le gusta que se le brinde alguna cortesía como puede ser un “aguadito” o ensaladas a discreción. También le gusta acompañar sus alimentos con bebidas especialmente naturales como la limonada o la chicha

morada. Así mismo, se ha establecido que más de un 50% prefiere también ordenar un postre siendo el postre de mayor aceptación el helado.

Por lo antes mencionado, la oportunidad de negocio se sustenta por el lado de la oferta. En el mercado cusqueño existen muy pocos restaurantes que ofrezcan pollos a la brasa y carnes a la parrilla en el mismo lugar, y de los pocos lugares que hay, los restaurantes se especializan sólo en una alternativa, o bien los pollos o bien las carnes a la parrilla, por lo que no se satisface al consumidor en su totalidad. También, ningún restaurante brinda la posibilidad de que los consumidores puedan escoger su presa de pollo a la brasa con amplitud. Si cuatro comensales ordenan la presa “pecho,” les rechazan, les dicen que tendría que ser dos “pechos” y dos “piernas.” Considerando la alta aceptación que tiene este tipo de comida y la oferta limitada que se acaba de mencionar, se tiene la certeza que existe una demanda creciente y sostenida en el tiempo.

La estrategia de negocio que se pretende aplicar es la estrategia de Diferenciación, la que se va a dar tanto en el servicio como en el producto. En el servicio se dará una atención personalizada y amable muy receptiva a los requerimientos de los clientes y manejando tiempos para llevar a los clientes sus órdenes en lapsos adecuados. En el producto se dará la opción al cliente de siempre poder ordenar la presa de pollo a la brasa que prefiere sin importar el número de comensales que haya. Se pretende brindar todo eso en un ambiente agradable, ordenado y limpio.

La estrategia antes mencionada se aplicará en condiciones accesibles para el consumidor, los precios que se ofrecen no son sumas exorbitantes, por ejemplo, el precio del cuarto de pollo a la brasa está en S/ 16.50 soles, precio incluso inferior a los que ofrecen otros establecimientos

con características similares. El mercado objetivo se encuentra dentro del nivel socioeconómico A, B y C por lo que los precios ofrecidos son muy competitivos.

La inversión total asciende a S/ 184,387.85 soles, de los cuales el 65.83% ascendiente a S/ 121,387.85 soles corresponden a capital propio y el 34.17% ascendiente a S/ 63,000.00 soles corresponde a financiamiento bancario.

Los indicadores de rentabilidad que se obtuvieron son los siguientes: En una proyección de ventas de cinco años el VAN asciende a S/ 793,329.31 soles y la TIR a 136.81%. De esta información se puede inferir que la empresa es atractiva para cualquier inversionista, recupera su capital invertido con buenas perspectivas al crecimiento. También se puede inferir que el retorno sobre la inversión es elevado porque la inversión inicial no es demasiado alta.

Es importante señalar que, como todo negocio, a un inicio las ventas se desarrollarán con lentitud. Por esa razón, el mercado objetivo que se desea captar, que es 4%, y el crecimiento señalado en el proyecto, que es 8%, son un tanto conservadores para no caer cifras irreales.

La tasa de interés que se ha considerado que cobrará la entidad financiera es de 30%; esta tasa de interés es un tanto elevada, pero se ha considerado como tal para poner a la empresa en una situación realista, las entidades financieras pueden dar tasas más bajas, pero lo hacen con clientes frecuentes. El lapso es de 48 meses, algo que involucra mayor pago de intereses, pero a su vez también da un mejor escudo fiscal y mayor tiempo para asumir dicha deuda.

Finalmente, luego de analizar todas las variables se establece que este plan de negocios es factible, considerando factores que impactan positivamente en su desarrollo como la popularidad que tiene el producto en el mercado y la tendencia al crecimiento de su consumo. El plan de marketing, la cultura organizacional así como la ingeniería del proyecto que se derivan del estudio realizado se deben cumplir con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

La idea de plan de negocio del restaurante de pollos a la brasa y parrillas surge a partir de las siguientes oportunidades.

De acuerdo al diario El Comercio (2014) del año 2008 al 2013 la economía de Cusco ha acumulado la suma 59% en su producto bruto interno (PBI) real, superior a los PBIs de países como China, Panamá e India. Esto nos indica que el poblador cusqueño tiene mayor capacidad de gasto lo que es un gran potencial para mayores alternativas gastronómicas en la ciudad.

Adicionalmente, es sabido que Cusco es la ciudad que más turistas atrae en todo el Perú lo que hace que el potencial cliente no sólo se centre en los residentes sino también en visitantes que desean degustar las particularidades gastronómicas que ofrece nuestra ciudad. Por ejemplo, según un estudio realizado por Global Research Marketing y publicado por el diario Gestión (2014) acerca de comer fuera en el Día de la Madre, el porcentaje de mujeres que optan por quedarse en su hogar disminuye, pues era 65% en el 2013 y 72% en el 2012. Este año (2014), el 34% de encuestas afirma que saldrá de casa, mientras que se registró un 29% el año pasado (2013) y un 17% hace dos años (2012). Si seguimos en esa tendencia para el año 2017 aproximadamente un 60% de mujeres optarán por salir a comer fuera en esta fecha especial. De acuerdo al mismo estudio más y más personas particularmente las que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B prefieren salir de casa para comer, especialmente en fechas especiales (como el día de la madre, y otros), además la **parrilla** es

una de las opciones más populares. El 94% de las entrevistadas considera que es importante o muy importante celebrar el Día de la Madre. “Es un día para salir y reunirse en familia” es la principal frase que describe mejor el espíritu de esta festividad.

Considerando que el pollo a la brasa es una de las opciones más demandadas y que la preferencia por las parrillas va en aumento, existe un gran mercado por satisfacer. La realidad de Cusco es que no existen muchas posibilidades en donde se pueda encontrar ambas opciones en un solo lugar, en donde además se brinde productos de calidad con variedad de carnes nacionales e importadas, así como opciones vegetarianas. Que cuente también con un servicio de primera, con la rapidez necesaria, gentileza por parte de todos los empleados, capaces de resolver cualquier problema oportunamente, que brinde un trato personalizado y una flexibilidad que permita satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor forma. Un ambiente agradable, que también ofrezca seguridad a los clientes e higiene acorde a las exigencias de un negocio que lidia con alimentos. Esto genera una oportunidad de atraer clientes que no encuentran las características antes mencionadas en un solo lugar.

El pollo a la brasa es un plato de bandera de la gastronomía peruana declarado patrimonio cultural de la nación que cuenta incluso con un día (tercer domingo de julio), esta realidad se da porque el pollo a la brasa es un plato de alto consumo en todos los niveles socioeconómicos del país. El pollo a la brasa no es un plato que se prepare en casa por lo que todas las personas que deseen degustarlo necesariamente tienen que salir a un restaurante (pollería). Las familias que buscan degustar de un plato de pollo a la brasa asisten a un restaurante y en la gran mayoría de ocasiones la posibilidad de escoger la presa deseada (pierna o pecho) es muy limitada, si, por ejemplo, una familia desea ordenar cuatro platos que todos tengan la presa “pecho” nos dicen que las presas tendrían que ser dos piernas y dos

pechos. Entonces existe una oportunidad de brindar este servicio a un mercado grande con la diferenciación de que el cliente pueda escoger la presa de su preferencia.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

El primer problema es que no existe un restaurante que ofrezca pollos a la brasa y parrillas de alta calidad, que incluya una opción vegetariana, en un solo lugar en la ciudad de Cusco.

El segundo problema es que no hay un restaurante de pollos a la brasa que brinde a todos sus clientes la posibilidad de escoger la presa que todos ellos desean.

Entonces la oportunidad aparece a partir de solucionar los dos problemas antes mencionados con el presente plan de negocios brindando alternativas que satisfagan las expectativas del consumidor.

Se ha hablado de alta calidad y para entender el concepto de alta calidad se va a considerar la definición dada en el libro de Evans (2008) en el que dice que Procter & Gamble tiene una muy buena definición para calidad, la que indica que la calidad total es el esfuerzo de mejora continua y constante de los integrantes de una organización para lograr no sólo entender y satisfacer, sino también exceder las expectativas del consumidor.

1.3. Justificación del Proyecto

En este plan de negocio se busca plasmar todos los conocimientos y técnicas aprendidas en la maestría de ciencias empresariales con el propósito de dar soluciones al problema ya mencionado.

La apertura de un restaurante de pollos a la brasa y parrillas pretende contribuir a mejorar la calidad de la oferta de restaurantes en su rubro, a través de la innovación y diferenciación que se puede ofrecer tanto a los residentes como a los visitantes nacionales, ya que una ciudad considerada como un destino turístico importante a nivel mundial necesita ofrecer otras alternativas de esparcimiento que vayan más allá de sus sitios arqueológicos y atractivos naturales, y la gastronomía nacional es uno de ellos.

Si bien es cierto que Machu Picchu, localizado en la región de Cusco en Perú, es considerado una de las siete maravillas mundiales, la cantidad de turistas que Perú recibe está muy lejos de las cantidades de turistas que reciben los países en los primeros lugares en número de visitantes, como España, Francia, China, México y otros. Esta realidad involucra no sólo un relativo menor número de visitantes, sino también una relativa menor inversión en el sector que hace que los residentes tengan menor capacidad de gasto. Esto nos lleva a dos puntos concretos; el primer punto es que hay un gran potencial para crecer, Perú y más específicamente Cusco tienen el potencial de atraer más visitantes e inversión en el sector turismo. El segundo punto es que para atraer más visitantes es necesario ofrecer mejores servicios anexados a las necesidades de los visitantes y tener una muy buena cultura turística que involucra calidad mundial en todo lo que se pueda ofrecer al visitante. En ese sentido este plan de negocio contribuye a cumplir ese objetivo.

Gráfico 1.1: Países que más turistas reciben (Año 2015)

Ranking mundial

El ranking de los países que más turistas reciben es:

Nº	País	Turistas (millones)	% variación 2014/2013
1	Francia	83,7	0,1%
2	Estados Unidos	74,8	6,8%
3	España	65,0	7,1%
4	China	55,6	-0,1%
5	Italia	48,6	1,8%
6	Turquía	39,8	5,3%
7	Alemania	33,0	4,6%
8	Reino Unido	32,6	5,0%
9	Rusia	29,8	5,3%
10	México	29,1	20,5%

Fuente: Organización Mundial del Turismo

Nº	País	Turistas (millones)	Crecimiento (%)
1	México	29	20,5%
2	Argentina	5,9	13,1%
3	Brasil	5,8*	—
4	República Dominicana	5,1	9,6%
5	Chile	3,6	2,7%
6	Puerto Rico	3,2	1,4%
7	Perú	3,2	1,6%
8	Cuba	2,9	5,0
9	Uruguay	2,6	-0,1
10	Colombia	2,5	12,1
11	Costa Rica	2,5	4,1

* En el caso de Brasil el número es de 2013. Pendiente tener datos de 2014

Fuente: Organización Mundial Del Turismo (2015).

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general del proyecto:

Generar un Plan de Negocio para la puesta en marcha de un restaurante de pollos y parrillas en la ciudad de Cusco.

1.4.2. Objetivos específicos del proyecto:

- Realizar un análisis externo general y de la industria para comprender la situación del mercado de restaurantes de pollos a la brasa y parrillas en Perú y la ciudad de Cusco.

- Analizar las nuevas tendencias de fidelización de clientes que puedan ser aplicadas al presente trabajo.
- Elaborar un estudio de mercado que permita recoger los gustos y preferencias de los consumidores potenciales.
- Utilizar la teoría financiera para procesarla de manera adecuada, y de ese modo, poder producir un óptimo plan económico-financiero así como evaluar dicha información.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcance:

El presente estudio indagará la dinámica de los restaurantes de pollos y parrillas en los distritos de cercado de Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo de la ciudad de Cusco de la región Cusco, con el propósito de poner en marcha un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.

1.5.2. Limitaciones:

1. Falta de información estadística actual y detallada de restaurantes en las diversas categorías y específicamente de pollo y parrillas.

2. Alto número de restaurantes informales y/o no registrados en el AHORA (Asociación de Hoteles y Restaurantes) los que hace que la información recogida sea inexacta.

3. Falta de un presupuesto oneroso para la realización de una investigación más a profundidad.

CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR

2.1 Descripción del estado actual de la industria

Cusco es una ciudad que ha crecido mucho, ya mencionamos que su crecimiento económico ha sido uno de los mayores en el mundo en los últimos años. Sectores productivos como la minería, los hidrocarburos, el turismo y la construcción son los que registran mayor crecimiento. Esta realidad hace que otros sectores también se vean empujados a crecer porque existe mayor capacidad de gasto en la población si la comparamos con décadas anteriores. El sector de los restaurantes que se ubica conjuntamente con la industria hotelera se ha visto privilegiado. Cusco cuenta con una gama de restaurantes tanto para público visitante como para los residentes. De acuerdo con un boletín publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015), en Cusco la industria en mención ha crecido a razón de 6.6% anual entre los años 2008 y 2015, este crecimiento denota que también hay un crecimiento considerable en la demanda de restaurantes que es empujado por el crecimiento en los otros sectores.

En un artículo publicado por Radio Programas del Perú (2015), se muestra que durante el año 2014, según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el consumo de pollos a la brasa por familia en Perú fue de 24 kilos (aproximadamente 6 kilos por persona), más específicamente en las zonas urbanas de provincias fue de 22.5 kilos, estas son cifras elevadas si lo comparamos, por ejemplo, con el consumo per cápita de carne de cerdo en general que fue de 5.5 kilos.

En cuanto a las parrillas, como ya habíamos mencionado antes, su consumo va en aumento y es una de las opciones preferidas cuando las familias salen a comer fuera particularmente en fechas especiales.

Por estos motivos las oportunidades en la industria de los restaurantes de pollos a la brasa y parrilladas son muy alentadoras.

2.1.1. Segmentación de la industria.

Al respecto se va a considerar los criterios de segmentación de Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) quienes segmentan el mercado primero en cuatro grupos que son: Variables **geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales**, cada una de las cuales se subdividen en otras variables algunas de las cuales se adaptan a nuestro plan de negocio y las mencionaremos a continuación.

Considerando la variable **geográfica**, de acuerdo a la Dirección Regional de Turismo (DIRCETUR) los restaurantes de pollos y parrillas se encuentran en todos los distritos de la ciudad (8 distritos) siendo de todos modos los restaurantes de parrillas menos populares que las pollerías, los restaurantes de parrillas están presentes mayormente en los distritos de cercado de Cusco y Wanchaq, más específicamente en el centro de la ciudad y cerca al centro comercial Real Plaza Cusco. El tamaño del mercado es grande porque, como veremos más adelante, el 96.9% de personas consume pollo a la brasa en Cusco y el 84.1% consume parrillas.

Considerando la variable demográfica respecto al género podemos mencionar que la industria de pollos a la brasa y parrillas es popular en hombres y mujeres, respecto a la edad podemos decir que es aceptado en la gran mayoría de rangos de edad, se podría considerar que su aceptación es un poco menor en adultos mayores (mayores de 65 años) por razones de salud. La industria presente está en crecimiento por el mayor hábito de la personas en salir a comer fuera, especialmente en ocasiones especiales como indica el diario Gestión (2014) que para el 2017 el 60% de mujeres optará por salir fuera a comer en una fecha como el día de la madre.

Considerando la variable psicográfica respecto a la clase social se puede decir que las pollerías están presentes prácticamente en todos los niveles socio-económicos y en el caso de las parrillas en los niveles socio-económicos de clase media para arriba por el costo más elevado de las carnes en general. El crecimiento de la industria es alentador ya de acuerdo a la Corporación Montana (2015) el consumo de pollos crece 6% cada diez años

Considerando la variable conductual respecto a las ocasiones, se puede considerar que en la industria del pollo a la brasa es habitual su consumo con compañeros de trabajo y familiares. En el caso de las parrillas se considera que el consumo se da en ocasiones singulares como fechas especiales (cumpleaños, aniversarios, fechas conmemorativas, reuniones de trabajo, etc.) así como en salidas familiares de fin de semana. Como veremos más adelante, el consumo de pollo es de una, dos o hasta tres veces por semana y en el caso de la parrilla es aproximadamente una vez al mes; es una industria bastante dinámica.

2.1.2. Análisis de la competencia y empresas que la conforman.

Para este caso tenemos que considerar que no hay un líder en el mercado de pollos a la brasa y parrillas, este tipo de negocio corresponde a una industria fragmentada que pasamos a detallar a continuación.

De acuerdo a Hill y Jones (2011), cuando se habla de una industria fragmentada, nos referimos a una industria compuesta de un gran número de empresas especialmente pequeñas y medianas como es el caso de lavanderías, restaurantes, tiendas de abarrotes entre otros. Hay varios motivos por los que existen las industrias fragmentadas los cuales se detallan a continuación.

En primer lugar, Hill y Jones (2011) señalan que las industrias fragmentadas cuentan con bajas barreras de ingreso, es decir, en algunos rubros es muy difícil para grandes empresas ingresar a competir porque no se puede masificar el producto ofrecido. Por ejemplo, si un cliente desea comprar una casa o un departamento, muy probablemente recurrirá a una empresa inmobiliaria local porque se presume que esa empresa local conoce el mercado inmobiliario de ese lugar mucho mejor que una empresa foránea. En segundo lugar, Hill y Jones (2011) nos dicen que en algunas industrias existe una peculiaridad única. En el caso de un restaurante, por ejemplo, los clientes recurrentes muestran su preferencia porque el sabor de dicho local es único y no lo van a encontrar en otro sitio. En tercer lugar, Hill y Jones (2011) manifiestan que las bajas barreras generan que haya permanentemente nuevas empresas ingresando a esa industria. Un claro caso es el negocio de los restaurantes porque para abrir uno no es necesario una inversión muy elevada lo que hace que un solo inversionista pueda

asumir el reto, sin necesidad de captar a más socios. También se puede considerar que los altos costos de transporte son motivo para mantener una industria fragmentada porque solamente la producción local satisface las necesidades de los clientes como es el caso del comercio del cemento. Finalmente, Hill y Jones (2011) indican que una industria podría estar fragmentada porque las necesidades de los clientes son muy específicas que no se puede producir el producto en grandes cantidades, este es el caso de negocios como la joyería a medida o la sastrería.

Como mencionamos antes todos los distritos de Cusco cuentan con pollerías y respecto a las parrillas estas se concentran más en el cercado de Cusco y los distritos de Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo por ser un poco más costoso.

Restaurantes que ofrezcan ambas opciones son muy pocos, y los pocos que los ofrecen tienden a priorizar más el pollo y no tienen muchas opciones a la parrilla, es como algo secundario que ofrece el local.

Por el motivo de que estamos frente a una industria fragmentada, es necesario que nos concentremos en los establecimientos que de alguna manera son más populares y presentan mayores ventas en el sector.

Las pollerías más populares en Cusco hoy en día son:

- La Granja, que cuenta con tres locales, dos en San Jerónimo y uno en el Cercado de Cusco.
- Don Belisario que se encuentra dentro del centro comercial Real Plaza en el cercado de Cusco.

- Etapoy que cuenta con dos locales, uno en el mercado de Cusco y otro en Wanchaq.
- Los Toldos que cuenta con dos locales, uno en el mercado de Cusco y otro en Wanchaq.
- Finalmente dentro de las más conocidas podemos mencionar a El Tablón que cuenta con dos locales, uno en el mercado de Cusco y otro en el distrito de Wanchaq.

Dentro de los restaurantes que ofrecen parrillas se han hecho más populares los restaurantes “Rodizio” que es carne a la espada y su estilo es más Brasileiro, la carne no es a la parrilla, sin embargo muchos de los restaurantes “Rodizio” ofrecen también algunos platos a la parrilla pero no es su prioridad. Los restaurantes de parrillas más populares son:

- Abrassador restaurante de parrillas que cuenta con un solo local en Wanchaq.
- El Señor Carbón restaurante de carnes a la espada que cuenta con un solo local en Wanchaq.
- Braza Brava Rodizio & Restaurant que cuenta con un local en el centro histórico de Cusco.
- Fuego, Burgers and Barbecue Restaurant que cuenta con un local en el centro de Cusco.

De todos los locales más populares antes mencionados sólo las pollerías “El Tablón” y “La Granja” ofrecen pollos y parrillas, y como mencionamos antes, su prioridad no son las parrillas. Definitivamente sus platos a la parrilla no tienen la calidad ni la

variedad de los restaurantes que ofrecen sólo parrillas, como “Abrassador” o “El Señor Carbón.”

Hablando de volumen de ventas y empleados vamos a tomar como referencia el restaurante la Granja al acercarse más al proyecto que tenemos.

El restaurante La Granja, como mencionamos antes, tiene como principal producto la venta de pollos a la brasa. Esta empresa tiene 3 locales y como ejemplo tomaremos el local que tienen en el cercado de Cusco. De acuerdo a información confidencial proporcionada por personas relacionadas con dicha empresa, en un día de semana sólo este local vende en promedio de 150 pollos, es decir 600 platos de un cuarto de pollo, y en un fin de semana se puede vender más de 300 pollos en un día, es decir más de 1200 platos. Dichas cifras guardan relación con cantidades de pollos vendidos en locales que tienen buena concurrencia de clientes.

Si consideramos que en promedio este local de La Granja vende 180 pollos al día, es decir, 720 platos de cuarto de pollo al día, estamos hablando de 21600 platos al mes. Considerando que el precio de cada plato es de 17 soles, dicho local puede generar ventas de S/ 367,000.00 (con I.G.V.) o S/ 311,186.00 (sin I.G.V.) al mes sólo por concepto de pollos a la brasa.

Los niveles de venta que calcularemos más adelante para nuestro proyecto de negocio se encuentran por debajo de lo que el restaurante La Granja ya obtiene.

2.1.3. Participación de mercado de cada uno de ellos.

Como se mencionó antes, se está al frente de una industria fragmentada, no hay un gran líder en el mercado. Sí se puede mencionar algunos restaurantes que son un poco más populares. La información respecto a esos restaurantes un poco más populares se encuentra en el capítulo 3, estudio de mercado. La participación de cada uno de ellos se puede inferir por los porcentajes de aceptación que tienen en la población, que se muestran en dicho capítulo.

2.1.4. Matriz de atractividad de la industria

Para este caso se va a utilizar la matriz de McKinsey, en dicha matriz se va a analizar lo atractivo del mercado de la industria de restaurantes de pollos a la brasa y parrillas (en la parte horizontal), así como la posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) (en la parte vertical) que es la propuesta del presente plan de negocio.

De acuerdo a Dvoskin (2004) los factores de lo atractivo del mercado y de la posición competitiva de la Unidad Estratégica de negocio son más completos que los que se consideran en la matriz BCG. De todos los factores que mencionan se puede tomar los que se considere más críticos, en este caso se ha tomado cuatro factores para cada eje. La información provista está basada en los datos antes mencionados.

La calificación se hace de 1 hasta 5, siendo 5 la calificación más elevada. El peso que se le da a cada factor es la importancia o ponderación que este tiene. Puede variar de una industria a otra.

ATRACTIVO DEL MERCADO (eje horizontal)			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Tamaño del mercado	0.3	5	1.5
Crecimiento del mercado	0.3	4	1.2
Rentabilidad de la industria	0.2	3	0.6
Diversidad del mercado	0.2	4	0.8
TOTAL	1		4.1

Elaboración propia.

POSICIÓN COMPETITIVA DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (eje vertical)			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
Nivel tecnológico	0.25	4	1
Canales de distribución	0.2	5	1
Calidad del producto	0.3	4	1.2
Estructura de la competencia	0.25	4	1
TOTAL	1		4.2

Elaboración propia.

Estas cifras, expresadas en el gráfico 2.1, nos arrojan el siguiente diagnóstico:

Gráfico 2.1: Matriz de atractividad

		Atractivo del mercado de la industria									
		Alto		Medio		Bajo					
Posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocio	Alto								5		
									4.56		
									4.11		
	Medio								3.67		
									3.22		
									2.78		
	Bajo								2.33		
									1.89		
									1.44		
		5	4.56	4.11	3.67	3.22	2.78	2.33	1.89	1.44	1

Elaboración propia.

Después de ubicar las cifras en la matriz, el presente proyecto de negocios se ubica en la intersección de las cifras 4.1 y 4.2 en el sector verde de la matriz que quiere decir que es

aconsejable **invertir** (el sector amarillo es equilibrarse y el sector rojo es retirarse). De acuerdo a Dvoskin (2004) la matriz de Mc Kinsey es más completa que la matriz BCG y nos brinda un diagnóstico más preciso.

2.2. Tendencias de la industria

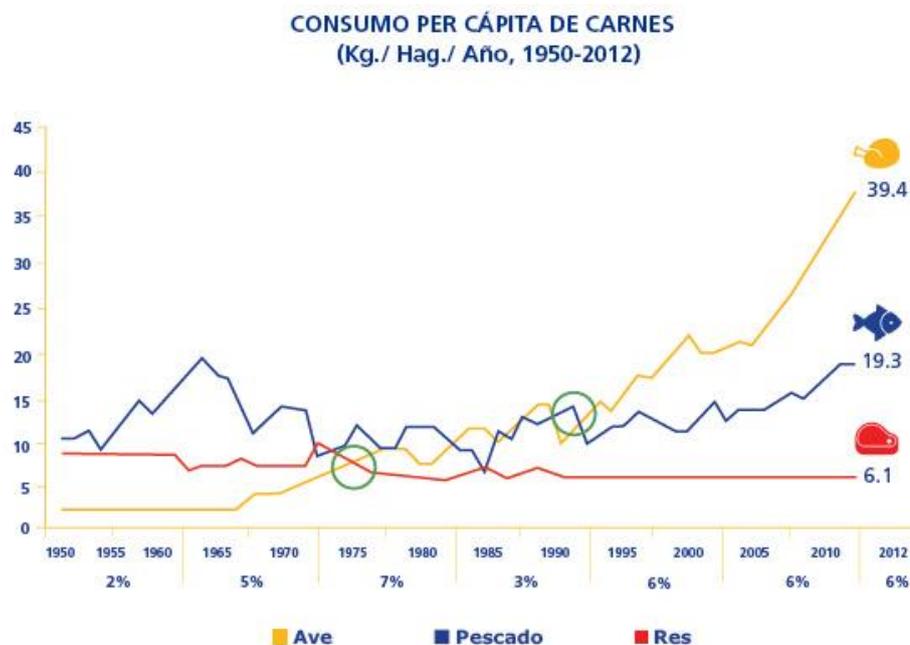
De acuerdo al INEI el crecimiento geométrico de la población de Cusco es de 1% anual, este factor es muy influyente en la tendencia de la industria dado que el consumo de pollos a la brasa es muy popular en el país.

El consumo de pollo va en aumento, la **Corporación Montana** en su división de Avicultura (2015) nos dice que el mercado de carne de pollo constituye el 76% del mercado avícola, dicho mercado también incluye ponedoras, reproductoras y pavos. Este mercado ha presentado un firme crecimiento (de 7% y 9%) en las últimas dos décadas. Hoy en día, la carne de ave constituye la fuente más importante de proteína animal en el mercado mundial, así mismo, también es una de las más baratas. El crecimiento de la industria de carne de pollo en el Perú es mayor al PBI que presenta, característica que demuestra la fortaleza del sector. Es imperativo mencionar que en el año 2013, la venta anual aves en nuestro país fue de aproximadamente S/. 6,160 millones, cifra que representa el 3% de nuestro PBI. La tendencia en el consumo de carne de pollo va en aumento. El consumo per cápita en Perú alcanzó en el año 2012, la cifra de 39 kg. La ciudad de Lima, la cual concentra la producción, alcanzó la cifra de 62 kg de consumo per cápita. Sin embargo, en provincias se registra un consumo que alcanza el 30% del de Lima. El mejor atributo de la carne de pollo es la frescura; se interpreta esta idea como que no ha pasado por ninguno tipo de cadena de frío.

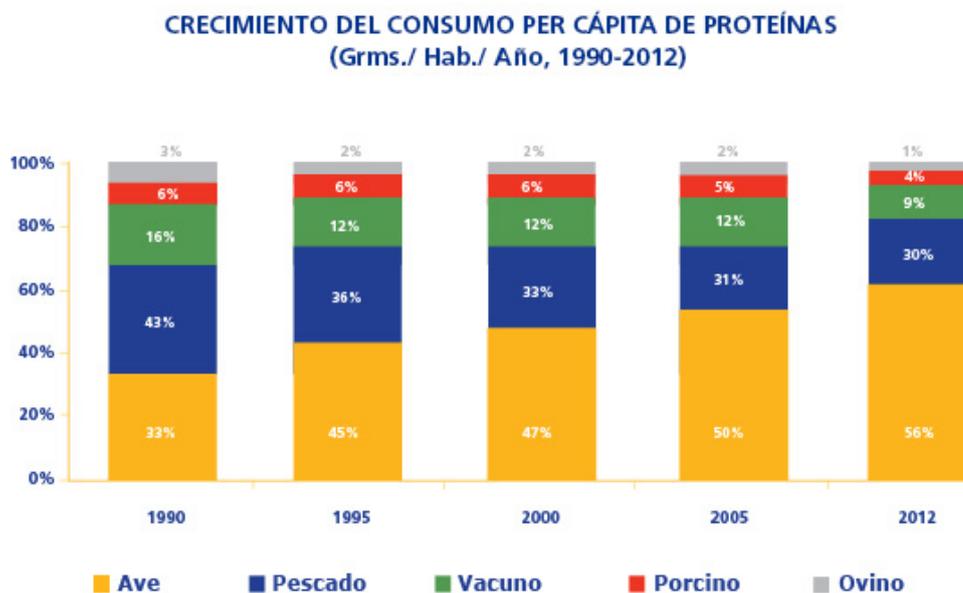
Así mismo, es necesario mencionar que de los 39 kg, 9% corresponden a la cabeza, piernas y menudencias, partes que por lo general no son consumidas en otros países. Es así que es preferible utilizar 35.5 kg de consumo per cápita cuando se compare datos con otros países. El gráfico 2.1 muestra el crecimiento histórico de consumo de carne de pollo a una firme tasa de 6% por los últimos 20 años. El gráfico 2.2 muestra una correlación entre el incremento de carne de pollo y el consumo de proteína.

Adicionalmente podemos decir que el de toda la producción de pollos el 20% se destina a la preparación de pollo a la brasa por lo que se puede deducir que la tendencia a su consumo también va en aumento.

Gráfico 2.2: Consumo per cápita de carnes en kilos.



Fuente: Corporación Montana (2015).

Gráfico 2.3: Crecimiento de consumo per cápita carnes.

Fuente: Corporación Montaña (2015).

En cuanto al consumo de parrilladas, como ya se mencionó con anterioridad de acuerdo a un estudio de Global Research Marketing, su consumo va en aumento y es una de las opciones preferidas de las familias cuando salen a comer fuera, particularmente en fechas especiales.

2.3. Análisis Estructural del sector industrial

Al referirnos a un análisis estructural del sector industrial hacemos referencia principalmente a la formulación de estrategias competitivas, para lo cual es necesario relacionar a la empresa con su medio ambiente, es decir el entorno que lo rodea. Entonces el factor clave del entorno de la empresa es el sector industrial en el cual compete.

Para dicho propósito se va a tomar en cuenta las cinco fuerzas competitivas que propone Michael Porter (Hill y Jones, 2011).

Gráfico 2.4: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Hill y Jones, 2011.

A continuación se pasará a definir cada fuerza de acuerdo a lo que nos dice Hill y Jones (2011). Luego debajo de cada definición damos los detalles que se ajustan al proyecto en desarrollo.

De acuerdo a Hill y Jones (2011), los **competidores potenciales** son empresas que actualmente no compiten con tigo, pero que tienen la capacidad de hacerlo si se lo proponen. Hay riesgos si ingresan competidores potenciales y eso está en función de la altura de las barreras, si la inversión para un negocio es alta, la barrera normalmente se eleva.

Para el caso de nuestro proyecto que es un restaurante de pollos a la brasa y parrillas para los segmentos socioeconómicos altos en la ciudad de Cusco, **la altura de las barreras de ingreso pueden ser consideradas medianas** porque si bien es cierto la inversión para ingresar no es muy grande, tampoco esta inversión es muy pequeña considerando que al estar

orientada a un segmento socioeconómico alto, la ubicación del local, los muebles, decoración y otros, necesitan de una inversión mayor al promedio de otros restaurantes.

De acuerdo a Hill y Jones (2011), la segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la **intensidad de la rivalidad entre compañías** en una industria. La rivalidad involucra una lucha intensa entre empresas dentro de una misma industria con el fin de ganar más mercado quitando el mercado de otras. Esta lucha puede comprender precios, promociones, propiedades de un producto, servicio post venta entre otros. A mayor rivalidad, menores precios y por ende ganancias menores. Así mismo, a mayor rivalidad, se gasta más dinero en instrumentos y herramientas para competir, como puede ser el caso de incrementar la inversión en publicidad. Consecuentemente, la rivalidad intensa entre empresas significa una gran amenaza a la rentabilidad.

En este caso tenemos que diferenciar dos puntos. En primero es que existe una rivalidad entre restaurantes que sólo sirven pollo a la brasa o carnes a la parrilla; se ha podido ver que la existencia de restaurantes de pollos a la brasa es mayor a los de restaurantes de parrillas por lo que la rivalidad en los pollos a la brasa es mayor. El segundo punto a mencionar es que la propuesta del presente plan de negocios es de pollos a la brasa y parrillas en el mismo lugar, en ese sentido, como se mencionó antes, **la rivalidad entre compañías es menor** porque los restaurantes de ese tipo son muy pocos. El más popular en ese rubro es el restaurante “La Granja” cuyos precios no son los más bajos, ni ofrece una publicidad agresiva, ni siquiera cuenta con una buena página en Facebook.

De acuerdo a Hill y Jones (2011), la tercera de las fuerzas competitivas de Porter es el **poder de negociación de los compradores**. Los compradores de una empresa involucran clientes individuales que son los consumidores finales o las empresas que compran los productos para distribuir a los consumidores finales, dentro de estos encontramos a los mayoristas y

minoristas en distintos rubros. El poder de negociación de los compradores significa la capacidad del comprador para negociar una reducción en el precio del producto solicitado, o también significa un aumento en los costos de producción de algún producto porque los compradores demandan mejor calidad o servicio en dicho producto. Si los compradores consiguen que los proveedores les reduzcan los precios o les brinden mejor calidad que la ofrecida inicialmente, estos compradores pueden sacar mejores ganancias y beneficios para ellos. Por ende, los compradores poderosos son considerados como una amenaza.

Para el caso del restaurante de pollos a la brasa y parrillas los **compradores son los consumidores de última instancia o llamados también los usuarios finales**. Los compradores no son otras compañías que revendan el producto a los consumidores finales. Esta realidad hace que el poder de negociación de los compradores sea débil en relación a otras industrias, algo que favorece al negocio que se propone. El negocio no va a estar tan expuesto a que los compradores puedan presionar tanto que la empresa se vea en la necesidad de bajar sus precios.

De acuerdo a Hill y Jones (2011), la cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el **poder de negociación de los proveedores**, hay empresas que proveen de insumos a determinada industria como puede ser materias primas o servicios. Los proveedores tienen poder cuando estos tienen la capacidad de aumentar el precio de los insumos o de algún componente importante de una industria de modo que los costos de producción son más onerosos para algunos empresarios, también se da cuando el proveedor ofrece insumos de baja calidad lo que también incrementa los costos de producción porque se debe pagar más por insumos de buena calidad. Entonces se infiere que los proveedores con poder son una amenaza.

En el caso de poder de negociación de los proveedores, el negocio propuesto tiene una variedad de proveedores que en algunos casos son abundantes y no tienen poder, sin

embargo, en otros casos, como lo vamos a apreciar al detalle en el estudio cualitativo de entrevista a expertos, los proveedores son reducidos.

En el caso del pollo el mejor proveedor es San Fernando, y el que le sigue es Rico Pollo, pero esta empresa no satisface todas las expectativas de los clientes (pollerías), por lo que si San Fernando falla, se podría tener inconvenientes.

En el caso de bebidas gaseosas el gran dominador del mercado es Coca Cola con su gama de productos y ellos no hacen entregas a diario a los establecimientos.

De acuerdo a Hill y Jones (2011), finalmente la quinta fuerza del modelo de Porter es la amenaza de **los productos sustitutos**. Los productos que ofrecen otras empresas similares a los productos que nosotros ofrecemos podrían satisfacer las mismas necesidades de nuestros clientes. Si hay productos sustitutos cercanos, eso se convierte en una amenaza porque ese hecho limita el precio que nosotros podríamos cobrar ya que si el producto sustituto es más barato, los clientes pueden optar por el con mayor facilidad.

Para el caso de productos sustitutos, se podría mencionar que los más cercanos al rubro propuesto son los restaurantes de comida rápida que ofrecen pollos broaster, hamburguesas, y algunas carnes a la parrilla. Sin embargo, dada la cultura de nuestra sociedad, que se ve refrendada por la encuesta del análisis cuantitativo, el consumidor cusqueño siempre tiene una inclinación a no reemplazar su consumo de pollos a la brasa ni de carnes a la parrilla. Por ese motivo los restaurantes locales que ofrecen pollos a la brasa y parrillas tienen muy buena aceptación por parte del consumidor cusqueño.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias.

2.4. Análisis del contexto actual y esperado

El análisis del contexto actual y esperado está compuesto por seis elementos los cuales pasamos a detallar a continuación.

2.4.1. Análisis Político-Gubernamental.

El panorama político gubernamental lo podemos considerar muy positivo porque en todos los niveles del gobierno (nacional, regional y local) hay una buena predisposición para impulsar el sector gastronómico y las micro-empresas.

El gobierno central, con el propósito de impulsar la industria gastronómica, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y con el apoyo de la sociedad peruana de gastronomía (APEGA), han formado el Consejo Global de Diplomacia Gastronómica. De acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores (2015) el propósito de dicho consejo es unir a las entidades y persona de los sectores público y privado que estén interesados en desarrollar una política de Estado que promueva la gastronomía peruana a nivel internacional. En ese sentido se pretende generar diversas acciones basadas en un concepto que se le llama “Diplomacia Gastronómica” con el fin de difundir la gastronomía peruana involucrando a toda la sociedad, el Estado, inversionistas y empresas para impulsar las negociaciones y gestiones a todos los ámbitos. El propósito es ayudar desde el sector público los esfuerzos ya desplegados por el sector privado, con el fin de impulsar a nivel internacional la gastronomía peruana. En ese sentido, se ha introducido por primera

vez la “Diplomacia Gastronómica” como una columna vertebral de las políticas del Estado peruano que convoca al sector público y privado.

Según el Ministerio de la Producción a través del Premio Nacional MYPE (2015), el estado impulsa el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) con el “Premio Nacional MYPE para la Inclusión Productiva.” Con Resolución Suprema N° 002 – 2012 – PRODUCE se crea el "Premio Nacional a la MYPE, para la inclusión productiva"; con el fin de fomentar la inclusión social para reducir la pobreza y la mejor distribución de la riqueza con políticas en el campo de la Formalización, Emprendimiento, Innovación y otros, que tienen como antecedente versiones anteriores del premio denominados: Premio Presidente a la MYPE (2008, 2010, 2011 y 2012).

También podemos encontrar que la municipalidad de Cusco tuvo la iniciativa de congregar a reconocidas instituciones para mejorar la competitividad de las MYPEs. En un comunicado de la Municipalidad de Cusco (2016) se aprecia lo siguiente: La Gerencia de Desarrollo Económico y Servicios Municipales a través de la Sub Gerencia de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa, se realizó con gran Éxito la primera mesa Multisectorial , para la promoción de las MYPES del Gobierno Regional, con la participación de reconocidas Instituciones de la Región como SUNAT, Camara de Comercio, Direpro, Promperu, Dircetur, Ministerio de la Producción, Caja Municipal del Cusco y entre otras buscando así generar competitividad y crear capacidades de promoción, administrado para los beneficios de la MYPES de la ciudad del Cusco. Dicho evento constituye un gran aporte para el apoyo a las micro y pequeñas empresas en términos de información importante

para su buen manejo financiero, tributario, buena calidad del producto, entre otros puntos.

La oportunidad que podemos encontrar en este contexto es que las instituciones gubernamentales tienen el firme propósito de promocionar y apoyar a las MYPEs, incluso el ministerio de la producción otorga una premio a una MYPE bien gestionada, así como hacer más populares las bondades gastronómicas de Perú lo que hace que los restaurantes sean considerados una experiencia inolvidable que va más allá de ser una simple empresa que satisface la necesidad de alimentación.

Como amenaza podemos mencionar la incertidumbre asociada a las próximas elecciones presidenciales.

2.4.2 Análisis Económico.

Vamos a considerar en crecimiento económico que ha tenido Perú en los últimos 10 años. De acuerdo al Banco Mundial (2015), en los últimos 10 años, el Perú fue una de las economías con mejor crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre los años del 2005 al 2014 la tasa de crecimiento económico de su PBI fue de 6.1% y también registró una inflación baja de 2.9% en promedio en los mismos años. Para lograr ese alto crecimiento y baja inflación se entremezclaron factores como un contexto internacional favorable, políticas macroeconómicas acertadas y políticas internas correctas en distintos sectores.

Adicionalmente Cusco es la región que más ha crecido en los últimos años, específicamente se hace mención de su crecimiento en el año 2013. De acuerdo al INEI (2014), la región Cusco, en el año 2013, tuvo el mayor crecimiento económico (17,5%), muy superior al promedio nacional (5,8%) registrado en ese mismo periodo.

Otras regiones que mostraron importantes crecimientos fueron: Madre de Dios con 14,2%, Moquegua con 12,6%, Apurímac con 11,7% y Ayacucho con 10,8%. Por otra parte, las regiones que mostraron menor crecimiento económico son las regiones de Pasco con -0,3% y Cajamarca con -0,6%.

Este alto crecimiento de PBI del Cusco es motivado por la actividad minera e hidrocarburos. El incremento del Producto Bruto Interno de la región Cusco es explicado por la actividad de la minería e hidrocarburos con 33,0%, este es resultado del aumento en la producción de plomo (809,1%), cobre (223,0%), plata (95,3%), oro (47,1%), líquido de gas (22,3%) y gas natural (4,7%).

En el aumento de la actividad de construcción (13,9%) sobresalen la construcción de la carretera Cusco – Madre de Dios y desarrollo de infraestructura en el sector salud, educación y saneamiento.

El siempre activo sector turismo influyó en el crecimiento de las actividades de telecomunicaciones, comercio, transporte, alojamiento y restaurantes en esta región.

Estos indicadores nos demuestran que hay una gran oportunidad para crecer en los negocios porque la población tiene más dinero para gastar y es un gran aliciente para invertir.

Como amenaza se puede mencionar el impacto negativo que puede tener en la economía del país por la ocurrencia del Fenómeno del Niño de magnitud severa.

2.4.3 Análisis Legal.

Dentro del ámbito legal hay un factor que es muy sensible a todas las empresas y este se refiere al pago de impuestos. En ese sentido hay noticias alentadoras porque el impuesto a la renta va en disminución como lo estipula el artículo 55 de la ley del Impuesto a la Renta. La proyección del impuesto es como sigue:

Gráfico 2.5: Tasas de impuesto a la renta en Perú.



Fuente: SUNAT 2016.

La oportunidad se centra en el hecho de que hay ante una reducción del impuesto a la renta hay posibilidades tener menor carga tributaria y por ende mayores márgenes de utilidad.

2.4.4. Análisis Cultural.

Los peruanos somos personas que nos agrada deleitarnos con la comida y adicionalmente disfrutamos comer afuera y la tendencia va en aumento como lo revela un estudio del INEI publicado en el diario El Comercio (2015), el artículo dice que comer fuera de casa se está volviendo más habitual en Perú, como lo indica un estudio de Instituto Nacional de Estadística e Informática, quienes manifiestan que en el año 2014 de todo el dinero presupuestado por una familia para los alimentos, el 33.2% se destinó para comer fuera, la tercera parte. Este presupuesto para comer fuera aumentó en 7.7% respecto al 25.5% que se utilizaban en el año 2005. Por lo antes mencionado, comer fuera paso de representar una cuarta parte de los gastos en alimentación a ser una tercera parte. En el caso de Lima Metropolitana y el Callao, salir a comer fuera representó 35.8% del gasto en alimentos, esto es 13.4% más que en año 2005. Mientras que en el interior del país, la costa, la sierra y la selva, el porcentaje de gasto en comer fuera del hogar fue de 33.4%, 33% y 32.4% respectivamente.

También según la Asociación Peruana de Avicultura (APA) en un artículo publicado en El Comercio (2015), indica que de toda la producción nacional de pollo, el 20% se destina a la elaboración de pollo a la brasa lo que hace de este plato la primera opción cuando se trata de comer fuera.

Considerando el hábito de comer fuera también tenemos que **la parrilla** es una de las opciones más populares conjuntamente con la comida criolla según un estudio de Global Research Marketing publicado en el diario El Comercio (2014).

Nuestra oportunidad está en captar es gran mercado de pollos a la brasa y parrillas que no solo es grande sino que va en aumento.

2.4.5. Análisis Tecnológico.

Respecto a lo tecnológico tenemos que hoy en día contamos con una amplia gama de software para usar en restaurantes que son un gran aporte para una adecuada gestión. Gracias a la tecnología hoy en día podemos gestionar los productos de mejor forma (Product Management) que significa racionalizar los procesos empresariales diarios para inventario, pedido y recepción de los productos. Al generar reportes se puede manejar dicha información para la rápida toma de decisiones para hacer compras de determinados productos determinar niveles de stock, antelación para hacer pedidos, etc. Incluso se puede gestionar la mano de obra con el objetivo de minimizar costos y maximizar la productividad.

Tenemos a nuestra disposición varias marcas de software entre las que podemos mencionar son:

Micros Fidelio

Astra maquinarias y sistemas S.R.L.

Núcleo IT Gastronómico

Hardsoft, entre otros.

La oportunidad está en que usando esta tecnología podemos manejar nuestros ingresos, costos, gastos e inventarios de manera más precisa.

2.4.6. Análisis Ecológico.

Cusco es una ciudad en el corazón de los Andes que cuenta con un clima templado y en donde es muy propicio cultivar la papa que es un ingrediente fundamental en el plan de negocio que estamos desarrollando. De acuerdo al boletín (Caracterización del Departamento de Cusco) publicado por el Banco central de Reserva del Perú (BCRP) (2015), la papa representó el 25.1% de la producción agrícola de la región. Adicionalmente, la región Cusco es limítrofe con la región Apurímac, un importante productor de papa en el país, más específicamente la provincia de Andahuaylas se encuentra a sólo 340 kilómetros de distancia de la provincia de Cusco con una vía totalmente asfaltada. Estos factores naturales hacen que la disponibilidad para uno de los ingredientes más importantes del plan sea muy asequible. También podemos mencionar que en la zona se cultivan zanahorias, cebollas, lechugas y otros vegetales que son fundamentales para la elaboración de ensaladas.

La oportunidad ecológica radica en que Cusco se encuentra en una zona privilegiada en términos de ubicación, cerca de cultivos que son insumos importantes para el desarrollo del presente negocio. La región Cusco es productora de papas y la ciudad de Cusco se encuentra cerca a regiones que son importantes productores de papa como Apurímac, Puno y Arequipa. Además, la región Cusco tiene selva en la mayor

parte de su territorio, y limita con la región Madre de Dios que son proveedores de importantes frutas tropicales.

2.5. Oportunidades

Se procede a resumir las oportunidades que se mencionó en el análisis anterior, las cuales son:

- En el ámbito político, hay un firme propósito del gobierno central, regional y local en promover las Micro y Pequeñas empresas. También se está promoviendo la gastronomía peruana.
- En el ámbito económico, se puede observar que Perú está creciendo económicamente. Si bien es cierto la economía mundial se ha desacelerado, Perú muestra un porcentaje de crecimiento mayor al promedio mundial, eso significa más dinero en poder de las personas para gastar.
- En el ámbito legal, el impuesto a la renta se ha reducido a 28% y en un par de años va a ser de 26%, algo favorable para esta propuesta de negocio.
- En el ámbito cultural, Perú es un país donde se registra un alto consumo de pollo a la brasa, así como de carnes a la parrilla.
- En el ámbito tecnológico, los nuevos software para llevar la cuentas y comandas favorecen a un mejor y más efectivo registro de inventarios, ingresos y gastos.
- En el ámbito ecológico, la cercanía a lugares donde se cultivan insumos claves como las papas para las papas fritas es algo para sacar ventaja.

CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Descripción del servicio o producto

La primera característica del servicio que se pretende dar es un restaurante que ofrezca pollos a la brasa y carnes a la parrilla de alta calidad en un solo lugar.

La segunda característica que se diferencia del resto es que en este restaurante el cliente pueda escoger la presa de pollo a la brasa que desea; como sabemos normalmente si cuatro personas desean ordenar lo más probable es que les den dos piernas y dos pechos (un pollo entero), en Cusco no hay un restaurante que ofrezca la posibilidad de servir, en este ejemplo, cuatro pechos.

La tercera característica que lo diferencia es que este restaurante de pollos y carnes a la parrilla también ofrezca una opción vegetariana de modo que si algún integrante de un grupo de comensales es vegetariano, va a tener la opción de compartir la mesa con sus amigos sin verse afectado por las opciones del menú.

3.2. Selección del segmento de mercado.

De acuerdo al cuadro que nos muestra la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (**gráfico 3.1**) vemos que en la región de Cusco en el sector urbano los niveles socio-económicos A y B representan el 16.4% y el nivel C representa el 43.1%. **El proyecto apunta a abarcar los niveles socio-económicos A, B y C cuya suma es el 59.5%** de la población.

Gráfico 3.1: Niveles Socioeconómicos en Cusco.

DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2014 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)						
	TOTAL	AB	C	D	E	MUESTRA	ERROR (%)*
Amazonas	100%	5.3	17.9	29.3	47.5	379	5.0
Ancash	100%	12.8	32.4	32.7	22.1	571	4.1
Apurímac	100%	8.1	13.6	31.9	46.4	235	6.4
Arequipa	100%	19.2	32.5	34.4	14.0	986	3.1
Ayacucho	100%	7.1	18.0	28.7	46.2	450	4.6
Cajamarca	100%	10.7	23.0	35.3	30.9	317	5.5
Cusco	100%	16.4	43.1	26.4	14.1	979	3.1
Huancavelica	100%	14.4	20.9	25.6	39.1	465	4.5
Huanuco	100%	2.7	22.7	36.4	38.2	220	6.6
Ica	100%	11.2	24.9	37.4	26.4	401	4.9
Junín	100%	12.2	37.7	35.2	15.0	1,086	3.0
La Libertad	100%	10.0	26.6	35.7	27.7	757	3.6

Fuente: Asociación peruana de empresas de investigación de mercados (APEIM) (2014).

En base a la información que nos muestra el siguiente cuadro con información del INEI se ha elaborado un cuadro para determinar el porcentaje de población por edades en el que podemos ver que el segmento de mercado al que apunta nuestro plan de negocios está entre las edades de 15 a 64 años quienes representan el **64.11%** de la población de Cusco.

Gráfico 3.2: Población de Cusco por edades.

Anexo N° 4

Perú: Estimaciones y proyecciones de la población, según sexo y grupos quinquenales de edad, 2013

Sexo y grupos quinquenales de edad	Cajamarca	Prov. Const. del Callao	Cusco	Huancavelica	Huánuco	Ica
Ambos sexos	1 519 764	982 800	1 300 609	487 472	847 714	771 507
0-4	159 654	78 328	128 094	67 116	95 730	68 733
5-9	164 746	79 707	130 726	64 003	95 734	71 199
10-14	162 534	79 597	128 289	60 080	90 181	72 402
15-19	144 637	82 551	120 333	54 383	76 383	73 633
20-24	135 121	84 436	118 791	47 745	72 314	71 015
25-29	133 794	84 210	116 808	38 125	75 488	62 662
30-34	116 655	85 258	96 596	28 209	64 157	58 891
35-39	106 777	80 036	87 403	25 044	58 615	54 668
40-44	91 485	68 920	78 602	23 458	50 481	49 061
45-49	73 746	62 168	68 405	18 463	40 921	43 764
50-54	60 870	53 162	58 532	15 399	33 798	37 643
55-59	49 528	42 467	48 915	13 368	27 371	30 696
60-64	39 501	33 099	39 380	10 946	21 763	24 354
65-69	30 542	24 607	30 115	8 517	16 656	18 779
70-74	22 551	18 502	22 110	6 207	12 395	14 217
75-79	15 463	13 308	15 088	3 918	8 725	10 463
80+	12 160	12 444	12 422	2 491	7 002	9 327

Fuente: INEI (2013).

Gráfico 3.3: Población de Cusco por edades y porcentajes.

Población de Cusco por edades		
Total de Cusco	1,300,609	
15 a 19	120,333	9.25%
20 a 24	118,791	9.13%
25 a 29	116,808	8.98%
30 a 34	96,596	7.43%
35 a 39	87,403	6.72%
40 a 44	78,602	6.04%
45 a 49	68,405	5.26%
50 a 54	58,532	4.50%
55 a 59	48,915	3.76%
60 a 64	39,380	3.03%
Total rango de 15 a 64	833,765	64.11%

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Investigación cualitativa

Esta parte es muy importante para nuestro proyecto porque a través de la investigación cualitativa vamos a involucrarnos de mejor manera con nuestro plan de negocios. Como dice Roberto Hernández Sampieri (2014), una vez generada la idea de estudio, es importante que el investigador se familiarice con dicho tema de estudio. A pesar de que el enfoque cualitativo es de carácter inductivo, es necesario saber a profundidad el “terreno que estamos

pisando.” Supongamos que deseamos realizar una investigación acerca de una cultura indígena, sus costumbres, rituales y valores; para este caso es necesario conocer dónde radica la mencionada cultura, su historia, sus rasgos esenciales como sus actividades económicas, su religión, su tecnología, su población, entre otros, así como su comportamiento con extraños.

Entonces para el proyecto de nuestro restaurante de pollos a la brasa y parrillas requerimos entender cómo se maneja este tipo de negocio y saber las características que debe tener el restaurante para que sea exitoso.

Para el presente proyecto se recurrirá a dos tipos de investigación cualitativa, la primera será la entrevista a los expertos y la segunda será el focus group.

3.3.1. Investigación cualitativa entrevista a los expertos

3.3.1.1. Objetivos de la investigación:

En base a lo antes mencionado los objetivos son:

- Objetivo general:

Definir cómo es el manejo óptimo de un restaurante de pollos a la brasa y parrillas por parte de expertos.

- Objetivos específicos:
 1. Saber la cantidad de personal y materiales necesarios para una buena gestión del restaurante.
 2. Conocer los productos que se ofertan, su rotación así como promociones que se ofrece en el restaurante.
 3. Determinar las características de lo que se denomina buen servicio.
 4. Establecer métodos para recoger las preferencias y tendencias en los clientes.
 5. Conocer la opinión del experto respecto a los factores críticos de éxito.

3.3.1.2. Proceso de muestreo.

Para entender mejor este proceso vamos a recurrir a Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) quienes nos dicen que el diseño de la muestra requiere de tres decisiones: “Primero, ¿a quién se va a encuestar (que unidad de muestra)? En segundo lugar, ¿cuántas personas deberían incluirse (que tamaño de muestra)? Y por último, ¿cómo se deberían elegir a los participantes de la muestra (que procedimiento de muestreo)?...”

Para nuestro proyecto pasamos a responder las preguntas:

- ¿A quién se va a encuestar?

Partiendo de la premisa en la que necesitamos conocer muy bien el terreno que estamos pisando y que necesitamos determinar el buen manejo de un restaurante, las personas ideales a encuestar son las **personas que dirigen los restaurantes** de

pollos a la brasa y parrilladas, tenemos que encuestar a dueños de los establecimientos, gerentes o administradores de los mismos.

- ¿Cuántas personas debe incluirse?

En este caso lo que buscamos es conocer las características esenciales del negocio y recurriremos al juicio experto de las personas que administran este tipo de negocios por los que la muestra es de **cinco personas**.

- ¿Cómo se deben elegir a los participantes de la muestra?

Siguiendo los conceptos de Kotler y Armstrong (2012), tenemos dos tipos de muestras, muestra probabilística y muestra no probabilística. Para este tipo de investigación que es cualitativa la más apropiada es la **no probabilística** ya que ésta a su vez se divide en tres tipos, uno de los cuales es el más apropiado para nuestra investigación. Los tres tipos de muestra son muestra por conveniencia, muestra por juicio y muestra por cuotas. La más apropiada para nuestra investigación es la **muestra por juicio** porque en ésta el investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información más precisa. En este caso consideramos que las personas que administran los negocios de pollos a la brasa y parrilladas son los que nos brindarán información muy productiva.

3.3.1.3. Diseño de instrumento.

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2012) los instrumentos de investigación se dividen en dos grupos, el primero es cuestionarios y el segundo es instrumentos mecánicos.

Para esta ocasión el diseño de instrumento que se va a utilizar está dentro de la categoría de **los cuestionarios**. De acuerdo a Malhotra (2008) la definición de cuestionario es la siguiente: Un cuestionario puede ser considerado programa, instrumento de medición o formato para entrevista, se llame como se llame es un conjunto de preguntas formalizadas con el fin de conseguir información de los encuestados. Basados en esta definición un cuestionario puede tomar la forma de una entrevista o de una encuesta y para esta ocasión específica en la que deseamos aprender del manejo óptimo de un restaurante el instrumento ideal es la **entrevista**.

3.3.1.4. Análisis y procesamiento de datos.

Las entrevistas, que podemos ver en detalle en el **Anexo 2**, nos arrojaron los siguientes resultados en función a los objetivos que se tiene:

El objetivo general es: “Definir cómo es el manejo óptimo de un restaurante de pollos a la brasa y parrillas por parte de expertos.” Para alcanzar dicho objetivo se procederá a detallar las respuestas que los expertos dieron a los objetivos específicos.

Debajo de cada **objetivo específico** que se ha enumerado, se ha colocado la conclusión a la que se llegó luego de la entrevista a los expertos.

1. *Saber la cantidad de personal y materiales necesarios para una buena gestión del restaurante.*

Para un restaurante de las dimensiones y capacidades que se desea desarrollar el número de trabajadores fluctúa entre 17 y 20 personas en su totalidad.

Dentro de los materiales necesarios se encuentra un insumo clave que es la carne de pollo. Un producto muy solicitado también es la gaseosa. Los proveedores de pollo y bebidas gaseosas son reducidos por lo que es necesario programar muy bien las compras con anticipación. Así mismo es necesario buscar varios proveedores en caso de que uno de ellos falle.

2. *Conocer los productos que se ofertan, su rotación así como promociones que se ofrece en el restaurante.*

El pollo a la brasa es definitivamente un producto de alta rotación. En términos de parrillas, la parrilla para dos tiene una muy buena aceptación así como el lomo fino y lomo de cerdo a la parrilla.

Es importante ofrecer promociones en fechas especiales como en el Día de la Madre, San Valentín, etc. En dichas fechas se puede ofrecer dos bebidas por el precio de una, por la compra de determinado monto regalar un postre o una bebida.

A los clientes les gusta recibir alguna cortesía que hace que frecuenten más un restaurante como puede ser el “aguadito” o “buffet de ensaladas.” Para este caso en el que se desea ofrecer pollos a la brasa y parrilladas, el buffet de ensaladas viene a ser una opción que encaja mejor en las preferencias de los clientes.

3. *Determinar las características de lo que se denomina buen servicio.*

El buen servicio se resume en que el cliente salga contento. Para lograr ese propósito es importante escuchar todas las opiniones de los clientes, sean buenas o malas; también es necesario prestarle mucha atención al cliente, estar pendiente de lo que necesite, si hay algún problema solucionarlo de inmediato; es importante actuar con rapidez; finalmente hay que fomentar en todo el personal una cultura de servicio, que se hagan las cosas principalmente por vocación.

4. *Establecer métodos para recoger las preferencias y tendencias en los clientes.*

Si bien es cierto recoger la opinión de los clientes en encuestas es algo que se hace, los entrevistados no manifestaron hacerlo con frecuencia, si se hace encuestas es mejor que sean cortas. Algo muy importante es ser muy sensible a la opinión del cliente, saber escucharlos es crítico. Hay que estar atentos a pedidos como, si la carne está muy sazonada o muy cocida, el servicio es lento, etc.

5. *Conocer la opinión del experto respecto a los factores críticos de éxito.*

Según los entrevistados, los factores críticos para tener éxito en un restaurante como el del presente proyecto son:

- Calidad de servicio
- Calidad del producto
- Buena ubicación
- Ambiente agradable
- Limpieza en general
- Control y supervisión de los materiales como del personal
- Capital humano comprometido
- Creatividad para innovar
- Adaptación al cambio

3.3.2. Investigación cualitativa focus group

3.3.2.1. Objetivos de la investigación

- Objetivo general:

Establecer los elementos que determinan la decisión del cliente escoger un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.

- **Objetivos específicos:**

1. Conocer el precio medio apropiado para los platos del restaurante de pollos a la brasa y parrillas.
2. Conocer los aspectos que más aprecia el consumidor de un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.
3. Descubrir el ambiente que busca el consumidor en un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.
4. Conocer la valoración de la nueva propuesta del restaurante de pollos a la brasa y parrillas y conocer la oportunidad de esta propuesta en el mercado.

3.3.2.2. Proceso de muestreo.

Recurriendo a Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) se responderá a las siguientes preguntas:

- ¿A quién se va a encuestar?

El elemento de análisis para el caso de este proyecto son personas dentro del rango de edad entre 15 y 64 años, que pertenezcan al NSE A, B o C y que consuman alimentos a la parrilla.

- ¿Cuántas personas debe incluirse?

Se realizó dos focus group, el primero contó con la participación de 7 personas, y el segundo con la participación de 6 personas. Todos habitan en la ciudad de Cusco.

- ¿Cómo se deben elegir a los participantes de la muestra?

En este caso se considera un muestreo **no probabilístico, muestra por juicio**.

Todos los integrantes de los dos focus group cumplieron con los requisitos antes mencionados.

3.3.2.3. Diseño de instrumento.

Para esta ocasión el diseño de instrumento que se utilizó está dentro de la categoría de **los cuestionarios** y tuvo la forma de **entrevista**. Para dicha entrevista se elaboró una guía de pautas para conocer detalles en la preferencia de restaurantes de pollos a la brasa y parrillas, teniendo en cuenta los objetivos antes mencionados (Ver anexo 3).

3.3.1.4. Análisis y procesamiento de datos.

Las entrevistas, que podemos ver en detalle en el **Anexo 4**, nos arrojaron los siguientes resultados en función a los objetivos que se tiene:

El objetivo general es: “Establecer los elementos que determinan la decisión del cliente escoger un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.” Para alcanzar dicho objetivo se procederá a detallar las respuestas que los consumidores dieron a los objetivos específicos.

Debajo de cada **objetivo específico** que se ha enumerado, se ha colocado la conclusión a la que se llegó luego de la entrevista a los consumidores de pollos a la brasa y parrillas.

1. Conocer el precio medio apropiado para los platos del restaurante de pollos a la brasa y parrillas.

Hubo diferentes respuestas, sin embargo se pudo encontrar rangos de precios. En el caso del pollo a la brasa, los entrevistados mencionaron precios desde 15 soles hasta 22 soles, si consideramos el precio de venta de 16.5 soles que se pretende ofrecer, se estaría incluso por debajo del promedio. En el caso del lomo fino a la parrilla se mencionó precios desde 20 soles hasta 55 soles, de igual modo si se considera los 30 soles de precio de venta que se pretende ofrecer, se estaría en el promedio. Finalmente en el caso de parrilla mixta para dos personas, los precios mencionados fluctuaron desde los 50 soles hasta los 120 soles, de igual modo si se considera los 65 soles de precio de venta que se pretende ofrecer, se estaría en el promedio o por debajo del promedio.

2. Conocer los aspectos que más aprecia el consumidor de un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.

Los puntos clave son un buen producto con una buena sazón, un pollo crocante por fuera y jugoso por dentro. En el caso de las parrillas que haya una buena variedad de carnes y opciones para beber vinos. Que el servicio sea amable con mozos atentos, el servicio debe ser rápido, un ambiente muy limpio y ordenado.

3. Descubrir el ambiente que busca el consumidor en un restaurante de pollos a la brasa y parrillas.

En el caso de los pollos a la brasa se suele comer en familia, pero hay momentos en que también se come solo por lo que una pantalla de televisor para algunas ocasiones en un sector del restaurante es recomendable. En el caso de las parrillas definitivamente se come en grupos ya sea con amigos o con familiares. Es recomendable crear un ambiente familiar que se preste a la conversación, para los amigos también es recomendable un ambiente que invite a la conversación, pero con un sector del restaurante en donde puedan ver algún partido de fútbol ocasionalmente.

4. Conocer la valoración de la nueva propuesta del restaurante de pollos a la brasa y parrillas y conocer la oportunidad de esta propuesta en el mercado.

La propuesta de que el cliente pueda elegir la presa de pollo de su preferencia ha sido ampliamente aceptada ya que en muchos casos ellos manifestaron que es uno de los principales inconvenientes que tienen cuando consumen pollo a la brasa. En el caso de un restaurante de pollo a la brasa y parrillas en un mismo sitio con opción vegetariana, también fue muy bien recibido porque los entrevistados manifestaron que el consumidor tendría varias opciones para poder elegir. En el caso de la frecuencia con la que asistirían se observó lo siguiente, en el caso del pollo a la brasa es mucho más frecuente, hubo personas que manifestaron que lo consumían hasta tres veces por semana y como mínimo una vez cada dos semanas. En el caso de las parrillas la frecuencia es menor, una vez cada mes o dos meses.

Este hecho confirma las proyecciones del proyecto que busca ofrecer pollo a la brasa para un mercado que tiene mayor rotación y las parrillas a un mercado más esporádico pero con mayores márgenes de rentabilidad.

3.4. Investigación cuantitativa

Esta parte de la investigación es muy importante porque aquí se va a adentrar más en el análisis de la información, se va a dar mayores detalles de lo que se tiene que hacer en el restaurante y esta información tiene que estar respaldada por cifras. Las cifras darán los lineamientos a seguir en el desarrollo de este plan de negocios. Para entender mejor de lo que se trata una investigación cuantitativa se considerará lo que dice Hernández Sampieri (2014) al respecto; Sampieri dice que el investigador debe tener no sólo la capacidad de conceptualizar el problema, sino también de expresarlo de forma accesible, clara y precisa. Muchas veces el investigador conoce muy bien lo que desea hacer, sin embargo no puede transmitirlo a las demás personas por lo que es necesario realizar un esfuerzo extra para transmitir sus ideas a vocablos comprensibles ya que hoy en día un gran número de investigaciones necesitan del aporte de varias personas. Las propuestas cuantitativas cuentan con una amplia gama de propósitos de investigación como: Probar teorías, medir resultados, encontrar diferencias, examinar variaciones y describir tendencias y patrones. Respecto a esta última definición se va a tener dos consideraciones.

La primera consideración se refiere a **ser claros, precisos y accesibles** al describir el problema de investigación. Esta claridad, precisión y accesibilidad es importante no sólo para escribir el problema, sino también que los resultados que devengan de la investigación cuantitativa también serán claros, precisos y accesibles; y precisamente eso es lo que se

necesita para que la investigación sea productiva. En el capítulo I del plan de negocios se menciona los dos problemas que se ha detectado en el mercado de restaurantes de pollos a la brasa y parrillas.

El primero se refiere al hecho de que no hay restaurantes que ofrezcan ambas opciones en un solo lugar con opción vegetariana brindando un servicio de calidad.

El segundo problema se refiere a que no existe un restaurante que ofrezca a sus comensales la opción de siempre elegir la presa de pollo a la brasa que desea (pecho o pierna).

Entonces **esta investigación cuantitativa va a brindar información precisa** que ayudará a brindar soluciones a los dos problemas antes mencionados.

La segunda consideración se refiere al propósito de esta investigación cuantitativa. Tomando como referencia lo que dice Hernández Sampieri, en esta investigación los propósitos tienen que ver con **describir tendencias y medir resultados**.

Describir tendencias porque se va a ver las preferencias actuales del consumidor respecto al consumo de pollos a la brasa y parrilladas. Medir resultados porque se va a cuantificar las respuestas de los encuestados para ver cantidades y porcentajes con el propósito de tomar decisiones basadas en números y cifras convincentes.

3.4.1. Objetivos de la investigación cuantitativa:

- Objetivo general:

Conocer los deseos y preferencias del consumidor de pollos a la brasa y parrilladas.

- Objetivos específicos:
 1. Conocer el porcentaje de consumidores de pollos a la brasa y parrillas.
 2. Descubrir los restaurantes de pollos a la brasa y parrillas que frecuentan los consumidores y porqué lo hacen.
 3. Conocer platos y presas que el consumidor prefiere.
 4. Descubrir si la propuesta de este proyecto de investigación es aceptada por el consumidor.

De acuerdo a los portales “Restaurante Lleno” y “Comercializadora de Soluciones Informáticas” los factores para fidelizar a clientes incluyen elementos como un buen servicio, apoyo especial al cliente en situaciones inesperadas, calidad en la comida, beneficios para clientes frecuentes, limpieza del local así como impecable presentación del ambiente. Dichos factores de fidelización han sido plasmados en la encuesta para investigación cuantitativa del presente trabajo que se puede observar en la pregunta 6 de dicha encuesta.

3.4.2. Proceso de muestreo.

Para este proceso se va a recurrir a los Philip Kotler y Gary Armstrong (2008) como se hizo en el caso de la investigación cualitativa, para lo cual es necesario responder a las siguientes tres preguntas:

3.4.2.1. ¿A quién se va a encuestar?

Partiendo de la premisa en la que necesitamos obtener información precisa del consumidor, describir tendencias, medir resultados y conocer las preferencias

del consumidor, se va a entrevistar a consumidores potenciales que se encuentren dentro del perfil que se mencionó antes. Se va a encuestar a personas que estén dentro del **rango de edad entre 15 y 64 años** que representan el **64.11%** de la población cusqueña. Además lo encuestados deben estar dentro de los **niveles socioeconómicos A, B o C** que representan el **59.5%** de la población cusqueña.

Para determinar los rangos de nivel socioeconómico a utilizar en la encuesta, se va a tomar como referencia lo que dice Iván Álvarez Redondo en un artículo publicado en el diario El Comercio (2011) respecto a los montos de ingresos para cada nivel. “...Refiere también que los ingresos mensuales por integrante en un hogar del nivel socioeconómico A ascienden a S/.10.720, mientras que uno de B registra unos S/.2.990 mensuales. Los niveles C, D y E alcanzan los S/.1.420, S/.1.030 y S/.730, respectivamente.”

Dado que la información que provee el artículo es del año 2011, se va a considerar el crecimiento del PBI de Perú para adaptar las cifras a algo más actualizado considerando el cuadro del Banco Mundial (**gráfico 3.4**) que nos muestra información del crecimiento del PBI per cápita hasta el año 2014 e información del INEI mostrada en el diario El Comercio para el año 2015 (**gráfico 3.5**) que nos dice que un asombroso 6.39% de crecimiento en la economía en el mes de diciembre empujó a la economía nacional que finalizó el **2015** con un aumento en el PBI de **3.26%** según informó en INEI.

Gráfico 3.4: Crecimiento del PBI peruano según el Banco Mundial.

Country name	2011	2012	2013	2014
Perú	6,5	6,0	5,8	2,4
Polinesia Francesa				
Polonia	5,0	1,6	1,3	3,3
Portugal	-1,8	-4,0	-1,1	0,9
Puerto Rico	-1,9	-2,8	-0,6	
Qatar	13,4	4,9	4,6	4,0
Región Administrativa Especial de Macao, China	21,3	9,2	10,7	-0,4
Reino Unido	2,0	1,2	2,2	2,9

Fuente: Banco Mundial (2014).

Gráfico 3.5: Crecimiento del PBI hasta año 2015.

Crecimiento PBI del Perú en montos					
Nivel	2011	2012	2013	2014	2015
Socioeconómico		6%	5.80%	2.40%	3.26%
A	S/. 10,720.00	S/. 11,363.20	S/. 12,022.27	S/. 12,310.80	S/. 12,712.13
B	S/. 2,990.00	S/. 3,169.40	S/. 3,353.23	S/. 3,433.70	S/. 3,545.64
C	S/. 1,420.00	S/. 1,505.20	S/. 1,592.50	S/. 1,630.72	S/. 1,683.88
D	S/. 1,030.00	S/. 1,091.80	S/. 1,155.12	S/. 1,182.85	S/. 1,221.41
E	S/. 730.00	S/. 773.80	S/. 818.68	S/. 838.33	S/. 865.66

Elaboración propia.

Los rangos de niveles de ingreso para la **encuesta a consumidores** están basados en los montos promedios de ingresos que se muestran en el cuadro anterior.

3.4.2.2. ¿Cuántas personas deberían incluirse?

Para esta investigación cuantitativa debemos determinar el tamaño de muestra siguiendo los procedimientos científicos que se apreciará a continuación.

Estos cuatro gráficos proporcionados por el INEI muestran la población de los **cuatro distritos considerados para la presente investigación.**

Gráfico 3.6: Población del distrito cercado de Cusco.



Departamento: CUSCO ▼
 Provincia: CUSCO ▼
 Distrito: CUSCO ▼
 Filtrar: Desde: 2011 ▼ Hasta: 2015 ▼

[Exportar](#)

	Año	Población
CUSCO	2011	117,776
	2012	118,052
	2013	118,231
	2014	118,322
	2015	118,316

Fuente: INEI (2016).

Gráfico 3.7: Población del distrito de Wanchaq.



Fuente: Ibid.

Gráfico 3.8: Población del distrito de San Sebastián.



Fuente: Ibid.

Gráfico 3.9: Población del distrito de San Jerónimo.



Fuente: Ibid.

Conglomerando los cuadros que se muestran anteriormente se genera la siguiente tabla que muestra la población de los distritos objetivo.

Gráfico 3.10: Población de distritos objetivo con porcentajes.

Población año 2015	Número de habitantes	Porcentaje de habitantes
Cercado de Cusco	118,316	34.34%
Wanchaq	63,778	18.51%
San Sebastián	115,305	33.47%
San Jerónimo	47,101	13.67%
TOTAL	344,500	100%

NSE A, B y C es el 59.5% del total	204,978
Población entre 15 y 64 años es el 64.11%	131,412

Elaboración propia.

Se utilizará la siguiente fórmula para determinar el tamaño de muestra.

Gráfico 3.11: Fórmula para tamaño de muestra.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Fuente: SUÁREZ, Mario y TAPIA, Fausto (2012).

Donde:

Z: Nivel de Confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

N: Universo

E: Error de estimación

n: Tamaño de muestra

Así mismo se utilizará la tabla de apoyo para hallar en coeficiente del nivel de confianza requerido.

Gráfico 3.12: Nivel de confianza de Z

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: SUÁREZ, Mario y TAPIA, Fausto (2012).

Los datos que se ingresaran en la formula son:

- Población (Z): Se utilizara un nivel de confianza del 95% por lo que el coeficiente a utilizar es de 1.96.

- Probabilidad a favor y en contra (p y q): Es necesario considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a uno: $p+q=1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$.
- Universo: (N): Tenemos una población universo de 131412 habitantes que se encuentran dentro de las características de consumidores potenciales del presente proyecto.
- Error de Estimación (E): Para el nivel de confianza de 95%, se utilizará el nivel de error máximo del 5%. Coeficiente a utilizar en la fórmula es: 0.05.
- Tamaño de Muestra (n): Sera la incógnita que se querrá hallar; para establecer el número de encuestas a utilizar. El valor estará expresado en unidades.

Entonces tenemos que:

Z	1.96
p	0.5
q	0.5
E	0.05
N	131,412
n	383.04

El tamaño de la muestra es de **384** que representa el número de personas que tenemos que encuestar para llevar a cabo esta investigación. La presente muestra tiene un nivel de confianza de 95%.

3.4.2.3. ¿Cómo se deben elegir a los participantes de la muestra?

Como se vio en el análisis de la investigación cualitativa se recurrirá a los conceptos de Kotler y Armstrong (2012), en los que tenemos dos tipos de muestras, muestra probabilística y muestra no probabilística. Para este tipo de investigación que es cuantitativa la más apropiada es la **probabilística** ya que ésta a su vez se divide en tres tipos, uno de los cuales es el más apropiado para nuestra investigación. Los tres tipos de muestra son muestra aleatoria simple, muestra aleatoria estratificada y muestra por grupos (área). La más apropiada para nuestra investigación es la **muestra aleatoria estratificada** porque en ésta se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (en este caso los cuatro distritos) y se obtienen muestras aleatorias de cada grupo.

Considerando los porcentajes de población mostrados anteriormente, la muestra aleatoria estratificada será como como indica el siguiente cuadro.

Gráfico 3.13: Muestra en porcentajes por cada distrito.

Tamaño de muestra para la investigación	Número de habitantes para muestra	Porcentaje de habitantes
Cercado de Cusco	132	34.34%
Wanchaq	71	18.51%
San Sebastián	129	33.47%
San Jerónimo	52	13.67%
TOTAL TAMAÑO DE MUESTRA	384	100%

Elaboración propia.

Es decir que se tiene que encuestar a **132** personas que vivan en el cercado de Cusco, a **71** personas que vivan en el distrito de Wanchaq, a **129** personas que vivan en el distrito de San Sebastián y a **52** personas que vivan en el distrito de San Jerónimo. El total de encuestados suma **384 personas** que es el tamaño de nuestra muestra.

3.4.3. Diseño de instrumento.

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2012) los instrumentos de investigación se dividen en dos grupos, el primero es cuestionarios y el segundo es instrumentos mecánicos.

Para esta ocasión el diseño de instrumento que se va a utilizar está dentro de la categoría de **los cuestionarios**. De acuerdo a Malhotra (2008) la definición de cuestionario es que, se conozca como instrumento de medición, formato para entrevista o programa, es en el fondo un grupo de preguntas formalizadas para

conseguir información del encuestado. Basados en esta definición un cuestionario puede tomar la forma de una entrevista o de una encuesta y para esta ocasión en la que deseamos recoger la los gustos y preferencias, y las tendencias de un número considerable de potenciales consumidores el instrumento ideal es la **encuesta**.

3.4.4. Análisis y procesamiento de datos.

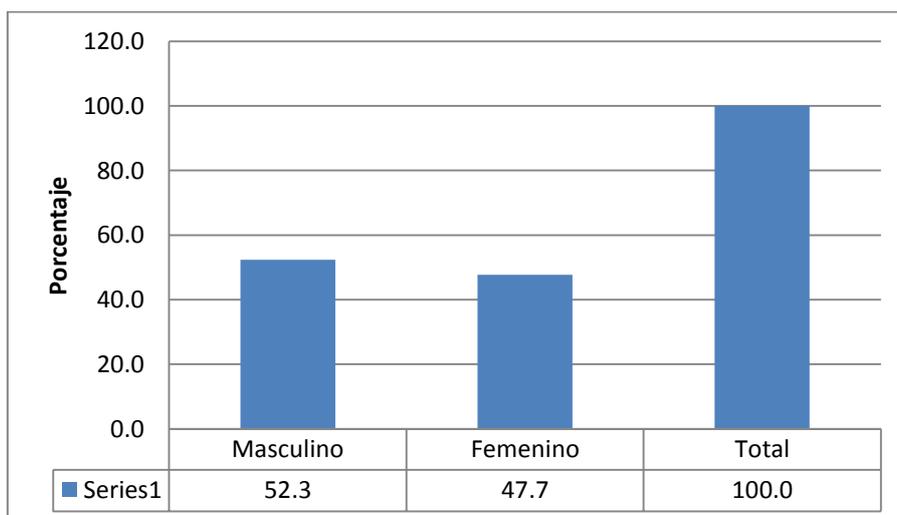
3.4.4.1. Procesamiento de datos.

Como se determinó al momento de sacar el tamaño de muestra, el número de encuestados fue de 384 personas dentro de los rangos de edad y niveles socioeconómicos ya mencionados.

Procederemos a ver los cuadros de la encuesta realizada.

En el **Gráfico 3.14** se muestra que del total de los 384 encuestados 201 son varones que representan el 52.3% y 183 son mujeres que representan el 47.7%.

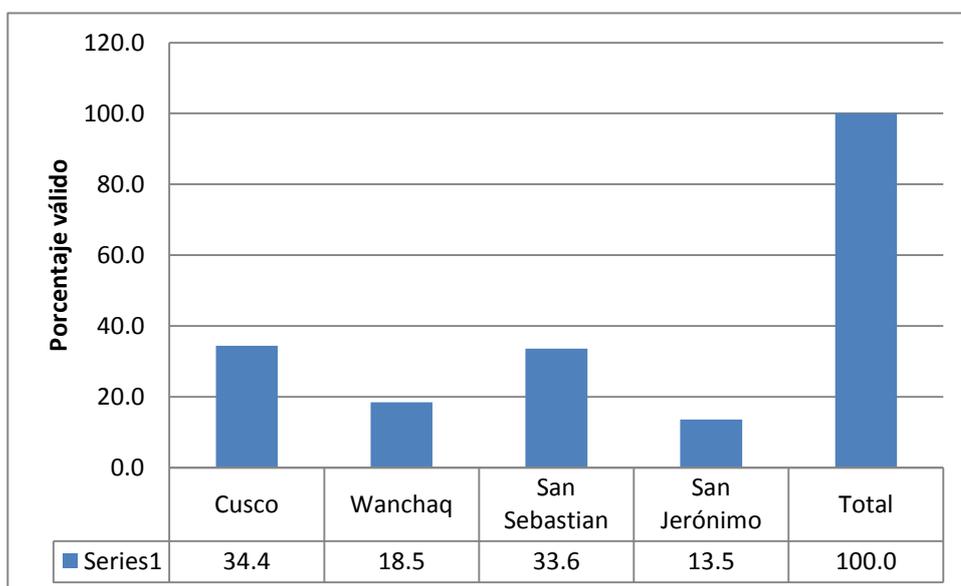
Gráfico 3.14: Género de encuestados



Elaboración propia.

El **Gráfico 3.15** nos muestra el porcentaje de personas que residen en los cuatro distritos que abarca el estudio. En el cercado de Cusco fueron encuestadas 132 personas que representan el 34.4%. En el distrito de Wanchaq fueron encuestadas 71 personas que representan el 18.5%. En el distrito de San Sebastián fueron encuestadas 129 personas que representan el 33.6%. Finalmente, en el distrito de San Jerónimo fueron encuestadas 52 personas que representan el 13.5% del total.

Gráfico 3.15: Distritos de residencia de los encuestados



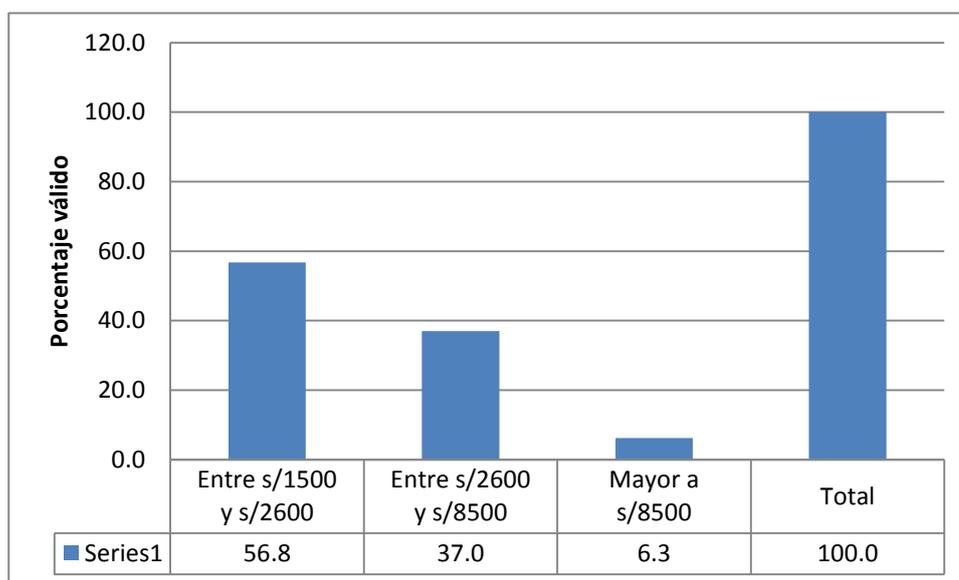
Elaboración propia.

En el **Gráfico 3.16** se puede apreciar que el número de encuestados cuyos ingresos son entre 1,500 y 2,600 soles (Nivel socioeconómico C) es de 218 personas que representan el 56.8%. El número de encuestados cuyos ingresos son entre 2,600 y 8,500 soles (Nivel socioeconómico B) es de 142 personas que representan el 37%. El número de encuestados cuyos ingresos son

mayores a 8,500 soles (Nivel socioeconómico A) es de 24 personas que representan el 6.3%. Estos márgenes para determinar los niveles socioeconómicos se hicieron en función a los promedios brindados en el “proceso de muestreo.”

Cabe mencionar que si el encuestado registraba ingresos inferiores a los 1,500 soles ya no se le incluía en la muestra porque pertenecería a los niveles socioeconómicos D y E quienes no corresponden a nuestro mercado objetivo.

Gráfico 3.16: Nivel de ingresos de los encuestados



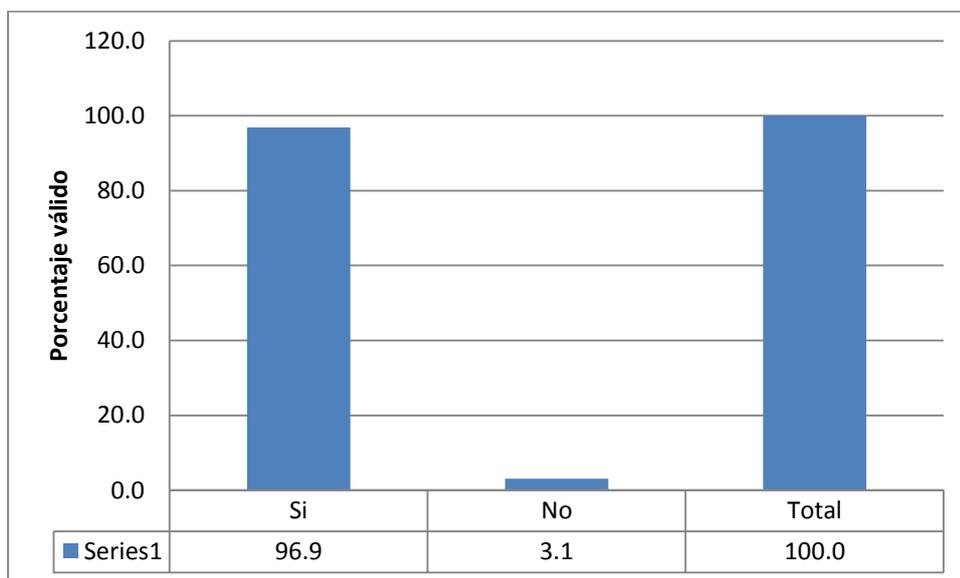
Elaboración propia.

Pregunta N° 1: ¿Consumen pollo a la brasa?

Podemos apreciar en el **Gráfico 3.17** que el número de personas que sí consumen pollo a la brasa es de 372 lo que representa el 96.9%. Mientras que el número de personas que no consume pollo a la brasa es de 12 lo que

representa el 3.1%. De esta información presentada se puede establecer que una vasta mayoría de personas consume el pollo a la brasa habitualmente volviéndose éste un plato tradicional en la comida cusqueña.

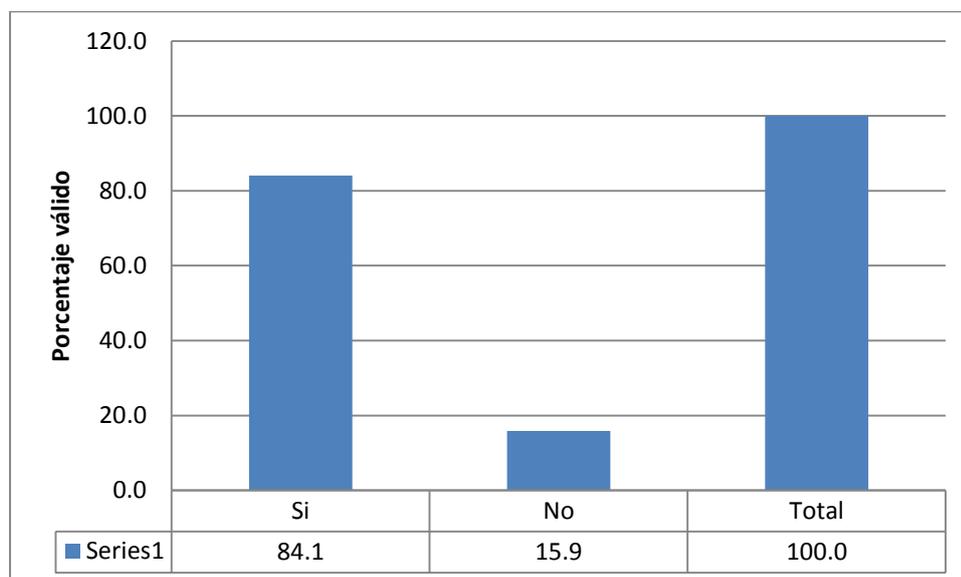
Gráfico 3.17: Consumo de pollo a la brasa de los encuestados



Elaboración propia.

Pregunta N° 2: ¿Consumen usted carnes a la parrilla?

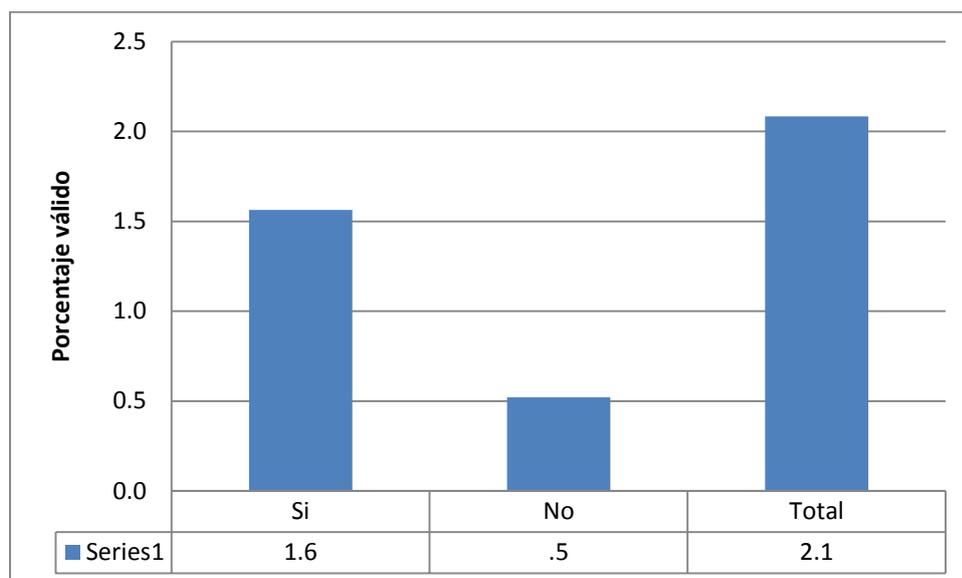
En el **Gráfico 3.18** se puede apreciar que son 323 las personas que respondieron que sí consumen carnes a la parrilla lo que representa el 84.1% de los encuestados. Son 61 personas las que respondieron que no consumen carnes a la parrilla lo que representa el 15.9%. Podemos inferir de los porcentajes presentados que las carnes a la parrilla tienen una muy buena aceptación por parte de la población cusqueña. Se podría decir que las carnes a la parrilla se han vuelto indispensables en las preferencias gastronómicas de los cusqueños.

Gráfico 3.18: Consumo de carnes a la parrilla de los encuestados

Elaboración propia.

Pregunta N° 3: Si es vegetariano ¿estaría dispuesto a consumir una parrilla vegetariana?

En el **Gráfico 3.19** se puede observar que de los 384 encuestados solamente 8 manifestaron ser vegetarianos que representan el 2.1% del total. De los encuestados, 6 personas manifestaron que sí consumirían una parrilla vegetariana que representa el 1.6%. De los encuestados 2 personas manifestaron que no consumirían una parrilla vegetariana que representa el 0.5% del total. Podemos establecer que un muy pequeño porcentaje de la población cusqueña es vegetariana (2.1%), y lo rescatable es que de ese número la mayoría (1.6%) estaría dispuesto a consumir la propuesta vegetariana del presente plan de negocio.

Gráfico 3.19: Vegetarianos dispuestos a consumir vegetales a la parrilla

Elaboración propia.

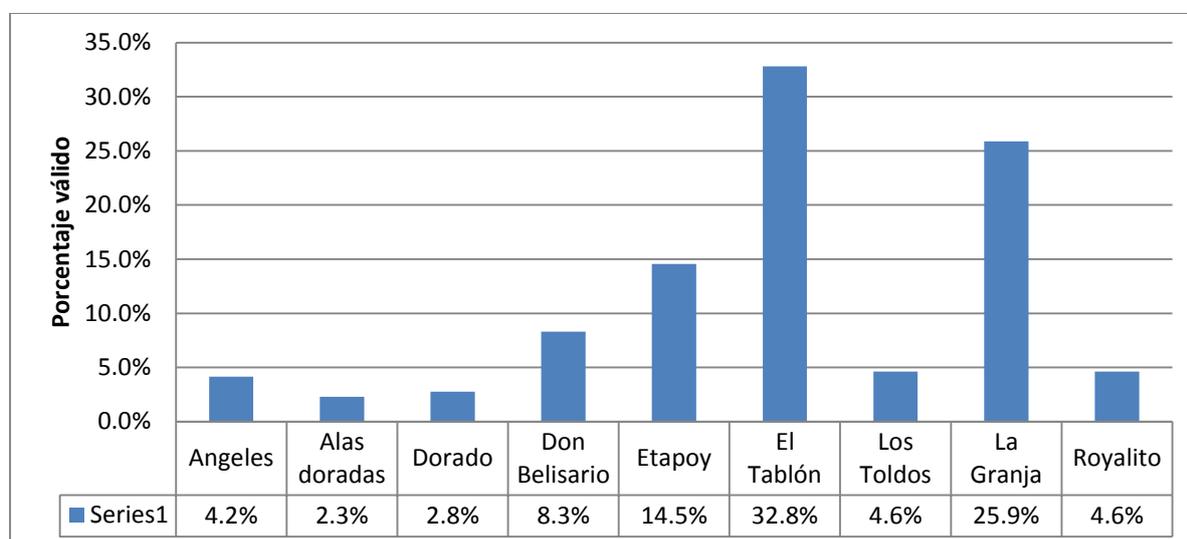
Pregunta N° 4: ¿A qué pollería o pollerías fue usted a comer en los últimos tres meses?

En el **Gráfico 3.20** se puede apreciar las pollerías más frecuentadas por los encuestados en la actualidad en la ciudad de Cusco. Dicho gráfico representa una respuesta múltiple porque los encuestados podían mencionar hasta dos establecimientos.

La pollería Ángeles fue mencionada por 18 encuestados que representa el 4.2%. La pollería Alas Doradas fue mencionada por 10 encuestados que representa el 2.3%. La pollería Dorado fue mencionada por 12 encuestados que representa el 2.8%. La pollería Don Belisario fue mencionada por 36 encuestados que representa el 8.3%. La pollería Etapoy fue mencionada por 63 encuestados que representa el 14.5%. La pollería El Tablón fue

mencionada por 142 encuestados que representa el 32.8%. La pollería Los Toldos fue mencionada por 20 encuestados que representa el 4.6%. La pollería La Granja fue mencionada por 112 encuestados que representa el 25.9%. La pollería Royalito fue mencionada por 20 encuestados que representa el 4.6% de un total de 433 respuestas. Se puede inferir de los resultados que las pollerías más frecuentadas son El Tablón y La Granja.

Gráfico 3.20: Pollerías frecuentadas por los encuestados



Elaboración propia.

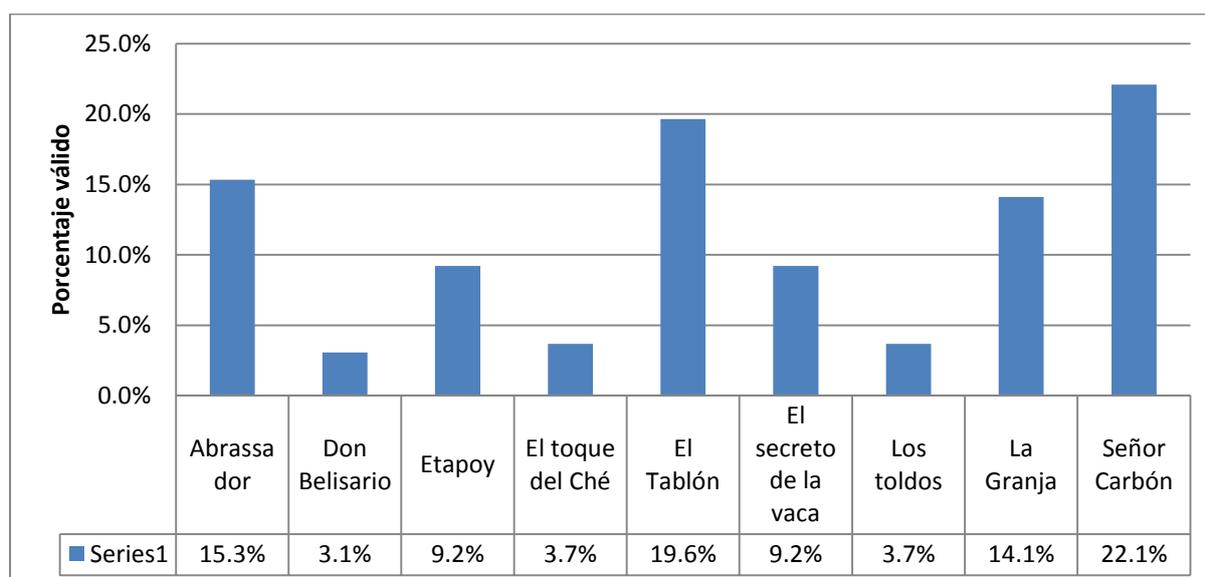
Pregunta N° 5: ¿A qué restaurante o restaurantes de parrilladas fue usted a comer en los últimos tres meses?

En el **Gráfico 3.21** se puede apreciar los restaurantes de parrilladas más frecuentados por los encuestados en la actualidad en la ciudad de Cusco.

Dicho gráfico representa una respuesta múltiple porque los encuestados podían mencionar hasta dos establecimientos.

El restaurante Abrassador fue mencionado por 50 encuestados que representa el 15.3%. El restaurante Don Belisario fue mencionado por 10 encuestados que representa el 3.1%. El restaurante Etapoy fue mencionado por 30 encuestados que representa el 9.2%. El restaurante El Toque del Ché fue mencionado por 12 encuestados que representa el 3.7%. El restaurante El Tablón fue mencionado por 64 encuestados que representa el 19.6%. El restaurante El Secreto de la Vaca fue mencionado por 30 encuestados que representa el 9.2%. El restaurante Los Toldos fue mencionado por 12 encuestados que representa el 3.7%. El restaurante La Granja fue mencionado por 46 encuestados que representa el 14.1%. El restaurante Señor Carbón fue mencionado por 72 encuestados que representa el 22.1% de un total de 326 respuestas. En este caso se puede apreciar que el restaurante más visitado fue el Señor Carbón que se especializa exclusivamente en parrillas.

Gráfico 3.21: Restaurantes de parrilladas frecuentados por los encuestados



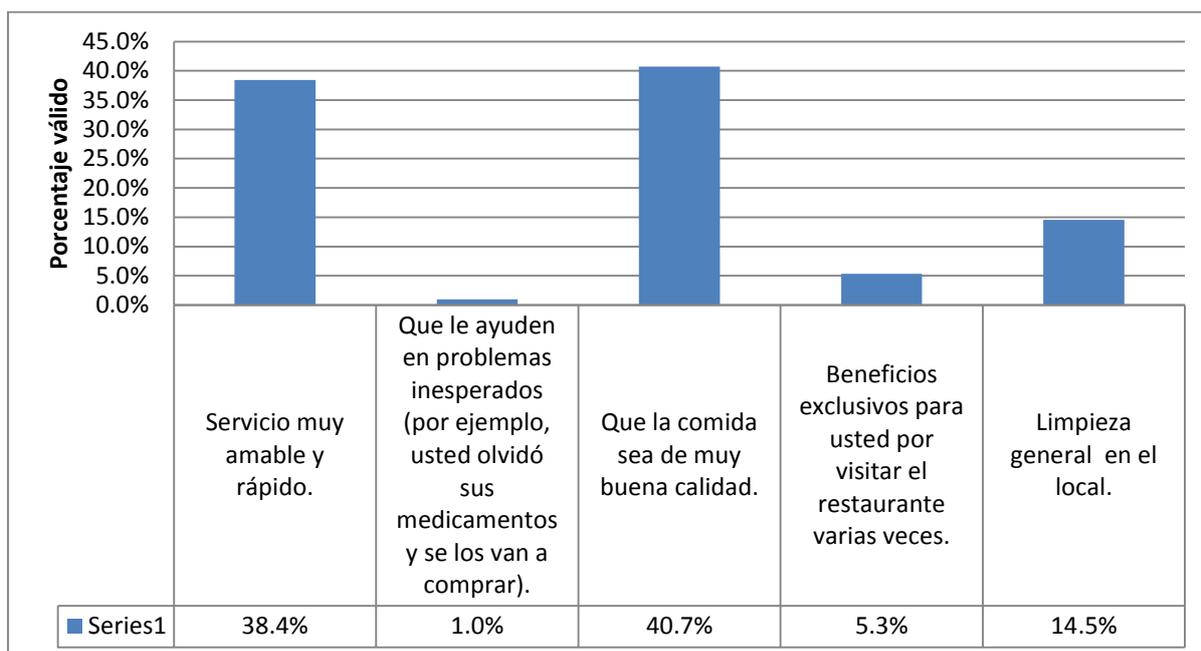
Elaboración propia.

Pregunta N° 6: ¿Cuál de las siguientes opciones haría que usted frecuente más un restaurante de pollos a la brasa y parrillas?

En el **Gráfico 3.22** se puede apreciar las razones por las que los encuestados frecuentarían más un restaurante en la ciudad de Cusco. Dicho gráfico representa una respuesta múltiple porque los encuestados podían mencionar hasta dos razones.

Que el servicio sea muy amable y rápido fue escogido por 238 personas que representa el 38.4%. Que le ayuden en problemas inesperados fue escogido por 6 personas que representa el 1%. Que la comida sea de muy buena calidad fue escogido por 252 personas que representa el 40.7%. Que se brinde beneficios exclusivos por visitar el restaurante varias veces fue escogido por 33 personas que representa el 5.3%. Que el local tenga una limpieza general fue escogido por 90 personas que representa el 14.5% de un total de 619 respuestas. Del cuadro se puede ver claramente que el servicio y la calidad del producto son lo más importante para los encuestados, y a pesar de ser un negocio de alimentos la limpieza queda relegada a un tercer lugar.

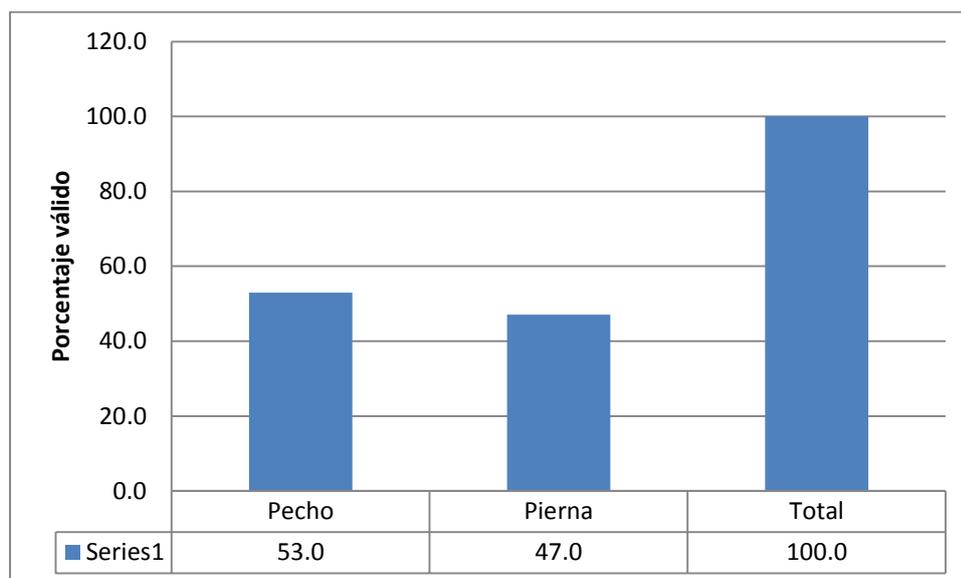
Gráfico 3.22: Razones para frecuentar más un restaurante



Elaboración propia.

Pregunta N° 7: Cuando consume pollo a la brasa ¿Qué presa prefiere?

De acuerdo al **Gráfico 3.23** podemos ver que 197 personas indicaron que prefieren el pecho del pollo a la brasa que representa el 53%. También se puede observar que 175 personas prefieren la pierna del pollo a la brasa que representa el 47%. Los resultados demuestran que las personas prefieren más la parte “pecho” que “pierna” aunque con una diferencia reducida.

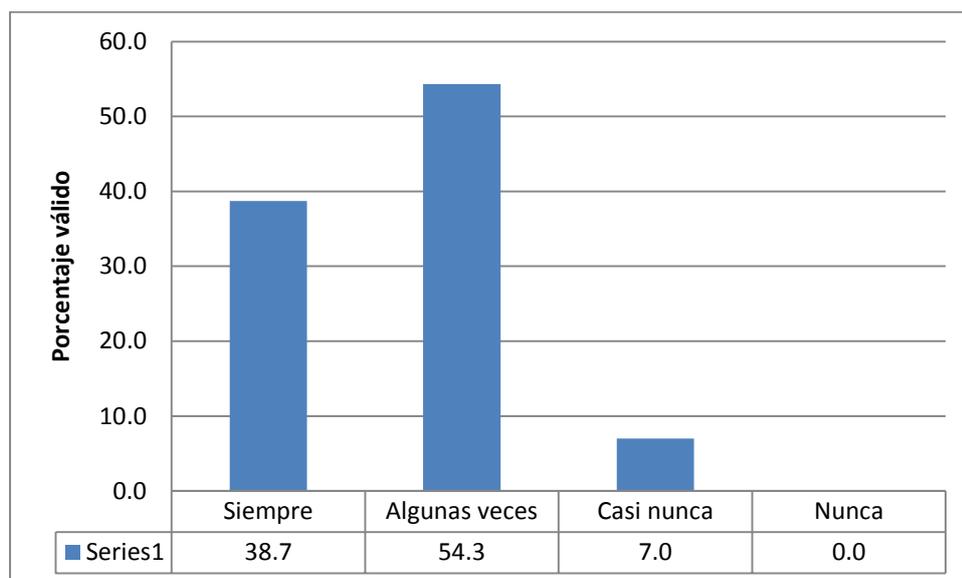
Gráfico 3.23: Pesa de pollo que prefiere el encuestado

Elaboración propia.

Pregunta N° 8: ¿Con que frecuencia le dan la pesa que usted prefiere (pecho o pierna)?

El **Gráfico 3.24** nos muestra que 144 encuestados respondieron “Siempre” que representa el 38.7%. De los encuestados 202 respondieron “Algunas Veces” que representa el 54.3%. De los encuestados 26 respondieron “Casi Nunca” que representa el 7%. Finalmente ningún encuestado respondió “Nunca” que representa un 0% de un total de 372 respuestas.

Lo que se puede inferir del cuadro es que a pesar de que las personas satisfechas con la pesa que reciben (los que dijeron “siempre”) son una cifra importante, el resto de encuestados 61.3% está insatisfecho con la pesa que recibe y es un factor a explotar.

Gráfico 3.24: Frecuencia de recibir la presa de pollo de su preferencia

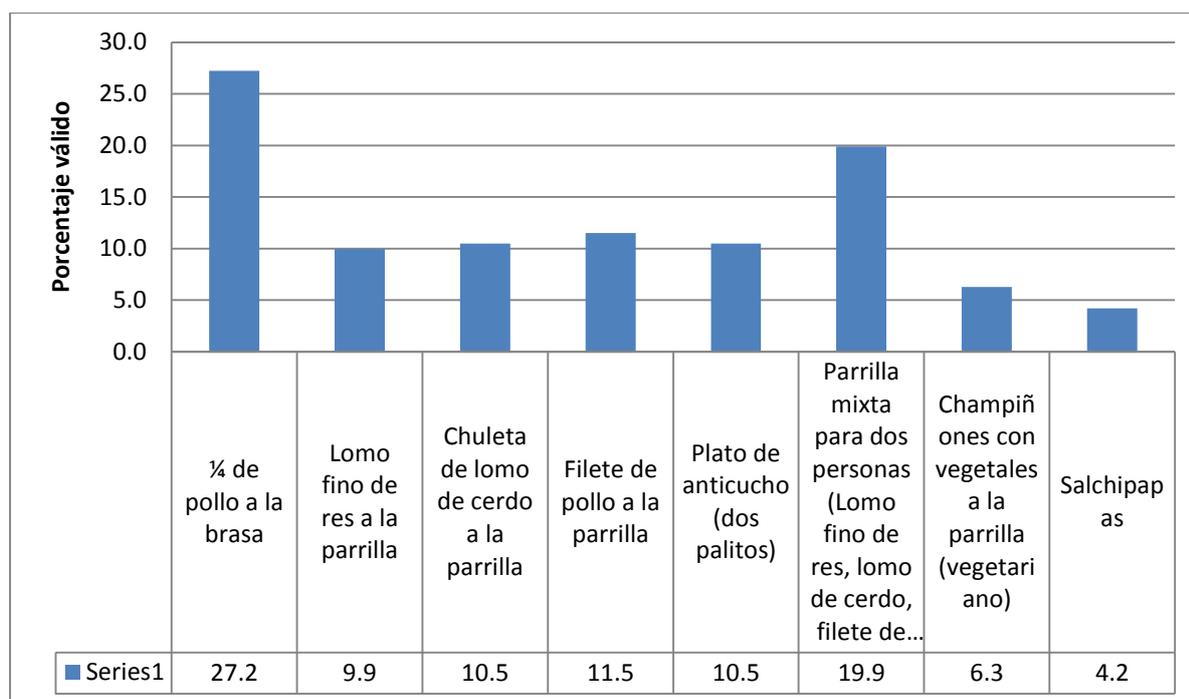
Elaboración propia.

Pregunta N° 9: ¿Qué le gustaría ordenar de plato de fondo en un restaurante de pollos a la brasa y parrillas? (Todos los platos vienen con papas fritas y ensaladas).

De acuerdo al **Gráfico 3.25** 104 encuestados prefieren el $\frac{1}{4}$ de pollo a la brasa que representa el 27.2%. De los encuestados 38 prefieren el lomo fino de res a la parrilla que representa el 9.9%. De los encuestados 40 prefieren la chuleta de lomo de cerdo a la parrilla que representa el 10.5%. De los encuestados 44 prefieren filete de pollo a la parrilla que representa el 11.5%. De los encuestados 40 prefieren el plato de anticuchos que representa el 10.5%. De los encuestados 76 prefieren la parrilla mixta para dos personas que representa el 19.9%. De los encuestados 24 prefieren los champiñones con vegetales a la parrilla que representa el 6.3%. De los encuestados 16 prefieren las salchipapas que representa el 4.2% de un total de 382 respuestas.

Podemos inferir que después del pollo a la brasa el plato con mayor aceptación es la parrilla mixta, algo a tomar muy en cuenta al momento de preparar la carta.

Gráfico 3.25: Plato de fondo que ordenarían los encuestados



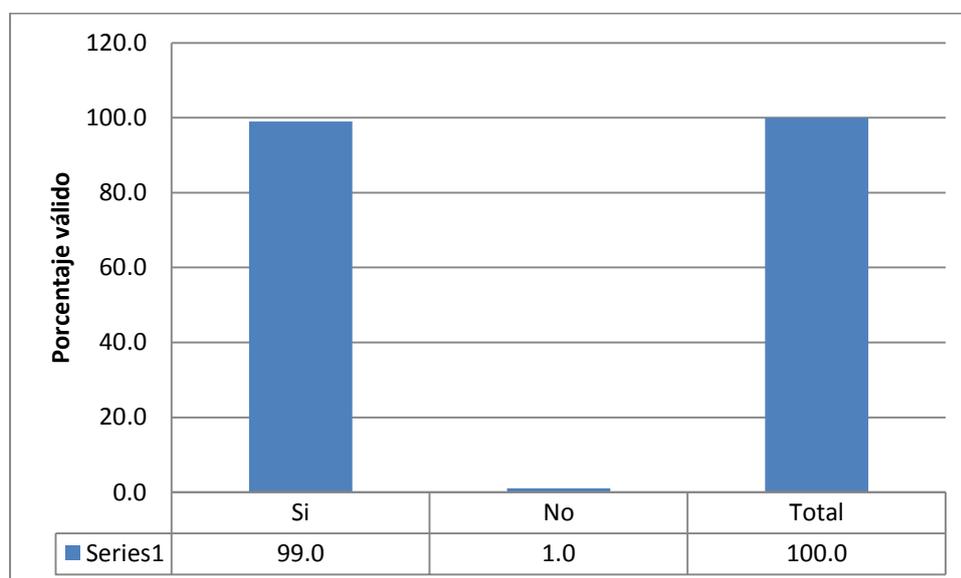
Elaboración propia.

Pregunta N° 10: ¿Ordenaría una bebida?

En el **Gráfico 3.26** se puede observar que 378 encuestados respondieron que sí ordenarían una bebida lo que representa el 99%. Mientras que sólo 4 encuestados dijeron que no ordenarían una bebida lo que representa el 1% de un total de 382 respuestas.

La deducción que casi la totalidad de personas acompaña su comida de una bebida.

Gráfico 3.26: Predisposición a ordenar una bebida



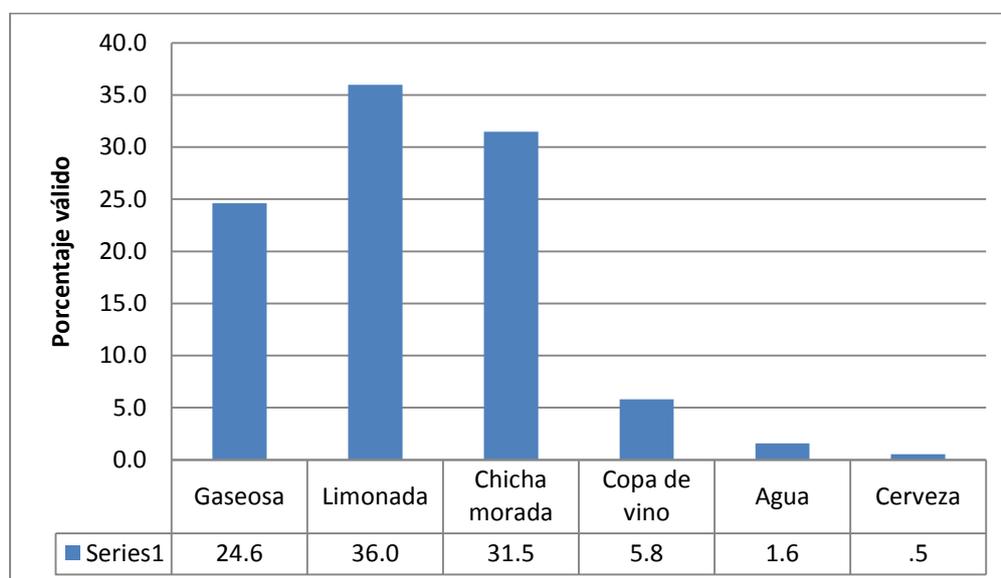
Elaboración propia.

Pregunta N° 11: Si su respuesta es sí, ¿Qué bebida prefiere?

En el **Gráfico 3.27** podemos observar que 93 encuestados indicaron que prefieren gaseosa que representa el 24.6%. De los encuestados 136 prefieren tomar limonada que representa el 36%. De los encuestados 119 prefieren tomar chicha morada que representa el 31.5%. De los encuestados 22 prefieren tomar una copa de vino que representa el 5.8%. De los encuestados 6 prefieren tomar agua que representa el 1.6%. Finalmente, de los encuestados 2 prefieren tomar cerveza que representa el 0.5% de un total de 378 respuestas.

Se puede inferir que las bebidas caceras tienen una gran aceptación por parte de las personas y pueden ser productos de muy buena rotación.

Gráfico 3.27: Preferencia de bebida por parte de los encuestados

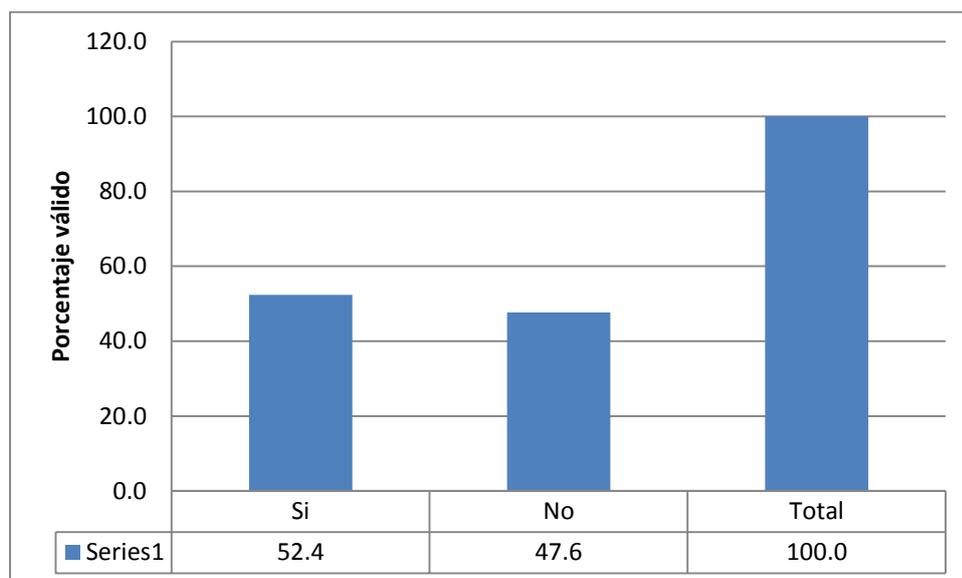


Elaboración propia.

Pregunta N° 12: ¿Ordenaría un postre?

En el **Gráfico 3.28** se puede observar que 200 encuestados dijeron que sí ordenarían un postre que representa el 52.4%. También se observó que 182 encuestados dijeron que no ordenarían un postre que representa el 47.6% de un total de 382 respuestas.

Podemos inferir que más de la mitad de comensales están dispuestos a ordenar un postre, una buena cifra para un producto que puede redituara buenas ventas al negocio.

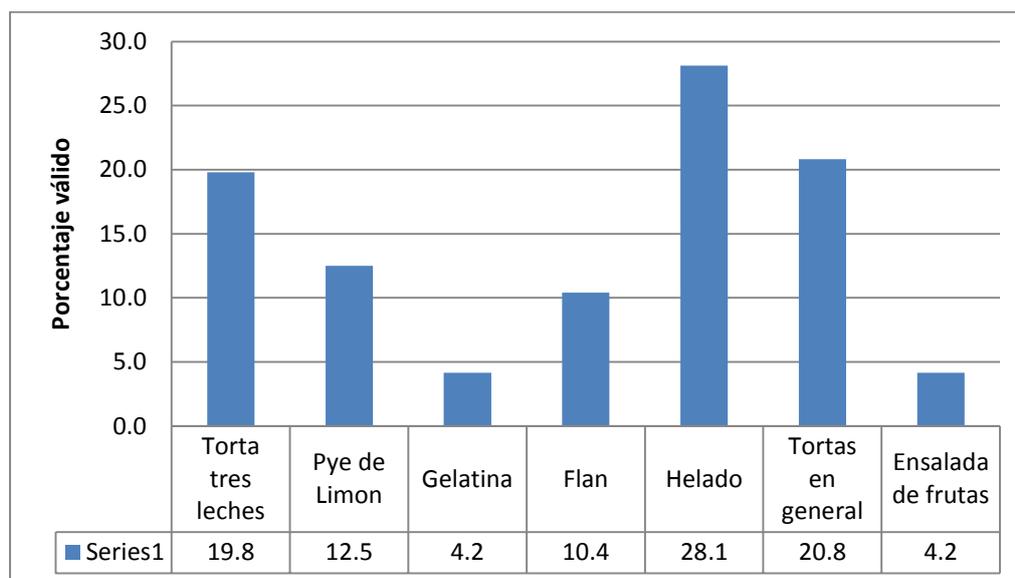
Gráfico 3.28: Predisposición a ordenar un postre

Elaboración propia.

Pregunta N° 13: Si su respuesta es sí, ¿qué postre le gustaría?

En el **Gráfico 3.29** podemos observar que 38 encuestados prefieren la torta tres leches que representan el 19.8%. De los encuestados 24 prefieren el pye de limón que representa el 12.5%. De los encuestados 8 prefieren la gelatina que representa el 4.2%. De los encuestados 20 prefieren flan que representa el 10.4%. De los encuestados 54 prefieren helado que representa el 28.1%. De los encuestados 40 prefieren tortas en general que representa el 20.8%. De los encuestados 8 prefieren ensalada de frutas que representa el 4.2% de un total de 192 respuestas.

Podemos apreciar la alta aceptación del helado y las tortas, factor a considerar para poner énfasis en dichos productos.

Gráfico 3.29: Preferencia de postre por parte de los encuestados

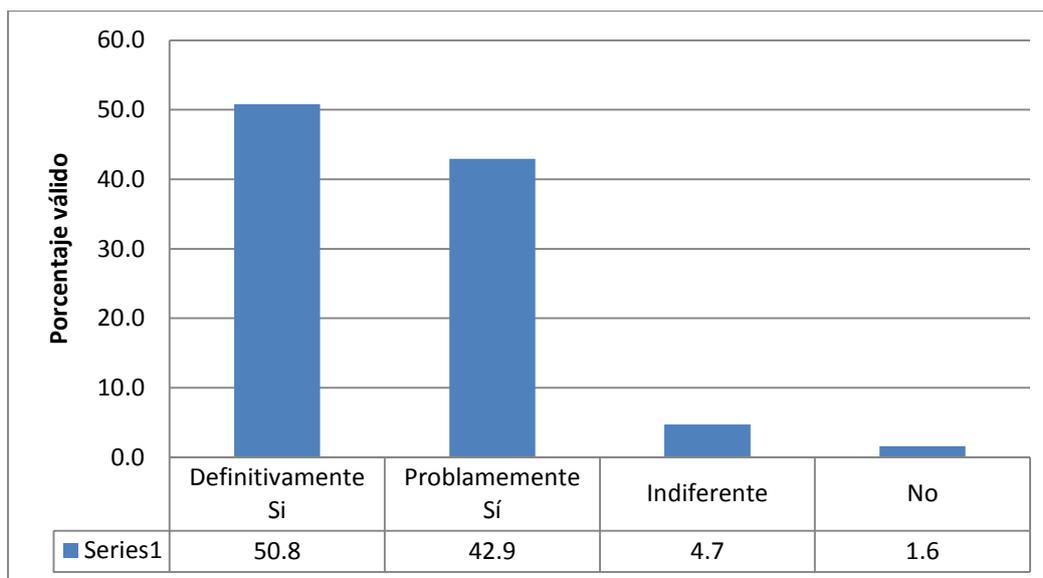
Elaboración propia.

Pregunta N° 14: ¿Iría usted a comer a un restaurante que ofrezca pollos a la brasa y parrilladas en un mismo local, que incluya las opciones antes mencionadas?

En el **Gráfico 3.30** podemos observar que 194 encuestados dijeron que definitivamente sí irían a comer al restaurante del presente proyecto que representa el 50.8%. De los encuestados 164 dijeron que probablemente sí irían a comer al restaurante del presente proyecto que representa el 42.9%. De los encuestados 18 se mostraron indiferentes a ir a comer al restaurante del presente proyecto que representa el 4.7%. De los encuestados 6 dijeron que no irían a comer al restaurante del presente proyecto que representa el 1.6% de un total de 382 respuestas.

Se aprecia que la opción de “definitivamente sí” es mayor a la mitad de encuestados lo que indica que este tipo de negocios es muy solicitado.

Gráfico 3.30: Predisposición a ir al restaurante de pollos a la brasa y parrillas del presente proyecto



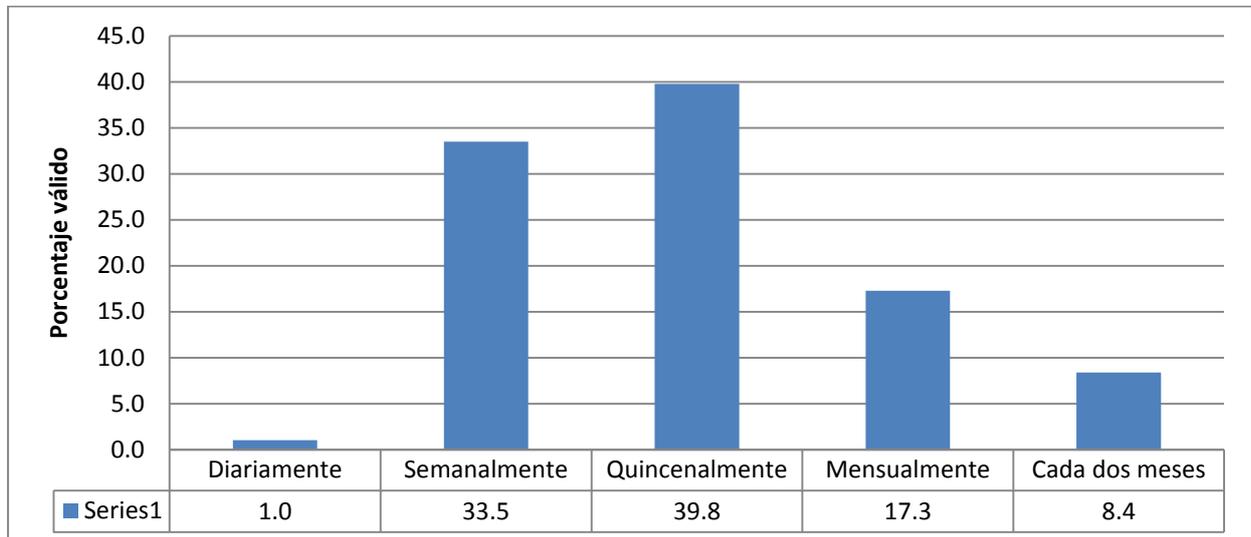
Elaboración propia.

Pregunta N° 15: Durante un semestre ¿Con que frecuencia usted iría usted a comer al restaurante con la características antes mencionadas?

Como se observa en el **Gráfico 3.31** de los encuestados 4 indicaron que irían diariamente a comer al restaurante que representa el 1%. De los encuestados 128 indicaron que irían semanalmente a comer al restaurante que representa el 33.5%. De los encuestados 152 indicaron que irían quincenalmente a comer al restaurante que representa el 39.8%. De los encuestados 66 indicaron que irían mensualmente a comer al restaurante que representa el 17.3%. De los

encuestados 32 indicaron que irían cada dos meses a comer al restaurante que representa el 8.4% e un total de 382 respuestas.

Gráfico 3.31: Frecuencia de asistencia al restaurante del presente proyecto



Elaboración propia.

3.4.4.2. Análisis y conclusiones de la investigación cuantitativa.

En función a los objetivos planteados al inicio del presente capítulo, se procederá a mostrar las conclusiones llegadas después de realizada la encuesta.

El objetivo principal de la investigación cuantitativa es: “*Conocer los deseos y preferencias del consumidor de pollos a la brasa y parrilladas.*” Para cumplir con dicho objetivo se procederá a mencionar el resumen de las conclusiones los objetivos específicos. Debajo de cada **objetivo específico**, que se ha enumerado, se ha colocado la conclusión a la que se llegó luego del procesamiento de datos de las encuestas.

1. *Conocer el porcentaje de consumidores de pollos a la brasa y parrillas.*

Para ambos casos el porcentaje es muy alto, la gran mayoría de cusqueños residentes en los distritos que son parte del consumidor objetivo son carnívoros. El 96.9% de los encuestados dijo que consume pollo a la brasa confirmando la información mostrada durante los antecedentes del presente proyecto de investigación. También se ve que el 84.1% de los encuestados dijo que consume carnes a la parrilla, algo que confirma la tendencia de los cusqueños a preferir este tipo de platos.

Así mismo, de los encuestados que dijeron ser vegetarianos (2.1%), el 1.6% dijo que sí estarían dispuestos a probar la parrilla vegetariana que se planea ofrecer.

En conclusión, casi todos los encuestados son consumidores potenciales del presente plan de negocios.

2. *Descubrir los restaurantes de pollos a la brasa y parrillas que frecuentan los consumidores y porqué lo hacen.*

Para este caso es necesario recurrir a las preguntas 4, 5 y 6 de las encuestas. En el caso del pollo a la brasa los restaurantes más reconocidos son “El Tablón” con el 32.8% de preferencia y “La Granja” con el 25.9% de preferencia. En el caso de restaurantes a la parrilla los restaurantes más reconocidos son “El Señor Carbón” con el

22.1% de preferencia, “El Tablón” con el 19.6% de preferencia y “Abrassador” con el 15.3% de preferencia.

En el caso de porqué frecuentan dichos lugares, e factor más importante es la calidad del producto que involucra, como se mencionó antes, el sabor particular que se le da a los platos y la calidad de los insumos. El segundo factor importante es la calidad y rapidez del servicio que involucra amabilidad y preocupación por el cliente. El tercer factor es la limpieza general del local, que es muy importante en este tipo de negocios en los que se lidia con alimentos.

3. *Conocer platos y presas que el consumidor prefiere.*

De acuerdo a las encuestas, en un restaurante como el que se propone en este proyecto, el pollo a la brasa es ordenado por la mayoría de clientes que es el 27.2%, de los cuales 53% prefiere la parte pecho y 47% prefiere la parte pierna. También se observa que sólo el 38.7% de encuestados dijo que siempre le dan la presa que prefiere por lo que se confirma la propuesta del presente proyecto de dar al cliente la presa que él prefiere. El segundo plato más ordenado es la parrilla mixta para dos personas con 19.9% de preferencia. Los demás platos a la parrilla tienen una preferencia similar que fluctúa entre 8% y 10%

4. *Descubrir si la propuesta de este proyecto de investigación es aceptada por el consumidor.*

La propuesta del presente proyecto es bien aceptada ya que el 50.8% de encuestados dijo que definitivamente sí estarían dispuestos a visitar un restaurante con las características que se propone en este proyecto.

CAPITULO IV: PROYECCION DEL MERCADO OBJETIVO

4.1. Ámbito de la proyección.

Siendo consecuentes con el estudio de mercado que se realizó, el ámbito de la proyección se enfoca en abarcar la población cuatro distritos de la ciudad de Cusco que son los distritos de Cercado de Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo.

4.2. Selección del método de proyección.

Tomando como referencia a Nassir Sapag (2011), el método a utilizar para esta ocasión es la de “**Investigación de mercados**” la cual se encuentra dentro de las técnicas cualitativas de predicción. Nassir Sapag dice al respecto que la investigación de mercados considera la opinión de los consumidores como muy necesaria en la predicción. Para dicho propósito, utiliza varias formas de recolección de sus opiniones como es el caso de las encuestas a una muestra significativa de la población de estudio, la observación de los potenciales consumidores, la realización de experimentos, etc. Con ello se busca probar o rechazar una hipótesis sobre un mercado, en otras palabras estamos hablando de los rasgos de los consumidores o de algún producto. El procedimiento más común de este modelo de predicción es la realización de una encuesta.

4.2.1. Mercado potencial.

Para hallar el mercado potencial primero se va a hallar la proyección de población para los años considerados, en este caso se empieza en el año 2017, luego se considera

sólo el porcentaje de las personas en los niveles socio-económicos que se desea abarcar, en este caso A, B y C; finalmente se considera el sólo el porcentaje de las personas en el rango de edad deseado, en este caso entre los 15 y 64 años.

En el **gráfico 4.1** se puede apreciar a las personas correspondientes al mercado potencial.

Gráfico 4.1. Mercado potencial.

POBLACIÓN HISTÓRICA DE CUSCO	2011	2012	2013	2014	2015
Cercado de Cusco	117,776	118,052	118,231	118,322	118,316
Wanchaq	63,742	63,825	63,858	63,844	63,778
San Sebastián	95,898	100,585	105,388	110,298	115,305
San Jerónimo	39,869	41,617	43,406	45,236	47,101
TOTAL POBLACION	317,285	324,079	330,883	337,700	344,500

Elaboración propia.

Se va a hacer las regresiones para poder proyectar las poblaciones en los años futuros.

Para hacer las regresiones es necesario utilizar la siguiente fórmula:

$$y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Regresión Cercado de

Cusco

AÑOS	"X" CAMBIO VARIABLE	"Y" POBLACION	XY	X ²
2011	-2	117,776	-235,552	4
2012	-1	118,052	-118,052	1
2013	0	118,231	0	0
2014	1	118,322	118,322	1
2015	2	118,316	236,632	4
SUMATORIAS		590,697	1,350	10

a	118,139.40
b	135.00

		POBLACION
2017	4	118,679
2018	5	118,814
2019	6	118,949
2020	7	119,084
2021	8	119,219

Regresión Wanchaq

AÑOS	"X" CAMBIO VARIABLE	"Y" POBLACION	XY	X ²
2011	-2	63,742	-127,484	4
2012	-1	63,825	-63,825	1
2013	0	63,858	0	0
2014	1	63,844	63,844	1
2015	2	63,778	127,556	4
SUMATORIAS		319,047	91	10

a	63,809.40
b	9.10

		POBLACION
2017	4	63,846
2018	5	63,855
2019	6	63,864
2020	7	63,873
2021	8	63,882

Regresión San Sebastián

AÑOS	"X" CAMBIO VARIABLE	"Y" POBLACION	XY	X ²
2011	-2	95,898	-191,796	4
2012	-1	100,585	-100,585	1
2013	0	105,388	0	0
2014	1	110,298	110,298	1
2015	2	115,305	230,610	4
SUMATORIAS		527,474	48,527	10

a	105,494.80
b	4,852.70

		POBLACION
2017	4	124,906
2018	5	129,758
2019	6	134,611
2020	7	139,464
2021	8	144,316

Regresión San Jerónimo

AÑOS	"X" CAMBIO VARIABLE	"Y" POBLACION	XY	X ²
2011	-2	39,869	-79,738	4
2012	-1	41,617	-41,617	1
2013	0	43,406	0	0
2014	1	45,236	45,236	1
2015	2	47,101	94,202	4
SUMATORIAS		217,229	18,083	10

a	43,445.80	
b	1,808.30	
		POBLACION
2017	4	50,679
2018	5	52,487
2019	6	54,296
2020	7	56,104
2021	8	57,912

POBLACIÓN PROYECTADA	2017	2018	2019	2020	2021
Cercado de Cusco	118,679	118,814	118,949	119,084	119,219
Wanchaq	63,846	63,855	63,864	63,873	63,882
San Sebastián	124,906	129,758	134,611	139,464	144,316
San Jerónimo	50,679	52,487	54,296	56,104	57,912
TOTAL POBLACION PROYECTADA	358,110	364,915	371,720	378,525	385,330

Nivel socioeconómico	NSE A y B	NSE C	TOTAL NSE A,B y C
Porcentaje	16.4%	43.1%	59.5%

Rango edad	15 a 64 años
Total	64.11%

MERCADO					
POTENCIAL	2017	2018	2019	2020	2021
Cercado de Cusco	45,271	45,322	45,374	45,425	45,477
Wanchaq	24,354	24,358	24,361	24,365	24,368
San Sebastián	47,646	49,497	51,348	53,199	55,050
San Jerónimo	19,332	20,022	20,711	21,401	22,091
TOTAL MERCADO					
POTENCIAL (Personas)	136,603	139,198	141,794	144,390	146,986

Elaboración propia.

4.2.2. Mercado disponible.

El mercado disponible va a estar determinado por el promedio porcentual de personas que consumen pollos a la brasa y parrillas más los vegetarianos dispuestos a consumir parrillas vegetarianas (92.1%), este porcentaje hay que multiplicarlo por el número de personas que se identificó en el mercado potencial. Dicha información se obtiene de fuentes primarias que son las encuestas realizadas y mostradas en el capítulo 3. En el **gráfico 4.2** se puede apreciar cómo se llegó al mercado disponible.

Gráfico 4.2: Mercado disponible

Consume pollo a la brasa	96.90%	Promedio	90.50%
Consume parrillas	84.10%		
Vegetarianos que consume parrilla vegetariana			1.60%
Promedio más consumidores parrilla vegetariana			92.10%

MERCADO DISPONIBLE	2017	2018	2019	2020	2021
Cercado de Cusco	41,694	41,742	41,789	41,837	41,884
Wanchaq	22,430	22,433	22,437	22,440	22,443
San Sebastián	43,882	45,587	47,291	48,996	50,701
San Jerónimo	17,805	18,440	19,075	19,710	20,346
TOTAL MERCADO					
DISPONIBLE (Personas)	125,811	128,202	130,593	132,983	135,374

Elaboración propia.

4.2.3. Mercado efectivo.

El mercado efectivo está determinado por el porcentaje de personas que respondieron que definitivamente sí estarían dispuestos a ir a la propuesta de negocio (50.8%). Este porcentaje hay que multiplicarlo por el número de personas que se identificó en el mercado disponible. Dicha información se obtiene de fuentes primarias que son las encuestas realizadas y mostradas en el capítulo 3. En el **gráfico 4.3** se puede apreciar cómo se llegó al mercado efectivo.

Gráfico 4.3: Mercado efectivo

Definitivamente sí iría al restaurante	50.80%
---	---------------

MERCADO EFECTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Cercado de Cusco	21,181	21,205	21,229	21,253	21,277
Wanchaq	11,395	11,396	11,398	11,399	11,401
San Sebastián	22,292	23,158	24,024	24,890	25,756
San Jerónimo	9,045	9,367	9,690	10,013	10,336
TOTAL MERCADO EFECTIVO (Personas)	63,912	65,126	66,341	67,556	68,770

Elaboración propia.

4.2.4. Mercado objetivo.

El mercado objetivo va a estar determinado por el porcentaje que se desea captar del número de personas del mercado efectivo (**en este caso es 4% del mercado efectivo**), este porcentaje del mercado representa ventas por S/ 1, 927,307.61 soles el primer año como se apreciará en los cuadros más adelante. Dicha cifra se escogió considerando dos factores.

El primer factor es que de acuerdo al Sr. Martín Florez, ex gerente de la empresa Rico Pollo en Cusco, una pollería con una ubicación cerca al centro comercial Real Plaza puede vender en un día bajo 150 pollos, y un fin de semana puede vender 350 pollos, esto es 600 platos de pollo en un día bajo y 1400 platos de pollo en un día alto lo que

representa ventas diarias de entre S/ 8,400 soles y S/ 19,600 soles, considerando las ventas en los días bajos, estamos hablando de ventas anuales de al menos S/ 3,024,000 soles (a un valor de S/ 14.00 soles, ya descontado el I.G.V.) sólo en pollo a la brasa.

La pollería también vende otros platos, bebidas y postres.

El segundo factor es que de acuerdo a la Srta. Margiory Duque, supervisora de uno de los restaurantes de parrilla más populares, las ventas en un restaurante de este tipo son de al menos S/ 2,000 soles en un día bajo, y en un día alto pueden llegar a S/ 7,500 soles (ya descontado el I.G.V.), considerando las ventas del día más bajo, en un año estamos hablando de ventas por S/ 720,000 soles.

Si se suma ambas cifras (en un escenario pesimista) se tiene ventas por S/ 3, 744,000 soles. Considerando que esto lo manejan dos locales, las cifras del presente plan de negocios (S/ 1, 927,307.61 soles) son alrededor del 50% de esas ventas en escenario pesimista. Por lo tanto, el 4% de mercado objetivo se ajusta a realidades conocidas por expertos, y dado que este plan de negocios es un proyecto nuevo se ha tomado cifras en escenarios pesimistas.

La tasa de crecimiento anual que se ha propuesto para el negocio (**en este caso es 8%**) para los siguientes años. La tasa de crecimiento se ha fijado considerando elementos como crecimiento poblacional, publicidad en medios escritos, radiales, televisivos y marketing de boca a boca. En resumen, el crecimiento se da por un crecimiento poblacional y un mejor posicionamiento en el mercado.

En el **gráfico 4.4** se puede apreciar cómo se llegó al número de personas del mercado objetivo.

Gráfico 4.4: Mercado objetivo.

MERCADO OBJETIVO	2017 (Inicio)	2018	2019	2020	2021
Cercado de Cusco	847	916	990	1,071	1,158
Wanchaq	456	492	532	574	620
San Sebastián	892	1,000	1,121	1,254	1,402
San Jerónimo	362	405	452	505	562
TOTAL MERCADO OBJETIVO (Personas)	2,556	2,813	3,095	3,404	3,742
Tasa anual de crecimiento 8% anual	4.000%	4.320%	4.666%	5.039%	5.442%

Elaboración propia.

4.3. Pronóstico de ventas.

Para hacer un detallado pronóstico de ventas es necesario primero hallar las veces al año que el público objetivo va a asistir a nuestro establecimiento. Dicha información se obtiene de fuentes primarias que son las encuestas realizadas y mostradas en el capítulo 3. En el **gráfico 4.5** se puede apreciar el promedio de veces que asistirán a nuestro establecimiento.

Gráfico 4.5: Número de veces que el público objetivo asistirá anualmente.

FRECUENCIA	%	N° COMPRAS SEMESTRE	PONDERADO
Diaria	1.0%	180	1.80
Semanal	33.5%	26	8.71
Quincenal	39.8%	12	4.78
Mensual	17.3%	6	1.04
Cada dos meses	8.4%	3	0.25
TOTAL	100.0%		
PROMEDIO PONDERADO (VECES POR SEMESTRE)			16.58
PROMEDIO PONDERADO (VECES POR AÑO)			33.16

Elaboración propia.

Luego de tener el promedio de asistencia anual, es necesario saber en qué proporción (porcentajes) los clientes asistentes consumirán los productos (platos, bebidas y postres) que se va a ofertar en el establecimiento. Dicha información se obtiene de fuentes primarias que son las encuestas realizadas y mostradas en el capítulo 3. En el **gráfico 4.6** se puede apreciar los porcentajes de platos de fondo, bebidas y postres que ordenarán los clientes.

Gráfico 4.6: Porcentajes de preferencia de órdenes de los clientes.

Productos (platos principales) que desean los clientes	%
1/4 de pollo a la brasa	27.20%
Lomo fino de res a la parrilla	9.90%
Chuleta de lomo de cerdo a la parrilla	10.50%
Filete de pollo a la parrilla	11.50%
Plato de anticuchos	10.50%
Parrilla mixta para dos personas	19.90%
Champiñones con vegetales a la parrilla	6.30%
Salchipapas	4.20%
TOTAL	100%

Porcentaje de personas que sí ordenarían una bebida	99.0%
--	--------------

Bebidas que desean los clientes	%
Gaseosa	24.60%
Limonada	36%
Chicha morada	31.50%
Copa de vino	5.80%
Agua	1.60%
Otros	0.50%
TOTAL	100%

Porcentaje de personas que sí ordenarían un postre	52.4%
Postres que desean los clientes	%
Torta tres leches	19.80%
Pye de limón	12.50%
Flan	10.40%
Helado	28.10%
Tortas en general	20.80%
Ensalada de frutas	4.20%
Otros	4.20%
TOTAL	100%

Elaboración propia.

Luego de tener los porcentajes de preferencia de los clientes, se puede obtener el número de unidades vendidas de cada producto para cada año (Pronóstico de ventas en unidades). **Para dicha obtención se multiplicará el número de personas del mercado objetivo, por el promedio de veces que asistirá en un año, y por los porcentajes de preferencia de órdenes de los clientes (platos principales, bebidas y postres) respectivamente.** Es necesario considerar que no todos los clientes ordenan bebidas ni postres. En la encuesta que se realizó se determinó que el 99% de clientes ordenaría bebidas, y sólo el 52.4% ordenaría postre. Por ese motivo, en el caso de bebidas y postres, antes multiplicar por las preferencias de órdenes de los clientes, se deberá multiplicar por 99% en el caso de las bebidas y por 52.4% en el caso de postres. En el **gráfico 4.7** se puede apreciar los resultados de dicho proceso que nos muestran las ventas en unidades de nuestros productos.

Gráfico 4.7: Ventas en unidades.

VENTAS EN UNIDADES (PLATOS PRINCIPALES)	2017	2018	2019	2020	2021
1/4 de pollo a la brasa	23,058	25,376	27,917	30,703	33,755
Lomo fino de res a la parrilla	8,393	9,236	10,161	11,175	12,286
Chuleta de lomo de cerdo a la parrilla	8,901	9,796	10,777	11,852	13,030
Filete de pollo a la parrilla	9,749	10,729	11,803	12,981	14,271
Plato de anticuchos	8,901	9,796	10,777	11,852	13,030
Parrilla mixta para dos personas	8,435	9,283	10,212	11,231	12,348
Champiñones con vegetales a la parrilla	5,341	5,878	6,466	7,111	7,818
Salchipapas	3,560	3,918	4,311	4,741	5,212
TOTAL UNIDADES	76,338	84,012	92,425	101,646	111,751

VENTAS EN UNIDADES (BEBIDAS)	2017	2018	2019	2020	2021
Gaseosa	20,646	22,721	24,996	27,490	30,223
Limonada	30,213	33,250	36,580	40,229	44,229
Chicha morada	26,436	29,094	32,007	35,201	38,700
Copa de vino de casa	4,868	5,357	5,893	6,481	7,126
Agua	1,343	1,478	1,626	1,788	1,966

VENTAS EN UNIDADES (POSTRES)	2017	2018	2019	2020	2021
Torta tres leches	8,795	9,679	10,649	11,711	12,876
Pye de limón	5,553	6,111	6,723	7,393	8,128
Flan	4,620	5,084	5,593	6,151	6,763
Helado	12,482	13,737	15,113	16,621	18,273
Tortas en general	9,240	10,168	11,187	12,303	13,526
Ensalada de frutas	1,866	2,053	2,259	2,484	2,731

Elaboración propia.

4.4. Aspectos críticos que impactan en el pronóstico de ventas.

De acuerdo a lo antes desarrollado podemos mencionar los siguientes:

- Llevar a cabo una buena encuesta que indique de forma precisa los porcentajes de tendencia en consumo. En este caso la encuesta realizada incluyo a 384 personas que es tamaño de muestra contundente para dar tendencias.
- Determinar con precisión la población a la que se está apuntando (mercado potencial) incluyendo los Niveles Socioeconómicos y los rangos de edad. Es un factor crítico porque de esa cifra deviene el resto.
- Otro aspecto crítico es la frecuencia con la que asistirá el público objetivo dado que si no se tiene una cifra que se aproxime más a la realidad, el pronóstico será impreciso.
- Tener una clara gama de los productos que se pretende ofrecer con el fin de obtener cifras exactas de los que se pretende vender.

CAPITULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1. Estudio de ingeniería

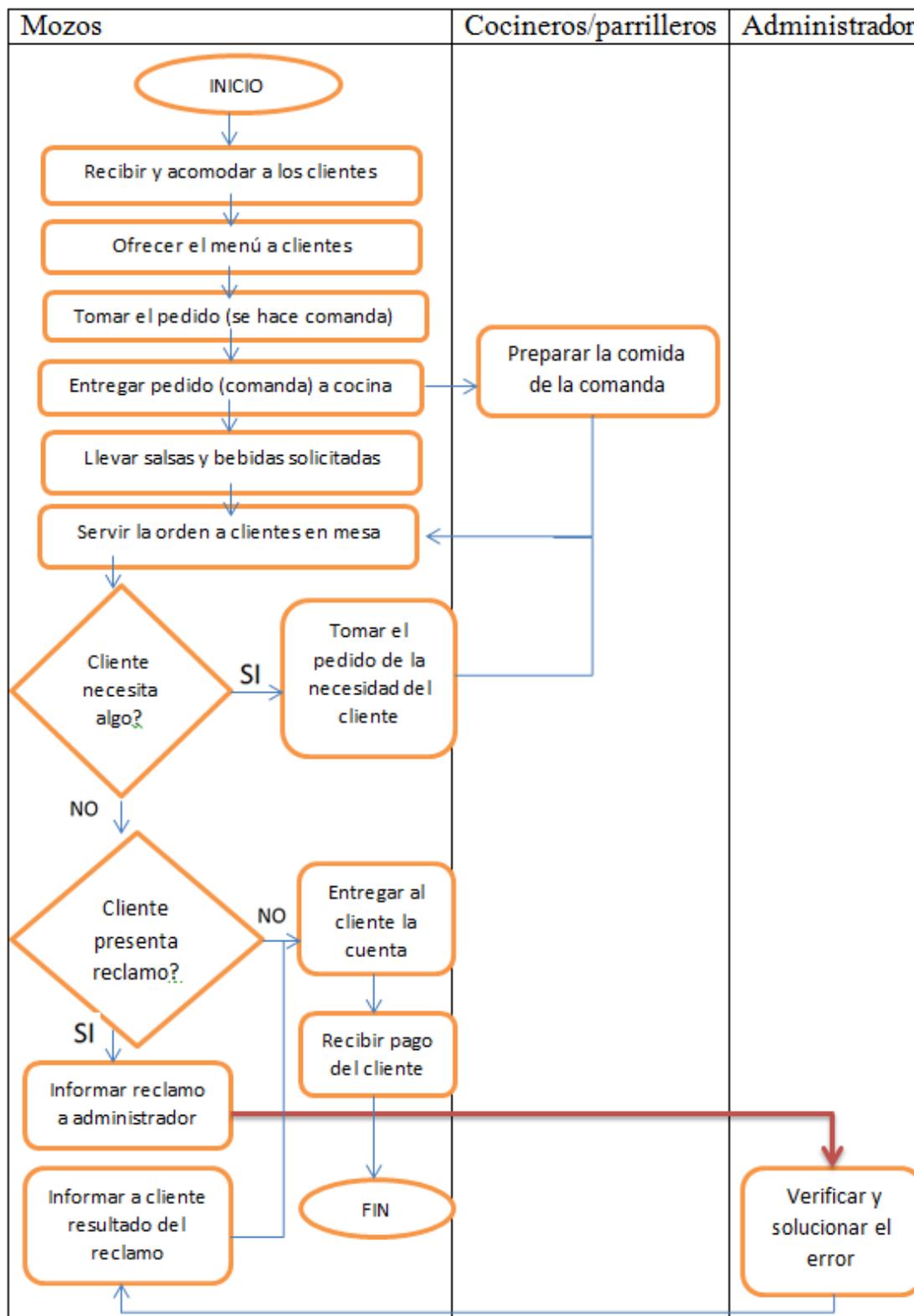
En el presente capítulo se presenta el estudio de ingeniería en el cual se explicarán el modelamiento y selección de procesos productivos, determinación del tamaño, determinación de la localización óptima del presente proyecto.

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.

El proceso productivo que le corresponde al presente proyecto es el de “Mostrador.” De acuerdo a Krajewski (2013), un proceso de mostrador cuenta con mucho contacto con el cliente, la persona que da el servicio interactúa con los clientes de manera directa. Por la gran personalización de este servicio y la variedad de opciones, varios pasos de este proceso se diferencian bastante. En este caso los flujos de trabajo son flexibles y son diferentes de un cliente a otro. Hay un alto contacto con el cliente que se adapta a su medida y necesidades.

Como podemos apreciar en el **gráfico 5.1** el contacto con el cliente es alto en el que los mozos interactúan bastante con los clientes y tienen que mostrar flexibilidad a los requerimientos de cada uno de ellos y en muchos casos personalizar los requerimientos.

Gráfico 5.1: Flujo del proceso de atención a los clientes.



Elaboración propia.

5.1.2. Selección del equipamiento.

El equipamiento del establecimiento va a estar en función a la capacidad de atención que éste tenga. De acuerdo a los estudios de mercado que hemos realizado y hemos podido apreciar en el capítulo 4, el restaurante va a contar con **25 mesas**, cada una de las cuales tiene 4 sillas, lo que significa que **tendrá una capacidad de albergar a 100 clientes en un solo momento**. De acuerdo a esa dimensión y de acuerdo a información encontrada en el portal web “Mi empresa propia” el equipamiento (activo fijo) a utilizar en un restaurante que ofrece pollos y parrillas es como se puede observar en el **gráfico 5.2**.

Gráfico 5.2: Equipos y muebles del restaurante.

NOMBRE DEL EQUIPO	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio total S/
Horno para pollo	1	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Campana extractora	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Freidora de papas	2	S/. 1,250.00	S/. 2,500.00
Parrilla	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Vitrina exhibidora	1	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
Congeladora	2	S/. 1,700.00	S/. 3,400.00
Refrigerador	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Mesa refrigerada	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Licuadora	2	S/. 400.00	S/. 800.00
Lavadero inoxidable	2	S/. 600.00	S/. 1,200.00
Estantes	3	S/. 800.00	S/. 2,400.00
Repostereros	2	S/. 500.00	S/. 1,000.00
Mesas de madera	25	S/. 200.00	S/. 5,000.00
Sillas de madera	100	S/. 50.00	S/. 5,000.00
Escritorio oficina	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Sillas oficina	3	S/. 100.00	S/. 300.00
Mesa y silla para caja	1	S/. 250.00	S/. 250.00
Equipo de pedidos y facturación electrónica	1	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Laptop oficina	2	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00

Televisor LED HD 50 pulgadas	2	S/. 3,800.00	S/. 7,600.00
Letrero de establecimiento	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Bandejas	5	S/. 100.00	S/. 500.00
Fuentes para parrilla	25	S/. 70.00	S/. 1,750.00
Juego de utensilios de cocina: Cuchillos, pinzas, espátulas, cucharones	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
Cubiertos	400	S/. 3.00	S/. 1,200.00
Platos	120	S/. 10.00	S/. 1,200.00
Vasos	120	S/. 5.00	S/. 600.00
Jarras	30	S/. 30.00	S/. 900.00
Demás juego vajilla (saleros, pimenteros, platillos, fuentes para ensaladas, etc.)	1	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
Uniformes mozos	6	S/. 80.00	S/. 480.00
Uniformes cocineros	4	S/. 120.00	S/. 480.00
Extintores	2	S/. 120.00	S/. 240.00
GRAN TOTAL			S/. 77,500.00

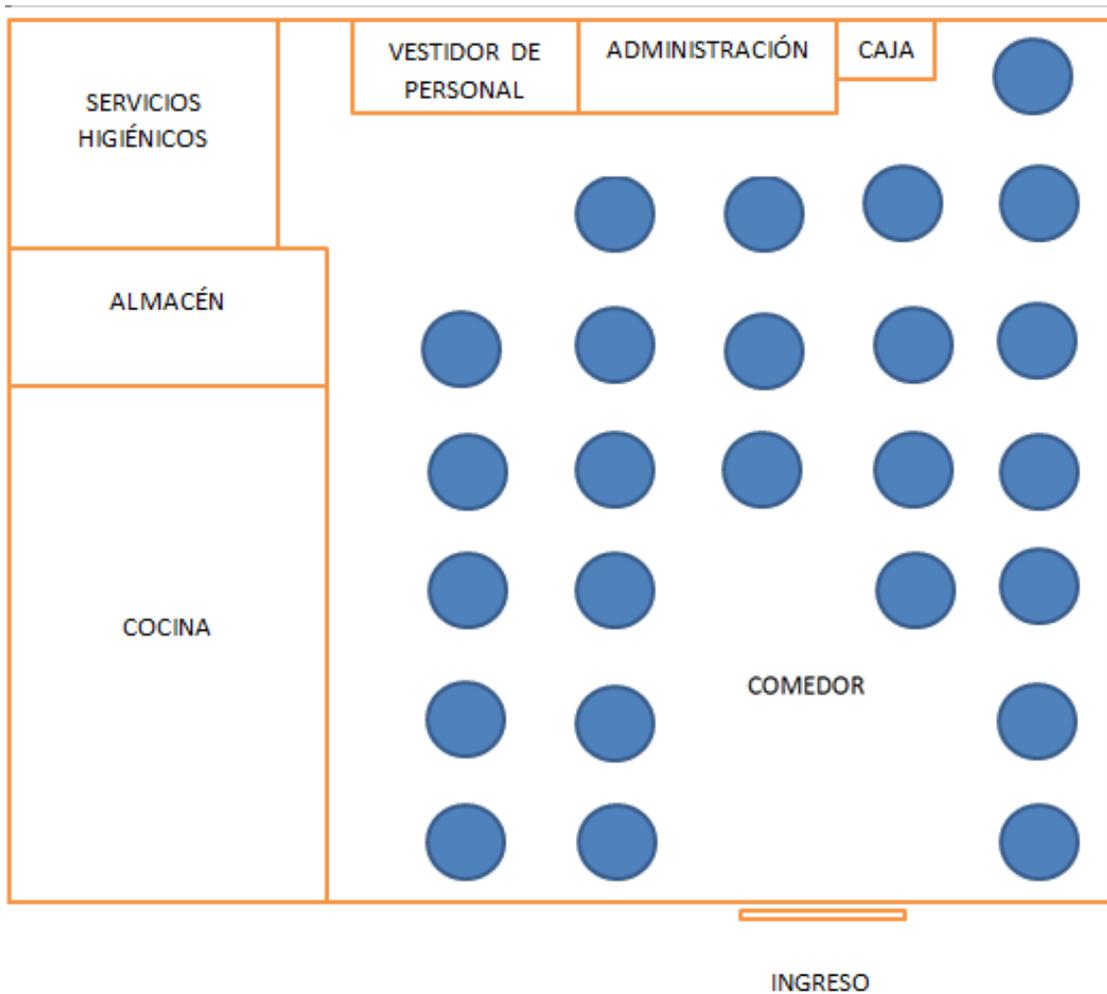
Elaboración propia.

5.1.3. Lay out (Disposición Física).

Como se mencionó antes el restaurante tiene la capacidad de albergar a 100 clientes en un solo momento distribuidos en 25 mesas, a este ambiente se le denominará “Comedor.” Adicionalmente, es necesario considerar otros ambientes que son la “Cocina”, el “Almacén”, los “Servicios Higiénicos”, el “Vestidor de Personal”, la “Oficina de Administración”, y la “Caja.”

La distribución de los ambientes antes mencionados así como de las mesas lo podemos apreciar en el **gráfico 5.3** que se encuentra a continuación.

Gráfico 5.3: Distribución de ambientes y mesas del restaurante.



Elaboración propia.

5.1.4. Tecnología.

La tecnología es muy importante en todos los rubros hoy en día y la industria de los restaurantes no es la excepción. Se va a considerar con puntos importantes respecto a la tecnología.

5.1.4.1. Tecnología de maquinarias.

Respecto a las maquinarias que se van a utilizar se utilizará equipos de refrigeración de tecnología contemporánea para la preservación de los alimentos. El horno de pollos a la brasa contará con un motor eléctrico de última generación que permite un mejor rendimiento con un mínimo de fallas.

5.1.4.2. Tecnología de software.

En primer lugar hoy en día es imprescindible el uso de los P.O.S. para los clientes que deseen pagar con tarjeta de crédito o de débito. Se solicitará la instalación de P.O.S. inalámbricos para tarjetas afiliadas a Visa, Master Card, American Express y Diners.

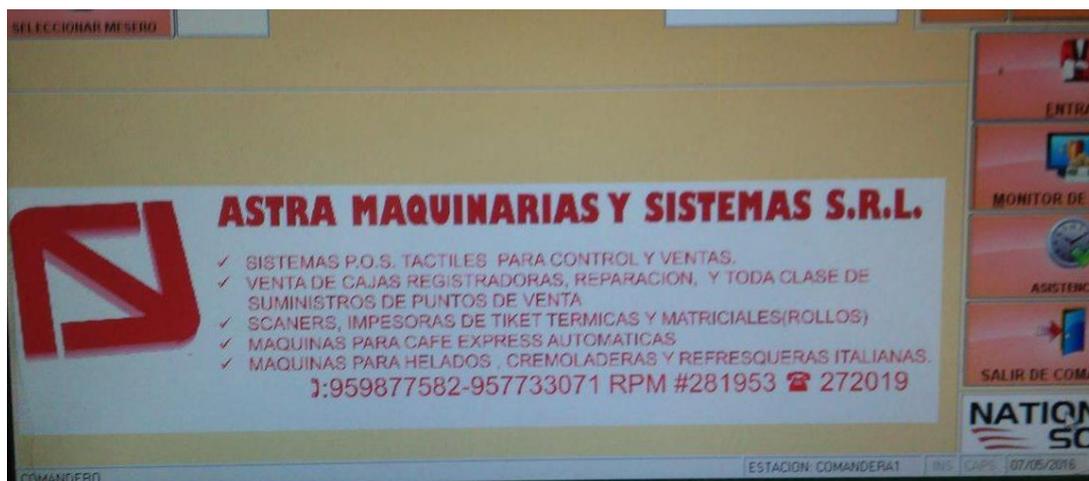
Respecto al manejo y administración del negocio nos vamos a apoyar en un **equipo de software de pedidos y facturación electrónica** para restaurantes de la empresa “Astra Maquinarias y Sistemas S.R.L.” Dicho software es una gran inversión porque proporciona las siguientes ventajas:

- Se emiten comandas (órdenes) electrónicas que hace que ya no se tenga que usar las comandas tradicionales de papel, de modo que la información no se pierda.
- La comanda electrónica envía la orden a la cocina en tiempo real y se imprime una copia del pedido. Con este sistema el mozo no pierde tiempo yendo físicamente a la cocina y hacer su pedido.

- La comanda electrónica también está interconectada con la caja, de modo que el mozo tampoco pierde tiempo en ir físicamente en dirigirse hacia allí y el cajero lleva el control de todas las órdenes de cada mesa de manera más rápida y efectiva.
- Se puede llevar una base de datos de todos los clientes que asisten al negocio, personas naturales y jurídicas de modo que y se tenga guardado en el sistema números de R.U.C., direcciones, nombres completos, razones sociales y otros.
- Cada mozo cuenta con un código que permite llevar un registro de las mesas que ha atendido, los platos que ha atendido y saber incluso su rendimiento respecto a otros mozos y medir su productividad.
- Se mejora el sistema logístico ya que el sistema puede descargar los insumos y la cantidad que lleva cada plato. Con este sistema se puede saber al final de una jornada que cantidades exactas de cada insumo se han gastado con dos propósitos. El primer propósito es planificar las compras y comprar lo estrictamente necesario para evitar tener inventarios estancados. El segundo propósito es llevar un mejor control de los inventarios y evitar que hayan pérdidas de dichos inventarios.

En el **gráfico 5.4** podemos apreciar el nombre de la empresa a contratar y algunas de las características que ellos ofertan.

Gráfico 5.4: Proveedor de software para restaurantes.



Fuente: cafeastra.com (2016).

5.1.5. Selección del tamaño ideal.

Para determinar el tamaño ideal del presente proyecto se va proceder de la forma que sugiere Krajewski (2013) en la que menciona que para determinar el tamaño ideal es necesario primero reunir información respecto a la carga de trabajo que cada departamento/área va a tener para luego asignar el tamaño que necesita cada una de ellas. Finalmente se suma las áreas necesarias de cada una y se obtiene el tamaño total para el negocio. En el presente proyecto el área que resulta necesaria es de **134 metros cuadrados**, por lo tanto se puede decir que **el local ideal a alquilar tendría que tener un área entre 135 y 140 metros cuadrados**.

En el **gráfico 5.5** se puede apreciar el área necesaria para cada departamento/área y para todo el restaurante.

Gráfico 5.5: Área necesaria para el restaurante.

Departamento/Ambiente	Área necesaria (m2)
Administración	6
Vestidor personal	6
Cocina	20
Almacén	9
Comedor	80
Caja	1
Servicios higiénicos	12
TOTAL	134

Elaboración propia.

5.2. Estudio de localización.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el mercado que se pretende abarcar incluye a cuatro distritos de la ciudad de Cusco. Los distritos son el cercado de Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo por lo que el análisis se hará en función a estos.

5.2.1. Definición de factores locacionales.

En este contexto es importante considerar dos factores: La **cercanía a los potenciales clientes** en lugares concurridos, y el **precio del alquiler**.

Respecto a la cercanía a los potenciales clientes, de los cuatro distritos los dos distritos que muestran mayor concurrencia de potenciales clientes son el cercado de Cusco por albergar el centro histórico, la plaza de armas y otros sitios importantes de

la ciudad. El otro distrito es el distrito de Wanchaq que alberga las zonas residenciales más importantes de la ciudad, los dos hospitales más grandes de la ciudad y una zona comercial muy importante que colinda con el único centro comercial de la ciudad que es el Real Plaza.

Respecto al precio del alquiler los dos distritos que muestran precios más bajos son los de San Sebastián y San Jerónimo, sin embargo por ser distritos con poca concurrencia de potenciales clientes, los descartamos. Entonces se va a elegir entre cercado de Cusco y Wanchaq. Entre los dos, el distrito que es ligeramente más barato en términos de alquileres es Wanchaq, dado que el cercado de Cusco es muy turístico y los alquileres para una local con las dimensiones que necesitamos pueden sobrepasar con facilidad los 4,000 dólares americanos mensuales.

La mejor opción considerando la cercanía a los clientes potenciales y precio de alquiler es un local en el distrito de Wanchaq cerca al centro comercial Real Plaza, por tener alta concurrencia de clientes potenciales (especialmente clientes locales que no son turistas), cerca de oficinas empresariales, tener ofertas de alquiler razonables, y estar en el corazón financiero de Cusco. El precio de un local con las características y dimensiones antes mencionadas en la avenida principal de la ciudad de Cusco (Avenida de la Cultura) es entre **7,000 y 7,500 soles** mensuales. Para este caso se considerará el pago de **7,500 soles por concepto de alquiler mensual**.

5.2.2. Consideraciones legales.

Para este propósito se va a describir toda la documentación legal requerida para proceder con el buen funcionamiento del restaurante.

5.2.2.1. Identificación del marco legal.

De acuerdo a lo revisado en el Manual de la Micro y Pequeña empresa de las Ediciones Caballero Bustamante (2014), el presente negocio será una pequeña empresa constituida como una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C. Las razones para estar bajo las leyes de la pequeña empresa son porque puede acogerse al régimen laboral especial (RLE) que involucra menos costos en la mano de obra. Para acogerse a este régimen es necesario tener ventas anuales de hasta 1700 UITs (UIT 2016: S/ 3,950.00 soles) que representa S/ 6, 715,000.00 soles y un máximo de 100 trabajadores. En ambos casos el presente plan de negocios cumple con dichos requerimientos.

Dicha empresa cuenta con las siguientes características:

- Requiere un mínimo de dos accionistas, y máximo, tendrá 20.
- El capital social está representado por acciones nominales y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los accionistas.
- Los accionistas no responden con su patrimonio personal por las deudas de la empresa.

Para realizar el registro correspondiente, previamente es necesario seguir los siguientes pasos:

- Realizar una búsqueda del nombre de la empresa en los Registros Públicos (SUNARP). Así conoceremos si existe otra empresa con el mismo nombre.
- Reserva del nombre elegido.
- Esta reserva permite retener el nombre elegido para nuestro negocio hasta por 30 días y durante ese tiempo no podrá ser utilizado por otra persona.
- Con el nombre escogido y separado en SUNARP debemos proceder con la emisión de la Minuta de Constitución de la empresa.

Finalmente para constituir legalmente la empresa se procederá a realizar los siguientes pasos:

- Minuta de Constitución (redactada por un abogado)
- Escritura Pública de Constitución de empresa (realizada por un Notario)
- Inscripción en Registros Públicos
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes en la SUNAT, **para este caso tiene que ser en el Régimen General (impuesto de tercera categoría)**. Al estar en el Régimen General, se lleva una contabilidad completa y para dicho propósito se tomará los servicios de un contador.

5.2.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.

Adicionalmente a la inscripción en Registros Públicos y la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), es necesario también obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento (Otorgado por la Municipalidad de Wanchaq) y el certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones - ITSE (Otorgado por INDECI), los cuales pasamos a detallar.

A) Licencia de funcionamiento.

Para solicitar la licencia de funcionamiento se debe pagar el Derecho de Trámite correspondiente y ejecutar los siguientes pasos:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de Declaración Jurada, en el distrito respectivo, que incluya:
 1. Número de R.U.C. y D.N.I o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
 2. D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- Vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de Representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.

- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones Básica, de Detalle o Multidisciplinaria según corresponda.

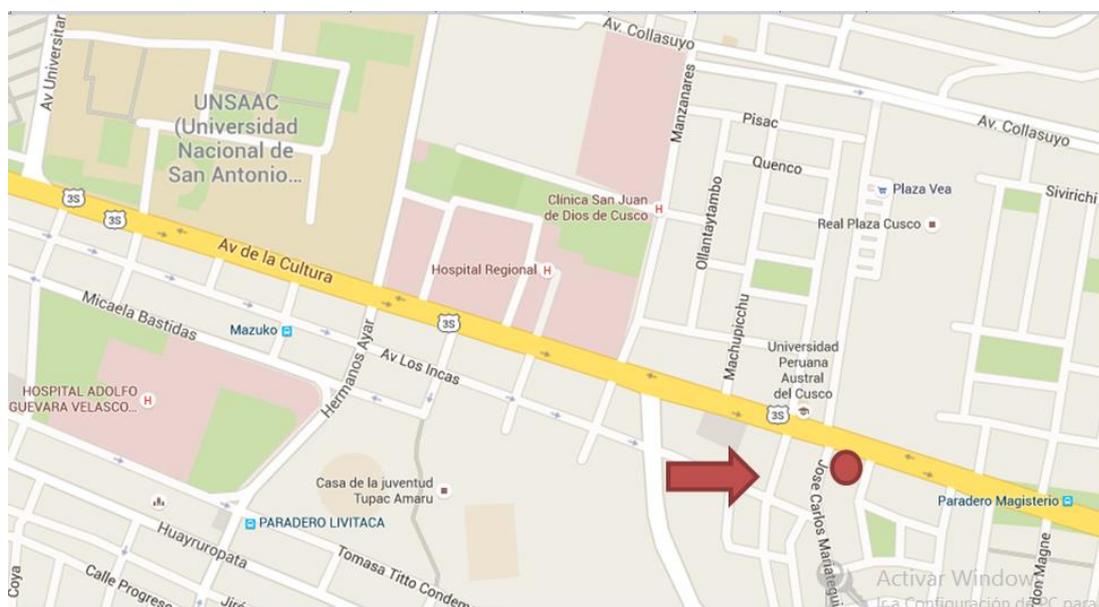
B) Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones – ITSE.

Consiste en la verificación de forma ocular del cumplimiento o incumplimiento de las normas de seguridad en Defensa Civil y la evaluación de la documentación previamente presentada por el administrado para el inicio del procedimiento y es solicitada de manera conjunta con el trámite de la Licencia de Funcionamiento. Para el presente caso al tener un establecimiento mayor a 100 m² y menor a 500 m², se solicita el **Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones Básico Ex Ante**. Para este caso el costo es de 162.00 soles por obtener dicho certificado.

5.4. Determinación de la localización óptima.

Habiendo analizado todos los elementos antes mencionados se ha determinado que la localización óptima del presente negocio es la Avenida De La Cultura 1820, distrito de Wanchaq, Cusco. Es la ubicación más óptima por su cercanía al centro comercial Real Plaza, estar en un lugar de gran afluencia de potenciales clientes, tarifas de alquiler razonables y cerca de oficinas de importantes empresas de Cusco.

En el **gráfico 5.6** se puede apreciar la localización exacta.

Gráfico 5.6: Mapa de ubicación de restaurante.

Fuente: Google Maps (2016).

5.5. Inversión en activos intangibles.

En el **gráfico 5.7** se puede apreciar los gastos intangibles en los que incurrirá el negocio.

Gráfico 5.7: Inversión en activos intangibles.

INVERSION FIJA INTANGIBLE			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio Total S/
Reserva Razón Social	1	S/. 6.00	S/. 6.00
Elaboración de Minuta de Constitución	1	S/. 150.00	S/. 150.00
Escritura pública de	1	S/. 300.00	S/. 250.00

constitución de empresa			
Inscripción en Registros Públicos	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Licencia de funcionamiento	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Certificado ITSE (INDECI)	1	S/. 162.00	S/. 162.00
Legalización de 5 libros contables	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Gastos Pre-Operativos			
Alquiler de local	3	S/. 7,500.00	S/. 22,500.00
Acondicionamiento del local	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Gastos de limpieza del local	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Inducción al personal	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Lanzamiento e inauguración	1	S/. 3,300.00	S/. 3,300.00
TOTAL			S/. 34,568.00

Elaboración propia.

CAPITULO VI: ASPECTOS ORGANIZACIONALES:

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

La cultura organizacional deseada está orientada esencialmente a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y al bienestar de todos los interesados.

6.1.1. Visión.

Para la declaración de nuestra visión vamos a recurrir a conceptos de dos expertos en el tema. De acuerdo a Hill y Jones (2011) “La visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr...” Así mismo, de acuerdo a Fred R. David (2013) “En todo tipo de organizaciones resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada...”

En ambos casos los autores coinciden en que la visión es cómo deseamos vernos en el futuro, más específicamente en el largo plazo. También hay que considerar que, de acuerdo a los ejemplos de visión que Fred R. David (2013) menciona de en su libro, es necesario considerar el rubro del negocio y, consecuentemente, cómo los elementos relacionados (stakeholders) nos vean en el futuro.

Entonces la declaración de la visión para el presente negocio es:

“Ser la mejor opción en alimentos cocinados al carbón y a la brasa en la región de Cusco generando bienestar a los interesados.”

6.1.2. Misión.

Para la declaración de la misión se va a considerar el libro de Administración Estratégica de Charles Hill y Gareth Jones (2011) en el que dice que para formular una misión se debe responder bien a esta pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” Y para responder a esa pregunta es necesario definir el negocio en tres dimensiones que involucra responder tres preguntas (una para cada dimensión) que son: ¿A quién se está satisfaciendo? (A que grupos de clientes); ¿Qué se está satisfaciendo? (que necesidades de los clientes), y ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes? (mediante cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintas).

Con lo ya expuesto, se procederá a responder las preguntas en función al presente proyecto.

- **¿A quién se está satisfaciendo?**

Personas con alta capacidad adquisitiva de los distritos de cercado de Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo de la ciudad de Cusco.

- **¿Qué se está satisfaciendo?**

La necesidad de deleitar al paladar con una experiencia muy placentera e inolvidable.

- **¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?**

Mediante una gran opción en donde se encuentra alimentos cocinados a la brasa y a la parrilla que brinda además alta calidad y un ambiente agradable.

Adicionalmente, Hill y Jones (2011) nos dicen que este modelo de crear una misión enfatiza la necesidad de tener una misión orientada al **cliente** y no al producto.

Entonces la declaración de la misión para el presente proyecto es:

“Brindar a nuestros clientes las mejores opciones para deleitar su paladar con alimentos preparados a la brasa y la parrilla a través una experiencia placentera e inolvidable.”

6.1.3. Principios.

Los principios de una empresa son lo mismo a decir de los valores de una empresa al considerarse ambos términos elementos fundamentales para lograr el bienestar. De acuerdo a Charles Hill y Gareth Jones (2011), “...los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y que tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión.

Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los

valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa:

El conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización.”

Entonces por lo antes mencionado, los valores para lograr la misión del presente proyecto son los siguientes:

- **Estamos comprometidos con el bienestar de nuestros clientes y demás interesados.**
- **Difundimos respeto por el medio ambiente y la sociedad.**
- **Buscamos mejorar siempre a través de la innovación y la creatividad.**
- **Promovemos la confianza mutua y el trabajo en equipo.**

6.2. Formulación de estrategias de negocio.

De acuerdo a Fred David (2013), la estrategia de negocios es la manera en que un negocio compite en determinado sector, se basa principalmente en la obtención de una mejor ventaja competitiva en el mercado tratando a los clientes mejor que los competidores. David menciona a Michael Porter e indica que de acuerdo a él, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales:

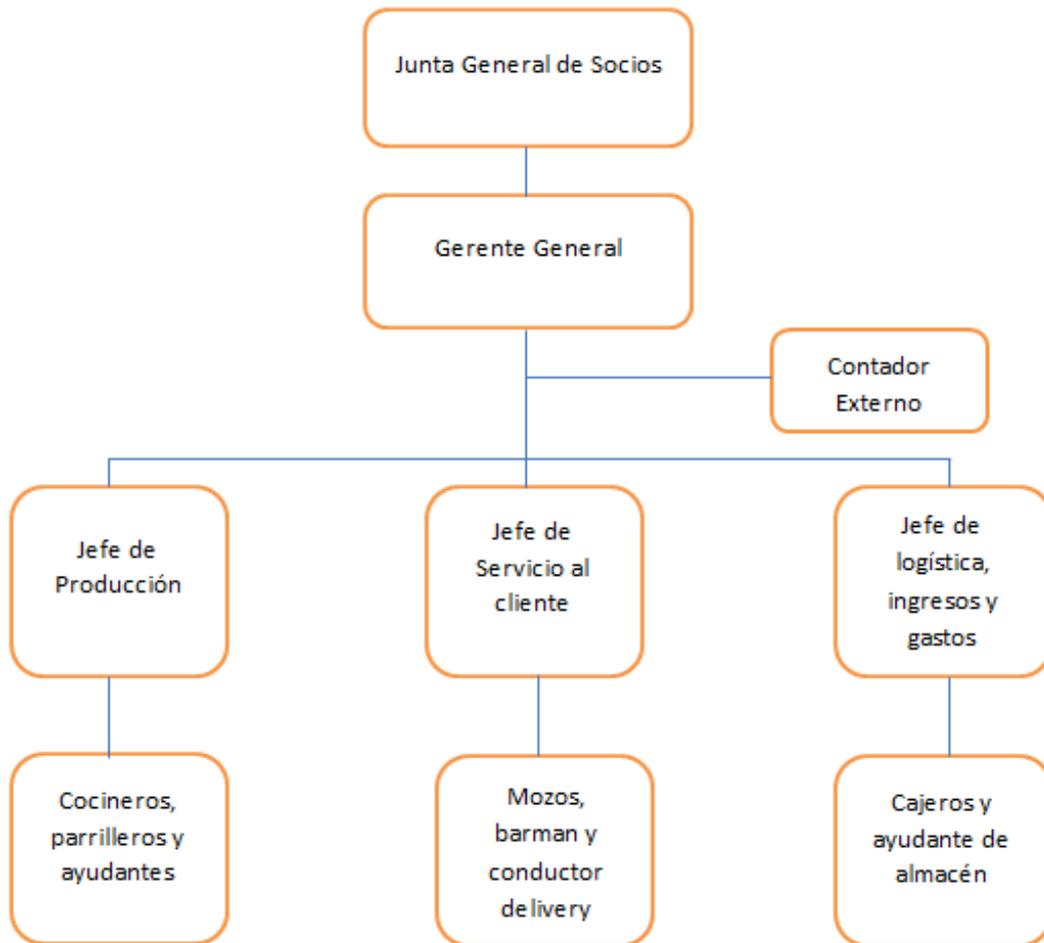
Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas. Basados en este concepto el presente proyecto propone como Estrategia de Negocio la **Estrategia de Diferenciación**, la cual involucra un servicio mejorado o superior, mayor conveniencia por el producto y más características del mismo, esta estrategia de

Diferenciación será eficaz cuando existan varias maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciban que estas diferencias tienen valor.

Para determinar esta estrategia han servido de fuente principal los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de las fuentes primarias (las encuestas y entrevistas realizadas) así como de las fuentes secundarias mencionadas en la bibliografía y referencias electrónicas.

6.3. Diseño de la estructura organizacional deseada

Para el presente negocio se va a considerar el organigrama funcional en el que se pondrán a apreciar a los diferentes responsables en relación a la función que realizan como podemos apreciar en el **gráfico 6.1**.

Gráfico 6.1: Organigrama

Elaboración propia.

6.4. Diseño de los perfiles de los puestos clave.

A continuación se procede a definir los perfiles y describir los puestos clave:

6.4.1. Gerente General del restaurante:

Perfil:

- Egresado Universitario completo en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración, Hotelería o afines.

- Experiencia mínima de 3 años realizando funciones de gerencia de restaurantes del rubro.
- Dominio de gestión de recursos humanos.
- Dominio de gestión de marketing.
- Dominio de Microsoft office a nivel avanzado.
- Facilidad para el trabajo en equipo, orientación a resultados, proactividad y trabajo bajo presión.
- Líder con muy buen trato personal, facilidad de palabra y poder de convencimiento.

Funciones:

- Llevar el correcto funcionamiento de la empresa cumpliendo las metas y objetivos propuestos por la junta general de socios.
- Gestionar los recursos humanos de la empresa.
- Elaborar los presupuestos.
- Proponer el plan de marketing para cada año.
- Capacitar al personal a su cargo.
- Coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo.
- Revisar los reportes de trabajo de los jefes a su cargo.
- Coordinar con el contador el trabajo relacionado a obligaciones tributarias y beneficios sociales del personal.
- Dar solución inmediata a cualquier problema de la empresa con clientes, proveedores, personal y otros agentes relacionados con ésta.

6.4.2. Jefe de producción:

Perfil:

- Egresado universitario o técnico completo en las carreras de Chef, Gastronomía o afines.
- Experiencia mínima de 2 años realizando funciones de jefe de cocina en el rubro de pollos y parrillas.
- Dominio de gestión insumos para cocina.
- Dominio de Microsoft office a nivel básico.
- Facilidad para el trabajo en equipo, orientación a resultados, proactividad y trabajo bajo presión.
- Muy buen trato personal, facilidad de palabra y poder de convencimiento.

Funciones:

- Organizar y dirigir la cocina en base a los objetivos de la organización.
- Proponer innovaciones del menú.
- Hacer los pedidos de insumos acorde al volumen de trabajo.
- Coordinar el reclutamiento de su personal con el Gerente.
- Capacitar al personal a su cargo.
- Asegurar la calidad del trabajo y los productos que se elaboran en su departamento.
- Elaborar reportes de productividad de su área.

6.4.3. Jefe de Servicio al cliente:

Perfil:

- Egresado universitario o técnico completo en las carreras de Hotelería, Alimentos y Bebidas o afines.
- Experiencia mínima de 2 años realizando funciones de jefatura en atención al cliente de restaurantes.
- Alta vocación de servicio.
- Dominio de técnicas para atención al cliente.
- Dominio de Microsoft office a nivel básico.
- Facilidad para el trabajo en equipo, orientación a resultados, proactividad y trabajo bajo presión.
- Muy buen trato personal, facilidad de palabra y poder de negociación.

Funciones:

- Llevar el correcto funcionamiento del departamento de servicio al cliente.
- Supervisar el armado y puesta de mesas.
- Supervisar la limpieza y orden de todos los ambientes en los que el cliente transitará.
- Coordinar el reclutamiento de su personal con el Gerente.
- Llevar las reservas y distribución de clientes en el restaurante de manera eficiente.
- Supervisar que el personal a su cargo cumpla con las disposiciones de las políticas de la empresa.
- Solucionar inmediatamente los problemas relacionados a sus funciones.
- Elaborar reportes de productividad de su área.

6.4.1. Jefe de logística, ingresos y gastos:

Perfil:

- Egresado Universitario o Técnico completo en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración, Contabilidad o afines.
- Experiencia mínima de 2 años como jefe de logística especialmente en el rubro de alimentos y bebidas.
- Conocimiento de manejo de caja y tesorería.
- Dominio de Microsoft office a nivel avanzado.
- Conocimiento de software logístico.
- Facilidad para el trabajo en equipo, orientación a resultados, proactividad y trabajo bajo presión.
- Muy buen trato personal, facilidad de palabra y poder de convencimiento.

Funciones:

- Llevar el correcto funcionamiento del departamento de logística, ingresos y egresos.
- Velar por el correcto abastecimiento de todos los insumos que necesite la empresa.
- Proveer de fondos a la caja y hacer los arqueos correspondientes.
- Hacer el reporte de ingresos y egresos diarios.
- Coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo.
- Optimizar los procesos de trabajo de su área.

6.5. Remuneraciones, compensaciones e incentivos.

De acuerdo al Manual de la Micro y Pequeña de Caballero Bustamante (2014) el presente negocio se ubica dentro de la ley de la Pequeña Empresa porque no se sobrepasa el número de 100 trabajadores permitidos ni tampoco se sobrepasa la 1,700 UITs de ventas anuales permitidas (S/ 6,715,000). Este hecho hace que la empresa tenga ciertos beneficios al momento de calcular impuestos laborales. En el caso de pago de gratificaciones y CTS las pequeñas empresas sólo pagan el 50% de un sueldo mensual, también los empleados tienen derecho a salir de vacaciones solamente 15 días calendarios por 12 meses de trabajo. En el contexto antes mencionado se seguirá el siguiente modelo para las retribuciones económicas del personal.

6.5.1. Remuneraciones

Se ha considerado 21 empleados para el desarrollo del presente negocio los cuales estarán en planilla cobrando TODOS los beneficios sociales y laborales que la ley de la Pequeña Empresa les otorga. Se ha dividido a los empleados en **Gerente con Jefes, y Mano de Obra Directa (MOD)** que son las personas que intervienen directamente en la producción y prestación de servicios del restaurante.

6.5.2. Compensaciones

La compensación que se les otorga a los empleados es la alimentación de almuerzo y cena si es que su horario coincide con las horas de dichos alimentos. Dicha compensación se hace con el propósito de brindar comodidad y reconocimiento a los

empleados por el trabajo que prestan al negocio. Se ha considerado S/ 10.00 (diez soles) por empleado al día por concepto de costo bonificación alimentaria, dicho enunciado aparece en sus boletas de pago y es sujeto al pago de beneficios laborales.

6.5.3. Incentivos

La política remunerativa del presente negocio está en función de salarios fijos por realizar su jornada laboral completa, salvo en el caso de los repartidores que ganan un salario básico y adicionalmente ganan S/ 3.00 (tres soles) por cada reparto que hagan.

No obstante a lo antes mencionado, se tendrá en cuenta un pago de incentivos a los empleados siempre y cuando cumplan con dos objetivos:

- Aumento en más de 20% en ventas respecto a lo presupuestado.
- Reducción de costos y gastos en más de 10% respecto a lo presupuestado.

En el primer caso, si se vende más del 20% de lo presupuestado, del monto que sobrepasó las ventas presupuestadas, se le otorga a los empleados el 20% de dicho monto repartido entre todos a partes iguales.

En el segundo caso, si se ahorra más del 10% en costos y gastos respecto a lo presupuestado, del monto que representa el ahorro se reparte 20% de dicho monto entre todos a partes iguales.

6.5.4. Inversión en el Capital Humano.

Para hacer la inversión en el capital humano se ha considerado el Decreto Supremo N° 007-2008 Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. (Ediciones Caballero Bustamante, 2014). De acuerdo a este régimen en el presente plan de negocios los empleados tienen vacaciones remuneradas por 15 días al año, el pago de CTS es también por 15 remuneraciones diarias por año, y dos gratificaciones al año pero de sólo el 50% de una remuneración para cada ocasión.

En el **gráfico 6.2** se puede apreciar la inversión en el capital humano para el primer año de empresa en marcha.

Gráfico 6.2: Inversión en Capital Humano primer año

CÁLCULO DE COMISIONES A LOS REPARTIDORES	
VENTAS TOTALES PLATOS DE FONDO, BEBIDAS Y POSTRES SIN I.G.V. AÑO 2017	S/. 1,919,045.85
Promedio mensual	S/. 159,920.49
Promedio de ventas por delivery 5%	S/. 7,996.02
Cada pedido es de S/ 40 en promedio (7996.02/40)	200 pedidos mensuales
Se paga 3 soles por cada pedido	S/. 600.00
Cada repartidor recibe la mitad del total porque son dos	S/. 300.00

**CÁLCULO DE
REMUNERACIONES**

Personas	Puesto	Sueldo individual mensual	Comisiones totales	Suma de sueldos
1	Gerente General	S/. 5,000.00	S/. -	S/. 5,000.00
1	Jefe de cocina	S/. 3,500.00	S/. -	S/. 3,500.00
1	Jefe de servicio al cliente	S/. 3,500.00	S/. -	S/. 3,500.00
1	Jefe de logística, ingresos y egresos	S/. 3,500.00	S/. -	S/. 3,500.00
4	Total remuneraciones Gerencia y jefes			S/. 15,500.00

8	Mozos/barman	S/. 1,050.00	S/. -	S/. 8,400.00
2	Repartidores	S/. 1,050.00	S/. 600.00	S/. 2,700.00
4	Parrilleros/polleros	S/. 1,250.00	S/. -	S/. 5,000.00
3	Cajeros/asistente almacén	S/. 1,250.00	S/. -	S/. 3,750.00
17	Total remuneraciones Mano de obra directa (MOD)			S/. 19,850.00

CÁLCULO DE BENEFICIOS		
Base	Gerencia y jefes 4 empleados	MOD 17 empleados
Asignación familiar S/ 85.00 por empleado	S/. 340.00	S/. 1,445.00
Bonificación alimentaria por empleado (S/10.00 x 26 días= S/ 260.00)	S/. 1,040.00	S/. 4,420.00
TOTAL BENEFICIOS	S/. 1,380.00	S/. 5,865.00

TOTAL	Gerencia y jefes 4 empleados	MOD 17 empleados
REMUNERACIONES + BENEFICIOS	S/. 16,880.00	S/. 25,715.00

CÁLCULO DE IMPUESTOS LABORALES	Base	Gerencia y jefes	MOD
Gratificación 1/2 sueldo dos veces al año	8.33%	S/. 1,406.10	S/. 2,142.06
CTS 1/2 sueldo al año	4.16%	S/. 702.21	S/. 1,069.74
Vacaciones remuneradas (15 días calendarios)	4.16%	S/. 702.21	S/. 1,069.74
ESSALUD	9%	S/. 1,519.20	S/. 2,314.35
TOTAL IMPUESTOS LABORALES		S/. 4,329.72	S/. 6,595.90

TOTAL	Gerencia y	MOD	Contador	TOTAL
REMUNERACIONES +	jefes		externo	MENSUAL
BENEFICIOS +				
IMPUESTOS				
LABORALES		S/.	S/.	S/.
MENSUALES	S/ 21,209.72	32,310.90	3,500.00	57,020.62

Elaboración propia.

6.6 Política de recursos humanos.

Las políticas de Recursos Humanos están estrechamente vinculadas al cumplimiento de las leyes laborales y a la visión, misión y valores del negocio. El objetivo principal es conseguir que los empleados se sientan identificados y comprometidos con el desarrollo del negocio, así como ser una empresa modelo con empleados altamente motivados.

Para conseguir los objetivos antes mencionados, es necesario seguir y respetar los siguientes lineamientos:

6.6.1. Jornada laboral.

Las jornadas de trabajo serán de 8 horas diarias para todo el personal con un total de 48 horas a la semana. Los horarios que dispongan para el consumo de su refrigerio no están incluidos en esta jornada.

Todos los empleados tienen derecho a un día libre de descanso remunerado el cual lo tomarán cualquier día de la semana y se designará de manera rotativa. Esto se da por la naturaleza del negocio que no cierra ningún día de la semana.

6.6.2. Desarrollo personal.

La empresa está orientada a contribuir con el bienestar de sus empleados y promueve el desarrollo tanto personal como profesional brindando oportunidades de crecimiento profesional en la medida que el negocio también crezca.

6.6.3. Respeto mutuo.

La empresa promueve el respeto entre trabajadores en el fin de llevar una convivencia sana y productiva. Un buen desempeño profesional va de la mano con el respeto hacia todas las personas de su alrededor por lo que es imprescindible contar con él.

6.6.4 Confianza mutua y trabajo en equipo.

La empresa es consciente que en el mundo contemporáneo es necesario unir fuerzas para poder destacar de entre los demás. Para dicho propósito es necesario recurrir a la confianza. Primero la confianza en sí mismo que es base para el desarrollo individual de cada empleado. Segundo la confianza entre compañeros que genere un ambiente propicio de modo que el trabajo en equipo sea el común denominador del presente negocio.

CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1. Estrategias de Marketing

Para el presente capítulo, se va a recurrir a información de fuentes primarias que son las entrevistas y encuestas que se realizaron, así como información de fuentes secundarias que son los libros especializados.

Para el presente plan de negocio se va a optar por la **Estrategia de Diferenciación**. Dicha estrategia involucra varios puntos, como dice Fred David (2013), que lo mejor es tener productos de alta durabilidad con barreras altas en su sector para que la imitación de los competidores sea leve. La diferenciación exitosa involucra mayor flexibilidad en el producto, costos menores, un mejor servicio, menos mantenimiento, mejor compatibilidad, en general más beneficios. Lo mencionado por Fred David son ejemplos, no quiere decir que se tenga que abarcar todos los ejemplos, pero sí es necesario considerar algunos de ellos.

En el **gráfico 7.1** se puede apreciar las cinco estrategias que plantea Porter, dentro de las cuales se encuentra la estrategia que se desea utilizar (Diferenciación).

Gráfico 7.1: Las cinco estrategias de Porter.

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 35-40.

Fuente: DAVID, Fred (2013).

Lo que se aprecia en el gráfico 7.1 son las estrategias genéricas y el tamaño de mercado. Para el presente negocio es necesario ubicarse en la estrategia de “Diferenciación” y en el tamaño de mercado “Grande.” El resultado es una estrategia de “Tipo 3” que es la misma en un mercado grande o pequeño, pero vale recordar que al presente negocio se le ubica en un mercado “Grande” porque pretende abarcar cuatro distritos de la ciudad de Cusco en una zona muy concurrida por los residentes.

Para poder mencionar y proceder con las actividades diferenciadoras es necesario que se muestre algunas de las características más importantes de la competencia como los sugiere Kotler y Armstrong (2012); el **gráfico 7.2** nos muestra dichas características.

Gráfico 7.2: Características de los establecimientos competidores.

COMPETIDOR	CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y AMBIENTACIÓN	PRECIOS
El Tablón	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen una alta gama de productos, además de pollo a la brasa y algunos platos a la parrilla, también ofrecen pizzas y platos de comida criolla. Si un cliente solicita su presa de pollo preferida (pecho o pierna) está supeditado a la disponibilidad. Cuentan con buffet de ensaladas. • El servicio que ofrecen es de un estilo algo rápido, primero se paga y luego te atienden. Servicio rápido, pero no muy amable. Uno de sus locales está abierto las 24 horas. • La ambientación es de tendencia moderna, las 	Un cuarto de pollo cuesta S/ 16.00. Otros platos fluctúan entre S/15.00 y S/ 40.00.

	<p>sillas con que cuenta son de plástico y los ambientes en general no tienen muchos detalles.</p>	
La Granja	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen pollos a la brasa y algunos platos a la parrilla. Si un cliente solicita su presa de pollo preferida (pecho o pierna) está supeditado a la disponibilidad. No ofrecen buffet de ensaladas. • El servicio que ofrecen es más personalizado. Sin embargo si el restaurante está lleno la tención demora demasiado y no brindan una solución. • La ambientación es más acogedora, con sillas y mesas de madera. 	<p>Un cuarto de pollo cuesta S/ 17.50. Otros platos fluctúan entre S/15.00 y S/ 38.00.</p>
Etapoy	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen pollos a la brasa y algunos platos a la parrilla, pero en definitiva los pollos son su especialidad. Si un cliente solicita su presa de pollo preferida (pecho o pierna) está supeditado a la disponibilidad. No ofrecen buffet de ensaladas. • El servicio que ofrece trata de personalizado pero ellos no logran su objetivo, tampoco es muy amable. Ofrecen un lugar de juegos para niños menores de 8 años gratis para clientes. • La ambientación es algo más moderna, sin muchos detalles. No ha cambiado desde su apertura que fue hace más de 10 años. 	<p>Un cuarto de pollo cuesta S/ 17.00. Otros platos fluctúan entre S/20.00 y S/ 36.00.</p>

Continúa...

...viene.

El Señor Carbón	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen carnes a la espada “Rodizzio” y algunos platos a la parrilla. No ofrecen pollo a la brasa, pero si algunas piezas de pollo a la espada. Ofrecen buffet de ensaladas, pero sólo si el cliente ha ordenado ciertos platos, no es para todos los clientes. • El servicio es más personalizado y amable. A pesar de contar con más personal, el servicio es algo lento. • La ambientación es acogedora, los muebles son de madera y cuenta con varios detalles en todos los ambientes en general. 	<p>El Rodizzio (carnes ilimitadas) cuesta S/ 45.00. Otros platos fluctúan entre S/ 25.00 y S/ 90.00.</p>
Abrassador	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con dos ambientes en uno ofrecen carnes a la espada y en otro carnes a la parrilla. No ofrecen pollo a la brasa. El buffet de ensaladas es sólo para clientes que ordenaron ciertos platos, no es para todos los clientes. • El servicio es muy personalizado y amable, la rapidez es uno de sus atributos. • La ambientación es acogedora, cuentan con muebles de madera y la ambientación general es estilizada con varios detalles. 	<p>El Rodizzio cuesta S/45.00 y una parrilla para dos en S/ 85.00. Otros platos fluctúan entre S/ 30.00y S/ 90.00.</p>

Elaboración propia.

En base a las características de la competencia mencionadas en el cuadro anterior, la teoría de diferenciación que Fred David propone y la investigación de mercado que se realizó, se va a proceder con la realización del marketing mix que es la propuesta de los cuatro factores claves del marketing como son el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción.

7.1.1. Estrategia de Producto.

El producto a ofrecer es una mezcla de bien y de servicio.

Los productos son platillos en base a carnes y verduras a la parrilla y pollo a la brasa, también se ofrece bebidas y postres. Los platillos en base a la parrilla y el pollo a la brasa son los platos principales. Las bebidas y los postres son productos que acompañan los platos principales. Se ofrece un buffet de ensaladas a los que los clientes pueden acceder simplemente al haber ordenado uno de los platos de fondo. Los ingredientes a utilizar son ingredientes nacionales, buscando explotar los ingredientes que abundan en la zona como son papas, verduras, frutas y otros.

El servicio (producto intangible) es una experiencia placentera e inolvidable que supere las expectativas del consumidor. El servicio se hace a través de los mozos, barman y los repartidores fundamentalmente porque ellos tienen el contacto directo con el consumidor, sin embargo, las otras áreas que son las de producción y logística tienen que estar muy comprometidas porque contribuyen a dar un servicio amable y sobre todo rápido. Si todos colaboran el servicio es muy óptimo también.

Como se mencionó antes, la estrategia de producto a utilizar es **Estrategia de Diferenciación a través de los productos y servicios**. En este caso se pueden diferenciar ambos porque el producto al ser preparado en el establecimiento es **único** y al servicio se le puede añadir elementos valiosos para mejorar su calidad.

Tácticas:

- En el caso del pollo a la brasa, los clientes pueden escoger su presa, puede ser pecho o pierna, no es necesario que cuatro clientes tengan que ordenar dos pecho y dos piernas (que hacen un pollo entero), los cuatro clientes pueden ordenar, por ejemplo, cuatro pechos. Esta iniciativa se sustenta en la información proporcionada en el **gráfico 7.3** que nos dice que las personas que respondieron que siempre les dan la presa que prefieren son 144 que representan el 38.7% del total. Quiere decir que el 61.3% NO está del todo satisfecho. Además de los que dijeron que sí les dan la presa que prefieren 66 gustan de comer pecho y 78 gustan de comer pierna, lo que nos indica que los que gustan de comer pecho tienden a estar más insatisfechos. Entonces la idea es preparar más pechos de pollo que piernas.
- Dar al cliente la opción de escoger papas fritas o papas al horno para que acompañen su plato.
- Brindar buffet de ensaladas para todos los clientes por igual.
- Ofrecer la opción vegetariana para clientes que no son siempre vegetarianos, sino también clientes que, en ese momento, desean ordenar algo más ligero.
- Servicio de parrillas y pollo a la brasa de alta calidad en el mismo lugar.
- Servicio rápido al utilizar la emisión de comandas y comprobantes electrónicos.

- Filosofía de vocación por el servicio al buscar el bienestar del cliente (que es uno de nuestros valores).
- Ambientación acogedora con muebles de madera y decoración con varios detalles. El ambiente tiene que reflejar calidez y relajación. Es importante tener limpieza en todos los ambientes porque eso es parte de la imagen que se muestra.

Gráfico 7.3: Tabla cruzada de presa de pollo preferida y frecuencia con la que se la dan al cliente.

8. ¿Con que frecuencia le dan la presa que usted prefiere (pecho o pierna)?*7.

Cuando consume pollo a la brasa ¿Qué presa prefiere? tabulación cruzada

		7. Cuando consume pollo a la brasa ¿Qué presa prefiere?		Total
		Pecho	Pierna	
8. ¿Con que frecuencia le dan la presa que usted prefiere (pecho o pierna)?	Siempre	66	78	144
	Algunas veces	119	83	202
	Casi nunca	12	14	26
Total		197	175	372

Elaboración propia.

7.1.2. Estrategia de precio.

El precio de los productos y servicio que se ofrecerá está dentro de los parámetros y promedios establecidos por el mercado en Cusco los cuales están acorde con el poder adquisitivo del mercado objetivo.

La estrategia de precio es la de **fijación de precios para penetrar el mercado** como indica Kotler y Armstrong (2012), la que consiste en fijar un precio bajo inicial para penetrar el mercado con rapidez y profundidad, es decir, para atraer a una gran cantidad de compradores rápidamente. El alto volumen de ventas provoca una baja de los costos lo que permite tener un margen de utilidad mayor.

Tácticas:

- Lanzar al mercado nuestros productos a precios competitivos, por ejemplo, el pollo a la brasa a S/ 16.50 soles, el lomo fino de res a la parrilla a S/. 30.00 soles y la parrilla para dos a S/ 65.00 soles. Estos precios están incluso por debajo de los precios que tienen varios establecimientos de la competencia.
- Atraer un buen volumen de venta para tener mejores márgenes de utilidad.

En el **gráfico 7.4** se puede apreciar la carta del establecimiento en el que se muestran los precios.

Gráfico 7.4: Carta del Restaurante de pollos a la brasa y parrillas “El Herraaje.”

Platos de fondo:

¼ de pollo a la brasa	S/ 16.50
Lomo fino a la parrilla	S/ 30.00
Chuleta de lomo de cerdo a la parrilla	S/ 22.00
Pechuga de pollo a la parrilla	S/ 18.00
Plato de anticucho (dos palitos)	S/ 15.00
Parrilla mixta para dos personas	S/ 65.00
Champiñones con vegetales a la parrilla (vegetariano)	S/ 14.00
Salchipapas	S/ 10.00

Bebidas: Vaso/ Botella personal - Jarra/Botella 1 ½ litros

Gaseosa	S/ 2.50	S/ 7.00
Limonada	S/ 3.00	S/ 8.00
Chicha morada	S/ 3.00	S/ 8.00
Agua	S/ 2.50	S/ 5.50
Copa de vino de casa	S/ 7.00	-----

Postres:

Torta tres leches	S/ 6.00
Pye de limón	S/ 6.00

Helado	S/ 5.00
Flan	S/ 3.50
Torta de chocolate/vainilla	S/ 5.00
Ensalada de frutas	S/ 5.00

Todos los precios incluyen I.G.V.

Gracias por su visita.

Elaboración propia.

7.1.3 Estrategia de distribución.

Dentro del marketing mix conocido también como estrategia de plaza, para el presente negocio se tendrá un solo local que estará ubicado en la avenida de la Cultura, en el distrito de Wanchaq, cerca al centro comercial Real Plaza.

La estrategia de ubicación, como sugiere Kotler y Armstrong (2012), está en función a la **accesibilidad al mercado meta**. Dicha estrategia permite una gran afluencia de clientes a los que se orienta el negocio y a la larga un buen posicionamiento en el mercado.

Tácticas:

- Se llegara a los consumidores vía Internet con una página en Facebook, en la que los clientes encontrarán la carta y demás detalles del restaurante. Es una forma de estar accesible a los clientes.
- La ubicación cerca al Real Plaza Cusco es un factor clave por cerca de un gran bloque del público cusqueño, accesible al público objetivo.
- Respecto a los niveles de canal de distribución, el negocio se ubica en el canal 1, que quiere decir que los productos van directamente del productor al consumidor, sin intermediarios.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

Llamada también estrategia de comunicación, esta estrategia consistirá en dar a conocer a los consumidores potenciales todas las bondades que ofrece nuestro establecimiento. Así mismo es importante persuadir, estimular e inducir a la compra al consumidor.

La estrategia a utilizar en esta oportunidad según Kotler y Armstrong (2012) es la **“Comunicación de Marketing Integrada”** en la que se integra múltiples canales de comunicación de la compañía para enviar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de lo que se ofrece en el establecimiento. Los múltiples canales incluyen publicidad, promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas.

Tácticas:**1. De publicidad:**

- Anuncios en diarios de circulación local como “El Sol” y “Diario del Cusco.”
- Anuncios en medios radiales como RPP.
- Letrero visible al ingreso del establecimiento con el nombre “El herraje” así como adornos con herraduras de siete agujeros dentro del local que simbolizan el nombre del local y la buena suerte.
- Entrega de volantes en las inmediaciones del local.

2. De promoción de ventas:

- Para la apertura se realizará un plan de lanzamiento en el que se invitará a familiares y amigos que llenen el local con capacidad para 100 personas. Todos los asistentes tendrán un descuento del **50%** en toda la carta.

3. De ventas personales:

- Se contactará instituciones y empresas para ofrecer los servicios de nuestro establecimiento. Para grupos que soliciten un menú, de 11 personas, sólo 10 pagan el comensal 11 consume gratis

4. De relaciones públicas:

- Se invitará a personas influyentes en la sociedad cusqueña a que degusten gratuitamente de un almuerzo o cena, con el propósito de que publiciten en nuevo establecimiento. Dentro de estas personas están algunos conductores de televisión o directores de prensa radial y escrita.

7.2 Estrategia de ventas

Las estrategias de ventas estarán hechas en función a la cantidad de ventas que se desea alcanzar en los años presupuestados. Los montos exactos aparecen en el capítulo 8 en el presupuesto de ventas.

7.2.1. Plan de ventas

El primer año se debe satisfacer a 2256 clientes que representan S/1,927,307.61 soles de ventas netas (sin I.G.V.). Para dicho propósito se utilizará el personal ya mencionado (17 personas), la infraestructura y el marketing mix antes mencionado. Adicionalmente se mencionará otros detalles que se precisa a continuación:

- Los productos se venden en el establecimiento que tiene capacidad de albergar a los **clientes que rotarán las mesas de 4 a 7 veces** (la cantidad de asistentes se puede apreciar en el **gráfico 7.5**). Es decir una mesa se puede ocupar de 12:00 a 1:30 pm, luego de 1:30 a 3:00 pm. Considerando que el establecimiento está abierto de 12 del mediodía hasta las 11:00 pm las mesas

se pueden ocupar varias veces. Si dividimos 84773 clientes entre 360 días, tenemos 236 clientes por día, si ellos rotan en las mesas a razón de cuatro veces por mesa, menos de 60 asientos estarían ocupados, lo que indica que hay espacio suficiente.

Gráfico 7.5: Número de asistentes por año.

Asistentes (número de personas)	2017	2018	2019	2020	2021
Asistentes al establecimiento:					
Determinado por el mercado objetivo 2556 personas multiplicado por 33.16 veces que asisten al año	84773	93294	102637	112877	124099

Elaboración propia.

- Los productos también se reparten por medio de repartidores que llevan el producto a los distritos objetivo con un cargo de S/ 4.00 soles por reparto.

7.2.2. Políticas de servicios y garantías.

Para lograr la calidad y fidelización que se mencionó con anterioridad se va a seguir las siguientes políticas:

- La atención es de 12 del mediodía hasta las 11:00 pm.
- Cuando llega un cliente el mozo encargado lo recibe y lo acomoda en una mesa.

- Desde que el cliente ordena su plato hasta que llegue a su mesa no debe pasar de los 12 minutos.
- Cuando los mozos toman las órdenes deben preguntar por las preferencias de los clientes como tipo de cocción, alguna alergia del cliente, etc. Esto con el propósito de evitar retornos de platos, pero si el plato está mal preparado por negligencia de personal, se tiene que preparar un nuevo plato al cliente.
- Los mozos siempre tienen que estar atentos a los clientes de sus mesas para resolver cualquier inquietud de inmediato.
- El local no se hace responsable por la custodia de objetos personales de los clientes. Sin embargo es imperativo que todo el personal esté atento a comportamientos extraños de los clientes en general.
- La consigna general es que el cliente se retire contento, si el mozo tiene inconvenientes en atender a un cliente, el superior inmediato tiene que solucionar el problema, de ser necesario el gerente debe intervenir.
- El establecimiento se reserva el derecho de admisión. Personas con signos de haber ingerido alcohol más de la cuenta o de haber consumido algún estupefaciente no pueden ingresar al local.

7.2.3. Presupuesto para lanzamiento de establecimiento.

El lanzamiento del producto involucra los siguientes costos que se muestran en el **gráfico 7.6.**

Gráfico 7.6: Costos de lanzamiento

Acciones de lanzamiento	Costo S/
Anuncios en 2 diarios por dos fines de semana	S/. 400.00
Anuncio radial por dos semanas previas	S/. 400.00
Banner de lanzamiento en establecimiento	S/. 200.00
Volantes de publicidad	S/. 100.00
Descuento de 50% en lanzamiento. Cien personas con consumo promedio de 35 soles cada uno.	S/. 1,750.00
Invitación a 4 comunicadores (S/ 120 por comunicador)	S/. 480.00
Costo total de lanzamiento	S/. 3,330.00

Elaboración propia.

CAPITULO VIII: PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

8.1. La inversión.

En el presente capítulo se mostrará la inversión total de activos tangibles e intangibles, capital de trabajo y costos totales del proyecto.

8.1.1 Inversión pre-operativa.

Para esta inversión se va a considerar la inversión en activo fijo e inversión en activo intangible que procedemos a describir.

8.1.1.1. Inversión en activo fijo.

Los activos fijos son las inversiones fijas tangibles, que en el presente negocio son todos los activos sujetos a depreciación. El horno está resaltado porque su depreciación será de 20%, también el equipo de pedidos y facturación como las laptop tendrán una depreciación de 25%. Se puede apreciar los detalles en el **gráfico 8.1**

Gráfico 8.1: Inversión en activos tangibles

NOMBRE DEL EQUIPO	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio total S/	Precio sin I.G.V. (18%)	I.G.V. (18%)
Horno para pollo	1	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 5,084.75	S/. 915.25
Campana extractora	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,016.95	S/. 183.05
Freidora de papas	2	S/. 1,250.00	S/. 2,500.00	S/. 2,118.64	S/. 381.36
Parrilla	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,016.95	S/. 183.05
Vitrina exhibidora	1	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,525.42	S/. 274.58
Congeladora	2	S/. 1,700.00	S/. 3,400.00	S/. 2,881.36	S/. 518.64
Refrigerador	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00	S/. 1,355.93	S/. 244.07
Mesa refrigerada	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	S/. 5,932.20	S/. 1,067.80
Licuada	2	S/. 400.00	S/. 800.00	S/. 677.97	S/. 122.03
Lavadero inoxidable	2	S/. 600.00	S/. 1,200.00	S/. 1,016.95	S/. 183.05
Estantes	3	S/. 800.00	S/. 2,400.00	S/. 2,033.90	S/. 366.10
Reposteros	2	S/. 500.00	S/. 1,000.00	S/. 847.46	S/. 152.54
Mesas de madera	25	S/. 200.00	S/. 5,000.00	S/. 4,237.29	S/. 762.71
Sillas de madera	100	S/. 50.00	S/. 5,000.00	S/. 4,237.29	S/. 762.71
Escritorio oficina	1	S/. 400.00	S/. 400.00	S/. 338.98	S/. 61.02
Sillas oficina	3	S/. 100.00	S/. 300.00	S/. 254.24	S/. 45.76
Mesa y silla para caja	1	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 211.86	S/. 38.14
Equipo de pedidos y facturación electrónica	1	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00	S/. 12,711.86	S/. 2,288.14
Laptop oficina	2	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00	S/. 3,389.83	S/. 610.17
Televisor LED HD 50 pulgadas	2	S/. 3,800.00	S/. 7,600.00	S/. 6,440.68	S/. 1,159.32
Letrero de establecimiento	1	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 423.73	S/. 76.27
Bandejas	5	S/. 100.00	S/. 500.00	S/. 423.73	S/. 76.27

Fuentes para parrilla	25	S/ 70.00	S/ 1,750.00	S/ 1,483.05	S/ 266.95
Juego de utensilios de cocina: Cuchillos, pinzas, espátulas, cucharones	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 847.46	S/ 152.54
Cubiertos	400	S/ 3.00	S/ 1,200.00	S/ 1,016.95	S/ 183.05
Platos	120	S/ 10.00	S/ 1,200.00	S/ 1,016.95	S/ 183.05
Vasos	120	S/ 5.00	S/ 600.00	S/ 508.47	S/ 91.53
Jarras	30	S/ 30.00	S/ 900.00	S/ 762.71	S/ 137.29
Demás juego vajilla (saleros, pimenteros, platillos, fuentes para ensaladas, etc.)	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 847.46	S/ 152.54
Uniformes mozos	6	S/ 80.00	S/ 480.00	S/ 406.78	S/ 73.22
Uniformes cocineros	4	S/ 120.00	S/ 480.00	S/ 406.78	S/ 73.22
Extintores	2	S/ 120.00	S/ 240.00	S/ 203.39	S/ 36.61
TOTAL			S/ 77,500.00	S/ 65,677.97	S/ 11,822.03

Elaboración propia.

Ahora se procede con la depreciación y la inversión capitalizada. A partir de este momento se está utilizando el **COK anual de 11.85%**, el cual se detallará más adelante. Para la inversión capitalizada se utilizó el **COK mensual de 0.94%**. Para la depreciación se consideró los porcentajes que indica la SUNAT.

Gráfico 8.2: Porcentaje de depreciación de SUNAT

Bienes	Porcentaje Anual de Depreciación hasta un máximo de:
1. Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca	25%
2. Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general	20%
3. Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción; excepto muebles, enseres y equipos de oficina.	20%
4. Equipos de procesamiento de datos	25%
5. Maquinaria y equipo adquirido a partir del 1.1.91	10%
6. Otros bienes del activo fijo	10%

Fuente: Ediciones Caballero Bustamante (2014).

Gráfico 8.3: Depreciación e inversión fija capitalizada.

CONCEPTO	PRECIO SIN I.G.V.	VIDA UTIL (AÑOS)	Tasa de depreciación	Depreciación anual S/
Horno	S/. 5,084.75	5	20%	S/. 1,016.95
Equipos de procesamiento de datos	S/. 16,101.69	4	25%	S/. 4,025.42
Demás bienes	S/. 44,491.53	10	10%	S/. 4,449.15
TOTAL	S/. 65,677.97			S/. 9,491.52

ACTIVO FIJO	Precio con I.G.V. S/.	PRECIO SIN I.G.V. S/	VIDA UTIL (AÑOS)	Depreciación anual S/	Valor contable año 5	Valor comercial año 5 (En %)	Valor comercial año 5 S/	Ganancia o Pérdida	Meses antes	Inversión capitalizada
Horno	S/. 6,000.00	S/. 5,084.75	5	S/. 1,016.95	S/.	20%	S/. 1,016.95		2.0	S/. 6,113.07
Equipos de procesamiento de datos	S/. 19,000.00	S/. 16,101.69	4	S/. 4,025.42	S/.	5%	S/. 805.08		1.0	S/. 19,178.19
Demás bienes	S/. 52,500.00	S/. 44,491.53	10	S/. 4,449.15	S/. 22,245.76	45%	S/. 20,021.19		1.0	S/. 52,992.37
TOTAL	S/. 77,500.00	S/. 65,677.97		S/. 9,491.53	S/. 22,245.76		S/. 21,843.22	S/. - 402.54		S/. 78,283.64
							Valor de Salvamento año 5	S/. 21,955.93	S/. 112.71	Impuesto a la renta

Elaboración propia.

8.1.1.2. Inversión en activos intangibles.

Incluyen los costos pre-operativos intangibles para poner en marcha la empresa. El **gráfico 8.4** nos brinda los detalles.

Gráfico 8.4: Inversión en activos intangibles.

INVERSION FIJA INTANGIBLE					
Concepto	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio Total S/	Meses antes de 0	Inversión capitalizada
Reserva Razón Social	1	S/. 6.00	S/. 6.00	3	S/. 6.17
Elaboración de Minuta de Constitución	1	S/. 150.00	S/. 150.00	3	S/. 154.26
Escritura pública de constitución de empresa	1	S/. 250.00	S/. 250.00	3	S/. 257.10
Inscripción en Registros Públicos	1	S/. 300.00	S/. 300.00	3	S/. 308.52
Licencia de funcionamiento	1	S/. 600.00	S/. 600.00	2	S/. 611.31
Certificado ITSE (INDECI)	1	S/. 162.00	S/. 162.00	2	S/. 165.05

Legalización de 5 libros contables	1	S/. 100.00	S/. 100.00	1	S/. 100.94
Gastos Pre-Operativos					
Alquiler de local	3	S/. 7,500.00	S/. 22,500.00	3	S/. 23,139.01
Acondicionamiento del local	1	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	2	S/. 5,094.23
Gastos de limpieza del local	1	S/. 200.00	S/. 200.00	0.5	S/. 200.94
Inducción al personal	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	0.5	S/. 2,009.36
Lanzamiento e inauguración	1	S/. 3,300.00	S/. 3,300.00	1	S/. 3,330.95
TOTAL			S/. 34,568.00		S/. 35,377.82

Amortización anual para 5 años	S/. 7,075.56
---------------------------------------	---------------------

Elaboración propia.

La amortización anual resulta de dividir el total de inversión capitalizada entre 5 años.

8.1.2. Inversión en capital de trabajo.

Para hallar el capital de trabajo se va a considerar el método con días de desfase. El negocio en forma genérica hace sus ventas y pagos al contado por lo que utilizar un método como el de máximo déficit acumulado no es tan productivo. Se va a considerar 15 días de desfase. Los días de desfase corresponden a factores como:

- Los productos desde que se compran (momento en que se paga al proveedor) hasta que se producen y venden (momento en que se convierten en efectivo) tienen un periodo de duración que en los casos de productos perecibles, como las carnes y verduras no es más de 7 días.
- En el caso de las bebidas y postres puede pasar hasta 10 días.
- En el caso del alquiler del local se paga por adelantado y esto significa 30 días.

Se consideró 15 días de desfase por ser una cifra promedio de lo que se acaba de mencionar y se ajusta a la realidad.

Para hallar el capital de trabajo es necesario primero considerar los costos y gastos totales del primer año que hacen S/ 1, 735,676.50 soles dividido entre 360 días y multiplicado por 15 días (días de desfase), que da como resultado

S/ 72,319.85 soles que es el monto que aparece para el año “0”. Del mismo modo se procede para los siguientes años. Dado que el capital de trabajo es un capital que rota, los montos que aparecen debajo de cada año vienen a ser la diferencia que hay que aumentar para el siguiente año porque el capital de trabajo del año anterior se utilizará el año venidero.

En el **gráfico 8.5** se puede apreciar el procedimiento para hallar el capital de trabajo.

Gráfico 8.5: Inversión en capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO: Consideramos 15 días de desfase						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Totas costos y gastos		1,735,676.50	1,827,033.11	1,927,199.72	2,036,983.60	2,157,299.10
Capital de trabajo total 15 días		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
		72,319.85	76,126.38	80,299.99	84,874.32	89,887.46
Capital de trabajo	S/. 72,319.85	S/. 3,806.53	S/. 4,173.61	S/. 4,574.33	S/. 5,013.15	
Recuperación de capital de trabajo						S/. 89,887.46

Elaboración propia.

8.2. Financiamiento

El financiamiento está compuesto por el endeudamiento, el costo de oportunidad del capital y el costo de capital promedio ponderado. Pasamos a ver los detalles a continuación.

El negocio solicitará un préstamo de S/ 63,000 soles que representa el 34.17% del total de la inversión total. El aporte de los socios es de S/ 121,387.85 que representa el 65.83% del total de la inversión. La **inversión total (S/ 184,387.85 soles)** proviene de la suma de inversión en activos fijos (S/ 77,500.00 soles), inversión fija intangible (S/ 34,568.00 soles) y capital de trabajo (S/ 72,319.85 soles).

Gráfico 8.6: Composición de la inversión

DEUDA	S/.	63,000.00	34.17%
CAPITAL	S/.	121,387.85	65.83%
INVERSIÓN			
TOTAL	S/.	184,387.85	100.00%

Elaboración propia.

8.2.1. Endeudamiento y condiciones.

La entidad financiera que otorgará el préstamo es el banco Interbank. La tasa de interés que cobra a micro y pequeñas empresas es de **30% anual**, la tasa de interés está dentro de las políticas del banco y no es menor porque al ser una empresa nueva, sus políticas no permiten un descuento.

Para el negocio nos prestaremos S/ 63,000 soles quedando como diferencia el aporte de capital de los socios.

Para realizar el cronograma de pagos la **tasa efectiva mensual**, correspondiente a la tasa efectiva anual de 30%, es de **2.21%**. La cuota mensual a pagar es de S/ 2,142.85 soles por un lapso de 48 meses.

Gráfico 8.7: Cronograma de pagos.

	SALDO	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA	ESCUDO FISCAL: Interés x 0.28
0	S/. 63,000.00				
1	S/. 62,249.73	S/. 1,392.58	S/. 750.27	S/. 2,142.85	S/. 389.92
2	S/. 61,482.87	S/. 1,376.00	S/. 766.86	S/. 2,142.85	S/. 385.28
3	S/. 60,699.06	S/. 1,359.05	S/. 783.81	S/. 2,142.85	S/. 380.53
4	S/. 59,897.93	S/. 1,341.72	S/. 801.13	S/. 2,142.85	S/. 375.68
5	S/. 59,079.09	S/. 1,324.01	S/. 818.84	S/. 2,142.85	S/. 370.72
6	S/. 58,242.15	S/. 1,305.91	S/. 836.94	S/. 2,142.85	S/. 365.66
7	S/. 57,386.70	S/. 1,287.41	S/. 855.44	S/. 2,142.85	S/. 360.47
8	S/. 56,512.35	S/. 1,268.50	S/. 874.35	S/. 2,142.85	S/. 355.18
9	S/. 55,618.68	S/. 1,249.17	S/. 893.68	S/. 2,142.85	S/. 349.77
10	S/. 54,705.24	S/. 1,229.42	S/. 913.43	S/. 2,142.85	S/. 344.24
11	S/. 53,771.62	S/. 1,209.23	S/. 933.62	S/. 2,142.85	S/. 338.58

12	S/. 52,817.36	S/. 1,188.59	S/. 954.26	S/. 2,142.85	S/. 332.81
13	S/. 51,842.01	S/. 1,167.50	S/. 975.35	S/. 2,142.85	S/. 326.90
14	S/. 50,845.09	S/. 1,145.94	S/. 996.91	S/. 2,142.85	S/. 320.86
15	S/. 49,826.14	S/. 1,123.90	S/. 1,018.95	S/. 2,142.85	S/. 314.69
16	S/. 48,784.67	S/. 1,101.38	S/. 1,041.47	S/. 2,142.85	S/. 308.39
17	S/. 47,720.17	S/. 1,078.36	S/. 1,064.49	S/. 2,142.85	S/. 301.94
18	S/. 46,632.15	S/. 1,054.83	S/. 1,088.02	S/. 2,142.85	S/. 295.35
19	S/. 45,520.07	S/. 1,030.78	S/. 1,112.07	S/. 2,142.85	S/. 288.62
20	S/. 44,383.42	S/. 1,006.20	S/. 1,136.66	S/. 2,142.85	S/. 281.73
21	S/. 43,221.64	S/. 981.07	S/. 1,161.78	S/. 2,142.85	S/. 274.70
22	S/. 42,034.17	S/. 955.39	S/. 1,187.46	S/. 2,142.85	S/. 267.51
23	S/. 40,820.46	S/. 929.14	S/. 1,213.71	S/. 2,142.85	S/. 260.16
24	S/. 39,579.93	S/. 902.31	S/. 1,240.54	S/. 2,142.85	S/. 252.65
25	S/. 38,311.97	S/. 874.89	S/. 1,267.96	S/. 2,142.85	S/. 244.97
26	S/. 37,015.98	S/. 846.86	S/. 1,295.99	S/. 2,142.85	S/. 237.12
27	S/. 35,691.34	S/. 818.22	S/. 1,324.63	S/. 2,142.85	S/. 229.10
28	S/. 34,337.43	S/. 788.94	S/. 1,353.92	S/. 2,142.85	S/. 220.90
29	S/. 32,953.59	S/. 759.01	S/. 1,383.84	S/. 2,142.85	S/. 212.52
30	S/. 31,539.15	S/. 728.42	S/. 1,414.43	S/. 2,142.85	S/. 203.96
31	S/. 30,093.46	S/. 697.16	S/. 1,445.70	S/. 2,142.85	S/. 195.20
32	S/. 28,615.80	S/. 665.20	S/. 1,477.65	S/. 2,142.85	S/. 186.26
33	S/. 27,105.49	S/. 632.54	S/. 1,510.32	S/. 2,142.85	S/. 177.11
34	S/. 25,561.79	S/. 599.15	S/. 1,543.70	S/. 2,142.85	S/. 167.76
35	S/. 23,983.96	S/. 565.03	S/. 1,577.82	S/. 2,142.85	S/. 158.21

36	S/. 22,371.26	S/. 530.15	S/. 1,612.70	S/. 2,142.85	S/. 148.44
37	S/. 20,722.91	S/. 494.50	S/. 1,648.35	S/. 2,142.85	S/. 138.46
38	S/. 19,038.13	S/. 458.07	S/. 1,684.78	S/. 2,142.85	S/. 128.26
39	S/. 17,316.10	S/. 420.83	S/. 1,722.03	S/. 2,142.85	S/. 117.83
40	S/. 15,556.02	S/. 382.76	S/. 1,760.09	S/. 2,142.85	S/. 107.17
41	S/. 13,757.02	S/. 343.86	S/. 1,799.00	S/. 2,142.85	S/. 96.28
42	S/. 11,918.26	S/. 304.09	S/. 1,838.76	S/. 2,142.85	S/. 85.15
43	S/. 10,038.85	S/. 263.45	S/. 1,879.41	S/. 2,142.85	S/. 73.77
44	S/. 8,117.90	S/. 221.90	S/. 1,920.95	S/. 2,142.85	S/. 62.13
45	S/. 6,154.49	S/. 179.44	S/. 1,963.41	S/. 2,142.85	S/. 50.24
46	S/. 4,147.68	S/. 136.04	S/. 2,006.81	S/. 2,142.85	S/. 38.09
47	S/. 2,096.51	S/. 91.68	S/. 2,051.17	S/. 2,142.85	S/. 25.67
48	S/. 0.00	S/. 46.34	S/. 2,096.51	S/. 2,142.85	S/. 12.98

Elaboración propia.

8.2.2. Capital y costo de oportunidad.

El costo de oportunidad de capital (COK) se describe como la mejor alternativa de inversión dejada a un lado para invertir en el presente proyecto.

Dicho costo está representado en forma porcentual.

Para hallarlo primero debemos hallar la tasa nominal de descuento de Estados Unidos y se usará el modelo CAPM (Modelo de evaluación de activos de capital). Para el cálculo de la tasa nominal de Estados Unidos se usarán valores que afecten a ese mercado. Para el caso de la tasa libre de riesgo se

consideró bonos del tesoro de los Estados Unidos a 30 años en la fecha que se realizó el presente cálculo.

Bonos del tesoro de USA (Rf)	2.45%
Rendimiento del mercado USA (Rm)	12.50%

Fuente: Investing.com (2016)

Primero se aplica la fórmula para obtener la tasa de descuento nominal de Estados Unidos (COK nominal USA). Luego se aplica la fórmula de Costo de Capital real para obtener la tasa real (Ke Real USA). El índice Beta se obtuvo de la página web de Damodaran Online (2016). En el caso de la inflación de los Estados Unidos se obtuvo de la página web Global Rates (2016).

Gráfico 8.8: Costo de capital real USA.

$$\text{COK nominal (USA)} = R_f + B_u (R_m - R_f)$$

Donde:

Beta Bu (Restaurantes)	0.76
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.45%
Prima de mercado (Rm-Rf)	10.05%
COK Nominal USA	10.09%

Elaboración propia.

$\text{Ke Real USA} = ((1 + \text{COK Nominal USA}) / (1 + \text{Inflación USA})) - 1$
--

COK Nominal USA	10.09%
Inflación USA	1.13%
Ke Real USA	8.86%

Elaboración propia.

Después de obtener el Ke Real de Estados Unidos se procede a hallar el Ke Real de Perú para lo cual hay que agregarle el riesgo país de Perú.

Gráfico 8.9: Costo de capital real Perú.

$K \text{ Real Perú} = K_e \text{ Real USA} + \text{Riesgo País Perú}$
--

Ke Real USA	8.86%
Riesgo país Perú (JP Morgan)	2.99%
Ke Real Peru	11.85%

Inflación Peru	3.50%
Ke nominal Peru	15.77%

Elaboración propia

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.

Conocido como WACC por sus siglas en inglés que significan Weighted Average Cost of Capital, se utiliza para descontar los flujos operativos y

económicos. Es un promedio del Ke Real de Perú y el costo de deuda (Kd) del préstamo del banco. Para dicho propósito se aplica la siguiente fórmula:

$$WACC = Kd*(1-t)*(D/D+E) + Ke*(E/D+E)$$

Gráfico 8.10: Costo promedio ponderado de capital

Kd	Costo Deuda	30.00%
Ke	Costo Capital	11.85%
D	Deuda	S/. 63,000.00
E	Capital	S/. 121,387.85
D+E	Deuda + Capital	S/. 184,387.85
t	Tasa de impuestos	28%
WACC		15.18%

Elaboración propia.

8.3. Presupuesto base.

El presupuesto base está compuesto por el presupuesto de ventas y los presupuestos de costos y gastos. Para esta ocasión se han elaborado presupuestos proyectados a 5 años.

8.3.1 Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas se ha hecho en base al pronóstico de ventas (mostrado en el capítulo 4) que son el pronóstico de unidades vendidas multiplicadas por el precio de venta de la carta.

Gráfico 8.11: Presupuesto de ventas.

VENTAS EN SOLES S/ (PLATOS DE FONDO)	2017	2018	2019	2020	2021
1/4 de pollo a la brasa S/ 16.50	S/. 380,460.57	S/. 418,705.63	S/. 460,634.95	S/. 506,593.25	S/. 556,956.81
Lomo fino de res a la parrilla S/ 30.00	S/. 251,775.38	S/. 277,084.61	S/. 304,831.95	S/. 335,245.53	S/. 368,574.36
Chuleta de lomo de cerdo a la parrilla S/ 22.00	S/. 195,825.29	S/. 215,510.25	S/. 237,091.52	S/. 260,746.52	S/. 286,668.94
Filete de pollo a la parrilla S/18.00	S/. 175,479.81	S/. 193,119.57	S/. 212,458.63	S/. 233,655.98	S/. 256,885.16
Plato de anticuchos S/ 15.00	S/. 133,517.24	S/. 146,938.81	S/. 161,653.31	S/. 177,781.72	S/. 195,456.10
Parrilla mixta para dos personas S/ 65.00	S/. 548,268.43	S/. 603,382.05	S/. 663,804.93	S/. 730,033.83	S/. 802,611.00
Champiñones con vegetales a la parrilla S/ 14.00	S/. 74,769.66	S/. 82,285.73	S/. 90,525.85	S/. 99,557.76	S/. 109,455.42
Salchipapas S/ 10.00	S/. 35,604.60	S/. 39,183.68	S/. 43,107.55	S/. 47,408.46	S/. 52,121.63
VENTAS TOTALES CON I.G.V.	S/. 1,795,700.98	S/. 1,976,210.33	S/. 2,174,108.69	S/. 2,391,023.05	S/. 2,628,729.41
VENTAS TOTALES SIN I.G.V.	S/. 1,521,780.49	S/. 1,674,754.52	S/. 1,842,465.00	S/. 2,026,290.72	S/. 2,227,736.78

VENTAS EN SOLES S/ (BEBIDAS)	2017	2018	2019	2020	2021
Gaseosa S/ 2.50	S/. 51,615.00	S/. 56,802.50	S/. 62,490.00	S/. 68,725.00	S/. 75,557.50
Limonada S/ 3.00	S/. 90,639.00	S/. 99,750.00	S/. 109,740.00	S/. 120,687.00	S/. 132,687.00
Chicha morada S/ 3.00	S/. 79,308.00	S/. 87,282.00	S/. 96,021.00	S/. 105,603.00	S/. 116,100.00
Copa de vino de casa S/7.00	S/. 34,076.00	S/. 37,499.00	S/. 41,251.00	S/. 45,367.00	S/. 49,882.00
Agua S/2.00	S/. 2,686.00	S/. 2,956.00	S/. 3,252.00	S/. 3,576.00	S/. 3,932.00
VENTAS TOTALES CON I.G.V.	S/. 258,324.00	S/. 284,289.50	S/. 312,754.00	S/. 343,958.00	S/. 378,158.50
VENTAS TOTALES SIN I.G.V.	S/. 218,918.64	S/. 240,923.31	S/. 265,045.76	S/. 291,489.83	S/. 320,473.31

VENTAS EN SOLES S/ (POSTRES)	2017	2018	2019	2020	2021
Torta tres leches S/6.00	S/. 52,770.00	S/. 58,074.00	S/. 63,894.00	S/. 70,266.00	S/. 77,256.00
Pye de limón S/6.00	S/. 33,318.00	S/. 36,666.00	S/. 40,338.00	S/. 44,358.00	S/. 48,768.00
Flan S/ 3.50	S/. 16,170.00	S/. 17,794.00	S/. 19,575.50	S/. 21,528.50	S/. 23,670.50
Helado S/ 5.00	S/. 62,410.00	S/. 68,685.00	S/. 75,565.00	S/. 83,105.00	S/. 91,365.00
Tortas en general S/ 5.00	S/. 46,200.00	S/. 50,840.00	S/. 55,935.00	S/. 61,515.00	S/. 67,630.00
Ensalada de frutas S/ 5.00	S/. 9,330.00	S/. 10,265.00	S/. 11,295.00	S/. 12,420.00	S/. 13,655.00
VENTAS TOTALES CON I.G.V.	S/. 220,198.00	S/. 242,324.00	S/. 266,602.50	S/. 293,192.50	S/. 322,344.50
VENTAS TOTALES SIN I.G.V.	S/. 186,608.47	S/. 205,359.32	S/. 225,934.32	S/. 248,468.22	S/. 273,173.31

VENTAS TOTALES PLATOS DE FONDO, BEBIDAS Y POSTRES CON I.G.V.	S/. 2,274,222.98	S/. 2,502,823.83	S/. 2,753,465.19	S/. 3,028,173.55	S/. 3,329,232.41
VENTAS TOTALES PLATOS DE FONDO, BEBIDAS Y POSTRES SIN I.G.V.	S/. 1,927,307.61	S/. 2,121,037.15	S/. 2,333,445.08	S/. 2,566,248.77	S/. 2,821,383.39

Elaboración propia.

8.3.2. Presupuesto de costos de producción.

En el presupuesto de costos de producción se procederá a ver todos los costos directos e indirectos en los que incurre el negocio y de donde provienen. Se muestra las compras que se hacen en unidades (kilos, botellas, etc.) así como las compras representadas en dinero (soles). En el **gráfico 8.12** se procede a ver los detalles.

Gráfico 8.12: Costos de producción.

PROGRAMA DE COMPRAS EN KILOS Y CIENTOS	2017	2018	2019	2020	2021
Lomo fino de res 5% merma kg (rinde 3.33 platos, 300 gr. Por plato)	3,986.08	4,386.77	4,826.07	5,307.57	5,835.23
Corazón de res 15% merma kg (rinde 3 platos)	6,798.45	7,481.85	8,231.09	9,052.32	9,952.26
Palitos ciento 5 % de merma	364.97	401.66	441.88	485.97	534.28
Chuleta de cerdo 5% merma kg (rinde 4 platos)	3,452.26	3,799.29	4,179.76	4,596.78	5,053.77
Filete de pollo 5% merma kg (rinde 4 platos)	4,785.20	5,266.23	5,793.59	6,371.63	7,005.07

COSTOS DE PRODUCCIÓN	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DIRECTOS VARIABLES					
Pollo entero kg S/ 10.00 (rinde 2 platos)	S/. 115,291.08	S/. 126,880.49	S/. 139,586.35	S/. 153,513.11	S/. 168,774.79
Lomo fino de res S/ 35.00 kg	S/. 139,512.78	S/. 153,537.03	S/. 168,912.28	S/. 185,764.93	S/. 204,232.97
Corazón de res S/. 7.00 kg	S/. 47,589.15	S/. 52,372.96	S/. 57,617.61	S/. 63,366.21	S/. 69,665.83
Palitos ciento a S/. 5.00	S/. 1,824.85	S/. 2,008.29	S/. 2,209.40	S/. 2,429.83	S/. 2,671.40
Chuleta de cerdo S/ 17.00 kg	S/. 58,688.47	S/. 64,588.01	S/. 71,055.88	S/. 78,145.24	S/. 85,914.14
Filete de pollo S/ 17.00 kg	S/. 81,348.48	S/. 89,525.87	S/. 98,491.03	S/. 108,317.63	S/. 119,086.16
Papa S/. 1.5 kg (rinde 2 platos)	S/. 57,253.47	S/. 63,008.76	S/. 69,318.48	S/. 76,234.50	S/. 83,813.44
Porción de champiñones y verduras S/ 4.50	S/. 24,033.10	S/. 26,448.99	S/. 29,097.60	S/. 32,000.71	S/. 35,182.10
Chorizo parrillero S/ 34.00 kg (10 unidades)	S/. 28,678.66	S/. 31,561.52	S/. 34,722.10	S/. 38,186.38	S/. 41,982.73
Morcilla S/ 34.00 kg (10 unidades)	S/. 28,678.66	S/. 31,561.52	S/. 34,722.10	S/. 38,186.38	S/. 41,982.73
Salchicha S/ 25.00 kg (rinde 8 porciones)	S/. 11,126.44	S/. 12,244.90	S/. 13,471.11	S/. 14,815.14	S/. 16,288.01

Gaseosa S/ 1.00 unidad	S/ 20,646.00	S/ 22,721.00	S/ 24,996.00	S/ 27,490.00	S/ 30,223.00
Limonada S/1.00 vaso	S/ 30,213.00	S/ 33,250.00	S/ 36,580.00	S/ 40,229.00	S/ 44,229.00
Chicha morada S/ 1.00 vaso	S/ 26,436.00	S/ 29,094.00	S/ 32,007.00	S/ 35,201.00	S/ 38,700.00
Copa de vino de casa S/16.00 botella (rinde 5 copas)	S/ 15,577.60	S/ 17,142.40	S/ 18,857.60	S/ 20,739.20	S/ 22,803.20
Agua S/0.80 unidad	S/ 1,074.40	S/ 1,182.40	S/ 1,300.80	S/ 1,430.40	S/ 1,572.80
Torta tres leches S/ 2.50 porción	S/ 21,987.50	S/ 24,197.50	S/ 26,622.50	S/ 29,277.50	S/ 32,190.00
Pye de limón S/ 2.50 porción	S/ 13,882.50	S/ 15,277.50	S/ 16,807.50	S/ 18,482.50	S/ 20,320.00
Flan S/ 1.50 porción	S/ 11,550.00	S/ 12,710.00	S/ 13,982.50	S/ 15,377.50	S/ 16,907.50
Helado S/ 2.00 porción	S/ 31,205.00	S/ 34,342.50	S/ 37,782.50	S/ 41,552.50	S/ 45,682.50
Tortas en general S/ 2.50 porción	S/ 23,100.00	S/ 25,420.00	S/ 27,967.50	S/ 30,757.50	S/ 33,815.00
Ensalada de frutas S/ 2.50 porción	S/ 4,665.00	S/ 5,132.50	S/ 5,647.50	S/ 6,210.00	S/ 6,827.50
MOD S/. 32310.90 mensual	S/ 387,730.80	S/ 387,730.80	S/ 387,730.80	S/ 387,730.80	S/ 387,730.80
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE ELABORACIÓN	S/ 1,182,092.93	S/ 1,261,938.95	S/ 1,349,486.12	S/ 1,445,437.97	S/ 1,550,595.59

COSTOS INDIRECTOS					
Carbón y leña S/ 70.00 diario	S/. 25,200.00	S/. 25,200.00	S/. 25,200.00	S/. 25,200.00	S/. 25,200.00
Especería S/ 40.00 diario	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00	S/. 14,400.00
Buffet de ensaladas S/ 1.50 por cada plato ordenado	S/. 114,506.93	S/. 126,017.52	S/. 138,636.96	S/. 152,468.99	S/. 167,626.87
Agua S/. 120.00 mensual	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00	S/. 1,440.00
Energía eléctrica S/. 220.00 mensual	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00	S/. 2,640.00
Telefonía, internet y cable S/. 190.00 mensual	S/. 2,280.00	S/. 2,280.00	S/. 2,280.00	S/. 2,280.00	S/. 2,280.00
Costos municipales S/. 100.00 mensual	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
Seguro anual	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Publicidad radio local S/200.00 mensual	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	S/. 167,066.93	S/. 178,577.52	S/. 191,196.96	S/. 205,028.99	S/. 220,186.87
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	S/. 1,349,159.86	S/. 1,440,516.47	S/. 1,540,683.08	S/. 1,650,466.96	S/. 1,770,782.46

Elaboración propia.

8.3.3. Presupuesto de gastos, estado de ganancias y pérdidas proyectado y flujo de caja proyectado.

Los gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros y otros, se ven plasmados en el siguiente gráfico. Adicionalmente, se ha incluido los costos de producción que vienen del gráfico mostrado anteriormente. Era necesario presentarlos juntos con el propósito de entender la secuencia.

En el **gráfico 8.13** se puede apreciar los detalles

Gráfico 8.13: Estado de resultados y flujo de caja proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		S/. 1,927,307.61	S/. 2,121,037.15	S/. 2,333,445.08	S/. 2,566,248.77	S/. 2,821,383.39
Costo de Producción		S/. 1,349,159.86	S/. 1,440,516.47	S/. 1,540,683.08	S/. 1,650,466.96	S/. 1,770,782.46
Utilidad bruta		S/. 578,147.75	S/. 680,520.68	S/. 792,762.00	S/. 915,781.81	S/. 1,050,600.93
Sueldo Gerente y jefes		S/. 254,516.64	S/. 254,516.64	S/. 254,516.64	S/. 254,516.64	S/. 254,516.64
Contador		S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00	S/. 42,000.00
Alquiler de local		S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00	S/. 90,000.00
Amortización Activos Intangibles		S/. 7,075.56	S/. 7,075.56	S/. 7,075.56	S/. 7,075.56	S/. 7,075.56
Depreciación Activo Fijo		S/. 9,491.53	S/. 8,847.46	S/. 8,847.46	S/. 8,847.46	S/. 8,847.46
Utilidad antes de impuestos		S/. 175,064.02	S/. 278,081.02	S/. 390,322.34	S/. 513,342.15	S/. 648,161.27
Impuesto a la Renta 28%		S/. -49,017.93	S/. -77,862.68	S/. 109,290.25	S/. -143,735.80	S/. 181,485.16
Utilidad neta		S/. 126,046.10	S/. 200,218.33	S/. 281,032.08	S/. 369,606.35	S/. 466,676.11
Mas Depreciación AF		S/. 9,491.53	S/. 8,847.46	S/. 8,847.46	S/. 8,847.46	S/. 8,847.46
Mas Amortización AI		S/. 7,075.56	S/. 7,075.56	S/. 7,075.56	S/. 7,075.56	S/. 7,075.56
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/. 142,613.18	S/. 216,141.35	S/. 296,955.10	S/. 385,529.37	S/. 482,599.14

Inversión Activo Fijo	S/. -78,283.64					
Valor de Salvamento						S/. 21,707.11
Inversión Activo Intangible	S/. -35,377.82					
KW	S/. -72,319.85	S/. -3,806.53	S/. -4,173.61	S/. -4,574.33	S/. -5,013.15	
Recuperación KW						S/. 89,887.46
FLUJO DE CAJA INVERSION	S/. -185,981.31	S/. -3,806.53	S/. -4,173.61	S/. 4,574.33	- S/. -5,013.15	S/. 111,594.58
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -185,981.31	S/. 138,806.66	S/. 211,967.74	S/. 292,380.78	S/. 380,516.22	S/. 594,193.71
Préstamo	S/. 63,000.00					
Servicio de la Deuda		S/. -25,714.23	S/. -25,714.23	S/. 25,714.23	- S/. -25,714.23	
Escudo Fiscal		S/. 4,348.85	S/. 3,493.50	S/. 2,381.56	S/. 936.03	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -122,981.31	S/. 117,441.27	S/. 189,747.02	S/. 269,048.10	S/. 355,738.02	S/. 594,193.71

Elaboración propia.

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.

9.1. Evaluación financiera

9.1.1. Indicadores de rentabilidad.

Estos indicadores nos muestran si el negocio es rentable. Para esta ocasión el resultado es que todos los indicadores son muy óptimos. El negocio es muy viable de acuerdo a lo que se aprecia en el **gráfico 8.14**.

Gráfico 9.1: Indicadores de rentabilidad.

Indicador	Descripción	Resultado	Decisión
VANE	Muestra el valor del proyecto actualizando las utilidades de los flujos de caja económicos a futuro y restándole la inversión inicial realizada.	S/. 898,944.22	Es viable si es mayor a cero.
TIRE	Arroja la tasa de rendimiento esperado del proyecto a 5 años de evaluación. Es la tasa que pondría a los flujos económicos a la par con la inversión inicial.	106.94%	Es viable si es mayor que el Ke Real
VANF	Muestra el valor del proyecto actualizando las utilidades de los flujos de caja financieros a futuro y restándole la inversión inicial realizada.	S/. 793,329.31	Es viable si es mayor a cero.
TIRF	Arroja la tasa de rendimiento esperado del proyecto a 5 años de evaluación. Es la tasa que pondría a los flujos financieros a la par con la inversión inicial.	136.81%	Es viable si es mayor al WACC.
Periodo recuperación de capital	Se obtiene cuantos meses aproximadamente son necesarios para poder recuperar la inversión realizada. Se obtiene de dividir inversión inicial entre utilidades de primer año del flujo de caja económico. El valor es 1.3399×12 meses	16.08	En este caso se recupera en 16.08 meses.
Beneficio/Costo económico	Nos muestra cuantas veces las utilidades del proyecto actualizadas superan la inversión por cada sol invertido. Se obtiene de dividir el valor actual económico entre la inversión inicial.	5.83 veces	Es viable si es mayor a uno.

Elaboración propia.

9.1.2. ROE.

El ROE son siglas en inglés que significa Return on Equity, en español es el retorno sobre el capital. El ROE es un indicador que sale de dividir el

beneficio neto después de impuestos del primer año, entre los fondos propios (capital propio). Para este caso, la utilidad neta del primer año, que se saca del estado de resultados, es de S/ 117,441.27. La inversión de capital propio (activo fijo + inversión intangible + capital de trabajo – préstamo bancario) es de S/ 121,387.85 (S/ 77,500.00 + S/ 34,568.00 + S/ 72,319.85 – S/ 63,000.00).

ROE	117,441.27/121,387.85	96.75%
------------	-----------------------	---------------

El resultado es de 96.75% que significa que las utilidades netas representan el 96.75% del capital propio, es decir, las utilidades del primer año están muy cerca de la inversión de los socios.

9.1.3. Análisis de sensibilidad.

Para hacer el análisis de sensibilidad se ha considerado diferentes variables que se definen del siguiente modo:

- Variables de entrada: Precio promedio de los platos de fondo, demanda (unidades de platos de fondo) y costo promedio de insumos de platos de fondo; en los tres casos, las cifras que se brindan son las cifras que se utilizan en los flujos de caja actuales. Estas variables van a ser sometidas a una reducción en el precio promedio de platos de fondo, reducción en la demanda en unidades de platos de fondo y un

aumento en el costo promedio de los insumos de los platos de fondo, que puedan afectar directamente a los indicadores económicos.

- Variable crítica del plan de negocios: Para poder determinar la variable crítica, es necesario ver cual variable de entrada se aleja más de cero y como esto afecta a los indicadores económicos en un escenario diferente.

Gráfico 9.2: Análisis de sensibilidad.

Variable	Actual	Escenario pesimista	Variación %
Precio promedio	19.93	18	-9.68%
Demanda en unidades	76338	60000	-21.40%
Costo promedio insumos	7.78	9	15.68%

Elaboración propia.

Se puede apreciar que la variable crítica es la demanda en unidades ya que es la que más se aleja de cero. Quiere decir que una reducción en el número de unidades vendidas en ese escenario pesimista pone en riesgo la rentabilidad del proyecto dado que el porcentaje de variación (reducción en 21.40%) es muy alto respecto a las otras variables.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

A continuación se detallará las conclusiones más relevantes a las que se ha llegado después de haber realizado la investigación y desarrollo del presente proyecto.

Dichas conclusiones están primordialmente en función de los objetivos del plan de negocio, mencionados en el capítulo I del presente proyecto.

1. De acuerdo al análisis externo y de la industria que se hizo en la estructura económica del sector y el estudio de mercado, se ha podido establecer que el mercado de pollos a la brasa en Cusco no sólo es muy grande, sino también la tendencia a su consumo va en aumento. En el caso de carnes a la parrilla, el mercado no es tan grande, pero se está posicionando y van firmemente en aumento
2. Hoy en día el consumidor es más cambiante y más exigente, por esa razón es necesario ser muy sensible a sus cambios de preferencias. De ese punto se deduce que para fidelizar al cliente cusqueño es necesario presentar un producto de calidad, entendiendo que la calidad es igualar o superar las expectativas del cliente. También se debe dar un servicio amable y rápido en un ambiente agradable y limpio que estimule al cliente no sólo a su fidelización, sino también a que recomiende el establecimiento.

3. De acuerdo al estudio de mercado realizado, al cliente cusqueño le gusta las carnes porque más de un 80% respondieron que consumen carnes a la parrilla y en el caso del pollo a la brasa más de un 96% lo consume. Hay pocos vegetarianos, pero la opción vegetariana tiene una buena aceptación también en consumidores no vegetarianos. Al consumidor cusqueño le gusta acompañar sus carnes con una bebida, y estas bebidas tienen una tendencia más natural al ser la limonada y chicha morada las más solicitadas. Así mismo, más de un 50% de los encuestados prefiere acompañar sus alimentos con un postre especialmente cuando se consume pollo a la brasa, el helado y las tortas son los más solicitados.

4. La investigación demuestra que las carnes a la parrilla y sobre todo el pollo a la brasa son productos de alta rotación y no es necesario vender mucho al crédito; por esos motivos el recupero de la inversión es rápido, en poco más de 16 meses ya se recupera toda la inversión y el beneficio/costo en 5 años es casi 6 veces lo invertido. Por esos motivos el presente plan de negocios es una alternativa muy atractiva y rentable.

Recomendaciones:

Las recomendaciones a considerar para que este proyecto pueda fortalecerse aún más son las siguientes:

1. Es necesario que los inversionistas apuesten más por Cusco, es la ciudad más visitada por turistas en el Perú y está cerca a grandes proyectos mineros como

gasíferos. Con la llegada de más inversionistas se dinamizaría la economía y habría más y mejores proveedores para todos los negocios, así como más consumidores con mayor capacidad adquisitiva.

2. Referente al desarrollo del presente proyecto, se puede crecer aún más si se consolidan convenios con instituciones y empresas que tengan que celebrar aniversarios o fechas especiales con el fin de contar con cuentas corporativas.
3. Con las nuevas tendencias en preocupación por la salud y el medio ambiente, se puede aumentar las opciones para que el cliente consuma bebidas digestivas y naturales. También con el transcurrir del tiempo se puede implementar programas de reciclaje y producción reducida de desechos, con el propósito de que el cliente sepa del compromiso de la empresa con la sociedad y de ese modo se logre un mejor afianzamiento en el mercado.

ANEXOS

Anexo 1: Estudio cualitativo – Guía de entrevistas a expertos en el rubro.

GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES DE RESTAURANTES DE POLLOS A LA BRASA Y PARRILLAS

Fecha y hora:

Nombre del entrevistado:

Empresa donde labora:

Puesto del entrevistado:

Introducción: La presente entrevista es para un propósito netamente académico y se garantiza el uso de la información para dicho propósito.

1. ¿Cuántos locales tienen? ¿Cuánto personal tiene la empresa?
2. ¿Qué de peculiar tiene su restaurante respecto a los otros?
3. ¿Cómo se elabora el menú que ofrecen?
4. ¿Ofrecen promociones especiales para los clientes? Si es así, ¿qué tipos de promociones? ¿Qué días?
5. ¿Qué platos o productos (platos, bebidas, postres, etc.) son los que más se vende?
6. ¿Hay algún producto que no genere mucho margen de utilidad, pero que sirve para atraer más clientes?
7. ¿Qué características debe tener para usted un servicio excelente?
8. ¿Con qué frecuencia hace cambios en el restaurante, ya sea de la carta la decoración, el servicio, etc.?

9. ¿En base a qué factores decide hacer usted esos cambios?
10. ¿Cómo recoge usted los gustos y preferencias de sus clientes y del consumidor en general?
11. ¿Tiene usted algún método para fidelizar a los clientes? ¿Aplica usted algún método para que los clientes vengan con mayor frecuencia?
12. ¿Cómo es su manejo de proveedores? ¿Cuántos proveedores tiene, alguno de ellos es muy crucial? ¿Rota de proveedores con alta frecuencia? ¿Para algunos productos no hay un proveedor específico, qué productos son esos?
13. ¿Podría decirnos cuáles son los factores críticos (los factores más importantes) para el éxito de un restaurante como éste?

Anexo 2: Estudio cualitativo – transcripción de entrevistas a profundidad sector restaurantes de pollos a la brasa y parrillas – Expertos en el rubro.

**GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES DE RESTAURANTES DE POLLOS
A LA BRASA Y PARRILLAS**

Fecha y hora: 7 de abril del 2016, 14:00 horas.

Nombre del entrevistador: Edison Alves Choque.

Nombre del entrevistado: Harold Pilares Zúñiga

Empresa donde labora: Pollería y parrillas Los Ángeles

Puesto del entrevistado: Gerente Propietario

Introducción: La presente entrevista es para un propósito netamente académico y se garantiza el uso de la información para dicho propósito.

1. ¿Cuántos locales tienen? ¿Cuánto personal tiene la empresa?

Teníamos otros locales, en este tipo de locales uno tiene que mirar los locales, teníamos otros dos y no nos abastecíamos, se ganaba bien pero también nos “robaban,” este tipo de negocios hay que mirarlo uno mismo. Solo en este local contamos con personal de entre 15 y 18 empleados.

2. ¿Qué de peculiar tiene su restaurante respecto a los otros?

En el pollo a la brasa creo yo que el principal factor es la sazón. Si tú has tenido la oportunidad de ir a muchas pollerías, nunca el sabor va a tener algo de similitud, creo que la similitud no es ni el 10%, cada pollería tiene sus propios ingredientes, su propia forma de hacer el aderezo, de hornear, el pollo a la brasa tiene muchos pasos lo que hace que de pollería a pollería se haga muy diferente.

3. ¿Cómo se elabora el menú que ofrecen?

Aparte de pollo ofrecemos menú y otros platos extras, esto porque la gente te exige más, antes venían 5 ó 6 personas y los 6 comían pollo, ahora eso se ha diversificado, vienen 6 y 2 dicen: “Yo no quiero pollo, quiero carne roja,” otro dice: “Yo quiero una ensalada,” y hay un niño que dice: “Yo quiero una salchipapa,” entonces el mercado te obliga a diversificar tus productos y eso es lo que hemos hecho aquí, hemos puesto algunos platos extra y el menú. Tu vienes aquí al medio día en una familia una persona quiere un menú, la otra

quiere pollo, la otra quiere chuleta de cerdo, entonces ya no dejas escapar ese grupo familiar.

4. ¿Ofrecen promociones especiales para los clientes? Si es así, ¿qué tipos de promociones? ¿Qué días?

Las promociones las hacemos especialmente en los días festivos, día de la madre, día del padre, últimamente para nosotros se ha vuelto un día muy central el día del pollo a la brasa. Por ejemplo, por un pollo entero te regalamos una jarra de limonada, hay promociones de ese tipo. Sabemos que la concurrencia va a ser más fuerte y eso es como un premio al cliente, con eso creamos fidelización del cliente, el cliente ya sabe que en siguiente día festivo aquí va a tomar una limonada gratis por comprar un pollo, de ese modo tratamos de fidelizar al cliente

5. ¿Qué platos o productos (platos, bebidas, postres, etc.) son los que más se vende?

Después del pollo a la brasa, aunque es una mala costumbre, una bebida fría, siempre pedían una gaseosa, y más la Inka Cola, más la Inka Cola que la Coca Cola, pero ahora esto está cambiando, tanta propaganda que hay de la buena salud, que es bueno tomar algo caliente después de comer algo de grasa, está saliendo bastante los mates y los cafés

6. ¿Hay algún producto que no genere mucho margen de utilidad, pero que sirve para atraer más clientes?

No es sólo que no nos genere utilidad sino que incluso nos genera pérdidas pero es algo a lo que hemos acostumbrado al cliente, el cliente lo reclama y para el frío del Cusco cae muy bien que es el aguadito. Estamos 15 años en el mercado y desde el principio hemos dado un aguadito, una vez hace unos 6, 7 años que lo quisimos quitar y hemos tenido grandes problemas con los clientes y lo hemos vuelto a poner. Es un gasto de unos 70 soles sólo en menudencia de pollo y calculo que entre ingredientes, preparación, luz, agua, gas serán otros 70, son más o menos unos 150 soles diarios que tenemos que poner de nuestra plata para que el cliente se vaya satisfecho.

7. ¿Qué características debe tener para usted un servicio excelente?

El buen servicio se da cuando el cliente sale contento. Si tú piensas que estás dando un buen servicio, pero ese cliente sale insatisfecho entonces realmente no lo estás dando; tratamos siempre de que ese cliente se vaya feliz, contento, alegre y además con ganas de regresar. Nos fijamos bastante en el mercado, hablamos mucho con el cliente, a veces sin necesidad de preguntarle el cliente se acerca y nos lo dice, los cliente están acostumbrados a eso. Por ejemplo, tenemos cliente que vienen de aquí de Seda (Seda Cusco, empresa de agua) que toda la vida han venido aquí, se acercan a la caja y te dicen “estaba mal esto,” me dicen “señor, ha faltado estito, el plato estaba rico pero ha faltado estito.” El otro día un señor muy acostumbrado a lo nuestro me

dice “estaba muy buena la lawita (crema) de choclo, pero le faltó muña, muña es muy bueno,” tenía razón, escuchamos bastante al cliente.

8. ¿Con que frecuencia hace cambios en el restaurante, ya sea de la carta la decoración, el servicio, etc.?

Tratamos de hacerla anualmente, esta última decoración que estás viendo en enero ha cumplido un año, te hablo de los techos, del piso, de este marco de porcelanato, todo eso tiene un año y dos meses

9. ¿En base a qué factores decide hacer usted esos cambios?

Si se trata de decoración, de infraestructura, vemos el estado en que está, si está muy viejito o deteriorado entonces nos toca cambiar. Si se trata del menú, no sé cómo lo harán otros, pero yo aquí leo bastante el mercado, tengo que tener una interpretación muy sagaz del mercado. Lo que he podido interpretar es que ahora lo que el público está exigiendo más que cantidad es calidad, el hecho de que al peruano le gustaba que le sirvan bien “taipá” sin importar que preparación era, ahora la gente está volviéndose más exquisita, pidiendo más cosas, está reclamando una y otra cosa, lo que queremos es no bajar la cantidad, pero aparte de eso ahora tratamos, estamos queriendo hacer algo con más sabor, con más esencia, mejor preparación, mejor presentación, tal vez no va a ser gourmet, pero tratarlo de acercar lo más posible.

10. ¿Cómo recoge usted los gustos y preferencias de sus clientes y del consumidor en general?

No hago nada más, lo importante es escuchar al cliente. Algunas veces me paro ahí en la puerta y la gente me pregunta “¿tiene tal cosa?” yo le digo “no, no tengo,” ya me dijo una vez, pero si vienen y preguntan dos veces o más, ya me hace parar las orejas. El mercado cambia y hay que acomodarse a eso, un ejemplo de eso es que ya vamos a cumplir más o menos un año con el uso de los POSs de tarjetas de crédito, antes hace no mucho, unos tres años, nunca te ibas a imaginar que una señora de pollera que bajaba de Anta o Izcuchaca iba a venir y te iba a decir “señor, quiero pagar con tarjeta.” Ahora tengo que decir que por lo menos de un 2 a 3% de toda la venta diaria es con tarjeta.

11. ¿Tiene usted algún método para fidelizar a los clientes? ¿Aplica usted algún método para que los clientes vengan con mayor frecuencia?

La atención, el escucharlos, el darles esas promociones en fechas especiales, ya los hemos acostumbrado, y bueno más que eso ESCUCHARLOS, darles lo que ellos reclaman o piden.

12. ¿Cómo es su manejo de proveedores? ¿Cuántos proveedores tiene, alguno de ellos es muy crucial? ¿Rota de proveedores con alta frecuencia? ¿Para algunos productos no hay un proveedor específico, qué productos son esos?

Yo he trabajado en este negocio en ciudades grandes, he visto mercados muy grandes en donde tu llamas y si no te gustó el producto lo devuelves, llamas a otro y a los 5 minutos te están trayendo el mismo producto, pero más grande, mejor, más rico, todo. Lamentablemente el mercado cusqueño es muy pequeño, y si San Fernando, con el que trabajo me falla, llamo a Rico Pollo y Rico Pollo es muy difícil que tenga el peso que yo requiero, la calidad que yo requiero y la inmediatez que yo requiero. San Fernando tiene un gran mercado y no porque sea una excelente empresa sino porque no hay quien le compita, Rico Pollo hace lo que puede. Pasa lo mismo en las gaseosas, Coca Cola hace lo que le da la gana, antes nos distribuía a diario y nos daba lo que le pedíamos, ahora nos dice “sólo tenemos esto, si quieren.” Ni modo aceptamos, ahora no nos distribuye a diario, sino dos o tres veces a la semana porque quiere ahorrar en combustible. Yo le dije a la administradora “un poco más y al siguiente año nos van a decir que nosotros vayamos a recoger el producto.” Es porque no hay competencia, la Pepsi se retiró del mercado. Antes la Pepsi, un mes nos regalaba manteles, al siguiente mes venía la Coca Cola y nos regalaba servilleteros, al siguiente mes venía la Pepsi y decía “yo te voy a poner sombrillas.” Los que estamos en este negocio sabemos que la competencia es lo mejor para el cliente. En lo único que puedes escoger y hay competencia es en verduras.

13. ¿Podría decirnos cuáles son los factores críticos (los factores más importantes) para el éxito de un restaurante como éste?

Ya te lo mencioné hace poco, lo primero es estar aquí tú mismo, no contentos con lo que yo esté aquí, esta mi esposa y lo bueno de las mujeres es que son detallistas, yo tengo mi Kardex y chequeo lo que está bien y lo que está mal, pero hasta eso hay veces me falla, ella llega y dice “¿y esto?” Entonces, si el dueño está ahí, es la mejor garantía que todo va a ir bien. Otro factor es que el cliente está cambiando, como te decía, antes el cliente no le importaba mucho el sabor, no le importaba mucho como lo atendías, la cosa era que le des, si era harto mejor, si era más rico, mucho mejor, la atención al cliente no era algo primordial, lo difícil era en ponerle sabor y atenderlo rápido, pero ahora con tanto medio de comunicación la gente ve otras cosas y se pone más exquisita. La mayoría de mi clientela es de nivel C, pero estos clientes ya cuentan con tarjetas de crédito y quiere que se les trate bien. Queremos mejorar el sabor, mejorar la presentación, queremos atenderle mucho mejor, tratarlos con mucha cortesía, mucha elegancia. Antes era, sólo le ponías el plato y las personas se iban felices. Todo está cambiando y la clave está en saber acomodarse.

GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES DE RESTAURANTES DE POLLOS

A LA BRASA Y PARRILLAS

Fecha y hora: 7 de abril del 2016, 17:00 horas.

Nombre del entrevistador: Edison Alves Choque.

Nombre de la entrevistada: Margiory Duque Alvarez

Empresa donde labora: Restaurante El Señor Carbón

Puesto de la entrevistada: Supervisora

Introducción: La presente entrevista es para un propósito netamente académico y se garantiza el uso de la información para dicho propósito.

1. ¿Cuántos locales tienen? ¿Cuánto personal tiene la empresa?

En Cusco un solo local. Hay otro en Arequipa. Aquí aproximadamente 30 personas trabajan en ambos turnos.

2. ¿Qué de peculiar tiene su restaurante respecto a los otros?

Considero que (en lo que es parrillas) este restaurante ha sido el pionero en Cusco ha comenzado con el tema de Rodizios y con parrillas. El ambiente, la infraestructura es mucho más bonita que lo que otros ofrecen y la calidad de las carnes, también el servicio que se ofrece.

3. ¿Cómo se elabora el menú que ofrecen?

La carta se varía según lo que el dueño observa. Hay un chef ejecutivo y si el contenido de la carta esta funcionando, continúa con la carta. Casi no hay platos que no salen, pero se trata de innovar cada tres años.

4. ¿Ofrecen promociones especiales para los clientes? Si es así, ¿qué tipos de promociones? ¿Qué días?

Por ejemplo aquí tenemos este tipo de combos que salen por temporadas, es el menú ejecutivo y la parrilla especial para dos personas. En festividades como San Valentín se puede ofrecer cocteles dos por uno, en el día de la madre hay un postre para las mamás.

5. ¿Qué platos o productos (platos, bebidas, postres, etc.) son los que más se vende?

Lo que más tiene salida son las parrillas y el Rodizio. La parrilla que sale más es la parrilla Sr. Carbón, la parrilla de la casa, es una parrilla para dos personas pero alcanza para tres.

6. ¿Hay algún producto que no genere mucho margen de utilidad, pero que sirve para atraer más clientes?

Podría ser el buffet de ensaladas que es la atracción porque un cliente ve un plato que incluye buffet de ensaladas y lo pide, eso tiene un mayor costo, el plato cuesta un poquito más. La oferta de parrilla para dos no incluye buffet de ensaladas, viene con su propia ensalada. Tampoco las parrillas incluyen buffet de ensaladas. Hay otros platos que incluyen el buffet de ensaladas y en la carta está especificado.

7. ¿Qué características debe tener para usted un servicio excelente?

Brindarles una buena atención, estar atento al cliente, que el cliente salga satisfecho, si ha tenido algún problema con la carne, reparar el error, arreglar el problema. Brindarles un buen producto, un producto de calidad.

8. ¿Con que frecuencia hace cambios en el restaurante, ya sea de la carta la decoración, el servicio, etc.?

En la infraestructura, no hay una política. Si podemos variar las ensaladas, o sea a diario no se sacan las mismas ensaladas. Por ejemplo un sábado, un San Valentín, Navidad, el buffet se cambia completamente, se pone más variedad de platos.

9. ¿En base a qué factores decide hacer usted esos cambios?

En realidad de lunes a jueves mantenemos un estándar, viernes y sábado que hay más gente se varía más y se pone más cantidad.

10. ¿Cómo recoge usted los gustos y preferencias de sus clientes y del consumidor en general?

Hace unos cuatro meses hemos estado haciendo unas encuestas, se les pregunta que les pareció la atención, la calidad del producto, si quedó satisfecho y recomendaciones. Eso se le presenta al dueño y él evalúa, si están atendiendo mal, si las carnes están muy duras, hay que cambiar de carnes, si los clientes ponen la atención no fue buena comienzan a preparar

más al personal para enseñarles cómo es una buena atención. Hace unos cuatro meses terminó la encuesta que duró unos seis meses. No hay una política exacta, depende del dueño, si algo está saliendo mal.

11. ¿Tiene usted algún método para fidelizar a los clientes? ¿Aplica usted algún método para que los clientes vengan con mayor frecuencia?

Tenemos clientes que vienen exclusivamente al Sr. Carbón y les gusta la atención que se les da, el servicio que se les da, hay otros restaurantes que les ponen el plato y los dejan ahí, aquí se les sirve las bebidas, se les aumenta las bebidas, es un servicio bastante personalizado. En el caso del Rodizio se le ofrece al cliente cada treinta segundos más carnes.

12. ¿Cómo es su manejo de proveedores? ¿Cuántos proveedores tiene, alguno de ellos es muy crucial? ¿Rota de proveedores con alta frecuencia? ¿Para algunos productos no hay un proveedor específico, qué productos son esos?

Proveedores de carnes, tenemos uno que nos provee carne nacional y anticucho de corazón. Con la carne americana lo manejan directamente desde Arequipa, el dueño lo maneja. Los productos como las verduras tenemos una señora del mercado que nos provee. Los productos del bar los traemos de varios sitios, la Canasta, etc. No hay inconvenientes son proveedores permanentes.

13. ¿Podría decirnos cuáles son los factores críticos (los factores más importantes) para el éxito de un restaurante como éste?

La calidad del servicio, la calidad del producto, la ubicación es muy importante.

**GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES DE RESTAURANTES DE POLLOS
A LA BRASA Y PARRILLAS**

Fecha y hora: 14 de abril del 2016, 16:00 horas.

Nombre del entrevistador: Edison Alves Choque.

Nombre del entrevistado: Edwin Arteta Zans

Empresa donde labora: Restaurante Manka

Puesto del entrevistado: Gerente y socio del restaurante

1. ¿Cuántos locales tienen? ¿Cuánto personal tiene la empresa?

Es el primer restaurante ubicado en calle San Agustín 224. El personal está dividido (dependiendo de la temporada) en Salón 2 a 4 mozos, Cocina 3 a 6 cocineros y Área Administrativa dos personas (mi socio y yo). En el salón está el jefe de mozos, un barman y un mozo. En una temporada baja el personal es ocho y en la temporada alta son 14.

2. ¿Qué de peculiar tiene su restaurante respecto a los otros?

Hay tres formas de diferenciarse de la competencia, por el precio, producto y servicio. Estamos en una penetración de mercado y buscamos diferenciarnos por el servicio, hacer de esto una experiencia Manka.

3. ¿Cómo se elabora el menú que ofrecen?

Identificamos el público objetivo, en este caso es el público extranjero. Sabemos que estamos ubicados cerca a muchos hoteles de categoría. Siendo nuestro target el público foráneo, hacemos el menú con platos peruanos, comida fusión, andina, podríamos presentar el cuy al horno, pero aquí presentamos el cuy confitado, es un cuy trozado, deshuesado, confitado, de repente al sauco, maracuyá, que brinda este concepto, comida fusión andina. Usamos productos andinos como la muña, la quinua... La carta la elabora el chef, y las recomendaciones que la hace todo el equipo. Tomamos muy en cuenta las recomendaciones de los guías, los TCs (Tour Conductors) y las agencias de viajes. También ofrecemos una dieta suave para los primeros días del comensal, de repente una dieta de pollo, una trucha al vapor para que tenga una mejor aclimatación, y el último día que están en Cusco ofrecerles lo que es el lomo saltado o un quinoto con lomo de alpaca, que es fusión.

4. ¿Ofrecen promociones especiales para los clientes? Si es así, ¿qué tipos de promociones? ¿Qué días?

Ofrecemos un menú turístico que incluye entrada, plato de fondo y postre, de tres tiempos. La promoción tiene un costo de 35 soles y en temporada alta

puede costar de 40 hasta 45 soles. Todos los días, también sacamos promociones online, con un descuento de 30% o incluso 50%, generamos un fin de semana un “happy hour.”

5. ¿Qué platos o productos (platos, bebidas, postres, etc.) son los que más se vende?

Lomos saltado, cebiche, la cause, también la carne de alpaca es muy solicitada, la quinua. En bebidas el pisco sour, incentivamos mucho el consumo de vinos peruanos. Platos tradicionales, pero recomendamos un confitado porque genera mayor utilidad, es un plato caro, cuesta 55 soles.

6. ¿Hay algún producto que no genere mucho margen de utilidad, pero que sirve para atraer más clientes?

El lomo saltado, usamos lomo de primera. Cuando lo ofrecemos en un menú no podemos sacrificar calidad, nosotros sacrificamos margen (de utilidad), pero buscamos venta más continua.

7. ¿Qué características debe tener para usted un servicio excelente?

Buscamos diferenciarnos por un buen servicio, hacer una experiencia Manka. Aquí los factores claves son el idioma (Inglés) si habla otro idioma, como es Francés, es un plus. Tener una educación hotelera, en restaurantes, tener

cursos de camarero, de bar, que sean personas prolijas, honestas, proactivas, con vocación de servicio.

8. ¿Con que frecuencia hace cambios en el restaurante, ya sea de la carta la decoración, el servicio, etc.?

Ahora que somos nuevos no tenemos que hacer muchos cambios, por ahora sólo hacer un pequeño cambio en la vajilla y poner unas luces en la fachada. La política es estructurar una carta cada año, y las remodelaciones cada seis meses, ver el tema de mantenimiento, de vajilla, tuberías, luz, limpieza general del restaurante cocina pisos, de igual modo capacitaciones.

9. ¿En base a qué factores decide hacer usted esos cambios?

El criterio más importante es la estacionalidad, generar una mejor rentabilidad en temporada baja. No tener platos muy caros en la carta, pero que generen rentabilidad como es el caso de las pastas, las pizzas que son súper rentables y más cómodas para el público, les podemos dar una pasta con una bebida, con una copa de vino por ejemplo a unos 30 o 35 soles. También generamos una oferta por ejemplo en Navidad para clientes corporativos, en aniversarios, eso nos ayuda a sobrellevar la temporada baja.

10. ¿Cómo recoge usted los gustos y preferencias de sus clientes y del consumidor en general?

Encuestas de satisfacción, unas 5 preguntas que pueden ser del local, del servicio, de la comida, de ubicación y cuál fue la referencia, y si nos recomendarían en portales como Trip Advisor, Facebook. Pedirles en ese feedback si la comida fue de su agrado, si podría cambiar algo, aceptamos todas las sugerencias. Conversamos con las agencias de viajes para poder pedirles sus comentarios, brindamos un servicio “complimentary” para que nos visiten a evaluar los nuevos productos, la carta la ambientación.

11. ¿Tiene usted algún método para fidelizar a los clientes? ¿Aplica usted algún método para que los clientes vengan con mayor frecuencia?

Las agencias de viaje vendrían a ser nuestros primeros clientes. Fidelizamos a las agencias de viaje. Lo que hacemos es brindar un buen servicio y tener pasión por los detalles, que los estándares e cumplan como lo ha establecido la gerencia. Buscamos la diferenciación por la calidad de servicio. Se presta servicios complementarios y se busca que esta experiencia supere las expectativas de los clientes.

12. ¿Cómo es su manejo de proveedores? ¿Cuántos proveedores tiene, alguno de ellos es muy crucial? ¿Rota de proveedores con alta frecuencia? ¿Para algunos productos no hay un proveedor específico, qué productos son esos?

Es importante tener una buena relación con los proveedores. No tenemos muchos proveedores formados, constituidos como una empresa. Tenemos

que lidiar con temas que no nos dan una boleta o factura. Buscamos trabajar con gente que se está formalizando, con prepago y crédito. Buscamos una buena relación para que no nos fallen, hay veces hay fechas especiales, feriados en las que para nosotros es muy importante y ellos no trabajan. La fruta es difícil de conseguir y no puedo poner en la carta una fruta que no pueda conseguir. Tengo que informar que sea una fruta de estación.

13. ¿Podría decirnos cuáles son los factores críticos (los factores más importantes) para el éxito de un restaurante como éste?

El primer factor es pasión por el servicio que tu capital humano que esté conectado con el servicio, que tengan experiencia en el servicio y al momento del trabajo que no lo hagan por el sueldo sino por vocación. Segundo, tener un compromiso, estamos en un rubro en el que se trabaja domingos, feriados y el colaborador tiene que estar preparado para eso. En este rubro hay mucha rotación y se debe mejorar en general, el personal debe entender que el trabajo va más allá de recibir una propina, hacer las cosas por principios. Otro factor es que en el casco monumental de Cusco es difícil hacer cambios en temas de infraestructura y es necesario adaptarse a esas circunstancias. Con buena creatividad y muchas ganas hay que adaptarse de buena forma a los cambios.

**GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES DE RESTAURANTES DE POLLOS
A LA BRASA Y PARRILLAS**

Fecha y hora: 15 de abril del 2016, 15:00 horas.

Nombre del entrevistador: Edison Alves Choque.

Nombre del entrevistado: Luis Lopinta Apaza

Empresa donde labora: Pollería y parrillas La Granja

Puesto del entrevistado: Jefe de salón

1. ¿Cuántos locales tienen? ¿Cuánto personal tiene la empresa?

Contamos con 3 locales en la ciudad, 1 en Manuel Prado, 2 en San Jerónimo.

Respecto a los trabajadores contamos aproximadamente con 50 trabajadores en total. El local de Manuel Prado es el que tiene más empleados porque tiene más afluencia, está cerca al Real Plaza.

2. ¿Qué de peculiar tiene su restaurante respecto a los otros?

Creo que en temas de comida el sabor es lo que marca la diferencia.

Tenemos un pollo a la brasa que a la gente le gusta, bien sazonado y crocante.

También es importante un local acogedor donde el cliente se sienta cómodo.

3. ¿Cómo se elabora el menú que ofrecen?

Nosotros apostamos por los platos que más se venden, en este caso el pollo a la brasa es el plato estrella, pero también ofrecemos carnes a la parrilla. Eso lo ofrecemos porque es lo que los clientes nos piden más, estamos muy atentos a lo que el cliente desea y le gusta. No tenemos un tiempo exacto para elaborar la carta pero estamos atentos a lo que el cliente nos pide.

4. ¿Ofrecen promociones especiales para los clientes? Si es así, ¿qué tipos de promociones? ¿Qué días?

Claro que sí. Ofrecemos un combo que consiste en pollo a la brasa, helado y una bebida por 17 soles. Este menú está disponible de lunes a viernes en las tardes para la hora de almuerzo. También por alguna festividad, por ejemplo, día del pollo a la brasa ofrecemos algún postre o bebida por determinado consumo.

5. ¿Qué platos o productos (platos, bebidas, postres, etc.) son los que más se vende?

Bueno, aquí se vende más el pollo a la brasa, pero adicionalmente nos piden bastante pollo a la parrilla, lomo a la parrilla y la gaseosa es la bebida más solicitada.

6. ¿Hay algún producto que no genere mucho margen de utilidad, pero que sirve para atraer más clientes?

Yo diría en general que el plato de pollo a la brasa no genera mucha ganancia como podría generar un plato a la parrilla, pero al tener una alta rotación porque es lo que los clientes piden más, se compensa bien.

7. ¿Qué características debe tener para usted un servicio excelente?

Para nosotros es importante satisfacer al cliente al máximo. Tenemos una cultura de atención rápida, de ser muy amables, estar pendiente de lo que el cliente necesita. Si ya hizo su orden el mozo va después de un rato a preguntar si el cliente necesita algo más, también el mozo debe estar pendiente y atento de sus mesas.

8. ¿Con que frecuencia hace cambios en el restaurante, ya sea de la carta la decoración, el servicio, etc.?

El principio en este caso es que la decoración y las instalaciones se encuentren en buen estado. No hay una política exacta respecto a cada que tiempo se debe hacer renovaciones, pero si observamos que las mesas están desgastadas, se manda a reparar o se compra nuevas y esto puede ser pasados seis meses de la primera compra, como también hay otras cosas que se pueden renovar pasado el año.

Respecto a la carta, como le dije antes, estamos pendientes de lo que nos piden los clientes y si tiene buena aceptación lo mantenemos.

9. ¿En base a qué factores decide hacer usted esos cambios?

Como le mencioné buscamos que la decoración y las instalaciones estén en óptimo estado, estamos pendientes de eso y de lo que los clientes nos pidan y nos soliciten. Nos guiamos por lo que nos dice el mercado

10. ¿Cómo recoge usted los gustos y preferencias de sus clientes y del consumidor en general?

Más que todo tratamos de estar atentos a las solicitudes que nos hacen los clientes muchas veces ellos mismos nos dicen que plato les gustaría comer. También nos dicen si la carne está muy sazonada o no, estamos muy atentos a los deseos del cliente. Por el momento no hemos hecho encuestas.

11. ¿Tiene usted algún método para fidelizar a los clientes? ¿Aplica usted algún método para que los clientes vengan con mayor frecuencia?

Creemos que lo mejor para fidelizar a un cliente es brindarle calidad, somos muy cuidadosos en la calidad de alimentos que compramos así como la preparación. También, como lo dijimos el servicio es muy importante, y si el cliente se va muy satisfecho, va a estar muy fidelizado.

12. ¿Cómo es su manejo de proveedores? ¿Cuántos proveedores tiene, alguno de ellos es muy crucial? ¿Rota de proveedores con alta frecuencia? ¿Para algunos productos no hay un proveedor específico, qué productos son esos?

Cusco es un mercado pequeño comparado con otros lugares como Arequipa o Lima y el manejo de proveedores es algo complicado. Respecto al pollo trabajamos con San Fernando y Riko Pollo. Si uno nos falla está el otro. Para los vegetales tenemos personas que nos traen los productos, pero siempre son informales, hay que tener varias opciones para el caso en que uno de ellos falle.

13. ¿Podría decirnos cuáles son los factores críticos (los factores más importantes) para el éxito de un restaurante como éste?

Como dijimos, la calidad es muy importante, si uno ofrece calidad el cliente va a estar satisfecho. También es importante mostrar un ambiente agradable al cliente y darle un buen servicio, ser muy atentos con el cliente.

**GUIA DE ENTREVISTA A GERENTES DE RESTAURANTES DE POLLOS
A LA BRASA Y PARRILLAS**

Fecha y hora: 18 de abril del 2016, 16:00 horas.

Nombre del entrevistador: Edison Alves Choque.

Nombre de la entrevistada: Gadi Bautista Champi

Empresa donde labora: Pollería y parrillas El tablón

Puesto de la entrevistada: Supervisora

1. ¿Cuántos locales tienen? ¿Cuánto personal tiene la empresa?

En total contamos con 8 locales, dos en Arequipa, dos en Juliaca, uno en Ilo, uno en Tacna y en Cusco dos locales, el de avenida Pachacutec y el de avenida de la Cultura. En Cusco entre los dos locales son como 35 empleados.

2. ¿Qué de peculiar tiene su restaurante respecto a los otros?

Esta empresa tiene casi veinte años en Cusco y hemos sido los pioneros en brindar nuestro servicio las 24 horas. En el local de la avenida Pachacutec atendemos las 24 horas. Además, nosotros ofrecemos una buena variedad de platos en nuestra carta. Además del pollo a la brasa, ofrecemos parrilladas, pizzas, comida criolla.

3. ¿Cómo se elabora el menú que ofrecen?

Aquí buscamos elaborar un menú que satisfaga casi todas las necesidades de los clientes. Tenemos una variedad de platos que son platos tradicionales, estos platos siempre tienen demanda, pero si hay algo que no tiene mucha salida, estamos atentos para sacarlo o cambiarlo, el administrador está pendiente de eso y diríamos que cada año se ve cómo va la salida de productos.

4. ¿Ofrecen promociones especiales para los clientes? Si es así, ¿qué tipos de promociones? ¿Qué días?

Si siempre tenemos alguna promoción o algún combo. Por ejemplo, para los niños que no comen mucho tenemos un combo que incluye un octavo de pollo, un postre y una bebida. También está el menú ejecutivo que se sirve de lunes a viernes. Buscamos siempre crear algún combo especialmente en días y horas en las que no hay mucha clientela para atraer más gente.

5. ¿Qué platos o productos (platos, bebidas, postres, etc.) son los que más se vende?

El pollo a la brasa es lo que más se vende. Los platos clásicos tienen buena demanda como el “Lomo Saltado,” chuleta de cerdo a la parrilla, lomo a la parrilla. Los postres en general tienen buena aceptación.

6. ¿Hay algún producto que no genere mucho margen de utilidad, pero que sirve para atraer más clientes?

Yo diría que el buffet de ensaladas. Las ensaladas son cortesía que servimos en nuestros locales y en realidad no hay un cobro independiente por ese servicio. Hoy en día casi todas las pollerías ofrecen este servicio y nosotros tenemos que estar a la par o mejorar lo que otros establecimientos ofrecen.

7. ¿Qué características debe tener para usted un servicio excelente?

Es importante ser muy atento con el cliente, recibirlo con una sonrisa, ayudarlo en todo lo que necesite. En este negocio es necesario ser muy

rápido, atender al cliente rápido y que su pedido se le sirva lo más antes posible. El personal tiene que estar comprometido con ese fin.

8. ¿Con que frecuencia hace cambios en el restaurante, ya sea de la carta la decoración, el servicio, etc.?

Nuestra empresa se caracteriza por buscar tener su infraestructura moderna. Lo ideal es hacer cambios cada año, hacer un buen mantenimiento, renovar algunos muebles, pero siempre hay que estar pendiente de cualquier problema y arreglarlo no esperar un tiempo específico para renovarlo. Con respecto a la carta, el administrador conversa siempre con su personal y hacen propuestas para mejorar la carta, implementar algo nuevo o quitar algún plato que no sea muy solicitado.

9. ¿En base a qué factores decide hacer usted esos cambios?

El administrador debe mantener una comunicación óptima con los empleados y es de allí de donde salen las sugerencias. Los empleados recogen de sus experiencias ideas que pueden ser implementadas y ellos deben manifestar eso al administrador que es la persona que puede canalizar esas sugerencias para hacer los cambios que sean necesarios.

10. ¿Cómo recoge usted los gustos y preferencias de sus clientes y del consumidor en general?

Buscamos que el personal este muy atento a lo que piden los clientes. Cada vez que un cliente solicita algo diferente hay que considerarlo o hay veces que se quejan ya sea de la comida, del servicio o algo falta en el restaurante. Es necesario encontrar una pronta solución a lo que piden, pero también considerarlo para mejorar. Hace como un año que hicimos unas encuestas para ver su opinión de la comida, del servicio del local, por ahora no lo hacemos, pero buscamos conversar mucho con el cliente y tomar en cuenta su opinión.

11. ¿Tiene usted algún método para fidelizar a los clientes? ¿Aplica usted algún método para que los clientes vengan con mayor frecuencia?

Aparte de atender a los clientes que vienen individualmente, nosotros brindamos nuestro servicio a empresas e instituciones. Hay municipios, empresas y otras instituciones que son nuestros clientes frecuentes que vienen aquí para sus reuniones sociales y aniversarios. A ellos les brindamos un descuento por ser un número grande de comensales y eso les gusta. Bueno aparte de eso, siempre es necesario dar calidad para que la gente venga al restaurante.

12. ¿Cómo es su manejo de proveedores? ¿Cuántos proveedores tiene, alguno de ellos es muy crucial? ¿Rota de proveedores con alta frecuencia? ¿Para algunos productos no hay un proveedor específico, qué productos son esos?

Tenemos varios proveedores, hay empresas que nos traen pollo, carne, verduras. También nos traen las bebidas y todos ya son conocidos, trabajamos bastante tiempo con ellos. Siempre hay casos en los que hay veces te fallan, para eso hay que tener otros proveedores para solucionar el problema rápido. Hay veces nos ponen en problemas porque un domingo o un feriado hay que buscar algún producto. Si el proveedor es muy informal hay que cambiarlo y ya no lo llamamos, siempre hay cambios, pero también hay los que son cumplidos y con ellos trabajamos buen tiempo.

13. ¿Podría decirnos cuáles son los factores críticos (los factores más importantes) para el éxito de un restaurante como éste?

Hay que darle al cliente lo que pide, por eso nosotros estamos abiertos las 24 horas, ofrecemos buffet de ensaladas. La calidad es importante. En los negocios de comidas la limpieza es muy importante también, eso es parte de tu calidad. La limpieza debe estar presente en todos lados. Y finalmente yo diría que hay que tener un muy buen control de lo que ingresa y sale porque allí está la ganancia. Hay que tener un control de los insumos, de la merma; ¡de los empleados! Que cumplan sus labores tranquilos, sin problemas y felices para que eso se vea reflejado en los clientes.

ANEXO 3: Estudio cualitativo – Guía de pautas para focus group.

Evaluación de propuesta restaurante de pollos a la brasa y parrillas.

Segmento a investigar: Personas entre 15 y 64 años de los niveles económicos A, B y C, que consuman alimentos a la brasa y a la parrilla.

Muestra: Se llevará a cabo 2 focus group.

PRESENTACIÓN

- Presentación del moderador
- Presentación de los objetivos de la reunión.
- Presentación de los participantes: Nombre, ocupación, pasatiempos, etc.

EXPLICACIÓN INTRODUCTORIA PARA LA SESIÓN DE GRUPO

1. Se grabará la entrevista por lo cual siéntanse cómodos, eso ayudara a obtener buenas respuestas de ustedes
2. Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
3. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
4. ¿Tienen alguna pregunta?

ROMPIMIENTO DEL HIELO

1. Para entrar en temática se comenzó a hablar de los tipos de comida que les gusta y las diferentes tipos de bebida para acompañarla.

PREGUNTAS GENERALES DE APERTURA

1. ¿Qué restaurante de pollos a la brasa frecuentan?
2. ¿Qué restaurantes de parrilla frecuentan?
3. ¿Por qué asisten a esos lugares?
4. ¿Qué platos a la parrilla te gustan más?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Que caracteriza a un buen restaurante de pollos a la brasa? ¿al de parrillas?
2. ¿Con que frecuencia usted come pollos a la brasa? ¿Parrillas? (puede indicar días, ocasiones especiales, que ocasiones)
3. ¿Con quienes frecuentaría usted más este tipo de restaurantes? ¿Familia, amigos, compañeros de trabajo, alguien más?
4. ¿Qué es un buen servicio a su entender?
5. En un local con buena ubicación y ambiente agradable, ¿Cuál es el precio justo para un pollo a la brasa, para un lomo fino a la parrilla, para una parrilla para dos personas?
6. ¿Con que les gusta acompañar los platos a la parrilla? ¿Bebidas, postres, algo más?
7. ¿Qué les parece un restaurante de pollos a la brasa y parrillas en un mismo sitio que brinde opción vegetariana y que puedas escoger la pieza de pollo que ustedes prefieren (pecho o pierna)?
8. ¿Qué aspectos positivos tiene esta propuesta?
9. ¿Qué aspectos mejorarían?

10. ¿Qué características les gustaría encontrar que no encuentran en otros restaurantes?

AGRADECIMIENTO POR LA PARTICIPACIÓN

Se les agradeció a los invitados por su participación y por la calidad de sus respuestas.

Anexo 4: Estudio cualitativo – transcripción de entrevistas de focus group.

FOCUS GROUP 1: “Opiniones del consumidor de pollos a la brasa y parrillas.”

- Lugar: Campus USIL Cusco.
- Fecha: 29 de octubre del 2016.
- Moderador: Edison Alves.

Integrantes del focus group:

Rick Puente: Lic. En Administración, trabaja en Gobierno Regional Cusco

Pilar Apaza: Psicóloga, trabaja en corporación Unagro.

Marita Cahua: Lic. En Turismo, trabaja en hotelería.

Lizbeth Huaman: Contadora, trabaja en estudio contable.

Joseph Bonnett: Lic. En Turismo, tiene su propia agencia de viajes.

Edwin Chavez: Lic. En Administración, tiene su propia constructora.

Pabel Surco: Lic. En Administración, trabaja en agencia de viajes.

Buenas tardes, gracias por su asistencia, bueno, permítanme presentarme, en primer lugar mi nombre es Edison Alves, soy estudiante de la maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos haciendo este focus group para precisamente recabar información respecto al PGA que venimos realizando. El proyecto que se está realizando es un restaurante de pollos a la brasa y parrillas en un mismo lugar, en realidad este concepto surge a partir de que, a mi entender en la ciudad del Cusco no tenemos un restaurante de primer nivel que tenga muy buen servicio y calidad de comida que sirva pollos a la brasa y parrillas en un mismo lugar. En parrillas creo tenemos algunos lugares que podríamos recurrir en pollos a la brasa tal vez podríamos mencionar alguno, pero en el mismo lugar, no he encontrado un sitio que brinde ambas opciones, y ahora vamos a indagar al respecto. Para entrar más en confianza, quisiera que cada uno de ustedes se presente nos diga su nombre y algunos intereses que tenga. Empezaremos por este lado.

- Bueno mi nombre es Rick Puente López, el tema que estas tocando me parece muy interesante de lo cual quisiera yo saber un poco más porque tampoco yo viviendo en la ciudad del Cusco encuentro un restaurant de este tipo y con la calidad, que nos pueda brindar este servicio pollos a la brasa y parrillas a la vez, entonces me parece muy importante el tema y quisiera también escucharlos a ustedes.

Gracias, tu nombre y algún pasatiempo que tengas.

- Mi nombre es Pilar Apaza, en mi caso mi pasatiempo es, bueno en estos tiempos que hay mucha presión laboral mi pasatiempo es mi familia, mis hermanos, mis papás, salir al campo, los domingos sobre todo.
- Mi nombre es Marita Cahua, bueno mi pasatiempo, me gusta ir mucho al campo en familia y disfrutar todo el día en especial los fines de semana, y en cuanto a tu proyecto de PGA, me parece muy interesante y sería una muy buena opción para tener como alternativa más para ir en familia y otras personas que deseamos ir.
- Buenas tardes mi nombre es Lizbeth, bueno mi pasatiempo es pasarla en familia fines de semana sobre todo, ir al campo, hacer una parrilla, ir a comer, y si me parece muy interesante tu proyecto.
- Mi nombre es Joseph Bonnett, tengo 27 años y unos de mis hobbies es salir los fines de semana con los amigos y con la familia. Soy una persona que le gusta comer, sobre todo carnes, me gusta las carnes, espero apoyar en algo.

Gracias.

- Buenas tardes, mi nombre es Edwin Chavez, respecto a mis pasatiempos de igual forma siempre he sido amante de la comida, disfruto la comida en compañía de mi familia también con amigos, y me parece interesante la propuesta de este tipo de negocios, particularmente disfruto bastante del consumo de carnes, la parrilla ya que tiene un sabor bastante peculiar.

Muy bien gracias.

- Buenas tardes mi nombre es Pabel Surco, mis hobbies son leer y pasar el tiempo con mi familia, salir a lugares donde pueda compartir con mi familia, por ejemplo este restaurante de pollos y parrillas me parece una muy buena propuesta.

OK, muchas gracias. Algunas aclaraciones respecto al focus, como ven esto se está grabando así que no se sientan incómodos, siéntanse relajados por favor. Si una persona habla y otra persona desea dar una opinión, esperamos a que termine o levantamos la mano para no interrumpirnos básicamente. Y si alguien tiene una opinión diferente al resto manifiéstelo con toda confianza porque de eso se trata que nos sinceremos y manifestemos lo que realmente son nuestras preferencias. ¿Alguna duda para proseguir? ¿Está todo claro? Todo está claro. Entonces prosigamos, haber para ir entrando un poco a tema de las comidas quisiera saber qué tipo de comidas les gusta, podemos empezar con alguna de las damas. Empezamos con Pilar.

- Pollo, me gusta el pollo a la brasa.
- A mí me encanta la comida criolla, y por supuesto un fin de semana el cuerpo siempre te pide un poco de grasa un pollo a la brasa, parrilla también me encanta mucho.
- A mí me gusta la comida rápida.

¿Alguna preferencia con un tipo de carne, pollo, res?

- Pollo.
- A mí me gusta mucho las hamburguesas, la carne de res, el pollo a la brasa y algo que aquí no venden mucho es la chuleta de cerdo.
- En mi caso, yo soy amante de las carnes acompañadas por un buen vino a veces, considero que el sabor de la carne a la brasa, a la parrilla es algo totalmente distinto a lo que estamos acostumbrados, entonces cada vez que tengo la oportunidad normalmente consumo carnes de preferencia, pero también el pollo. Las carnes me gusta acompañarlo con vino, pero el pollo es algo distinto, lo acompaño con una chica morada, una limonada, pero las carnes sí de preferencia con un vino.
- En mi caso a mí me gusta las carnes a la parrilla en primer lugar, en segundo lugar la comida italiana, pizzas, lasaña, pastas y luego el pollo a la brasa.
- En mi caso lo que más me gusta son las pizzas, las pastas y en segundo lugar son las parrillas, cuando salimos al campo lo que comemos normalmente son parrillas.

Muy bien, dado que estamos hablando de los pollos a la brasa y las parrillas tengo esta pregunta ¿Qué caracteriza para ustedes un buen restaurante de pollos a la brasa? ¿Cuáles serían las características?

- Un buen pollo a la brasa tiene que ser jugoso.

Alguna otra opinión por favor, proseguiremos con las damas.

- El aderezo, creo que es indispensable para el pollo a la brasa, he probado en diferentes pollerías y hay algunas que me desagradan por completo.

O sea la sazón es peculiar en algunas.

- Sí, creo que es lo más importante.
- Para mí disfruto bastante lo que es el acompañamiento, si bien es cierto probamos el pollo de diferentes formas, considero que el acompañamiento le da algo más, un buffet de ensaladas, las papas, estamos acostumbrados a las papas fritas, pero en otros lugares he probado las papas andinas, con queso, de repente camote, un acompañamiento que hace que el continuo comer de pollos sea distinto, digamos un poco más para variar.

¿Que más en un restaurante de pollo a la brasa es una buena característica?

- El ají, las cremas.
- El ají.
- ¿Te gusta que pique?

- Como buen peruano, tiene que picar.
- El ají, que sea diferente.
- Como restaurante como un todo, para mí hay tres factores, bueno el pollo el primer punto, pero también el servicio que te da el restaurante y el ambiente.

¿Qué tipo de ambiente prefieres?

- Tiene que ser un ambiente tranquilo, un ambiente que te invite a la charla, a comer a pasar un buen rato. Hay lugares, una pollería en la que entras y hay un televisor de 15 pulgadas sintonizando HTV a todo volumen, la comida puede ser rica y para mí en lo personal me disgusta mucho.
- Pasando a un restaurante de parrillas, para ustedes cuáles son las características de un buen restaurante a la parrilla, en este caso ¿Qué les viene a la mente?
- Diversidad de carnes, que esté incluido carnes de res, carnes de chanco, de repente de cordero también, el cusqueño por ejemplo come el cordero. La variedad para escoger es una muy buena alternativa.
- Muy bien, la variedad es un muy buen elemento.

- En el tema de carnes hay que tratar mucho el que la carne esté jugosa, el tipo de cocción que debe tener la carne, me ha pasado muchas veces en que pido término medio y me traen prácticamente crudo o al revés y me lo traen quemado, entonces creo que ese tema es bastante delicado en el tema de carnes.

¿Tu cómo prefieres el término?

- Yo lo prefiero término medio, pero me ha pasado en Cusco muchas veces no lo entienden de esa manera, te lo traen demasiado cocido, y para mí pierde el sabor de la carne, al medio cocer con la combinación con el vino le da un sabor característico y único.
- Hemos mencionado la variedad de las carnes, el tipo de cocción, ¿qué más en nuestra opinión sería un buen restaurante de parrillas?
- Yo creo la sensación de disfrutar a través del olfato, te da ganas de comer te incita.

Algunos te traen la parrilla con el carbón y la carne aún se está cociendo eso entra por el olfato e incita a comer, parte de la degustación es el olfato.

- Y también la vista, incluso el sonido con el que viene, el sonido de la carne. Cuando te comes un espagueti no pasa eso, la parrilla es la parrilla.

¿Y qué hay del ambiente?

- Yo creo que depende, yo en algunos casos he ido con amigos a ver un partido de futbol y teníamos un televisor grande con señal bastante nítida como que te llama también a estar en el lugar, la emoción de estar ahí con los amigos y disfrutar, comer carnes y ver un partido es importante. Pero también si voy a ir con la familia o con la pareja quisiera un lugar que sea tranquilo obviamente para poder conversar y disfrutar del momento en familia con una buena sazón en la carne.

Perfecto, ¿y algo para acompañar las carnes?

- Creo que el catálogo de vinos es básico y que el mozo que te va a atender te dé una buena sugerencia, este es un semi-seco, este es un Cavernet Sauvignon, le sugiero un término medio, tres cuartos.
- La carne combina muy bien con el vino, yo prefiero el vino seco con las carnes.

¿Con que frecuencia comes pollos a la brasa?

- Generalmente en el trabajo, cuando estamos entre amigos buscamos siempre una parrillita o un pollo a la brasa, comemos unas dos o tres veces por semana, es bastante frecuente.

- Parrilla no mucho, pollo si una vez a la semana. Parrilla una vez al mes.
- Yo voy dos o tres veces al mes a comer pollos a la brasa, en cuanto a parrillas no voy mucho a comer, si comemos parrillas vamos por lo general en familia y sería una vez cada dos meses.
- En lo que es el pollo, dos veces a la semana, y en caso de las parrillas, una vez al mes.
- En el caso del pollo es lo más fácil, dos veces por semana, en el caso de las parrillas una vez al mes.
- En el caso del pollo a la brasa es más frecuente, unas dos o tres veces por semana, en el caso de parrillas lo hago al reunirme con amigos o para darme un gustito, sería unas dos o tres veces al mes.
- En el caso mío, pollo dos o tres veces por semana y parrillas una vez al mes.

¿En qué lugar pondrían su preferencia por las parrillas?

- Primera opción parrillas, segunda pastas, tercera pollo.
- Parrillas primero, luego pollos.
- Primero pollos, luego parrillas.

- En el caso mío la parrilla sería la segunda opción.
- En mi caso la primera es comida criolla, segunda pasta, tercera pollo y cuarto parrilla.
- Yo primero pollos, y segundo parrillas.
- Primero las pastas y segundo las parrillas.

¿Con quienes frecuentas más este tipo de restaurantes?

- Yo como el pollo a la brasa con la familia, y la parrilla con amigos la mayoría de veces.
- En mi caso es al revés yo por motivos de trabajo como el pollo con los amigos, y la parrilla con la familia.
- En mi caso pollo con amigos, familia. En el caso de la parrilla es algo más especial, con un amigo que no veía, con mis amigos que me visitan, con mi hermana.
- A mi familia les agrada más el pollo, y ya también con amigos preferimos la parrilla lo veo más por un tema social, contar experiencias.

A su entender ¿Qué es un buen servicio?

- La calidad del producto, una buena sazón en el producto, un buen acompañamiento, un trato amable. El toque de sal exacto es importante.
- Primero la sazón, el tipo de atención es importante. Si entras a un sitio que de acuerdo al número de personas te ofrezcan una mesa por ejemplo.
- Para mí, bueno yo soy muy exquisita, me gusta mucho la inocuidad, que todo esté limpio, si no hay higiene me espanta.
- En mi caso la calidad debe ir de la mano con el servicio, puede ser muy bueno el producto pero si el servicio es pésimo no vuelvo a ir, si cuando entras nadie te atiende, te mantienen esperando, la limpieza es importante. La calidad del producto debe ir de la mano con un buen servicio.
- Para mí el servicio involucra tres aspectos, primero la limpieza, segundo un trato personalizado, y tercero que el servicio sea rápido.

Considerando un restaurante de buen nivel en una buena ubicación cerca al Real Plaza o en el centro de la ciudad ¿Cuál sería un buen precio, un precio justo para pagar por un cuarto de pollo a la brasa?

- Yo estaría dispuesto a pagar hasta 18 soles.
- Yo también había pensado en 18, hasta 20 soles.

- Para mí hasta 20 soles.
- De 15 a 20 soles.
- De 16 hasta 20 soles, dependiendo también del acompañamiento extra que te ofrezcan.
- Si el mozo tiene una mesa preparada, con un buen servicio yo creo que hasta 22 soles.
- A mí me gusta buscar las ofertas. Hay veces es mejor comprar un pollo entero que cuatro cuartos o hay veces es mejor que te den un cuarto de pollo con alguna bebida.

Hablando de una parrilla para dos, pero que pueden comer hasta tres personas, que tenga carne de res (muy suave), chuleta de cerdo, un par de anticuchos, chorizos de buena calidad acompañado de papas fritas y ensaladas. ¿Cuánto sería un precio justo?

- En un restaurante de calidad, yo le pondría entre 70 y 120 soles.
- En mi caso a partir de 40 soles, 45 soles y como tope dependiendo de la carne, en algunos lugares te ofrecen incluso carne argentina, yo creo que hasta 70 soles.
- Yo creo que entre 60 y 70 soles.

- Para mí entre 50 y 70 soles.
- Para mí entre 60 y 80 soles.
- Entre 50 y 60 soles.
- Para mí entre 50 y 70 soles.
- Aparte del ají ¿hay algo con que les guste acompañar los platos?
- La aceituna, hay una salsa de aceituna con mayonesa que es muy buena, no debería faltar.
- En cuestión parrillas el chimichurri no debe faltar.
- Variedades de mayonesa, con ají, con ajo.
- Ahora lo que está entrando con fuerza es la salsa de maracuyá. Es maracuyá con rocoto y azúcar.

Bueno ¿ensaladas es definitivamente necesario?

- Si por supuesto, además no sientes remordimiento.

¿Los postres serían un buen acompañante?

- Yo creo que el postre después de la parrilla ya es pesado, sería mejor algo que te ayude digestión como un mate.
- Yo al restaurante donde voy, no sé si será un postre pero te dan una rodaja de piña acaramelada
- En el Rodizzio, es piña a la parrilla, es piña caliente.
- Helado también es una buena opción, pero me inclinaría más por algo caliente, un mate, algo que ayude a la digestión.

Normalmente cuando vas a una pollería, si van cuatro personas y las cuatro piden pecho, no te aceptan, te dicen que tiene que ser dos pechos y dos piernas. La propuesta en este caso es que no haya ningún reparo en la presa que pides; si cuatro personas piden cuatro pechos, los cuatro reciben lo solicitado ¿Qué les parece esta propuesta? Hablando de parrillas, también habría una opción vegetariana con champiñones y vegetales a la parrilla. Todo esto en un mismo lugar. ¿Qué les parece?

- Me parecería muy interesante, por la variedad a escoger, ¡me parecería excelente!

- Muchas veces uno va con un grupo de amigos y algunos son vegetarianos y sería una muy buena opción. Incluso a mí que como carnes me llamaría la atención y me gustaría probar vegetales a la parrilla.
- Si vas con alguien, especialmente las chicas que no comen muchas carnes, me parecería una muy buena opción.
- Me parecería interesante para ir con amigos, compañeros de trabajo.
- Me parece una buena idea porque a todos no nos gusta el pollo a la brasa y sería bueno.
- Me parece interesante por los gustos diversos que tenemos las personas.
- A mí me parece que escoger la presa de pollo es bastante saludable porque a mí me ha tocado hay veces pelear por la presa que quiero, me dicen que ya no hay o te dicen que solo sale pierna con pecho. A mí no me gusta la pierna y me la traen obligado. Me parecería excelente.

¿Hay algo que ustedes mejorarían en esta propuesta? ¿Hay algo que quisieran encontrar en un restaurante de pollos a la brasa y parrillas que no encuentran en otro sitio?

- A mí me gustaría que me acompañen el pollo a la brasa con un trozo de chorizo como un bocadillo. O de repente chorizo en rodajillas para abrir el apetito, también podría ser champiñones salteados.
- Yo he podido ver en algunas pollerías en Lima que te traen uno pancitos calientitos para comer con mantequilla.
- Yo he visto en Arequipa que te dan la opción de comer en vez de papas fritas con papa hervida y había bastante gente que lo pedía.
- A mí me gusta lo que te dan en Don Belisario, la papa Andina con cáscara con queso parmesano, yo prefiero ese acompañamiento que con papas fritas.
- Que te den opciones a las guarniciones, el pollo puede estar acompañado sólo con ensalada muy sustanciosa, o también incluso arroz.
- Con yuquitas fritas o camote.

¿Qué restaurantes les viene a la mente cuando hablamos de pollos a la brasa aquí en Cusco? ¿Cuál es el mejor?

- La Granja.
- Don Belisario.

- Don Lucho.
- La Granja.
- Don Belisario.
- Don Belisario.

¿Y en el caso de restaurantes a la parrilla? ¿Cuál es el mejor?

- Tayta Fé.
- El Secreto de la Vaca, el Orégano, ellos tienen su parrilla afuera.
- También El Orégano y Tayta Fé.
- No tengo uno en especial puede ser El Abrazador.
- Yo he ido al Abrazador y al Mesón de Espaderos.
- El Abrazador y El Secreto de la Vaca.

Muchas gracias por su colaboración, eso es todo por ahora.

FOCUS GROUP 2: “Opiniones del consumidor de pollos a la brasa y parrillas.”

- Lugar: Domicilio del moderador en la urbanización Larapa del distrito de San Jerónimo, Cusco.
- Fecha: 28 de octubre del 2016.
- Moderador: Edison Alves.

Integrantes del focus group:

Ivette Salazar: Ingeniero Industrial, trabaja en telecomunicaciones.

Jessica Aguayo: Contadora, trabaja de forma independiente.

Kattya Acosta: Economista, trabaja en la Dirección Regional de Educación.

Efraín Cáceres: Tiene su oficina de proyectos.

Rolando Casas: Filósofo, propietario de una florería.

Patricia Carrasco: Economista, trabaja independientemente.

Buenas tardes, gracias por su asistencia, bueno, permítanme presentarme, en primer lugar mi nombre es Edison Alves, soy estudiante de la maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos haciendo este focus group para precisamente recabar información respecto al PGA que venimos realizando. El proyecto que se está realizando es un restaurante de pollos a la brasa y parrillas en un mismo lugar, en realidad este concepto surge a partir de que, a mi entender en la ciudad del Cusco no tenemos un restaurante de primer nivel que tenga muy buen servicio y calidad de comida que sirva pollos a la brasa y parrillas en un mismo lugar. Ahora vamos a indagar al respecto. Para entrar

más en confianza, quisiera que cada uno de ustedes se presente nos diga su nombre, ocupación y algunos pasatiempos que tenga.

- Soy Ivette Salazar Esquivel, mi ocupación es Ingeniero Industrial y mis pasatiempos son leer novelas, ver videos de patinaje sobre hielo, escuchar música.
- Soy Jessica Aguayo, mi ocupación es contadora. Mis pasatiempos es escuchar música y leer un libro.
- Mi nombre es Kattya Acosta, soy economista. Mis pasatiempos son salir a pasear, disfrutar el tiempo con mi familia.
- Mi nombre es Efraín Cáceres, soy ingeniero y mis pasatiempos es pasar el tiempo con la familia, los amigos, hacer deporte.
- Mi nombre es Rolando Casas, soy filósofo. Me encanta leer y viajar, conocer nuevas cosas.
- Mi nombre es Patricia Carrasco, soy economista y me gusta hacer manualidades.

OK, muchas gracias. Algunas aclaraciones respecto al focus, como ven esto se está grabando así que no se sientan incómodos, siéntanse relajados por favor. Si una persona habla y otra persona desea dar una opinión, esperamos a que

termine o levantamos la mano para no interrumpirnos básicamente. Y si alguien tiene una opinión diferente al resto manifiéstelo con toda confianza porque de eso se trata que nos sinceremos y manifestemos lo que realmente son nuestras preferencias. ¿Alguna duda para proseguir? ¿Está todo claro? Bueno, ¿Qué restaurante de pollos a la brasa frecuentan? ¿Y qué restaurantes a la parrilla frecuentan?

- Más que todo, “El Tablón”, “La Granja” Porque veo limpieza y porque me han atendido rápido y hay otras opciones para ordenar. En el caso de parrillas he ido la Abrazzador porque creo que es más comercial, los amigos dicen que vayamos allí porque creo la atención es buena y las veces que he ido la atención también ha sido muy buena.
- Yo voy a “La Granja”, “Don Belisario”. En parrillas voy a “El Abrazzador”
- En general no tengo uno específico, voy a alguno que me recomiendan, yo voy a “La Granja” y en el caso de parrillas “El Señor Carbón” y el “Abrazzador”.
- El que me gusta es Don Belisario en pollos y restaurantes a la parrilla el rodizio “El Abrazzador”
- En el caso de pollos por el sabor hay una pollería en Magisterio se llama Nesyds. En el caso de parrillas el “Uchu” y el “Abrazzador”.
- En el caso de pollos, “La Granja” y para las parrillas el “Abrazzador”.

¿Por qué motivos asisten a esos lugares?

- Hay veces que uno con las amistades dicen que vamos a comer, algunos dicen pizza, pollo y la parrilla es una muy buena opción.
- Yo creo que los pollos son ricos, la atención es buena y también tienen variedad de platos. En el caso de las parrillas la sazón es buena, es rico, voy ahí por antojo, nos antojamos de comer eso y en esos restaurantes nos atienden bien.
- A mí me gusta el ají en La Granja, pero más me gusta las papas y comerlo con ají. En el caso de las parrillas me ha gustado mucho las ensaladas, el acompañamiento con ensaladas es bueno.
- Don Belisario por sus variedades de papa, hay una papa sancochada con queso que me gusta o también puedes pedir arroz. En el caso del Abrazador te dan más carne que en otros sitios y hay buenos cortes.
- En el caso de la pollería Nesyds, te ponen los cubiertos en agua caliente, es el único en Cusco que hace eso. El sabor del pollo es muy bueno. En las parrillas en “Uchu” el producto es muy bueno y en Abrazador es la variedad para escoger.

¿Qué plato a la parrilla les gusta más?

- Lo que es la carne a la parrilla con chorizos, etc.
- La parrilla gaucha, la parrilla argentina.
- A mí me gusta el corazón, a mi esposa le gusta el cuadril.
- Me gusta las carnes en general, no tengo un plato en especial.

Muy bien, dado que estamos hablando de los pollos a la brasa y las parrillas tengo esta pregunta ¿Qué caracteriza para ustedes un buen restaurante de pollos a la brasa? ¿Y al de parrillas? ¿Cuáles serían las características?

- El primer factor es la limpieza, que la atención sea buena es muy importante que los mozos sean muy atentos.
- Recuerdo que había una pollería frente a mi trabajo, se llamaba “El Bigotes” su pollo era muy bien sazonado, muy rico, bien cocido. En un restaurante en general me gusta la higiene, la pulcritud con la que está puesto el restaurante, otro factor es la buena atención del mozo, y que la comida esté bien hecha que no sea comida guardada en el restaurante Etapoy la ensalada es guardada.
- Que el pollo sea agradable, que las carnes tengan un buen sabor.
- En el caso de pollos es que no te cobren al inicio, un buen servicio y sobre todo que te den la presa que tú quieres, hay una buena pollería frente a la

universidad pero varias veces he discutido porque no les gusta darte la presa que tú quieres. En el caso de parrillas, la rapidez en la atención.

- Lo más importante es la calidad del producto, del plato. En el caso de la parrilla lo principal es la calidad de la carne, el corte es muy importante, que te den lo que pides, que no te den un bistec en lugar de lomo fino porque eso se nota.

¿Con que frecuencia ustedes comen pollos a la brasa?

- Diría que unas dos veces por semana.
- En mi caso, una vez al mes.
- Como una vez al mes.
- Una vez a la semana.
- Por lo menos una vez a la semana.
- Una vez a la semana.

¿Y las parrillas?

- Unas dos veces en seis meses (cada tres meses).

- Una vez al mes.
- Yo también una vez al mes.
- Una vez al mes o una vez cada dos meses.
- Será una vez al mes o cada 45 días.
- Una vez al mes.

¿Puede indicar en que días come el pollo a la brasa y parrillas; en alguna ocasión especial?

- Lo que es pollos en cualquier momento, es más fácil encontrar una pollería o en delivery. En el caso de parrillas es algo más especial.
- En mi caso yo voy más que todo, los domingos, o en un cumpleaños.
- Yo como las parrillas en alguna ocasión especial como un cumpleaños por ejemplo. El pollo es más frecuente.
- El pollo es más común y puede ser en cualquier momento, la parrilla es para alguna situación más especial.

- El pollo es más frecuente porque por el trabajo es lo más rápido. En el caso de la parrilla es para una ocasión más especial.

¿Con quienes frecuentaría usted más este tipo de restaurantes? ¿Familia, amigos, compañeros de trabajo, alguien más?

- Amistades y familiares, compañeros de trabajo no mucho.
- En mi caso mi familia, mi esposo y mis hijos. También con algunas amistades.
- El pollo es muy indistinto porque incluso si sales del trabajo y no encuentras un menú, el pollo es la primera opción. En ambos casos para mi es familiar y con amigos.
- El pollo es para la familia. La parrilla es más con amigos porque muchas veces cada uno asume su parte del consumo.
- El pollo a la brasa lo relaciono más al trabajo, es más consistente, más abundante. La parrilla es más para celebración.
- La familia siempre es primero y luego los amigos.

¿Qué es un buen servicio a su entender?

- La limpieza es lo primero, ahora la buena atención que te dan los trabajadores, si pides algo que sea lo que realmente pediste y que sea rápido.
- Para mí es que te atiendan rápido, que siempre estén atentos los mozos a tus peticiones, que sean amables, que esté limpio el local y que cobren de acuerdo a lo que sirven.
- En primer lugar que el mozo esté presentable, limpio, que te traigan el pedido en el tiempo prudente que haya amabilidad y que te solucione problemas, hay veces no hay lo que solicitas en la opción y el mozo te debe brindar soluciones.
- La cortesía del anfitrión de las personas que toman la orden, la rapidez en la atención y la limpieza del local especialmente en los baños.
- Para mí, primero es la atención humana, la higiene y el orden; meseros y administradores amables. El tiempo es importante, no hay que hacerle esperar demasiado al cliente, eso ya no es un buen servicio.

En un local con buena ubicación y ambiente agradable, ¿Cuál es el precio justo para un cuarto de pollo a la brasa?

- Yo creo que entre 15 y 20 soles.
- Para mí lo que cobran en La Granja entre 15 y 17 soles.

- A mí me parece justo a partir de 15 soles.
- Yo pienso 17 soles o tal vez 18 soles.
- Entre 18 y 20 soles.
- Entre 16 y 20 soles.

¿Para un lomo fino a la parrilla?

- De 25 soles a mas, 30 soles.
- Más de 20 soles.
- Yo creo que 30 soles.
- Entre 32 y 35 soles.
- Entre 50 y 55 soles.
- Unos 35 soles.

¿Para una parrilla para dos personas?

- De 25 a 50 soles más o menos.
- Creo que 28 soles por persona.
- Para la parrilla puede ser a partir de 25 soles por persona.
- Unos 70 soles.
- Entre 70 y 80 soles.
- Entre 60 y 80 soles.

¿Con que les gusta acompañar los platos a la parrilla? ¿Bebidas, postres, algo más?

- Con ensaladas y puede ser con un vino, postre casi no.
- Con papas fritas, ensaladas, bastante ensalada.
- A mí me gusta papas al horno y como la carne es fuerte, es pesada, un buen vino es una opción, la Coca Cola también la siento digestiva o un buen mate.
- Con vino tinto la parrilla y el pollo a la brasa con gaseosa o limonada. Y postres puede ser con torta tres leches.

- La carne se acompaña bien con ensaladas, papas fritas o arroz. Y bueno las carnes se comen bien con vino, un buen vino. Para las parrillas los postres es creo ya no muy necesario.
- Las parrillas con vino o infusión. El pollo con limonada o también infusión.

¿Qué les parece un restaurante de pollos a la brasa y parrillas en un mismo sitio que brinde opción vegetariana y que puedan escoger la pieza de pollo que ustedes prefieren (pecho o pierna)?

- Sería una buena alternativa por la variedad que ofrecería porque cuando uno está con otras personas algunos quieren pollo, otros carne, etc. Sería excelente porque hay variedad para todo gusto.
- Me parece excelente la idea y que tenga la variedad para poder escoger, pueden consumir pollo, parrilla, vegetariano y que sean sus platos especiales.
- Sería un gol, sería una satisfacción al 100% y hay veces los cuatro queremos la misma presa y no nos la dan. En el caso de la parrilla hay algunos amigos que no comen carne y la opción vegetariana sería muy buena.
- Es una buena opción, por ejemplo Don Belisario te ofrece una opción vegetariana y hay muchas personas que no la conocen.
- Sería una propuesta ideal, en un solo lugar tener todas esas opciones.

¿Qué aspectos positivos tiene esta propuesta?

- Creo que esta propuesta tendría una buena acogida dependiendo del lugar y del precio, que sea un buen sitio y por el precio irían personas más selectas.
- Las opciones que te brinda.
- Tener más variedad para diferentes personas es siempre algo bueno.
- Creo que el hecho de poder escoger tu presa de pollo, es algo muy raro en Cusco.
- En Lima se puede comer en el Pardo's pollos y parrillas y esa variedad es muy buena.

¿Qué aspectos mejorarían de esta propuesta?

- La ubicación es importante, la ubicación sería en la avenida de la cultura no muy en el centro.
- Para mi esta propuesta es suficiente, muchos postres creo no es necesario.
- En pollerías creo que falta una mayor variedad de ensaladas.

- Yo que voy bastante a Lima, el sabor del pollo es importante, no muy condimentado y que sea jugoso.

¿Qué características les gustaría encontrar que no encuentran en otros restaurantes?

- Más variedad de platos no solamente pollos y parrillas, bueno la opción vegetariana me parece buena.
- Más que todo es importante la manera que te atiendan y si tienen juegos para los niños sería bueno.
- Que tengan algún patio o unas sillas para sentarse mientras esperas cuando el restaurante esté lleno incluso te podrían ofrecer alguna bebida mientras esperas.
- Tratándose de pollerías creo que es necesario tener unos buenos televisores porque muchas veces uno come pollo solo y es necesario tener algo visual para distraerse, ver algún partido.
- En el caso de pollos, como la porción es más pequeña, ahí si los postres son más frecuentes y en Cusco no he encontrado una pollería que ofrezca buenos postres; me gusta el mousse de lúcuma, de chocolate, de limón o torta helada, me gusta postres que no tengan mucha harina.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. **Conceptos de administración estratégica**. 14° ed. México D.F.

PEARSON Educación, 2013. Cap. 5.

DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia. 1° ed.

Buenos Aires. Granica, 2004. Cap. 6.

EVANS, James R. y LINDSAY, William M. **Administración y control de la**

calidad. 7° ed. México D.F. CENGAGE Learning, 2008. Cap 1.

EDICIONES CABALLERO BUSTAMANTE. **Manual de la Micro y Pequeña**

empresa – MYPE. Lima, 2014.

HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. **Metodología**

de la Investigación. 6° ed. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana, 2014. Cap. 3
y 12.

HILL, Charles y JONES, Gareth. **Administración Estratégica un enfoque integral**.

10° ed. México D.F. CENGAGE Learning, 2011. Cap. 1 y 6.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. **Marketing**. 14° ed. México D.F.

PEARSON Educación, 2012. Cap. 4, apéndice 1.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj **Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro.** 10° ed. México D.F.: PEARSON Educación, 2013. Cap. 3.

MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de mercados.** 5° ed. México D.F. PEARSON Educación, 2008. Cap. 10.

SAPAG CHAIN, Nassir. **Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación.** 2° ed. Santiago. PEARSON EDUCACIÓN, 2011. Cap. 3.

SUÁREZ, Mario y TAPIA, Fausto. **Interaprendizaje de estadística básica.** 1° ed. Ibarra. Universidad Técnica del Norte, 2012. Cap. 1.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

“¿A dónde van las madres limeñas Por su día?”. En: **Gestión**. [en línea]. (PE): 09/05/2014. [citado 31 enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/donde-van-madres-limenas-dia-madre-2096825>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM). **Niveles socio económicos 2014**. [en línea]. PE: 2014. [citado 18 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

ASTRA maquinarias y sistemas. **Contactos**. [en línea]. PE: 2016. [citado 1 junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.cafeastra.com>

BANCO MUNDIAL. **Peru overview**. [en línea]. US: 2015. [citado 6 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

EL BANCO MUNDIAL. **Crecimiento del PBI (% anual)**. [en línea]. US: 2014. [citado 19 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

BCRP. **Caracterización de Cusco**. [en línea]. PE: 2015. [citado 09 febrero 2016].

Microsoft HTML. Disponible en:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

“¿Cómo fidelizar clientes en un restaurante?”. En: **Portal Restaurante Lleno**. [en línea]. (US): 15/11/2015. [citado 16 abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://restaurantelleno.com/como-fidelizar-clientes-restaurante.html>

“¿Cómo se define que una persona pertenezca a un determinado nivel socioeconómico?”. En: **Diario El Comercio**. [en línea]. (PE): 24/10/2011. [citado 19 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/economia/personal/como-se-define-que-persona-pertenezca-determinado-nivel-socioeconomico-noticia-1322839>

“¿Cuánto pollo a la brasa consume un hogar peruano?”. **En Radio Programas del Perú RPP**. [en línea]. (PE): 17/07/2015. [citado 19 marzo 2016]. Microsoft HTML.

Disponible en: <http://rpp.pe/economia/economia/cuanto-pollo-a-la-brasa-consume-un-hogar-peruano-noticia-817971>

“Como captar, fidelizar y rentabilizar clientes para su restaurante” En: **Portal Comercializadora de Soluciones Informáticas**. [en línea]. (CO): 15/10/2015.

[citado 16 abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://www.csisasoluciones.com/noticias-restaurantes/como-captar-fidelizar-y-rentabilizar-clientes-para-su-restaurante.html>

CORPORACIÓN MONTANA. **Avicultura**. [en línea]. PE: 2015. [citado 09 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

http://www.corpmontana.com/pop_consumo_carne_pollo.html

“Cusco tuvo crecimiento más alto del mundo en últimos 5 años”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 05/05/2014. [citado 5 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/sociedad/cusco/cusco-tuvo-crecimiento-mas-alto-mundo-ultimos-5-anos-noticia-1727172>

DAMODARAN ONLINE. **Betas by sector (US)**. [en línea]. US: 2016. [citado 1 junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

GLOBAL RATES. **Inflación de Estados Unidos**. [en línea]. US: 2016. [citado 1 junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>

GOOGLE MAPS. Cusco (en línea). US: Google Maps 2016, (citado 29 mayo 2016). Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/@-13.5249692,-71.953055,16.5z>

“Increíble diciembre hace crecer el PBI 3.26% en 2015”. En: **Diario El Comercio**. [en línea]. (PE): 15/02/2016. [citado 19 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/increible-diciembre-hace-crecer-pbi-326-2015-noticia-1879017>

INEI. **Notas de prensa.** [en línea]. PE: 2014. [citado 6 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cusco-es-el-departamento-que-mas-crecio-7804/>

INEI. **Población de Perú 2000 al 2015.** [en línea]. PE: 2016. [citado 23 marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA (INEI). **Día mundial de la población.** [en línea]. PE: 2013. [citado 18 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1095/libro.pdf

INVESTING.COM. **Mercados, tasas y bonos.** [en línea]. US: 2016. [citado 1 junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds>

INVESTING.COM. **Mercados, acciones.** [en línea]. US: 2016. [citado 1 junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://es.investing.com/equities/americas>

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. **Promoción Económica.** [en línea]. PE: 2015. [citado 09 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/descubra/Paginas/Consejo_Global_Diplomacia_Gastronomica.aspx

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Premio mype**. [en línea]. PE: 2015. [citado 6 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://www.premiomype.gob.pe/premio.php>

MUNICIPALIDAD DE CUSCO. **Gerencia de desarrollo económico**. [en línea].

PE: 2016. [citado 6 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://www.cusco.gob.pe/gerencia-de-desarrollo-economico/gobierno-municipal-del-cusco-convoca-a-la-1ra-mesa-multisectorial/>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. **UNWTO Tourism Highlights**.

2015 Edition. [en línea]. US. jun 2015. [Citado 31 enero 2016]. Disponible en:

<http://www.aprendedeturismo.org/que-paises-del-mundo-que-reciben-mas-turistas-y-en-america-latina/>

“Peruanos destinan un 33.2 % de sus gastos a comer fuera de casa”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 05/08/2015. [citado 31 enero 2016]. Microsoft HTML.

Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peruanos-destinan-332-sus-gastos-comer-fuera-casa-noticia-1830654>

“Pollo a la brasa: El favorito de los peruanos.”. En: **El Comercio**. [en línea]. (PE): 19/07/2015. [citado 6 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/pollo-brasa-favorito-peruanos-noticia-1826726>

“Recursos para iniciar una pollería en el Perú” En: **Mi empresa propia**. [en línea].

(PE): 01/02/2016. [citado 26 mayo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://www.mep.pe/recursos-para-iniciar-una-polleria-en-el-peru/>

SUNAT. **Tasa para la determinación del impuesto a la renta**. [en línea]. PE:

2016. [citado 6 febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en:

http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2801:08-tasa-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-&catid=298:rentas-de-3era-categoria&Itemid=524