ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

RESTAURANTE TEMÁTICO CUSCO.

Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

**DARWIN MELLADO ALMANZA
ORLANDO UBALDO ORCOTOMA DUEÑAS
PAVVEL ROZAS LINARES**

**Asesor:
Horacio Javier Barrios Cruz**

Lima – Perú

2017

"RESTAURANTE TEMÁTICO CUSCO"

DEDICATORIA

Para mi familia porque sin ellos no tendría el respaldo, la motivación, el amor y la fuerza para continuar este largo camino que es la vida. Gracias a ellos descubrí lo mejor de la vida.

Darwin

Para mi familia; especialmente para mi madre Antonieta quién siempre estuvo alentando desde el inicio de la maestría, mi hermana mayor Giovanna ejemplo de perseverancia y constancia; y mi hijo Adriano quién me brinda la fuerza suficiente para seguir creciendo.

Orlando

Para y por mis amados padres Milenco y Juana, mis queridos y recordados abuelos y mis queridas mascotas que son parte de mi amada familia, sin ellos no sería una dicha estos logros, y muy especial gracias a nuestro Padre celestial por la fortaleza y aprendizajes que me da en esta vida.

Pavvel

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro proyecto se resume en la “Implementación de un Restaurante Tradicional en la ciudad de Cusco”, cuyo nombre será Manka. La propuesta de valor del negocio es brindar un servicio diferenciado en donde se ofrezca una carta de platos de comida tradicional, un adecuado ambiente y un servicio de calidad, con ello esperamos lograr que el cliente no sólo deguste la comida sino también que disfrute de un momento grato, recordando la cultura a través de las pinturas, cuadros y shows en vivo. Nuestro mercado objetivo viene a ser la población urbana de la ciudad de Cusco.

Se tiene que resaltar el crecimiento sostenido del mercado gastronómico peruano en los últimos años. Es así que, en el año 2014, las ventas reales del sector restaurantes se incrementó en 5.08 por ciento, con respecto a lo registrado en el año 2013. Aunado, a las condiciones estables de la economía peruana para los siguientes años, a través de una eficiente política monetaria y fiscal. Asimismo, un mayor apoyo a las Mypes por parte del Estado, mediante las leyes y decretos legislativos.

A través de herramientas de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, se han logrado obtener resultados optimistas que aportan a la viabilidad de la propuesta, sustentados en un estudio de mercado. En el estudio cuantitativo, hemos podido conocer que el 76.2 por ciento de las personas encuestadas asisten a un restaurante de comida tradicional y el 48.0 por ciento están interesados en asistir al restaurante tradicional que planteamos.

Cabe mencionar que nuestra principal estrategia es la diferenciación a través de la implementación de un restaurante temático, tratando de ofrecer una propuesta de valor diferente a la de nuestros competidores. Asimismo, la implementación del marketing mix, permitirá lograr tener una representativa participación en el mercado.

En la evaluación económica financiera, la inversión inicial asciende a S/. 109,323.49; cual será financiada por aporte de los tres socios, no teniendo que incurrir en endeudamiento. Analizando los resultados, obtuvimos un VAN de S/. 325,163.38 y un TIR de 63,01 por ciento, el cual fue mayor al COK. Con ello, se estableció la viabilidad del proyecto.

Obteniendo resultados favorables, se recomienda la ejecución del proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	18
CAPITULO I	20
1. Generalidades.....	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.2. Determinación de la Oportunidad	22
1.3. Justificación del Proyecto	23
1.4. Objetivos Generales y Específicos.....	25
1.4.1. Objetivo general.....	25
1.4.2. Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II 27	
2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR	27
2.1. Descripción del estado actual de la Industria	27
2.1.2. Segmentación de la Industria.....	31
2.1.3. Empresas que la Conforman	33
2.2. Tendencias de la industria	34
2.3. Análisis Estructural del sector Industrial	38
2.3.1. Amenaza de productos sustitutos	39
2.3.2. Rivalidad entre los competidores actuales.....	40
2.3.3. Nuevos competidores potenciales	41

2.3.4. Proveedores.....	42
2.3.5. Clientes	42
2.3.6. Matriz de Atractividad	42
2.4. Análisis de la competencia	45
2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio	45
2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.....	48
2.4.3. Matriz de perfil competitivo	49
2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado	51
2.5.1. Análisis Político - Legal	51
2.5.2. Análisis Económico	54
2.5.3. Análisis Tecnológico.....	58
2.5.4. Análisis Socio Cultural	59
2.6. Oportunidades.....	61
CAPÍTULO III	65
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	65
3.1. Descripción del producto	65
3.1.1. Selección del Mercado Objetivo	65
3.2. Investigación Cualitativa	66
3.2.1. Proceso de muestro	66
3.2.2. Objetivos del Focus Group.....	68
3.2.3. Diseño del Instrumento.....	68
3.2.4. Análisis y Procesamiento de Datos	70

3.3. Investigación Cuantitativa	73
3.3.1. Proceso de muestreo.....	74
3.3.2. Análisis y procesamiento de datos	74
3.4. Conclusiones y Recomendaciones	84
CAPITULO IV 85	
4. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	85
4.1. Ámbito de la Proyección	85
4.2. Selección del Método de Proyección	85
4.2.1. Mercado Potencial	88
4.2.2. Mercado Efectivo	89
4.2.3. Mercado Objetivo	90
4.3. Pronóstico de Ventas	91
4.4. Aspectos Críticos que impactan el pronóstico de ventas	91
CAPITULO V 92	
5. INGENIERÍA DEL PROYECTO	92
5.1. Estudio de Ingeniería.....	92
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.....	93
5.1.2. Selección del Equipamiento	100
5.1.3. Lay Out	103
5.1.4. Distribución de Equipos, Mobiliario y Otros	105
5.2. Determinación del Tamaño.....	107
5.2.1. Proyección del crecimiento.....	107

5.2.2. Recursos	107
5.2.3. Tecnología	108
5.2.4. Flexibilidad	108
5.2.5. Selección del tamaño ideal.....	109
5.3. Estudio de Localización.....	112
5.3.1. Definición de Factores Locacionales	112
CAPÍTULO VI	126
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	126
6.1. Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada.....	126
6.1.1. Visión	127
6.1.2. Misión	127
6.1.3. Principios	127
6.2. Formulación de Estrategias de Negocios	129
6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.....	130
6.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada	130
6.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave	131
6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos	140
6.7. Política de recursos humanos	141
CAPITULO VII	143
7. PLAN DE MARKETING.....	143
7.1. Estrategia de Marketing.....	143

7.1.1. Estrategia de Producto	143
7.1.2. Estrategia de Precio	146
7.1.3. Estrategia de Distribución	148
7.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad	150
7.2. Estrategias de Ventas.....	153
7.2.1. Políticas de Servicios y Garantías	153
CAPITULO VIII	156
8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA	156
8.1. La Inversión	156
8.1.1. Inversión pre-operativa	156
8.1.2. Inversión en capital de trabajo	158
8.1.3. Costo del proyecto	159
8.1.4. Inversiones Futuras	160
8.2. Financiamiento.....	161
8.2.1. Endeudamiento y Condiciones	161
8.2.2. Costo de Capital Promedio Ponderado.....	161
8.3. Presupuesto Base	163
8.3.1. Presupuesto de Ventas.....	163
8.3.2. Presupuesto de Costos de Producción.....	165
8.3.3. Presupuesto de Compras	166
8.3.4. Presupuesto de Gastos Administrativos	173
8.3.5. Presupuesto de Marketing y Ventas.....	173

8.4. Presupuesto de Resultados.....	174
8.4.1. Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	174
8.4.2. Balance Proyectado.....	175
8.4.3. Flujo de Caja Proyectado	175
CAPITULO IX 178	
9. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....	178
9.1. Evaluación Financiera.....	178
9.1.1. Tasa Interna de Retorno	178
9.1.2. Valor Actual Neto.....	178
9.2. Análisis de Riesgo	179
9.2.1. Análisis de Punto de Equilibrio	179
9.2.2. Análisis de Escenarios.....	180
9.2.3. Análisis de Sensibilidad	181
CAPITULO X 184	
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	184
10.1. Conclusiones	184
10.2. Recomendaciones.....	187

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Restaurantes en la ciudad del Cusco, 2015	33
Cuadro 2.2: Matriz de atractividad consolidada	43
Cuadro 2.3: Matriz de Atractividad detallada	44
Cuadro 2.4: Participación de los principales competidores en el mercado	49
Cuadro 2.5: Participación de los principales competidores en el mercado 1/	50
Cuadro 2.6: Matriz de Efectividad de Factores Externos (EFE)	63
Cuadro 3.1: Determinación del público objetivo	67
Cuadro 3.2: Personas del Focus Group	68
Cuadro 4.1: Estructura de edades de la provincia del Cusco	86
Cuadro 4.2: Distribución de las personas de la zona urbana por NSE	87
Cuadro 4.3: Proyección de la población de la provincia del Cusco: 2013	87
Cuadro 4.4: Proyección de la población de la provincia del Cusco	88
Cuadro 4.5: Indicadores	89
Cuadro 4.6: Mercado Potencial	89
Cuadro 4.7: Mercado efectivo	89
Cuadro 4.8: Mercado objetivo	90
Cuadro 4.9: Pronóstico de ventas	91
Cuadro 5.1: Equipamiento de le la cocina	101
Cuadro 5.2: Utensilios de cocina	101
Cuadro 5.3: Vajilla, cubertería y cristalería	102
Cuadro 5.4: Equipamiento para el servicio	102
Cuadro 5.5: Equipamiento de bodega	102
Cuadro 5.6: Pronóstico de Ventas	107
Cuadro 5.7: Determinación del Turnover	110

Cuadro 5.8: Análisis del Uso de la Capacidad Instalada.....	111
Cuadro 5.9: Matriz de Evaluación	125
Cuadro 6.1: Análisis Estratégico	129
Cuadro 6.2: Resumen de las remuneraciones.....	141
Cuadro 8.1: Inversión Fija	157
Cuadro 8.2: Inversión Intangible.....	158
Cuadro 8.3: Inversión en Capital de Trabajo	159
Cuadro 8.4: Inversión Total.....	160
Cuadro 8.5: Inversiones Futuras	160
Cuadro 8.6: Resumen de Inversiones	160
Cuadro 8.7: Distribución del Ticket Promedio	164
Cuadro 8.8: Cálculo del Ticket Promedio.....	165
Cuadro 8.9: Pronostico de Ventas	165
Cuadro 8.10: Distribución del Costo Promedio	166
Cuadro 8.11: Cálculo del Costo Promedio.....	166
Cuadro 8.12: Pronóstico de Costos de Materia Prima	166
Cuadro 8.13: Costo de Producción de Cuy al Horno.....	167
Cuadro 8.14: Costo de Producción de Chicharrón	168
Cuadro 8.15: Costo de Producción de Lechón	168
Cuadro 8.16: Costo de Producción de Chiriuchu.....	169
Cuadro 8.17: Costo de Producción de Adobo.....	169
Cuadro 8.18: Costo de Producción de Crema de Choclo	170
Cuadro 8.19: Costo de Producción de Chairo	170
Cuadro 8.20: Costo de Producción de Ceviche de Trucha	171
Cuadro 8.21: Costo de Producción de Helado de Choclo	171
Cuadro 8.22: Costo de Producción de Flan de Quinoa	171

Cuadro 8.23: Costo de Producción de Mousse de Quinua	172
Cuadro 8.24: Costo de Producción de Limonada.....	172
Cuadro 8.25: Costo de Producción de Jugo.....	172
Cuadro 8.26: Gastos Administrativos	173
Cuadro 8.27: Presupuesto de Marketing y Ventas.....	174
Cuadro 8.28: Estado de Ganancias y Pérdidas	174
Cuadro 8.29: Balance Proyectado	175
Cuadro 8.30: Flujo de Caja de Operaciones.....	176
Cuadro 8.31: Flujo de Caja de Inversión	177
Cuadro 8.32: Flujo de Caja Económico	177
Cuadro 8.33: Flujo de Caja Financiero.....	177
Cuadro 9.1: Análisis de Punto de Equilibrio	179
Cuadro 9.2: Supuestos de Escenarios.....	180
Cuadro 9.3: Análisis de Escenarios	180
Cuadro 9.4: Análisis de Sensibilidad ante variaciones del ticket promedio	182
Cuadro 9.5: Análisis de Sensibilidad ante variaciones del costo promedio	182
Cuadro 9.6: Análisis de Sensibilidad ante variaciones de la cantidad demandada.....	183

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Ventas Reales del Sector Restaurantes, 2012 – 2015	29
Gráfico 2.2: Fuerzas Competitivas	38
Gráfico 2.3: Mapeo de la Competencia en el Sector Comidas en la Ciudad del Cusco	41
Gráfico 2.4: Producto Bruto Interno, 2008 – 2017	56
Gráfico 2.5: Proyección de Inflación, 2015 – 2017	57
Gráfico 2.6: Valor Agregado Bruto 2014	58
Gráfico 2.7: Motivos para estar orgulloso	60
Gráfico 3.1: Servicios complementarios sugeridos para el nuevo restaurante tradicional .	83
Gráfico 5.1: Modelo de Administración de Procesos	93
Gráfico 5.2: Proceso Operativo.....	95
Gráfico 5.3: Distribución de la planta	104
Gráfico 5.4: Distribución de la cocina	105
Gráfico 5.5: Distribución del mobiliario	106
Gráfico 5.6: Vista Exterior del Local	120
Gráfico 5.7: Ubicación del Local	120
Gráfico 5.8: Vista Exterior del Local	121
Gráfico 5.9: Ubicación del Local	122
Gráfico 5.10: Vista Exterior del Local	123
Gráfico 5.11: Ubicación del Local	123
Gráfico 6.1: Organigrama del Restaurante	131
Gráfico 7.1: Ambientación del Local.....	144
Gráfico 7.2: Logotipo del restaurante	146
Gráfico 7.3: Ubicación del restaurante	149
Gráfico 9.1: Análisis de Sensibilidad	183

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha Técnica de la Investigación Cualitativa (Focus Group).....	189
Anexo 2: Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa (Encuesta)	193
Anexo 3: Modelo de Carta.....	193

INTRODUCCIÓN

La gastronomía cusqueña ha ido creciendo en estos últimos años a un ritmo impresionante y la comida temática tradicional en los restaurantes se vuelve escasa por falta de experiencia y conocimiento de esta. La población cusqueña va creciendo demográficamente y con ésta se incrementa sus necesidades de consumo y de interés hacia la visita de este tipo restaurantes, razón por la cual surge la idea de la “*Implementación de un restaurante temático tradicional*”, en la ciudad de Cusco, y con ello contar con un restaurante que brinde una buena atención, calidad en el servicio y que logre complacer a la clientela, otorgándoles una aventura culinaria distinta.

Dentro de este documento se muestra un plan de negocios para la implementación de un restaurante.

En el capítulo I, denominado Generalidades, se menciona a los antecedentes, determinación del problema, justificación del proyecto, también se considera a los objetivos generales y específicos, alcances y limitaciones de la investigación.

El capítulo II, denominado Estructura económica del sector, incluirá la descripción del estado actual de la industria, segmentación de la industria, así como las empresas que la conforman, así como un completo análisis estratégico, tanto externo como interno, realizando un análisis del contexto actual, finalizando con las oportunidades.

El capítulo III, presenta los detalles correspondientes al estudio de mercado, donde se incluye un proceso de muestreo, diseño de instrumento, para terminar con las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

El capítulo IV, mostrará cuantitativamente la derivación del mercado objetivo y pronóstico de ventas, variables clave para el dimensionamiento del proyecto.

El capítulo V, incluirá temas de ingeniería del proyecto, donde se realizará el estudio de ingeniería, selección del equipamiento del restaurante, así como la distribución de estos, se explicará las características de localización del proyecto, y consideraciones legales para la creación de la empresa.

El capítulo VI, muestra aspectos organizacionales del restaurante, detallando como estará estructurada la organización, define la misión, visión, valores políticos de empresa, también define claramente las funciones y responsabilidades de los principales puestos de trabajo de la organización.

El capítulo VII, propone el plan de marketing, el cual busca la generación de valor, la diferenciación y el posicionamiento del restaurante, así como las conclusiones que se obtienen de la investigación de mercado.

El capítulo VIII, plantea la inversión que será necesaria para la puesta en marcha del proyecto, y los diversos presupuestos, así como los estados de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja proyectados.

El capítulo IX, presenta una evaluación económica del plan de negocios, para determinar su viabilidad y rentabilidad para los accionistas.

En el último capítulo, se considera a las conclusiones y recomendaciones de la implementación y puesta en marcha del plan de negocios.

CAPITULO I

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

Actualmente, en la ciudad del Cusco, los restaurantes tradicionales, si bien ofrecen platos típicos de la región, no ofrecen experiencias inolvidables y que puedan quedar impregnados en los recuerdos de los consumidores, pues la mayoría, si no todos, ofrecen y sólo satisfacen necesidades primarias y si ofrecen experiencias mayores como valor agregado, no son necesariamente puntos de convergencia de recuerdos y situaciones inolvidables para los comensales, que al final del servicio pueden quedar satisfechos pero no extasiados con la experiencia vivida.

Uno de los problemas que existen en este tipo de servicios es la percepción de mala atención, que puede reseñarse de la siguiente manera: la demora en la atención, la falta de limpieza y trato cordial, que debería existir por parte del personal que trabaja en los locales, los cuales no están capacitados adecuadamente.

Es por este motivo que surge la necesidad emprendedora de nuestra idea de negocio *“Implementación de un Restaurante Temático Tradicional”* en la ciudad del Cusco.

Para poder determinar este concepto se toma en cuenta los siguientes términos:

PICANTERIA

Una picantería, es un lugar o establecimiento comercial donde se expende comidas y bebidas tradicionales de una región o localidad.

El nombre de "picantería" proviene de una porción especial llamada "Picante", que se sirve al final de la tarde, compuesto de diversos guisos tradicionales, estos servidos en un recipiente.

COCINA TRADICIONAL

La cocina tradicional es la que se transmiten oralmente, de generación en generación. Es así que estos conocimientos gastronómicos ya están en la memoria de cada persona y se ejercitan constantemente día a día..

QUINTA

Es un restaurante que cuenta también con espacios al aire libre para disfrutar un día de campo o recrearlo, entre árboles y vegetación, ofrece comida tradicional de la región en gran variedad.

RESTAURANT TURISTICO

Son restaurantes que contemplan como sus clientes a turistas, brindando por ejemplo comida gourmet, teniendo como consigna el cuidado en la calidad de la comida. Por lo general estos restaurantes están ubicados en sitios turísticos de las ciudades.

FUSION

La cocina fusión como concepto general, se emplea en la gastronomía para explicar la mezcla de los distintos estilos culinarios locales, regionales, nacionales e internacionales de las diferentes culturas y también como la mezcla de ingredientes representativos de cada país.

1.2. Determinación de la Oportunidad

La gastronomía se constituye como uno de los motores del crecimiento de la economía, la estructura porcentual del valor agregado bruto de alojamiento y restaurantes en nuestra región representa el 5.5 por ciento¹, convirtiéndose en una actividad importante a nivel regional y nacional, la actividad gastronómica promueve la equidad, genera puestos de trabajo para una mejor distribución de la riqueza y una mejora en la calidad de vida.

En los últimos 10 años, la gastronomía nacional advirtió un crecimiento expresado en el rápido aumento y modernización de los establecimientos gastronómicos peruanos en nuestro país y el extranjero, en suma, nuestra gastronomía es hoy una de las pocas expresiones que no genera discusión ni antagonismos,

¹ Instituto Nacional de Estadística e Informática. **Valor agregado bruto de la ciudad del Cusco**. [En línea]. Junio 2011. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

convirtiéndola en un mecanismo de afirmación de la peruanidad que se viene viviendo en nuestro país.

Según estudios de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), en el año 2009, al 9.0 por ciento de los peruanos le gustaba salir a comer fuera de casa. Para el año 2014, este porcentaje se incrementó en un 36.0 por ciento, influenciado por el fuerte crecimiento de la actividad gastronómica en nuestro país.²

En pie a lo mencionado, presentamos una nueva alternativa para el rubro de restaurantes, la implementación de un restaurante temático tradicional referido a los aspectos culturales de la región Cusco como la comida, el arte, la vestimenta y la música en la ciudad del Cusco.

1.3. Justificación del Proyecto

Es posible ver que existe un vacío en el mercado gastronómico de la ciudad del Cusco, la mayoría de los pobladores se inclinan hacia la comida tradicional, pero en la actualidad aún no existe muchos restaurantes especializados en preparar este tipo de comidas, la creciente demanda del sector restaurantes durante el año 2014, así como la mayor atracción de las personas por comidas típicas y la

² APEGA. **El Boom Gastronómico Peruano al 2013**. [en línea] [citado 01 de febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

tendencia a consumir más productos naturales, hace que surja la idea de crear un restaurante temático tradicional³.

Es por este motivo que surge la necesidad emprendedora de nuestra idea de negocio “*Implementación de un Restaurante Temático Tradicional*” en la ciudad del Cusco, iniciativa empresarial que tiene por objetivo el promover y poder hacer un negocio que no sólo genere valor para los accionistas, sino también que pueda contribuir con la cultura gastronómica del Perú y en especial al departamento de Cusco, así como dar a conocer la cultura vivencial de la ciudad, a través de la simbiosis clásica y contemporánea de la gastronomía peruana andina y la decoración que será un equilibrio perfecto entre lo rustico y moderno de nuestra historia, haciendo que sea agradable la experiencia para los comensales.

Por lo que se hace necesario e imprescindible, el realizar un plan de negocios donde se albergue las ideas necesarias, así como propuestas y alternativas que servirán para ejecutar dicha idea, ya que este servirá como guía ya que dentro de este se describe la idea básica de la implementación del restaurante, así como sus operaciones futuras.

Al ser este plan un instrumento necesario, se aplicarán conocimientos que fueron adquiridos durante la Maestría, de cursos como Marketing, Estudio de mercado, Formulación y Evaluación de proyectos, Investigación de mercados, entre otros; en los cuales se

³ APEGA. **El Boom Gastronómico Peruano al 2013**. [en línea] [citado 01 de febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

abordaron temas y aplicaciones que ahora serán pilares para la elaboración de este plan.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de implementar en la ciudad del Cusco un restaurante temático tradicional, por medio del cual se brinde no sólo satisfacción de las necesidades del cliente, sino también se brinden experiencias inolvidables y que se posicione en la mente del consumidor como la mejor alternativa para el disfrute gastronómico de la ciudad del Cusco.

1.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de mercado capaz de analizar la oferta y la demanda y, entre otros temas, que permitan determinar el nivel de aceptación y el mercado objetivo que tendrá el restaurante temático tradicional en la ciudad del Cusco.
- Determinar el proceso operativo, asegurando la optimización de los costos y un proceso de atención

rápido y oportuno. Exigiendo altos estándares de calidad con nuestros proveedores.

- Contar con personal altamente motivado, brindándoles beneficios, oportunidades de desarrollo y capacitaciones continuas.
- Desplegar una estructura administrativa tal que responda a las necesidades del negocio y a los requerimientos del mercado, conceptualizando de esa forma la estructura, responsabilidades y funciones, objetivos estratégicos.
- Establecer estrategias de marketing para la penetración de mercado y el posicionamiento de marca.
- Determinar el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma.
- Fijar y evaluar las fuentes de financiamiento, así como la rentabilidad económica, los ingresos, costos y gastos operativos siendo lo más eficiente posible para obtener la mejor rentabilidad financiera para los accionistas.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

El alcance que tendrá el estudio será la ciudad del Cusco, teniendo como potenciales demandantes consumidores locales.

Se identificaron las siguientes limitantes para el estudio e investigación:

- No existen datos ni información secundaria sobre temas relacionados a restaurantes temáticos tradicionales en la ciudad del Cusco, por lo que se deberá recurrir a información primaria.
- Los datos estadísticos sectoriales son limitados en Cusco y a nivel nacional.

CAPÍTULO II

2. Estructura económica del sector

2.1. Descripción del estado actual de la Industria

La gastronomía peruana vive un boom, que se suma al crecimiento económico y auge del turismo, lo que hace posible el incremento de restaurantes en el país.

Es así que, a nivel nacional, el Valor Agregado Bruto de la actividad alojamiento y restaurantes se expandió 3.5 por ciento en el cuarto trimestre del 2015, respecto a similar periodo del año 2014, resultado del mayor dinamismo de subsector restaurantes que creció 4.0 por ciento seguido por el subsector alojamiento con 0.6 por ciento⁴.

Además, el subsector restaurantes presenció una evolución favorable, sostenido por la realización de las ferias gastronómicas como “Día del anticucho” y el “Día nacional del cuy” en el mes de octubre. Así mismo, esta expansión se debe a las promociones por medio de publicidad y marketing, participación de eventos, atención personalizada e innovación de cartas.

Las ventas reales del sector restaurantes para el año 2013 tuvieron una variación de 8.81 por ciento, debido a la aparición de nuevos restaurantes, mientras que 5.97 por ciento fue el crecimiento del sector para el año 2014 a consecuencia del comportamiento de los negocios de concesionarios de alimentos, restaurantes, comidas rápidas, pollos a la brasa, chifas, fuentes de soda y cafeterías. Así mismo registraron un ascenso las cevicherías, restaurantes turísticos, pubs y carnes y parrilladas. Viéndose favorecido el turismo interno por los feriados largos, registrándose una mayor entrada de visitantes extranjeros⁵, siendo esta variación mayor en 0.89 por

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. **Informe Técnico**. [en línea]. [citado 10 setiembre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>

⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. **Informe de Encuesta Mensual a Restaurantes**. [en línea]. [citado 12 junio 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

ciento en el 2014 con respecto al crecimiento en el 2015, donde se registró 5.08 por ciento, debido al menor desempeño económico que ha tenido nuestro país en los últimos meses en el Producto Bruto Interno (PBI).

Gráfico 2.1: Ventas Reales del Sector Restaurantes, 2012 – 2015
(Variación % respecto a similar mes del año anterior)

Acorde con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los factores de crecimiento del sector restaurantes se deben a las estrategias de mercado, atención personalizada y moderna, así como variedad de combinaciones.

Las riquezas naturales, culturales y gastronómicas, entre otras, continuaron atrayendo la atención de personas de todas partes del mundo; mientras que, el mayor dinamismo nuestra economía permite que la capacidad adquisitiva se incremente, permitiendo dirigir esos excedentes a diversos sectores, como el de Hoteles y Restaurantes⁶; llegando a lograr los importantes crecimientos registrados en dicha actividad.

2.1.1. Situación regional del sector Restaurantes

La ciudad del Cusco se encuentra ubicada en la región sur del Perú, presenta diversidad en sus productos. Según el Plan de Desarrollo Concertado del Cusco, el sector servicios viene a ser la base de su economía, no sólo por el número de establecimientos económicos que registra (18,637 unidades), que representan el 92 por ciento de los establecimientos de la

⁶Texto disponible en: <http://investigacionesysoluciones.blogspot.pe/>

provincia, sino por la participación que dicha actividad tiene en el Valor Bruto Agregado del Departamento.

Con relación a los establecimientos comerciales formalmente registrados en la municipalidad provincial del Cusco, se tiene a 654 establecimientos con licencia municipal. Estos establecimientos tienen un giro variado destacando las agencias de viajes, turismo, operadores turísticos, guías de turismo con el 18 por ciento. Seguido de casa hospedajes, hospedajes, hostel con el 8 por ciento, por último, los minimarkets, supermercados y tiendas de abarrotes con el 5,4 por ciento.⁷

La ciudad del Cusco tiene una de las mejores cocinas de los Andes, donde sobresale el uso de la papa y maíz. La producción actual de este producto presenta una variedad de más de 3000 tipos. Además, la afluencia de turistas nacionales y extranjeros, así como el crecimiento económico en Cusco, ha promovido la instalación de diversas ferias gastronómicas por distritos, con la finalidad de expender platos típicos como chiriuchu, solterito, chicharrón de chancho, timpu, zarzas, yuyo haucha, pesque de quinua, huatia, asado de cuy, pepián de cuy, el sanco (conglomerado de harinas de trigo, quinua, arveja, haba con mantequilla y cebolla), dulces, tortas, pasteles, chichas, entre otras.

2.1.2. Segmentación de la Industria

⁷ Plan de desarrollo provincial concertado cusco al 2021. Agosto de 2009. Disponible en: <http://www.arariwa.org.pe/CIG-0005.pdf>

Para el análisis de la industria tomaremos en cuenta el subsector de restaurantes, conformado por:

- Servicio de comidas (concesionarios de alimentos)
- Restaurantes (chifas, cafeterías, carnes y parrillas, entre otros).
- Suministros de comida por encargo (preparación de alimentos y servicios).
- Servicio de bebidas (bares, tabernas, discotecas, entre otros)

Es así que, según la Cámara de Comercio de Lima, se estima que habría, en promedio, entre 75,000 y 80,000 restaurantes en el 2011; y que de esa cantidad proyectada el 5 por ciento se establecerían en el departamento del Cusco⁸.

En la región Cusco, la división de establecimientos de alimentación, se da por categorías y se cuantifica por número de establecimientos y número de mesas. Se tienen registrados 342 establecimientos en el rubro de restaurantes, de los cuales el 34 por ciento está categorizado entre uno y tres tenedores y tienen el 45 por ciento de participación de la oferta; por otro lado, el 66 por ciento no está categorizado y representa el 55

⁸ APEGA. **El Boom Gastronómico Peruano al 2013**. [en línea] [citado 01 de febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

por ciento de la oferta; dentro de este segmento se encuentran los restaurantes típicos y tradicionales⁹.

2.1.3. Empresas que la Conforman

La oferta de restaurantes en la ciudad del Cusco es variada ya que uno puede encontrar mucha variedad en estos, además de que se brinda un servicio parecido debido a la gran similitud de sus cartas, por lo que los clientes muchas veces buscan una experiencia diferente cuando concurren a un restaurante.

De acuerdo a la Dirección Regional de Turismo (DIRCETUR), en el Cusco existen 980 restaurantes¹⁰, de los cuales 81 restaurantes son considerados como con clase y categoría de 1, 2, 3 y 5 tenedores. De ese total, 899 restaurantes se encuentran en el rango de sin categoría ni clase, esto debido a que muchos de ellos no cumplen con las suficientes condiciones y características que requiere la norma, estos representan el 91,7 por ciento.

A continuación, mostramos un resumen del total de restaurantes que se tiene en la ciudad del Cusco.

Cuadro 2.1: Restaurantes en la ciudad del Cusco, 2015

⁹ Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco 2007.

¹⁰ DIRECCIÓN REGIONAL DE TURISMO CUSCO. **Prestadoras de servicio**. [en línea] [citado 01 de febrero 2016]. Disponible en: <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/restaurantes-sin-clase-ni-categoria.pdf>

RESTAURANTES	
CATEGORÍA	Nº Empresas
1 TENEDOR	29
2 TENEDORES	46
3 TENEDORES	5
5 TENEDORES	1
TOTAL	81
SIN CATEGORÍA	899
TOTAL	980

Fuente: Elaboración propia en función a la información otorgada por la DIRCETUR, Disponible en línea: <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/restaurantes-sin-clase-ni-categoria.pdf>

2.2. Tendencias de la industria

En el subsector restaurantes, se viene presentando una serie de tendencias cada vez más marcadas, las que vienen acompañando el crecimiento y evolución de esta industria, que va de la mano con nuestro crecimiento económico, muy prolongado en estos últimos años. Para nuestro estudio, se clasificará estas tendencias en 4 grandes aspectos, el producto ofrecido, el concepto de establecimientos, el servicio prestado y medios de comunicación, que representan las tendencias gastronómicas.

2.2.1. Producto

Los consumidores de restaurantes son cada vez más exigentes y sofisticados al momento de elegir una comida y más aún al momento de elegir un restaurante donde ingresará a consumir.

Cada vez se cuenta con más información, lo que hace que se incremente la competitividad y con esto la calidad en los alimentos, presentación y calidad de atención al cliente que hará que el consumidor se sienta satisfecho y pretenda volver a este restaurante.

Los insumos típicos de nuestro país son cada vez más utilizados en los restaurantes, el 70 por ciento de los alimentos que llegan a nuestra mesa pertenecen a la producción agraria, siendo productos únicos que hacen de nuestra gastronomía algo maravilloso.¹¹

La mencionada “cocina de autor” recobra más interés entre los consumidores peruanos. Se puede evidenciar un notorio interés en conocer propuestas innovadoras, originales y diferentes a las tradicionales en cuanto a la carta propuesta por los establecimientos. Por lo que los jefes de cocina y chefs principales tienen la necesidad de crear nuevas alternativas para satisfacer los gustos de sus clientes por experimentar recetas nuevas.

Como otra tendencia se consideró a la cocina novo andina, viene a ser la más reciente de la larga fusión de los sabores en el Perú, la idea se basa en una cocina que combina elementos e insumos también tradicionales; pero con algún elemento fuera de lo común, técnicas modernas que conceden texturas y sabores especiales.

¹¹ APEGA. **El Boom Gastronómico Peruano al 2013**. [en línea] [citado 01 de febrero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

Esta cocina presenta un estilo que reúne técnicas actuales de preparación y presentaciones de alta cocina con ingredientes de las tres regiones del Perú, muchos de ellos ya no considerados, rescatándolos con la finalidad de actualizar sus preparaciones. Se puede señalar que la cocina novo andina pone en valor milenarios insumos, un espacio suficiente para desarrollar los alimentos ya olvidados y que merecían ser nuevamente ofrecidos para ser degustados y apreciados por los peruanos y luego por el mundo; para nuestro asombro en la actualidad están causando una verdadera revolución en el mundo gastronómico; insumos como la quinua, los ollucos, salsas de maracuyá o puré de chirimoya, la maca, el yacón, el tumbo, la oca, la mashua, la carne de alpaca, la carne de avestruz, la kiwicha y muchos otros que en este momento se están reactualizando para crear nuevas recetas¹².

2.2.2. Concepto

Las nociones andinos, amazónicos y en general de las raíces de la cultura peruana son adaptados a la sofisticación de los locales más atractivos y modernos.

Por lo que, es importante incentivar la organización de los productores, para mejorar sus ingresos innovando y llegar al

¹² GASTRONOMÍA PERUANA. La Historia Culinaria en el Perú. [en línea]. Disponible en : <http://www.enjoyperu.com/recetas/cocina-peruana8.htm>

mercado, con una gestión eficiente de sus negocios con nuevas tecnologías.

2.2.3. Servicio

En la actualidad, se viene acondicionando cada vez más la tecnología en el servicio de atención al cliente de los restaurantes y demás establecimientos de venta de comida. Con esto hacemos referencia a la utilización de dispositivos como tabletas que agilizan el proceso de atención y que hacen notar una forma interactiva y gráfica, que contribuyen a mejorar la experiencia del comensal.

Los servicios que hace años no parecían indispensables, hoy son necesarios. Por lo que la existencia de servicios como disponibilidad de estacionamientos, servicio de valet parking, así como contar con una sala de espera adecuada y confortable, la posibilidad de hacer reservas y contar con ambientes privados para grandes grupos de personas, y el servicio delivery.

2.2.4. Comunicación

Las opciones de mayor comunicación se vienen dando con mayor frecuencia debido a las redes sociales que vienen siendo

actualmente un medio de comunicación trascendental e imprescindible en el mercado. Las redes sociales, hoy en día exhiben páginas y aplicaciones utilizadas por los consumidores para sustentar su elección respecto a una alternativa específica, así como de indicar la experiencia en el restaurante. Algunas de estas páginas son: Degusta, Foursquare, etc.

2.3. Análisis Estructural del sector Industrial

La competencia está conformada por restaurantes que expenden comida regional y nacional, como restaurantes, picanterías, quintas; a diferencias de ellos, nos diferenciarnos en prestar el servicio de un restaurante temático tradicional a través de la simbiosis clásica y contemporánea de la gastronomía peruana andina y la decoración que será un equilibrio perfecto entre lo rustico y moderno de nuestra historia.

A continuación, detallamos las fuerzas competitivas según Porter que ayudan a determinar la estructura del sector restaurantes:

Gráfico 2.2: Fuerzas Competitivas

Fuente:
Elaboración propia

2.3.1. Amenaza de productos sustitutos

En nuestro ámbito local, nuestros competidores acostumbran ofrecer sus servicios basándose tan solo en expender la comida, más no en poder recrear la cultura; constituyéndose así este valor agregado en nuestra diferenciación frente a la competencia. Cabe mencionar que, el servicio que brindamos puede ser imitado por la competencia una vez que la perciba, constituyendo una amenaza potencial para lo cual se tienen que diseñar estrategias y ser cada vez más innovadora en la prestación de servicios.

El boom gastronómico nacional contribuye a generar una gran cantidad de establecimientos de comida rápida, tenemos actualmente más de una opción para comer, por lo que la

competencia es ALTA, es por eso que la diferenciación juega un papel importante. Dentro de los productos sustitutos se tendrán los patios de comidas y restaurantes.

2.3.2. Rivalidad entre los competidores actuales

Los competidores dentro de nuestra área de estudio, que viene a ser la ciudad del Cusco, son: Caminos del Inca, la Chomba y la Cusqueñita, adoptan diversas estrategias para alcanzar una posición ante la rivalidad entre los competidores, entre ellas tenemos la competencia de precios, las guerras de publicidad, mejores servicios e introducción de nuevos productos.

Debido a que ***Manka Restaurante***, será una empresa nueva y no se encuentra aún posicionada en el mercado, las estrategias de precios y publicidad frente a los competidores actuales, no tendrían el impacto suficiente para lidiar con ellos. Ante esto, las estrategias que plantearemos para la venta de nuestro servicio, serán un sello diferenciador en el mercado.

Por lo que, la rivalidad de competidores actuales es MEDIA, porque actualmente en el mercado, nuestra propuesta será única y diferenciada a razón que no existen muchos restaurantes con las mismas características que las que deseamos ofrecer.

En el siguiente gráfico, mostramos un mapeo de los principales competidores.

**Gráfico 2.3: Mapeo de la Competencia en el Sector
Comidas en la Ciudad del Cusco**

Fuente:

Elaboración propia

2.3.3. Nuevos competidores potenciales

El crecimiento significativo del sector restaurante muestra que, al pasar el tiempo, se irán insertando más restaurantes al mercado, ya que los competidores ven muy atractivo este mercado, aunque existan barreras de entrada, estas no representan una gran dificultad.

Por lo que, para nuestro caso en particular, considerando la alta rentabilidad de este tipo de negocio junto con el crecimiento sostenido en el sector, existe una amenaza ALTA del ingreso de nuevos competidores.

2.3.4. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es relevante y significativo, ya que una subida de precios o una disminución en la calidad de los insumos o servicios que ofrecen, podrían reducir la rentabilidad de una industria que sea muy dependiente a ellos.

Por lo que para nuestro negocio estos jugaran e implicaran un poder de negociación ALTO, ya que los insumos para la innovación en nuestros platos son importantes.

2.3.5. Clientes

Los clientes muestran un fuerte poder de negociación en la industria cuando obligan a reducir los precios, o sus acciones de no ingresar a locales donde la atención no satisfaga sus necesidades o no cuente con los suficientes servicios.

2.3.6. Matriz de Atractividad

Entonces, de acuerdo a nuestro análisis, para poder cubrir la satisfacción al 100% del cliente, hace que el poder de negociación de este sea ALTO.

Cuadro 2.2: Matriz de atractividad consolidada

FACTORES COMPETITIVOS	PODER	PESO	Nivel de atractividad					TOTAL	Concepto
			1	2	3	4	5		
Amenaza de productos sustitutos	Media	0.15		1				0.30	Se cuenta con más de una opción para comer.
Rivalidad entre los competidores actuales	Alta	0.25			1			0.75	Existe aún una rivalidad entre los competidores dentro del sector.
Nuevos competidores potenciales	Alta	0.15			1			0.45	Hay un limitado ingreso de competidores potenciales
Proveedores	Alta	0.25				1		1.00	Se cuenta con un número mayor de proveedores.
Clientes	Alta	0.20			1			0.60	Se tiene restaurantes que satisfacen necesidades de consumo para los clientes.
Resultado ponderado	Alta	1.00	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy Alto					3.10	Es una industria con regular atractividad

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 2.3: Matriz de Atractividad detallada

FACTORES COMPETITIVOS	PESO	NIVEL DE ATRACTIVIDAD					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Amenaza de productos sustitutos	0.15		1				0.30
Se cuenta actualmente con mas de una opción para comer				1			
La importancia del precio en la decisión del consumidor					1		
Existe una propensión a cambiar en afan de probar cosas nuevas				1			
Rivalidad entre Competidores Actuales				1			
No existe propuestas similares en el rubro de restaurantes	0.25				1		0.75
Incremento en la tasa de crecimiento del sector				1			
Magnitud de costos fijos o de almacenamiento			1				
Diferenciación de productos o lealtad a la marca				1			
Barreras de salida			1				
Los rivales tienen diferentes estrategias, orígenes y cultura					1		
Nuevos competidores potenciales				1			
Economías de grandes escalas	0.15		1				0.45
Diferenciación de productos o lealtad a la marca				1			
Requerimiento de capital					1		
Ventajas de costos independientemente del tamaño			1				
Acceso a los canales de distribución				1			
Influencia de política gubernamental			1				
Proveedores	0.25				1		1.00
Existen pocos proveedores y están concentrados en negociaciones				1			
Costo de cambio de proveedor				1			
Amenaza real de integración hacia adelante					1		
Amenaza real de integración hacia atrás			1				
La empresa es un cliente importante para los proveedores			1				
Disponibilidad de información el producto				1			
Clientes	0.2			1			0.60
Está concentrado y compra grandes volúmenes				1			
Grado de estandarización del producto					1		
Los productos que adquieren forman un componente de sus productos y representan una fracción significativa del costo				1			
Tienen bajos beneficios					1		
Los productos son importantes en su calidad/sabor o servicio de los consumidores						1	
Los productos economizan el dinero de los consumidores				1			
Los consumidores plantean una amenaza de integración hacia adelante				1			
Evaluación general	1.0	1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy Alto					3.10

Fuente:

Elaboración propia

2.4. Análisis de la competencia

El mercado gastronómico comprende los servicios de restaurantes y demás empresas expendedoras de comida.

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio

Las empresas que ofrecen el mismo servicio dentro del mercado son:

- **LA CUSQUEÑITA:** Es un restaurante tradicional que ofrece a sus clientes platos típicos de la región, así como danzas de la zona.

La Cusqueñita tiene más de 20 años en el mercado de restaurantes, los principales platos que ofrecen son: lechón, chicharrón, asado de cordero entre otros acompañados de la frutillada.

Sus principales clientes son personas locales, así como turistas nacionales y extranjeros.

Actualmente, la Cusqueñita tiene dos locales, el principal está ubicado en calle Tullumayo N° 227, parte baja.

- **LA CHOMBA:** Restaurante típico de comida tradicional ubicado en Tullumayo N° 339. Dedicado a ofrecer comida típica de la región, donde además encontrarás la tradicional chicha, la cual es una buena compañía con la comida que se elija.

La Chomba es uno de los restaurantes más antiguos de la región. Sin embargo, no hay mucha innovación hasta la fecha, por lo cual tan solo se dedican a la preparación de platos, más no en brindar otro tipo de servicio, por lo que su participación en el mercado viene disminuyendo.

Sus principales clientes son personas locales.

- **LA CASONA DEL INKA:** Restaurante de comida tradicional ubicada a pocos metros de Sacsayhuaman, el cual tienen una ventaja competitiva, ya que cuenta con una vista panorámica de la ciudad.

El servicio es bueno, ya que los mozos tienen una atención personalizada. Su principal plato es el lechón acompañado de tamales, rocoto y morayas. Este restaurante cuenta con dos locales, ubicados en la misma zona, uno de ellos cuenta con parque de estacionamiento.

Sus principales clientes son: residentes cusqueños, así como turistas nacionales y extranjeros.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos

Según los resultados del estudio de mercado, dentro de los principales competidores se obtuvo que el restaurante La Cusqueñita, es el que tiene mayor participación en el mercado, frente a los otros dos restaurantes que son La Chomba y La Casona del Inca.

Cuadro 2.4: Participación de los principales competidores en el mercado

RESTAURANTES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
La Cusqueñita	40%
Casona del Inca	35%
La Chomba	15%
Otros restaurantes	10%
TOTAL	100%

Fuente:

Elaboración propia

2.4.3. Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo ayudará a identificar los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.¹³

Para realizar la matriz de perfil competitivo, primero seleccionamos los restaurantes que se encuentran dentro del sector: Casona del Inca, La Chomba y La Cusqueñita, los cuales mediante factores claves del éxito se ponderan y se obtendrá quien es el competidor directo del restaurante. A continuación, mostramos la matriz de perfil competitivo.

¹³ FRED, David. **Conceptos de Administración Jurídica**. 11^{va} ed. México: Prentice hall, 2008. Cap. 3 pág. 110-111.

Cuadro 2.5: Participación de los principales competidores en el mercado 1/

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	La Cusqueñita		Casona del Inka		La Chomba	
		SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN ACTUAL	
		PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
Ambiente	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.25
Precio	0.10	4	0.35	3	0.28	2	0.20
Servicio	0.15	3	0.40	3	0.40	2	0.30
Variedad	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Calidad/Sabor	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.40
Tamaño de la porción	0.10	4	0.43	3	0.30	4	0.40
ubicación	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Conocimientos de marca	0.15	5	0.75	3	0.45	4	0.55
TOTAL	1.00		3.48		2.88		2.80

Calificación: 1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

1/ Las ponderaciones usadas se establecieron en base al criterio del equipo de trabajo.

Fuente:

Elaboración propia

Para la realización de la matriz de perfil competitivo, tanto para nuestra propuesta como para la otra competencia, se han considerado factores claves que influyen en la elección final de consumidor, asimismo se asignó un peso para cada uno de ellos.

- Ambiente: Se consideró la percepción que tiene el cliente de los elementos y adornos que tiene el local.
- Precio: Se evaluó si el que ofrecían ellos eran los adecuados para el cliente.
- Servicio: Se calificó la calidad de la atención en el restaurante.
- Variedad: Se identificaron los platos que ofrece para poder saber cuáles y en que diversidad ofrece estos productos.

- Calidad/Sabor: Percepción que tiene el cliente sobre el producto ofrecido.
- Tamaño de la porción: Se evaluó si es adecuada con respecto al precio que se ofrece.
- Ubicación: Corresponde al nivel de accesibilidad del local.
- Conocimiento de la marca: Es el grado de posicionamiento que tiene la marca en la mente del cliente.

Según esta matriz, se observa que La Cusqueñita tiene una valoración mayor en comparación con los otros dos restaurantes, debido a que tuvo mayor puntuación en aspectos como ambiente, precio, así como conocimiento de su marca.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

2.5.1. Análisis Político - Legal

A inicios de 1990, muchos analistas se preguntaban, si el Perú era un país con futuro, debido a que la crisis económica, social y política era de tal magnitud, que el país parecía colapsar. Es así que ante este escenario negativo por el que se pasaba es que se realiza un drástico programa de estabilización y en un agresivo proceso de reformas

estructurales basado en una política ortodoxa, que permitiera recuperar la estabilidad económica, social y política como también la confianza y credibilidad de los consumidores e inversionistas.

Es así que, se dan un conjunto de leyes que apoyaron a nuestros inversionistas como promulgación del D.L. 674 sobre la Promoción de Inversión Privada en las Empresas del Estado. Este Decreto incluyo a la Comisión de la Promoción a la Inversión Privada (COPRI), asimismo, las modalidades de promoción a la inversión privada: venta de acciones y activos, prestación de servicios, concesiones, entre otros.

Durante los siguientes años, se continuó con la elaboración de un marco jurídico – legal apropiado para el desarrollo de la inversión privada; ejemplo de ello es mediante la Ley N° 28015, publicada el 3 de julio de 2003, se aprobó la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

El Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, publicada el 28 de junio de 2008, modifico la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Esta nueva Ley MYPE, es una ley integral que no sólo regula

el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social.

En cuanto al sector restaurantes, está incluido dentro del sector turismo, el cual conforme a la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, es el ente rector a nivel nacional competente en materia turística, tiene entre sus atribuciones la elaboración normativa, fiscalización, gestión y administración de toda la actividad turística, realizando las coordinaciones que para su aplicación resulten necesarias.

Es así que, se aprueba el reglamento de Restaurantes mediante el Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR, el cual consta de siete (7) capítulos, veintisiete (27) artículos, nueve (9) disposiciones transitorias, complementarias y finales y cinco (5) anexos. Así mismo se cuenta con la Resolución Ministerial R.M. N° 081-94-ITINCI del 12.08.94 que señala que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo.

Por otro lado, existe una Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363-2005/MINSA) del Ministerio de Salud del Perú; cuyos objetivos son: (a) Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines; (b) Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines y (c) Establecer las condiciones higiénico sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

2.5.2. Análisis Económico

La expectativa de crecimiento mundial se mantiene con una proyección de 3.0 por ciento para el año 2015, explicado por las menores perspectivas de crecimiento de la economía china; no obstante, se observa una mejora continua de la economía estadounidense. Para los dos siguientes años (2016-

2017) se proyecta una tasa de crecimiento de 3.6 y 3.7 por ciento, respectivamente¹⁴.

Para el 2015, se proyecta para la economía peruana un crecimiento de 3,1 por ciento, sustentado en una mejora de la actividad primaria fundamentalmente pesca, manufactura primaria y la minería metálica; contrarrestada por el menor dinamismo de la inversión pública, disminución de las exportaciones y reducción del gasto pública. Sin embargo, se espera que la economía se vaya recuperando gradualmente hacia finales del año 2015.

Es así que, para los próximos años 2016 y 2017 se espera una recuperación de la economía llegando a registrar tasas de crecimientos de 4.2 y 5.0 por ciento, respectivamente, explicadas por la recuperación de la inversión privada y el gasto público, así como las mejores expectativas de los agentes económicos.

¹⁴ BCRP. **Reporte de Inflación**. Lima, 2015, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>

Gráfico 2.4: Producto Bruto Interno, 2008 – 2017
(Variación Porcentual Real)

Fuente: BCRP. **Reporte de Inflación**. Lima, 2015, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>

Por su parte, el Banco Central de Reserva acordó incrementar la tasa interés de referencia de 3.25 a 3.50 por ciento en setiembre de 2015. Aunado a esto, la tasa de inflación, se proyecta que a finales del año 2015 se encuentre por encima del rango meta. Sin embargo, para el 2016 – 2017, se espera que la inflación converja al rango meta, explicado por la recuperación de la economía y la reducción de las expectativas inflacionarias¹⁵.

¹⁵ BCRP. **Reporte de Inflación**. Lima, 2015, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>

Gráfico 2.5: Proyección de Inflación, 2015 – 2017
(Variación Porcentual 12 meses)

Fuente: BCRP. **Reporte de Inflación**. Lima, 2015, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>

En el ámbito regional, el departamento de Cusco aportó el 4.9 por ciento al Valor Agregado Bruto Nacional, siendo el tercer departamento con mayor contribución en el año 2014¹⁶.

Asimismo, la ciudad del Cusco registró un crecimiento promedio anual de 9.7 por ciento durante el periodo 2008 - 2014. Por lo que la principal actividad económica es la extracción de gas y minerales, que representa el 47.6 por ciento del VAB del departamento, seguida por construcción (9.6 por ciento), comercio (7.3 por ciento), manufactura (5.4

¹⁶ BCRP. **Caracterización de Cusco**. Lima, 2015, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

por ciento), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (4.8 por ciento), y las demás actividades económicas (25.3 por ciento).

Gráfico 2.6: Valor Agregado Bruto 2014
Valores a Precios Constantes 2007
(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio Anual 2008 - 2014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,002,294	4.8	1.4
Pesca y Acuicultura	1,154	1/	6.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	9,901,439	47.6	15.2
Manufactura	1,120,930	5.4	-1.9
Electricidad, Gas y Agua	117,406	0.6	1.3
Construcción	1,988,212	9.6	16.9
Comercio	1,519,119	7.3	7.4
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	809,079	3.9	8.2
Alojamiento y Restaurantes	810,581	3.9	7.2
Telecom. y otros Serv. de Información	385,889	1.9	13.0
Administración Pública y Defensa	743,744	3.6	5.8
Otros servicios	2,412,175	11.6	4.9
Valor Agregado Bruto	20,812,022	100.0	9.7

1/ Menos de 0,1 por ciento.

Fuente: BCRP. **Caracterización de Cusco**. Lima, 2015, Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

En el 2014, el sector alojamientos y restaurantes representó el 3.9 por ciento del VAB del departamento, y tasa de crecimiento promedio de 7.2 por ciento durante 2008 – 2014.

2.5.3. Análisis Tecnológico

La aplicación de nuevas tecnologías ha ingresado a las operaciones y gestión de los restaurantes, desde los pedidos a través del uso de tablets, y otros medios electrónicos como el

Ipad para la toma de pedidos. Así como, el brindar servicios adicionales sin costos como el WIFI y el aceptar tarjetas electrónicas, han ayuda a mejorar la experiencia del usuario, mejora los tiempos de compra, espera y servicio y mejora el trabajo del equipo de personas y de esa manera se convierte en una ventaja competitiva muy efectiva para alcanzar el éxito, la eficiencia y la sostenibilidad.

Por otro lado, el avance y desarrollo de nuevas técnicas como la gastronomía molecular, el uso del nitrógeno líquido para la cocción de los alimentos, cocción al vacío y demás técnicas permiten mejorar la preparación y manipulación de estos optimizando los procesos y el tiempo de preparación.

2.5.4. Análisis Socio Cultural

El desarrollo de la gastronomía posibilita valorar la diversidad cultural y biológica, reforzando el sentimiento de orgullo por lo nuestro y la identidad como nación.

En los últimos años, los peruanos se sienten orgullosos e identificados con la gastronomía del país, es así que nuestra comida ha traspasado fronteras, siendo reconocida a nivel internacional.

En el año 2012, la gastronomía ocupa la segunda razón o motivo por que sentirse orgulloso de ser peruano, como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 2.7: Motivos para estar orgulloso

Fuente: APEGA. **El boom gastronómico peruano 2013**. Lima: Año 2013. Adobe Acrobat. Disponible en: http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

Es tanto el crecimiento del arte culinario en nuestro país, que en la actualidad se dan continuamente ferias y eventos gastronómicos, donde los principales consumidores son los propios peruanos, como es el caso de “Mistura”, que en los últimos años reúne a diferentes personas del país y exhibe la comida tradicional de las regiones del país.

El desarrollo de las cocinas tradicionales permite conocer las características sociales, productivas de los grupos o regiones; así como los cambios que han ocurrido en las prácticas culinarias. Así mismo se dice que las cocinas tradicionales constituyen parte intangible de las regiones; es por ello que

está siendo considerado como un elemento de identidad y desarrollo local.

En el Cusco, observamos como se viene fortaleciendo un circuito gastronómico por el Valle Sur, que concentra las quintas de San Sebastián y San Jerónimo, con las chicharronerías de Saylla, con los cuyes al horno de Tipón, con los panes de Oropeza, con los patos de Lucre y con el parque de la papa en Pisac. De igual manera se evidencia en Anta y Urubamba, donde la mayoría de cadenas hoteleras ofrece en sus restaurantes cocina fusión¹⁷.

2.6. Oportunidades

- La gastronomía peruana viene creciendo a un ritmo de entre 7.0 y 8.0 por ciento anual aproximadamente, mostrando que dicha actividad tiene oportunidades de crecimiento y que contribuye al desempeño económico del país¹⁸.
- Recuperación de la economía nacional y regional para los siguientes años (2016 – 2017) como resultado de mayor inversión privada y gasto público; generando una mayor demanda de servicios y mejores condiciones para invertir.

¹⁷ APEGA. **El Boom de la cocina peruana.** [en línea]. Lima, 2010. Disponible en: <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/el-boom-de-la-cocina-peruana.html>

¹⁸ GESTIÓN. **Gastronomía en Perú crece entre 7% y 8% al año.** [en línea]. Lima, 2014. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/gastronomia-peru-crece-entre-7-y-8-al-ano-estima-ey-2108084>

- Se incrementa la preferencia de los peruanos por salir a comer fuera de casa, según la Asociación Peruana de Gastronomía.
- Tendencia de la población local y regional a revalorar la comida típica tradicional y el uso de insumos naturales andinos.
- Acceso a tecnología que puede optimizar procesos en las operaciones de los restaurantes.
- La mayoría de la competencia no tiene ventajas competitivas sobre el resto.

2.7. Amenazas

- El sector restaurantes es altamente competitivo y variado, incluso algunos establecimientos forman parte de cadenas, como la Casona del Inka, el que cuenta con una clientela diversificada.
- Incremento en el precio de algunos insumos.
- Alto poder de negociación de los clientes debido a la existencia de gran cantidad de restaurantes.

- Las barreras de entrada en el negocio de restaurantes son bajas, permitiendo el ingreso de nuevos competidores al mercado.
- La probabilidad latente de que los competidores con mayores recursos desarrollen conceptos similares.
- Percepción de inseguridad ciudadana creciente en nuestra ciudad.

Cuadro 2.6: Matriz de Efectividad de Factores Externos (EFE)

Codigo	Matriz de evaluación de factores externos	Entorno	Peso	Calificación	Ponderado	Descripción
Oportunidades						
O1	Crecimiento Gastronómico	Económico	4%	3	0,1	El crecimiento continuo del sector brinda una mejor incursión dentro de este
O2	Recuperación de la economía nacional	Económico	2%	4	0,1	La recuperación de nuestra economía, incentiva este desarrollo culinario
O3	Incremento de la preferencia por comer fuera de casa	Social	15%	3	0,5	Las oportunidades de comer fuera se van incrementando
O4	Revalorización de la comida típica	Social	12%	3	0,4	La comida típica va cobrando valor
O5	Utilización de tecnologías nuevas	Económico	5%	4	0,2	Viene apareciendo nuevas tecnologías que ayudan al desarrollo de este
O6	Escasez de ventajas competitivas	Económico	4%	2	0,1	No hay muchas ventajas competitivas para este sector
Amenazas						
A1	Sector altamente competitivo	Económico	9%	2	0,2	Nuestro restaurante ofrecerá una nueva experiencia culinaria
A2	Incremento del precio de insumos	Económico	15%	4	0,6	Los precios de los insumos no serán impedimento, se lograra utilizar otras alternativas
A3	Alto poder de negociación de clientes	Social	11%	3	0,3	Nuestros clientes son lo primero y estarán cada día disfrutando de una nueva experiencia
A4	Bajas barreras de entrada	Económico	4%	3	0,1	No existe mucho impedimento para este sector
A5	Alta competencia por desarrollo de productos	Social	14%	3	0,4	La calidad y diversidad será nuestro principal problema
A6	Inseguridad ciudadana	Social	5%	3	0,2	La inseguridad ciudadana se viene incrementando en diferentes distritos de la ciudad.
TOTAL			100%		3,1	Nuestro restaurante en un nivel superior a la media en el intento de colocar estrategias que ayuden a incrementar oportunidades y reducir amenazas
1: Respuesta mala 2: Respuesta Media 3: Respuesta superior a la media 4: Respuesta superior						

Fuente:

Conclusión de la Matriz EFE

- La puntuación total promedio es de 3.1 respuesta superior a la media; lo que indica que la organización responde bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria
- Aprovechar la recuperación de la economía, lo que incentiva el desarrollo de la actividad culinaria (O2) y la utilización de nuevas tecnologías que ayudan al desarrollo de esta actividad (O5)
- La actuación del restaurante será deficiente en el manejo de las ventajas competitivas por ser carentes en este sector (O6)
- Existen bajas barreras de entrada; lo que implica la facilidad de crearse restaurantes rápidamente (A4)
- El incremento del precio de los insumos es el factor más importante; pero se podrá utilizar otras alternativas (A2).

CAPÍTULO III

3. Estudio de mercado

El estudio de mercado constituye una herramienta y punto fundamental en la realización de un plan de negocios. Debido a que permite obtener información acerca del cliente, el producto, el nivel de aceptación, así mismo la determinación de detalles importantes para la puesta en marcha del restaurante. Este mecanismo posibilitara poner en conocimiento un nuevo producto que cubra la necesidad del cliente potencial.

3.1. Descripción del producto

Restaurante temático tradicional, que pueda contar con manifestaciones culturales como la pintura, música, vestimenta y artesanía propios de la región Cusco.

3.1.1. Selección del Mercado Objetivo

El mercado objetivo está conformado por la población urbana de la ciudad de Cusco, cuyas edades fluctúen entre 15 y 64 años, de ambos sexos y pertenecientes a los niveles socioeconómicos AB y C; que deseen un lugar en el que se les ofrezca comida

tradicional acompañado de un servicio de calidad y un ambiente agradable.

3.2. Investigación Cualitativa

Se utilizó la técnica del “focus group”, que consiste en una dinámica de grupo de tamaño medio (seis personas con características homogéneas), dirigida por los integrantes del grupo de tesis (VER ANEXO N° 1).

Las sesiones del focus se desarrollaron sobre la base de una guía de pautas elaborada por el grupo. Las dinámicas y entrevistas se llevaron a cabo en un local acondicionado que fue alquilado previamente; las sesiones fueron registradas fotográficamente y en vídeo.

3.2.1. Proceso de muestro

Se invitó a seis personas con características similares según el segmento de mercado elegido.

Cuadro 3.1: Determinación del público objetivo

CRITERIO	VARIABLES 1	VARIABLES 2
Género	Masculino-Femenino	
Edad	20 a 65 años.	
Geográfico	Habitantes de la ciudad del Cusco (excepto los que viven en distritos de CCORCA, SAYLLA, POROY).	Complementariamente turistas nacionales.
Preferencias	Orientado a la cultura, búsqueda de experiencias nuevas. que asistan a restaurantes especializados temáticos	Guste de reuniones sociales, familiares y otros.
Nivel socioeconómico	A – B – C	
Nivel educativo y ocupacional	Profesionales, no profesionales, trabajadores públicos y privados, empresarios.	

Fuente:

Elaboración propia

3.2.2. Objetivos del Focus Group

- Determinar y analizar la aceptación del nuevo restaurante.
- Determinar las características, hábitos, preferencias del público objetivo (segmentos A-B-C) referente a tomar el servicio de restaurantes tradicionales en la ciudad del Cusco.

Cuadro 3.2: Personas del Focus Group

PERSONAS	OCUPACIÓN	EDAD
Juan Carlos Castro	Doctor	45 años
Miguel Angel Lao Zarate	Asesor de banca	29 años
Berner Barcena Luza	Odontólogo	42 años
Dante Mellado Almanza	Docente	25 años
Mercedes Flores Alarcon	Docente	50 años
Yoni Perez Alarcon	Contadora	44 años

Fuente:
Elaboración propia

3.2.3. Diseño del Instrumento

Introducción

- Nombre/Edad
- Composición Familiar
- Actividades realizadas en tiempos libres: fines de semana, después del trabajo.

Hábitos de Consumo en Restaurantes Tradicionales

- Restaurantes a los que suele asistir
- Frecuencia de asistencia
- ¿Con quienes sueles asistir?
- Motivos por los que asiste
- ¿Qué tipo de comida suele pedir en los restaurantes?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos por los que asiste a un restaurante?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos por los que asiste a un restaurante?
- ¿Qué medios de difusión se utilizan para identificar/recordarte a un restaurante? ¿Cuál es el más efectivo?
- ¿Gasto de consumo promedio al asistir a un restaurante?

Respecto del Proyecto

- Luego de exponer el proyecto, ¿Qué les parece la instalación de un restaurante temático tradicional en la ciudad del Cusco?
- Ubicación del Restaurante ¿Qué les parece? ¿Ventajas / Desventajas?
- Ambientación del Local ¿Qué opinan? ¿Qué le agregarían? ¿Qué le quitarían?
- Sobre la temática ¿Qué opinión tiene? ¿Que sugieren?

- Sobre el servicio ¿Qué sugerencias tendrían?
- Sobre el proyecto ¿Qué aspectos positivos presenta? ¿Qué aspectos negativos? ¿Qué sugerencias tendrían?
- Sobre el precio del Servicio ¿Cuál sería el precio al que estaría dispuesto a pagar por un plato típico?
- ¿Cuál sería el nombre que sugeriría para el restaurante tradicional? ¿En qué idioma le parece mucho mejor?
- Luego de todo ello ¿Estaría dispuesto a asistir al nuevo restaurante tradicional? ¿Lo recomendaría a sus familiares y/o amigos?.

3.2.4. Análisis y Procesamiento de Datos

En el focus Group participaron seis integrantes de ambos sexos, entre las edades de 25 a 50 años. Las conclusiones extraídas de esa reunión son las siguientes:

- Todos los participantes manifestaron que asisten a restaurantes tradicionales, por lo menos tres veces al mes y lo realizan en compañía de por lo menos una persona.
- Los motivos por los que suelen asistir a un restaurante tradicional, la mayoría respondió que suele hacerlo por salidas familiares, motivos de trabajo, diversión, entre otros.

- Con respecto a las preguntas sobre que Restaurantes Tradicionales, suelen ser los más frecuentados y cuáles son sus favoritos, estos son los resultados:
 - La Cusqueñita.
 - La Chomba
 - Casona del Inca
 - Quinta Eulalia.

- Además, coincidieron que, en promedio, gastan entre 25 y 40 nuevos soles por persona dependiendo de la calidad de servicio y de la comida. Asimismo, mencionaron que su disposición máxima a pagar es de 50 nuevos soles conforme sea el valor agregado que ofrezca el restaurante.

- Respecto a las razones por la que asisten a restaurantes tradicionales son el sabor y calidad de la comida, la buena atención y el trato cordial. Además de ello valoran mucho la ambientación del local, manifestando lo siguiente: “... la ambientación tiene que ir de la mano con la una buena calidad del servicio y el buen sabor de la comida; para crear un ambiente grato”.

- Sin embargo, identificamos que la mayoría de los potenciales clientes coincidieron que en el Cusco los restaurantes tradicionales, por lo menos en los que frecuentan, no

cumplen con las reglas estandarizadas en atención y servicio, salvo los restaurantes turísticos; como:

- Trato en el servicio (Algunos mozos son descorteses).
 - Tiempo de espera suele ser largo.
 - Falta de higiene, entre otros.
- Cuando se propuso nuestra idea de negocio, todos manifestaron un interés por asistir al restaurante que proponemos, ya que les parece un proyecto innovador que combina perfectamente lo moderno con lo típico de nuestra cultura y gastronomía.
- Además, que les agradó otras características del proyecto como la ubicación, la calidad del servicio, la ambientación (el diseño y la temática), la carta de platos, como también el precio que proponemos. Sin embargo, la debilidad que ellos percibieron fue la entrada del local, que les parece reducida como el no contar con un estacionamiento.
- Asimismo, con respecto a los nombres sugeridos para nuestro producto se definió que el nombre con mayor aceptación fue el de “Manka”; el cual coincide con los resultados de la encuesta. Por lo que, se definió que el nombre apropiado para el restaurante tradicional sea “Manka”, que traducido al español significa “Olla”.

- Además, se concluyó que su disposición a pagar por persona era 50 nuevos soles en promedio, luego de escuchar nuestra propuesta de idea de negocio y dependiendo de los servicios que brindemos.
- Por último, se determinó que existe una interesante oportunidad de ingresar en el mercado turístico, debido a que la idea de negocio muestra una fusión entre lo clásico y contemporáneo, el cual agrada a los turistas nacionales y/o extranjeros.

3.3. Investigación Cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se ha diseñado un cuestionario de preguntas entre cerradas, abiertas y de opciones, para calificar las preferencias y tendencias de mercado de los potenciales clientes (VER ANEXO N° 2).

La encuesta se ha realizado en zonas urbanas referidas al segmento elegido y en la salida de restaurantes tradicionales de la ciudad del Cusco.

3.3.1. Proceso de muestreo

El método utilizado para la determinación de la muestra es de un muestreo aleatorio simple. Para el proceso de muestreo se ha utilizado la siguiente fórmula matemática:

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

Con los siguientes parámetros:

- **N:** Población, demanda insatisfecha de viviendas
- **Z:** Nivel de confianza del 95%
- **d:** Error muestral del 5,7%
- **n:** Muestra
- **p:** Probabilidad de ocurrencia
- **q:** Probabilidad de no ocurrencia

3.3.2. Análisis y procesamiento de datos

El análisis de las encuestas es importante para el desarrollo del plan de negocios, ya que permite conocer los gustos, preferencias, actitudes y demás de los clientes potenciales a los que va dirigido el restaurante (VER ANEXO N° 3)

Después de llevar a cabo las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 3.1: Frecuencia de Concurrencia a Restaurantes Tradicionales

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco

Con respecto a la frecuencia, el resultado nos indica que la mayoría de las personas (30 por ciento) suelen asistir por lo menos una vez al mes, mientras que el 24 por ciento de los encuestados asiste una vez cada dos meses, el 18 por ciento cada dos semanas y el 11 por ciento una vez por semana. Estos datos son importantes para el análisis de la demanda del servicio.

Esta baja afluencia es explicada principalmente por no contar con un servicio personalizado y diferenciado; esto referido principalmente a la presentación de los platos de comida como al trato al cliente.

Gráfico 3.2: Tipo de Compañía al asistir a Restaurantes Tradicionales

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco

La mayor parte de las personas que asisten a Restaurantes Tradicionales lo hacen con compañía de familiares, representando el 36 por ciento, seguido de aquellos que lo hacen con amigos, compañeros de trabajo; con pareja.

Este indicador nos permite pensar en una de las estrategias genéricas que sería la de diferenciación; donde brindemos un servicio en el que sea pensado que la persona no vendrá sola, sino que en compañía de por lo menos una o dos personas.

Gráfico 3.3: Factores Importantes para elegir un Restaurante Tradicional

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

Los resultados muestran que, del total de encuestados que asisten a Restaurantes Tradicionales, la mayor parte lo hace por motivos de calidad y sabor en la comida, la limpieza e higiene, la calidad en la atención, variedad de platos y ubicación del Restaurante.

Las características que tendrán nuestro restaurante serán de acuerdo a lo que buscan los clientes, por ejemplo, la calidad y sabor en la comida la tendremos ya que contaremos con uno de los mejores chefs de la región, la atención será personalizada con una carta de platos variada y nuestra ubicación será en el centro de la ciudad.

Gráfico 3.4: Consumo Individual en un Restaurante Tradicional

(Nuevos Soles)

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

Se observa que el 40 por ciento de las personas que asisten a restaurantes gasta por persona en promedio entre 20 y 34 nuevos soles, seguido de los que gastan entre 35 y 44 nuevos soles; en promedio se gasta por persona 35 nuevos soles.

Esto es un dato interesante para poder fijar los precios de los platos a ofrecer; y de esa manera ser accesible para los potenciales clientes.

Gráfico 3.5: Asistencia al restaurante temático tradicional

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

Se observa que el 58 por ciento de los encuestados asistirán al restaurante temático tradicional que se está planteando como idea de negocio, mientras que el 42 por ciento no tiene intención de asistir al restaurante.

Gráfico 3.6: Nombre preferido para el Restaurante Tradicional

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

Como se observa, el nombre elegido por los encuestados es “Manka” cuyo significado es “Olla” con un 45 por ciento. Este resultado será confrontado con el resultado del focus group para así elegir en definitiva el nombre del restaurante.

Gráfico 3.7: Platos Preferidos en Restaurantes Tradicionales

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

Con estos resultados, podemos determinar cuáles son los platos que deben encontrarse en la carta, por ser los más preferidos por los clientes potenciales, entre los que destacan el chicharrón, Cuy, Lechón, Chiriuchu entre otros platos representativos de la región. Por otro lado, para determinar la carta final, se presentará otras variedades de platos y así diversificarlos.

Gráfico 3.8: Medios de difusión adecuados para Restaurantes Tradicionales

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

Entre los medios de difusión adecuados y/o efectivos para lograr ser conocidos y/o recordados por los clientes potenciales se encuentran las recomendaciones (es decir de boca en boca), seguido del uso de página web, radio, televisión, entregar volantes y afiches; y otros (como publicarlo en revistas, periódicos y/o paneles).

Estos resultados nos servirán para determinar los medios efectivos que utilizaremos a la hora de ingresar en el mercado.

Gráfico 3.1: Servicios complementarios sugeridos para el nuevo restaurante tradicional

Fuente: Encuesta Realizada – 17 de marzo al 4 de abril de 2014 en la ciudad del Cusco.

El nuevo restaurante tradicional debería ofrecer música y danzas típicas en vivo, así como las degustaciones de comidas y bebidas. También debería realizarse exhibición de pinturas y artesanías, y eventos. Todas estas sugerencias de los servicios complementarios permitirán satisfacer al cliente.

3.4. Conclusiones y Recomendaciones

Según el análisis del mercado nuestra idea de negocio es viable debido a la gran aceptación del producto que es el restaurante temático tradicional, esto explicado por la gran concurrencia de personas a restaurantes tradicionales.

Además, las personas buscan en un restaurante:

- Calidad y sabor en la comida.
- Buena atención y servicio (administrador y mozos corteses)
- Limpieza e higiene en la preparación de los platos y en el restaurante en general.

Con respecto al tipo de comida, los clientes potenciales pidieron que se sirvieran platos de la región como el cuy al horno, adobo entre otros, el cual será considerado como platos de fondo de la carta.

El gasto promedio por persona al asistir a un restaurante tradicional está entre 20 y 34 nuevos soles, por otro lado, están dispuestos a pagar hasta 50 nuevos soles dependiendo del servicio y la calidad de la comida que se ofrece.

Existe una alta intención de asistir al restaurante tradicional que proponemos, ya que les parece una idea innovadora, que tienen una fusión de lo tradicional con lo moderno.

CAPITULO IV

4. Proyección del mercado objetivo

4.1. Ámbito de la Proyección

De acuerdo a los resultados encontrados en el estudio de mercado, se ha formulado como zona de influencia a todos los habitantes de la ciudad del Cusco (excepto a los que viven en el distrito de Ccorca, Saylla y Poroy), representando el 97 por ciento de la población de la provincia del Cusco, siendo el mercado objetivo las personas de los niveles socioeconómicos AB, C cuyas edades están comprendidas entre 20 años a 64 años de edad y que viven en la zona urbana, el cual es equivalente al 95 por ciento de la población.

4.2. Selección del Método de Proyección

Se utilizó el método de estructura de edades y niveles socioeconómicos de la ciudad del Cusco para la proyección de la población del mercado objetivo. A continuación, mostramos cómo se distribuye a la población por edades.

Cuadro 4.1: Estructura de edades de la provincia del Cusco

EDADES	PORCENTAJE
Menores de 15 años	24%
De 15 años a 24 años	21%
De 25 años a 34 años	19%
De 35 años a 44 años	13%
De 45 años a 54 años	10%
De 55 años a 64 años	7%
Mayores de 65 años	5%
Total	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

La mayoría del análisis disponible abarca la totalidad del sector gastronómico, sin embargo, el comportamiento dentro del sector es muy variable dependiendo el tipo de oferta.

Para realizar el método de proyección, no se cuenta con información específica acerca del comportamiento específico de la zona geográfica seleccionada, por lo que se recurre a un estudio de mercado cuantitativo, aplicado a una muestra representativa del público objetivo del proyecto dentro del ámbito geográfico seleccionado, por lo que dentro de este estudio se analizó el consumo y asistencia a los restaurantes tradicionales, con la intención de comparar la oferta propuesta y la frecuencia esperada por persona.

Con esta información y sumada a la información censal de la zona geográfica y al objetivo de participación que se fije para el proyecto, nos permitirá estimar un mercado objetivo. Por lo que se muestra a

continuación la distribución de la población según nivel socioeconómico.

Cuadro 4.2: Distribución de las personas de la zona urbana por NSE

NSE	%
AB	14.40%
C	20.90%
D	25.60%
E	39.10%

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea] Lima, 2014. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

Según las proyecciones realizadas por el INEI, para el año 2013 la población de la provincia del Cusco asciende a 435 114 habitantes. Como se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro 4.3: Proyección de la población de la provincia del Cusco: 2013

CUSCO	435,114
CUSCO	118,231
CCORCA	2,311
POROY	6,901
SAN JERONIMO	43,406
SAN SEBASTIAN	105,388
SANTIAGO	90,319
SAYLLA	4,700
WANCHAQ	63,858

Fuente: INEI – Proyecciones al 2013

Para realizar las proyecciones de los siguientes años se consideró la tasa de crecimiento poblacional de 1.0 por ciento¹⁹.

En el siguiente cuadro se observa la proyección de la población por distritos que se tiene en la ciudad del Cusco.

Cuadro 4.4: Proyección de la población de la provincia del Cusco

DISTRITOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CUSCO	118,243	118,255	118,266	118,278	118,290	118,302
CCORCA	2,311	2,311	2,312	2,312	2,312	2,312
POROY	6,902	6,902	6,903	6,904	6,904	6,905
SAN JERONIMO	43,410	43,415	43,419	43,423	43,428	43,432
SAN SEBASTIAN	105,399	105,409	105,420	105,430	105,441	105,451
SANTIAGO	90,328	90,337	90,346	90,355	90,364	90,373
SAYLLA	4,700	4,701	4,701	4,702	4,702	4,703
WANCHAQ	63,864	63,871	63,877	63,884	63,890	63,896
TOTAL	435,158	435,201	435,245	435,288	435,332	435,375

Fuente:

Elaboración Propia

4.2.1. Mercado Potencial

“El mercado potencial estará conformado por todas aquellas personas que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface un determinado producto...²⁰”.

Para determinar el mercado potencial para el restaurante utilizamos los siguientes datos.

¹⁹ Ministerio de Transportes y Comunicaciones. **Plan Intermodal de Transportes**. [en línea] [citado 09 de marzo 2015]. Disponible en: <http://documents.mx/documents/ap-43-tasas-de-crecimiento-poblacional-proyectado.html>

²⁰ RODRIGUEZ, Adolfo. **Fundamentos de Mercadotecnia**. México: Fundación universitaria Andaluza Inca Garcilaso, 2013. p. 25.

Cuadro 4.5: Indicadores

INDICADOR	VALOR
Tasa de Crecimiento Poblacional	1.00%
Población Urbana	95.00%
NSE ABC	35.30%
Edades de 20 - 64 años	60.70%

Fuente:

Elaboración Propia

En el siguiente cuadro, mostramos la proyección del mercado potencial, para realizar esta proyección se utilizó la población urbana, considerando la provincia del Cusco con excepción de los distritos de Ccorca, Poroy y Saylla.

**Cuadro 4.6: Mercado Potencial
(Número de personas)**

DESCRIPCIÓN	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección de la Población		421,286	421,328	421,371	421,413	421,455
Población Urbana	95.00%	400,222	400,262	400,302	400,342	400,382
NSE ABC	35.30%	141,278	141,292	141,307	141,321	141,335
Edades de 20 - 64 años	60.70%	85,756	85,765	85,773	85,782	85,790
MERCADO POTENCIAL		85,756	85,765	85,773	85,782	85,790

Fuente:

Elaboración Propia

4.2.2. Mercado Efectivo

El mercado efectivo forma parte del mercado disponible y es el conjunto de consumidores que tienen además de la necesidad, la intención de comprar el bien que ofrece el proyecto.

**Cuadro 4.7: Mercado efectivo
(Número de personas)**

DESCRIPCIÓN	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Disponible		85,756	85,765	85,773	85,782	85,790
Porcentaje de la población que tienen intención en asistir al Restaurante Temático Tradicional	58%	49,738	49,743	49,748	49,753	49,758
MERCADO EFECTIVO		49,738	49,743	49,748	49,753	49,758

Fuente:
Elaboración Propia

4.2.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo es aquel denominado mercado meta, y será aquel donde se cubrirá las necesidades de un segmento de mercado, es decir, la población a la cual se quiere llegar.

El mercado objetivo se define como “...consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir...”²¹.

Por lo que se hizo una proyección a partir del mercado efectivo y con una participación del mercado, para obtener el mercado objetivo.

**Cuadro 4.8: Mercado objetivo
(Número de personas)**

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Efectivo	49,738	49,743	49,748	49,753	49,758
Participación de Mercado Efectivo	1.2%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%
MERCADO OBJETIVO	609	700	721	743	765

²¹ THOMPSON, Ivan. **Definición de mercado**. [en línea]. México DF: Promonegocios, diciembre 2005. [citado 20 octubre 2014]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnica/mercado-definicion-concepto.html>

Fuente:
Elaboración propia

4.3. Pronóstico de Ventas

Este pronóstico de ventas, será el número de unidades que el restaurante espera alcanzar, en un mercado determinado, por lo que en el siguiente cuadro mostramos la proyección de ventas.

**Cuadro 4.9: Pronóstico de ventas
(En número de atenciones)**

DESCRIPCIÓN	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Objetivo		609	700	721	743	765
Frecuencia de Visita al año	23.9	14,575	16,763	17,267	17,787	18,322
Ventas Proyectadas de platos de fondo al año		14,575	16,763	17,267	17,787	18,322
Ventas Proyectadas de platos de fondo al mes		1,215	1,397	1,439	1,482	1,527
Ventas Proyectadas de platos de fondo diario		40	47	48	49	51

Fuente:
Elaboración propia

4.4. Aspectos Críticos que impactan el pronóstico de ventas

Los aspectos críticos del pronóstico de ventas para nuestro restaurante serán:

- Falta de publicidad y marketing del restaurante.
- Desconocimiento de la marca, por lo que debilita el posicionamiento en el mercado.
- Existencia de una incertidumbre financiera.
- Acceso y seguridad de los clientes hacia el restaurante.

CAPITULO V

5. Ingeniería del proyecto

5.1. Estudio de Ingeniería

El estudio técnico es todo aquello presenta una relación con el funcionamiento y la operación del proyecto, es decir, responde al qué, cómo, cuándo, dónde.

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

Para la administración eficiente de un restaurante, se identifican tres tipos de procesos: los de dirección, la cadena operativa y los procesos de soporte.

Gráfico 5.1: Modelo de Administración de Procesos

Fuente: Pymes y Calidad 2.0. **Como administrar un restaurante.** [En línea]. Junio 2011. Disponible en: <http://www.pymesycalidad20.com/como-administrar-un-restaurant-mapadeprocesos.html>

Los procesos de Dirección:

En este proceso se sitúa todo lo relacionado a la **dirección del restaurante**, sus objetivos a mediano y largo plazo, las finanzas, la gestión de la calidad, los aspectos legales y reglamentarios, las proyecciones del restaurante como empresa.

Asimismo, tenemos el proceso de **comercialización y marketing**, donde se define las acciones de publicidad, promoción del restaurante, gestión de precios, estudios de mercado y estrategias.

La Cadena Operativa:

Es el acto de intercambio de dinero por comida entre el cliente y el restaurante. Es decir, desde que el cliente llega al establecimiento y se toma su orden (**recepción**), La **preparación** de lo que el cliente ha pedido, la **entrega** del producto comestible, y por último, la toma de **la cuenta**, comisión de servicio, limpieza.

Se recomienda en esta parte hacer pequeñas encuestas o preguntas a los clientes, ya sea mediante la entrega de pequeños cuestionarios físicos o en el sitio web del restaurante en cuestión, con el objetivo de averiguar el grado de satisfacción del cliente.

A continuación, mostramos el proceso operativo del restaurante:

Gráfico 5.2: Proceso Operativo

Fuente:
Elaboración Propia

Descripción del Proceso

P1. Planificación

El proceso se inicia con la planificación en cuanto a las recetas donde se verificará: cantidad, calidad, presentación de los platos y el proceso de llegada del producto final hacia el consumidor o cliente.

P2. Compra De Materia Prima

La compra se realizará después de que se haya planificado la adquisición de las materias primas y entonces se pedirá los artículos con las características necesarias y pesos adecuados, todos establecidos por el jefe de cocina y también de acuerdo a los requerimientos del stock en bodegas.

P3. Traslado Del Mercado Al Restaurante

El traslado de la mercadería se hará desde el momento en que se adquiera los productos, y este se realizará con un carro y antes de subirlo al carro se deberá revisar la lista de las materias primas adquiridas de acuerdo a lo solicitado por el chef principal.

P4. Recepción de la Materia Prima

La recepción de las materias primas se hará mediante la verificación de la lista de compra con el número de materias primas que están ingresando al restaurante. Dentro de este proceso también se debe firmar y sellar las facturas después de haberlas verificado.

P5. Control de Calidad

Este control de calidad lo realizara una persona que conozca las características de los productos, su calidad, sus condiciones óptimas en las cuales se deberán recibir, así como los empaques adecuados.

Por último, el proveedor debe ser de plena confianza es recomendable que la administración revise periódicamente el proceso, para poder llevar un control. Dentro de este proceso se debe pesar y revisar los productos, así como la cantidad y calidad de las materias primas.

Si cumple con todas estas pruebas de control de calidad, la materia prima pasará a la siguiente etapa del proceso, de lo contrario será regresado al mercado para su devolución con el proveedor.

P6. Almacenamiento de la Materia Prima

Aquellas materias primas que pasaron el control de calidad serán almacenadas en la bodega de acuerdo a las normas de higiene establecidas para así poder conservarlas y mantenerlas en condiciones óptimas para su uso.

P7. Requisición a Bodega

Para este proceso el Jefe de Bodega y Compras se encuentra a cargo, por lo que es necesario solicitar, de manera ordenada, la materia prima o suministro, debidamente autorizados por el Chef, además se debe verificar:

- ✓ Si la cantidad solicitada es normal
- ✓ La existencia de la mercadería solicitada para prepararla, registrarla y despachar está según lo solicitado.

P8. Pedido del cliente

El cliente ingresa al restaurante, escoge su plato y el mesero escribe el pedido, para llevarlo a la cocina, luego al chef principal.

P9. Transformación y Cocción de la Materia Prima

Para la transformación se realizará diferentes cocciones de los alimentos y distintos cambios. Es primordial tener en cuenta las recetas estándares donde se detallan los pasos de los procesos de transformación y cocción de los alimentos, donde el chef y sus

colaboradores de cocina se hacen cargo de la creación del plato solicitado por el cliente, para esto hacen uso de los diversos materiales y utensilios de cocina, y los ingredientes indicados en el plato.

P10. Montaje de los Platos

En este proceso se colocará cada alimento perfectamente cocido o en el término que desea el cliente, todo dentro de un plato de presentación con decoraciones que sean agradables a la vista y al gusto del consumidor para que este lo complazca.

P11. Servicio

El chef entrega el pedido al mesero, quien se encarga de llevar el producto final a la mesa del cliente. Luego los meseros se encuentran pendientes de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto.

Por último, cuando el cliente haya terminado de comer, solicita la cuenta, para realizar el pago correspondiente, para así facturar al final.

Los procesos de Soporte:

En los procesos de soporte, se considera todo aquello que el administrador realizara para **optimización del negocio a partir de lo externo al servicio al cliente.**

Gestión de las compras, en relación con las materias primas tanto en calidad como en cantidad. Así como, lograr mantener relación con los proveedores.

Tecnología, adquisición de aparatos y/o equipos modernos y necesarios para el mejor funcionamiento del restaurante.

Recursos Humanos, se refiere a la elección del personal, determinación de los salarios y otros compromisos del empleador.

5.1.2. Selección del Equipamiento

Los utensilios y equipos que serán utilizados en el restaurante han sido seleccionados de acuerdo a la utilidad y facilidad que brindan.

A continuación, se detalla los utensilios y equipos.

Cuadro 5.1: Equipamiento de le la cocina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Cocina en acero inoxidable satinado con 6 hornillas con plancha en acero inoxidable	1
Microondas	1
Licuadaora	1
Batidora	1
Mesa de trabajo de 2.40 x 0.80 m	1
Mesas Frias en acero inoxidable con dos repisas con una cámara de conservación	2
Fregadero de dos pozos	1
Balanza	1
Cafetera Electrica para 20 tz de café	1
Horno pequeño a gas	1
Estantería de 2.20 x 1.20 m de tres divisiones	1
Campana extractora de olores	1

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 5.2: Utensilios de cocina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Olla de 2lt de acero inoxidable	6
Olla de 4lt de acero inoxidable	4
Olla de 10 lt de acero inoxidable	8
Sarten grande profesional	4
Tabla de picar de madera	4
Cuchillo para filetear	5
Cuchillo multiuso	6
Molde de pastel	4
Jarras de vidrio	4
Recipientes de plástico de 5lt	6
Juego de cucharas medidoras de acero inoxidable	2
Juego de tazas medidoras de acero inoxidable	2

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 5.3: Vajilla, cubertería y cristalería

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Platos soperos	98
Plato base para soperos	98
Platos para fonde	98
Platos para postre	98
Vasos de vidrio	98
Juego de cubiertos de 12 piezas (cuchara, cuchillo, tenedor, cucharita)	10
Saleros	12
Copas de vidrio para helado	98
Tazas y plato para café	60
Copas de vidrio para vino	80

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 5.4: Equipamiento para el servicio

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Mesas cuadradas para 4 personas	19
Sillas de madera	80
Sillas para niños de 1 a 3 años	3
Equipo de sonido	1
Extintores	4
Escritorio	1
Computadora	1

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 5.5: Equipamiento de bodega

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Estantería de 2.30 x 1.60 m	2
Gavetas de plástico	2
Recipientes de plástico grandes	6

Fuente:
Elaboración propia

5.1.3. Lay Out

La distribución del local se debe realizar respetando las áreas básicas de diseño de un restaurante, y así prestar un servicio de calidad, en los cuales los clientes no se sientan incómodos y los trabajadores puedan moverse libremente y con ello se garantiza el correcto funcionamiento del restaurante.

Es muy importante saber distribuir cada espacio debido a que el cliente no disfrutaría el tener su mesa junto a la de otro; así mismo, los cocineros necesitan gran espacio para movilizarse, y poder realizar sus platos sin tropezarse y no llegar a tener accidentes, o daños en la cocina, provocando así pérdidas o demoras en los platos, lo cual generaría contratiempos con los clientes.

Las áreas a considerar son las siguientes:

- Área de recepción o salón.

- Bar
- Caja
- Zona de Mesas

- Área de cocina.

- Área de bodega.

- Área de servicios higiénicos para los clientes.

● Área de entrada.

Se adjunta un bosquejo de las instalaciones, considerando los espacios mencionados y las dimensiones del local seleccionado.

Gráfico 5.3: Distribución de la planta

Fuente:
Elaboración propia

5.1.4. Distribución de Equipos, Mobiliario y Otros

La distribución de los equipos, mobiliario se tiene que ser acorde a la distribución de la planta y a las áreas que comprende; para con ello asegurar la mejor prestación del servicio.

Gráfico 5.4: Distribución de la cocina

Fuente:
Elaboración propia

Gráfico 5.5: Distribución del mobiliario

Fuente:
Elaboración propia

5.2. Determinación del Tamaño

Para la determinación del tamaño del local, se debe considerar el flujo de demanda estimada y el diseño de la distribución de la planta.

5.2.1. Proyección del crecimiento

En el capítulo 4, determinamos una proyección de ventas para los próximos años.

Cuadro 5.6: Pronóstico de Ventas

DESCRIPCIÓN	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Objetivo		648	746	768	791	815
Frecuencia de Visita al año	22.8	14,807	17,030	17,542	18,070	18,614
Ventas Proyectadas de platos de fondo al año		14,807	17,030	17,542	18,070	18,614
Ventas Proyectadas de platos de fondo al mes		1,234	1,419	1,462	1,506	1,551
Ventas Proyectadas de platos de fondo diario		41	47	49	50	52

Fuente:
Elaboración propia

5.2.2. Recursos

Los recursos que tendrá el restaurante serán maquinaria, equipos, muebles, enseres, entre otros; que por las características de cada uno de ellos contribuirán a un óptimo funcionamiento del restaurante.

Además de ello, se contará con un adecuado recurso humano como gerente, cocineros, mozos, ayudantes, entre otros.

5.2.3. Tecnología

La tecnología es un factor de suma importancia para ofrecer un buen servicio. Es así que se adquirirá aparatos modernos y necesarios para facilitar el desempeño de los procesos. Conforme va expandiéndose el negocio se implementará una red informática que integre las operaciones desde el cliente, mesas, recetas, compras, entre otros en un solo sistema, permitiendo tener un mejor control.

Además de ello, gracias a la tecnología podremos implementar mecanismo para lograr saber el grado de satisfacción de nuestros clientes y tener un mejor contacto por redes sociales.

5.2.4. Flexibilidad

La flexibilidad se refiere a una atención inmediata de los pedidos de los clientes; poder abastecernos y no hacer esperar mucho al cliente, asegurando un buen servicio.

Por lo que se ha determinado una demanda donde se asegura una adecuada provisión de las materias primas para poder preparar con eficiencia los platos que solicite el cliente. Además de ello, se cuenta con personal suficiente para atender hasta la capacidad máxima que el local pueda soportar.

5.2.5. Selección del tamaño ideal

Para la determinación del tamaño del restaurante, se tomará en cuenta el número de mesas y asientos necesarios para atender la demanda proyectada.

La determinación del número de mesas y asientos requeridos, será un dato importante para determinar el área del local.

Primero, el horario de atención al público será de lunes a domingo de 10:00 am a 10:00 pm.

Segundo, se determinó el tiempo promedio de permanencia en el restaurante, el cual en promedio es 1 hora y 15 minutos.

Con este dato, podemos obtener el turnover (promedio de tiempo que un asiento es ocupado por unidad de tiempo

determinado). La información fue ajustada a la unidad de tiempo establecida (una hora).

Cuadro 5.7: Determinación del Turnover

Tiempo de permanencia promedio (minutos)	75
Unidad de tiempo (minutos)	60
Turnover	0.8

Fuente:

Elaboración propia

La cuarta variable fue el número promedio de personas por mesa, la cual fue 2.6.

Con ello, se pudo determinar la capacidad instalada de la siguiente forma:

- El horario de mayor afluencia es de 1:00 pm a 4:00 pm.
- La demanda por día en el primer año fue de 41 personas.
- La permanencia por persona en promedio ascendió a 1 hora 15 minutos.
- Ya habiendo obtenido el turnover (0.8), se pasó a realizar el cálculo del número de mesas necesarias para tender a la demanda.

En el siguiente cuadro se muestra los cálculos realizados para poder determinar el uso de la capacidad instalada, en el cual se puede observar que dicho uso no supera el 100 por ciento de la capacidad instalada.

Cuadro 5.8: Análisis del Uso de la Capacidad Instalada

Año	1	2	3	4	5
Pronóstico de Ventas					
Número de Visitas					
Por día	41	47	49	50	52
Por mes	1,234	1,419	1,462	1,506	1,551
Por año	14,807	17,030	17,542	18,070	18,614
Factor de distribución					
De 10:00 am a 1:00 pm	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%	10.5%
De 1:00 pm a 4:00 pm	35.8%	35.8%	35.8%	35.8%	35.8%
De 4:00 pm a 7:00 pm	17.2%	17.2%	17.2%	17.2%	17.2%
De 7:00 pm a 10:00 pm	36.5%	36.5%	36.5%	36.5%	36.5%
Número de personas					
De 10:00 am a 1:00 pm	4	5	5	5	5
De 1:00 pm a 4:00 pm	15	17	17	18	19
De 4:00 pm a 7:00 pm	7	8	8	9	9
De 7:00 pm a 10:00 pm	15	17	18	18	19
Nº de personas por mesa	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
Número de mesas					
De 10:00 am a 1:00 pm	2	2	2	2	2
De 1:00 pm a 4:00 pm	6	7	7	7	7
De 4:00 pm a 7:00 pm	3	3	3	3	3
De 7:00 pm a 10:00 pm	6	7	7	7	7
Factor de Ocupabilidad					
Permanencia por persona (horas)	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
De 10:00 am a 1:00 pm	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
De 1:00 pm a 4:00 pm	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
De 4:00 pm a 7:00 pm	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
De 7:00 pm a 10:00 pm	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Número de mesas utilizadas					
De 10:00 am a 1:00 pm	1	2	2	2	2
De 1:00 pm a 4:00 pm	5	6	6	6	6
De 4:00 pm a 7:00 pm	2	3	3	3	3
De 7:00 pm a 10:00 pm	5	6	6	6	6
Número de personas (Turn Over)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
De 10:00 am a 1:00 pm	12	28	28	28	28
De 1:00 pm a 4:00 pm	28	28	28	28	28
De 4:00 pm a 7:00 pm	28	28	28	28	28
De 7:00 pm a 10:00 pm	28	28	28	28	28
Uso de la Capacidad Instalada (%)					
De 10:00 am a 1:00 pm	12%	14%	14%	15%	15%
De 1:00 pm a 4:00 pm	42%	48%	49%	51%	52%
De 4:00 pm a 7:00 pm	20%	23%	24%	24%	25%
De 7:00 pm a 10:00 pm	42%	49%	50%	52%	53%

Fuente:

Elaboración propia

5.3. Estudio de Localización

El estudio de localización se refiere al análisis de un conjunto de factores que permiten determinar lugares que reúnen las condiciones necesarias para poder establecer el proyecto. El resultado de este estudio, será la ubicación donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo.

Sabiendo que la ubicación del establecimiento es muy importante y determinante del éxito de la empresa; por ello, para elegir la ubicación del restaurante se tomó en consideración diferentes factores que a continuación se detalla.

5.3.1. Definición de Factores Locacionales

Los factores más importantes que permitieron determinar la ubicación óptima del negocio son:

- **Afluencia**

Se refiere al número de personas que transitan en el perímetro de la zona de influencia. Este es un factor importante, ya que al haber una gran afluencia de personas alrededor del local del

restaurante, se tiene una alta probabilidad de mayor demanda del servicio.

- **Ubicación**

La ubicación del restaurante tiene que permitir un fácil acceso y estar localizada alrededor de diversos tipos de negocios.

- **Accesibilidad**

Ubicarse en un lugar estratégico, el cual sea muy concurrido por personas de diferentes edades, familias que salen a almorzar, compañeros de trabajo y/o amigos permitiendo estar más cerca de nuestros potenciales clientes. Además de ello, que cuente con muchas facilidades de acceso.

- **Tamaño**

El tamaño del local debe ser adecuado para brindar un confortable servicio y que los clientes se sientan cómodos en el restaurante.

- **Seguridad**

El servicio debe brindar seguridad dentro y fuera del local. Se debe contar con medidas necesarias para resguardar el

bienestar de los clientes ante algún riesgo (delincuencia, desastres y otros), que pueda poner en riesgo su integridad.

- **Infraestructura**

Se refiere a la infraestructura del local, el cual tiene que contar con ambientes adecuados para el funcionamiento del restaurante. Cabe mencionar que la infraestructura tiene que ser alquilada ya que no se cuenta con suficiente capital para poder adquirir un local propio.

- **Cercanía a los principales competidores**

Encontrarse cercana a los principales competidores, nos permite ser una alternativa más a la hora que el cliente potencial decida asistir a un restaurante tradicional y lograr un mayor posicionamiento en menor tiempo.

- **Proximidad a los Proveedores**

Tener proximidad a los principales proveedores como los mercados de abastos, así como de los supermercados, donde si se presenta un imprevisto se puede acudir al instante y manejar de la mejor manera cualquier acontecimiento.

- **Costo de Alquiler**

El costo del alquiler se ha incrementado en los últimos años en la ciudad de Cusco, por lo que a la hora de determinar el local es importante saber el costo de rentarlo.

5.1.1. Consideraciones legales

5.3.2.1. Identificación del marco legal

Antes de empezar los trámites para iniciar un negocio o empresa, primero se debe determinar qué tipo de empresa será, por lo que Manka restaurante será una Sociedad Anónima por características como el de mayor control. Donde los socios deberán aportar un monto acordado por ellos y las utilidades será repartido por el número de participaciones disponibles.

5.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa

Por ser una sociedad anónima, se debe inscribir en el registro de personas jurídicas, pero antes se debe, elaborar la MINUTA, cumpliendo los siguientes requisitos²²:

²² Procedimiento disponible en línea: <http://layseca.fullblog.com.ar/pasos-para-constituir-uan-empresa.html>

- a. Hacer una búsqueda de índices en la SUNARP (Registros públicos), para saber si el nombre que se ha pensado ya se encuentra registrado.
- b. En caso el nombre no se encuentre registrado, se solicita una reserva de nombre a la SUNARP. Cuando se haya hecho la reserva te entregaran una inscripción de reserva de preferencia registral, la cual tiene una vigencia de 30 días calendarios.
- c. Cuando se tenga el título de reserva de preferencia registral, debemos acercarnos a las ventanillas de Mi Empresa con los siguientes documentos:
 - i. Título de reserva de preferencia registral.
 - ii. Copia de DNI (actualizado y vigente) o carnet de extranjería de los socios.
 - iii. Descripción de la actividad económica de la empresa detallada en una hoja de papel.
 - iv. Detalle del aporte de capital.
- d. Ahora con la MINUTA, el paso a seguir es la elaboración de una escritura pública ante un notario, para presentarlo en las oficinas registrales de la SUNARP, para su inscripción en el registro de personas jurídicas.

- e. Para la inscripción en el registro de sociedades debemos llenar el formato de solicitud de inscripción.
- f. Además de presentar una copia simple del documento de identidad del presentante del título, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
- g. Luego una escritura pública que contenga el pacto social y el estatuto junto con el comprobante de depósito por el Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).
- h. Después de que Registros Públicos nos entregue el asiento registral de la inscripción como persona jurídica, debemos ir a la SUNAT, presentando el DNI, recibo de agua y luz, partida registral certificada por los registros públicos, carta poder con una firma legalizada ante notario público, y los formularios N° 2119; 2054; 2046.
- i. A partir de ello, podemos obtener el RUC, podemos imprimir nuestras boletas y facturas.

- j. Después, tenemos que continuar con otros trámites como es la licencia de funcionamientos.

5.3.2.3. Licencia de Funcionamiento

La licencia de funcionamiento es la autorización que te otorgan las municipalidades para el desarrollo de las actividades en un establecimiento determinado.

Requisitos:

- Presentar y/o llenar la solicitud de funcionamiento con carácter de declaración jurada que incluya Número de RUC y DNI, tratándose de personas jurídicas o naturales.
- Vigencia de poder del representante legal en el caso de personas jurídicas. En caso de ser persona natural, presentar una carta poder con firma legalizada.
- Copia simple de Autorización expedido por la Dirección Desconcentrada de Cultura.
- Certificado de Defensa Civil ya que el establecimiento es más de 100 m².
- Pago del monto de S/. 407.25.

5.4. Determinación de la localización óptima

5.4.1. Opción 1

El local está ubicado en Calle San Agustín N° 224 del distrito de Cusco. El ambiente estaría en el segundo piso con mirada hacia la calle, con un área de 140 metros cuadrados.

Este local se encuentra en el centro de la ciudad por lo que se garantiza una alta transitabilidad de personas. Además, alrededor se encuentra diversos locales como restaurantes, hoteles, tiendas de vestir. El mercado principal de abastos se encuentra a unas cuatro cuadras.

El costo mensual de alquiler asciende a S/. 3,000.00.

Gráfico 5.6: Vista Exterior del Local

Fuente: Google Maps. [en línea]. [10 octubre 2015]. Página Web. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/@-13.5172602,-71.9758321,19.75z>

Gráfico 5.7: Ubicación del Local

Fuente: Google Maps. [en línea]. [10 octubre 2015]. Página Web. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/@-13.5172602,-71.9758321,19.75z>

5.4.2. Opción 2

Es un local ubicado en Jirón Machupicchu N° 20 en el distrito de Wanchaq, a unos metros del Real Plaza Cusco. Su ubicación es estratégica se encuentra cerca de un centro de ocio y entretenimiento por lo que se garantiza la afluencia de personas. El costo mensual del alquiler es de S/. 2,800.00.

Gráfico 5.8: Vista Exterior del Local

Fuente: Google Maps. [en línea]. [10 octubre 2015]. Página Web. Disponible en:
<https://www.google.com.pe/maps/@-13.5249659,71.9524675,3a,37.5y,133.74h,91.02t/data=!3m6!1e1!3m4!1sBiy8W08-9DAELiPsHNaY1g!2e0!7i13312!8i6656>

Gráfico 5.9: Ubicación del Local

Fuente: Google Maps. [en línea]. [10 octubre 2015]. Página Web. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/@-13.5249659,71.9524675,3a,37.5y,133.74h,91.02t/data=!3m6!1e1!3m4!1sBjy8W08-9DAEliPsHNaYlg!2e0!7i13312!8i6656>

5.4.3. Opción 3

Es un local ubicado en Avenida Pacifico N° 316 al frente de la plaza de armas del distrito de San Sebastián. El local está ubicado en el primer piso. El costo mensual del alquiler es de S/. 1,800.00

Gráfico 5.10: Vista Exterior del Local

Fuente:

Elaboración propia

Gráfico 5.11: Ubicación del Local

Fuente: Google Maps. [en línea]. [10 octubre 2015]. Página Web. Disponible en:
<https://www.google.com.pe/maps/place/Camino+Real,+Cusco/@-13.5303941,->

5.4.4. Evaluación de las opciones de local

Para la determinación de la localización óptima del restaurante, se utilizó el *método de los factores ponderados*, el cual es un procedimiento cualitativo que consiste en otorgar una ponderación a cada factor de localización mencionado. A continuación, se mencionan los pasos a seguir.

- Se identifica los factores de localización más relevantes.
- Se establece una ponderación, entre ellos, en función a su importancia relativa.
- Los factores relacionados con los *clientes* tuvieron un peso de 65 por ciento.
- Los factores relacionados con la *empresa* con un peso de 35 por ciento.
- Se califica cada alternativa para cada uno de los criterios.
- La calificación de cada factor es de un rango de 1 a 10, de menor a mayor importancia.
- Por último, se obtiene una calificación global, en donde se da preferencia a la alternativa que alcance el mayor puntaje total.

Para nuestro caso, se realizó el siguiente procedimiento:

Alternativas de localización: Se tuvo tres alternativas de localización:

- A: Distrito de Cusco
- B: Distrito de Wanchaq
- C: Distrito de San Sebastián

Factores de localización:

- 1: Afluencia
- 2: Ubicación
- 3: Accesibilidad
- 4: Tamaño
- 5: Seguridad
- 6: Cercana a los principales competidores
- 7: Proximidad a los Proveedores
- 8: Costo de alquiler

Cuadro 5.9: Matriz de Evaluación

	Factores de Localización	Coeficiente de Ponderación	Calificación no Ponderada			Puntaje Ponderado		
			A	B	C	A	B	C
CLIENTES	1	0.15	9	8	6	1.4	1.2	0.9
	2	0.10	9	9	6	0.9	0.9	0.6
	3	0.15	8	7	7	1.2	1.1	1.1
	4	0.10	9	6	4	0.9	0.6	0.4
	5	0.15	8	8	6	1.2	1.2	0.9
EMPRESA	6	0.10	7	6	6	0.7	0.6	0.6
	7	0.10	8	5	5	0.8	0.5	0.5
	8	0.15	6	7	8	0.9	1.1	1.2
Puntajes Totales		1.00				8.0	7.1	6.2

Fuente:

Elaboración propia

Desde este punto de vista, la **alternativa A** es la más óptima para la ubicación del restaurante.

CAPÍTULO VI

6. Aspectos Organizacionales

6.1. Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada

La cultura organizacional de nuestro restaurante, se basará principalmente en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y económicos del restaurante. Esta también determinará la necesidad de personal para poder realizar todas las tareas que se han determinado como críticas, para poder dar continuidad a las operaciones y lograr los estándares de calidad, requeridos para poder cumplir con la propuesta de valor planteada a los clientes.

Dentro de esta cultura organizacional, se deben tratar temas diversos, como capacitaciones a los trabajadores, para estar mejorando, además de que se debe declarar cuidadosamente su misión y visión para garantizar un propósito unánime en la organización, para sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización. Así se podrá establecer una cultura organizacional, además de especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar.

6.1.1. Visión

Consolidarnos en el mercado cusqueño, posicionando a Manka como uno de los restaurantes que brinda mejor calidad de servicio y comida.

6.1.2. Misión

Lograr la completa satisfacción de nuestros clientes con una alta calidad en el servicio brindado, dándole énfasis a los pequeños detalles que influyen mucho en su experiencia y logrando generar un lazo de confianza.

6.1.3. Principios

Se entenderá como una norma moral, ese valor que dirige el accionar de un sujeto de acuerdo a aquello que dicta su conciencia. Vinculado a la libertad individual, ya que el principio es fijado sin una obligación que llega del exterior, aunque es influido por la sociedad.

Partiendo de este concepto nuestra organización deberá impartir principios y valores que coadyuven el accionar y mejor

desenvolvimiento laboral de nuestros colaboradores los cuales serán considerados como los pilares para nuestra cultura organizacional.

Los principios impartidos para nuestra organización serán los siguientes:

Vocación de servicio: Enfocar toda nuestra aptitud y entusiasmo con el afán de hacerle sentir a nuestro cliente el bienestar y atención en todo momento.

Responsabilidad: Poner énfasis en cada labor que desarrollamos; asumiendo responsablemente las labores encomendadas.

Respeto: Debemos aplicarlo externa e internamente con los clientes y con los colaboradores en todo momento; siempre comprendiendo de manera empática sus observaciones o reclamos.

Profesionalismo: Dar de sí mismo lo mejor; buscando siempre mejorar cada día, considerando a los errores como una oportunidad de mejoramiento.

Satisfacción del cliente: “La calidad en el servicio es total o no existe” La calidad es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que realmente recibe; partiendo de este lema queremos lograr en el cliente una satisfacción plena al deleitarlos con comidas típicas y experiencias andinas únicas.

Trabajo en equipo: La organización y trabajo en equipo que permitirán tener metas en común y al cumplirlas hacer que se logren las metas conjuntas, permitiendo una constante mejora.

6.2. Formulación de Estrategias de Negocios

Cuadro 6.1: Análisis Estratégico

	Fortalezas	Debilidades
	Diversidad en la presentación de platos. Contar con espíritu emprendedor.	No poseer experiencia sobre el negocio. Empresa nueva en el mercado.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
Innovación en la prestación del servicio. Gastronomía peruana en crecimiento. Tendencia de la población a revalorizar la comida tradicional.	Buscar alianzas para identificar nuevas oportunidades y así dar a conocer Manka Restaurante.	Posicionar la marca y llegar a la mente del consumidor. Realizar capacitación continua a los trabajadores para mejorar la calidad del servicio.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
El sector restaurante es altamente competitivo y variado. Alto poder de negociación del cliente.	Poner en marcha las estrategias de marketing, y así contrarrestar la competencia existente en el sector.	Lograr que el consumidor conozca el restaurante y demostrarle la innovación del servicio que ofrecemos.

Fuente:

Elaboración propia

6.3. Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Para determinar las ventajas competitivas críticas del restaurante, se determinó que el restaurante Manka se distinguirá de sus competidores directos por la ***diferenciación*** en la prestación de servicios, al ofrecer un servicio excelente y personalizado, acompañado de la presentación de los platos, realzando el arte culinario y la decoración de los ambientes aludida a nuestra cultura.

6.4. Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

El restaurante tendrá una organización flexible y pragmática, para adecuarnos rápidamente a las exigencias y solicitudes de los clientes. Esta herramienta administrativa nos permitirá mostrar las relaciones, jerarquías y competencias de la organización.

El organigrama nos permitirá informar a los integrantes de la organización, para que conozcan las características generales y también servirá como instrumento de análisis estructural al poner en relieve y con eficacia la representación gráfica de la organización.

Gráfico 6.1: Organigrama del Restaurante

Fuente:

Elaboración propia

6.5. Diseño de los Perfiles de Puestos Clave

La descripción de los puestos de trabajo tiene como objetivo dar a conocer de forma clara las funciones de cada personal que se encontrará en la empresa y que nos permitirá tener un mejor servicio.

Para lo que se está considerando algunos aspectos principales de formación y experiencia. Entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Formación académica, profesional y técnica
- Competencias personales
- Experiencia
- Responsabilidad del puesto
- Funciones inherentes al cargo desempeñado.

Perfil del puesto de Gerente General

Descripción: El Gerente General supervisara directamente a los responsables de cada área. Además de ser el encargado directo del manejo administrativo y operativo. Este será quien determine el rumbo que la empresa tome.

Funciones Específicas:

- Responsable de organizar las actividades que se llevaran a cabo dentro de la empresa.
- Encargado de firmar los cheques.
- Dirigir, controlar y supervisar el equipo de trabajo.

Conocimientos: El gerente debe tener conocimientos en:

- Administración de empresas.
- Administración de alimentos y bebidas.
- Administración de personal.
- Conocimientos básicos de publicidad y promoción.
- Administración de servicios.

Formación académica

- Lic. en Administración, Economía o carreras afines.
- Experiencia mínima de 5 años como Administrador de Empresas.
- Edad mínima de 28 años.

Perfil del puesto de Administrador

Descripción: El administrador deberá asegurar que la operatividad del establecimiento se desarrolle con toda normalidad, así como garantizar la custodia de la materia prima existente en la bodega y generar la información necesaria para el control y proceso de costo de venta.

Funciones Específicas

- Planeación, organización, dirección y control de las actividades del restaurante

- Crear un clima laboral adecuado entre los colaboradores del restaurante
- Dirigir al equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas
- Vender imagen institucional
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y financieras.
- Implementar sistemas de mejora continua con los colaboradores, en cuanto a la atención y servicio hacia los comensales
- Diseñar planes de capacitación continuos para los colaboradores

Conocimientos

- Conocimientos ciencias administrativas.
- Conservación y almacenamiento de alimentos.
- Manejo de Ofimática
- Capacidad de negociación
- Capacidad para el manejo de conflictos
- Flexible a los cambios

Formación académica

- Lic. en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines con especialización en marketing, alimentos y bebidas.
- Tener experiencia mínima en Administración de Negocios de Restaurantes o actividades afines.
- Tener conocimiento en idiomas y computación.

Perfil del puesto de Encargado de cocina

Descripción: El encargado de cocina es el encargado de dirigir, coordinar en las diferentes actividades de cocina, así como en la manipulación de alimentos, equipos, entre otros. Además de planificar, elaborar y supervisar la carta del restaurante y bebidas.

Funciones Específicas

- Dirigir al personal de cocina antes, durante y después de la preparación de platos.
- Garantizar el orden y la seguridad de los alimentos.
- Coordinar y verificar constantemente las recetas estándares de cada plato.
- Supervisar y controlar el trabajo de la cocina.
- Asegurar el tiempo exacto de preparación de los platos.
- Responsable de realizar el montaje de los platos.

Conocimientos

- Control de costos.
- Conocimiento en administración de alimentos y bebidas.
- Conocimientos en pastelería.
- Conocimiento en seguridad industrial.
- Conocimientos en primeros auxilios.

Formación académica

- Profesional técnico en cocina, egresado de instituto superior con especialidad en platos típicos.
- Tener experiencia de 2 años en un restaurante de comida tradicional o en general.

Perfil del puesto de Ayudante de Cocina

Descripción: El ayudante de cocina colaborará y ejecutará las funciones específicas en el proceso de elaboración de platos; con capacidad para realizar preparaciones culinarias bajo la supervisión del encargado de cocina.

Funciones Específicas

- Realizar la manipulación de los alimentos.
- Verificar y procesar las recetas.
- Recibir y verificar la materia prima para la cocina.
- Operar equipos y maquinaria de cocina.
- Apoyar al encargado de cocina en el área operativa.

Formación académica

- Título profesional en Gastronomía o Cocina Profesional.
- Tener experiencia laboral mínima de 6 meses.

- Tener conocimientos básicos en técnicas de cocina.

Perfil del puesto de Cajero

Descripción: Es el encargado de registrar los pagos de las cuentas en efectivo, debe de ser una persona de trato cordial al momento de recibir el dinero en efectivo o a través de tarjetas de crédito, además de registrar adecuadamente el ingreso a su caja como efectuar el cuadre de caja diariamente.

Funciones Específicas

- Verificar el cobro justo hacia los clientes.
- Controlar y verificar el cuadre de caja.
- Emitir comprobantes de pago, ya sean facturas o boletas de venta.
- Identificar e informar el plato más vendido o plato estrella del restaurante.

Conocimientos

- Conocimientos de contabilidad.
- Conocimientos y técnicas en servicio y atención al cliente.

Formación académica

- Profesional técnico en contabilidad comercial de instituto superior o bachiller de universidad.

Perfil del puesto de Contador

Descripción: Será el encargado de recolectar, procesar y analizar la información necesaria que tenga relación con los costos y gastos de la empresa.

Funciones Específicas

- Organizar y controlar la contabilidad de la empresa.
- Revisar y documentar los ingresos y egresos de la empresa.
- Verificar los comprobantes de pago emitidos por la empresa.

Formación académica

- Título profesional en Contabilidad.
- Tener experiencia mínima de cinco años en manejar contabilidad de diferentes empresas.

Perfil del puesto de mozo

Descripción: El mozo será el que brinde el servicio al cliente por lo que tendrá contacto directo con dicha persona y deberá prestar atención a los clientes desde su ubicación en la mesa hasta su retiro.

Funciones Específicas

- Brindar un servicio de calidad al cliente.
- Realizar la limpieza pertinente de las mesas para la atención
- Cuidar de la satisfacción de los clientes.

Formación académica

- Egresado de instituciones gastronómicas.
- Certificados de haber trabajado como mozo en un restaurante.
- Tener experiencia mínima de seis meses.
- Tener conocimiento básico de idiomas extranjeros.

Perfil del puesto de Ayudante de limpieza

Descripción: El personal de limpieza serán los encargados de realizar la limpieza permanente del restaurante antes y después de las actividades comerciales.

Funciones Específicas

- Mantener los utensilios limpios, antes, durante y después de cada servicio.
- Mantener limpio el salón de comensales.
- Mantener limpios los servicios higiénicos durante el servicio del restaurante.

Formación académica

- Debe tener conocimientos del idioma inglés.
- Poseer experiencia mínima de por lo menos cuatro meses en algún restaurante.

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La determinación de las remuneraciones de los colaboradores se realizó tomando en cuenta el precio de mercado, así como las competencias y/o capacidades que poseen cada uno de ellos.

Se tiene que mencionar que la empresa tendrá en planilla a todos sus trabajadores por lo que ellos tendrán los beneficios que están dictados por ley.

A continuación, se muestra el cuadro de remuneraciones, así como los demás beneficios.

Cuadro 6.2: Resumen de las remuneraciones

Cargo u Ocupación	INGRESOS DEL TRABAJADOR			Total Remuneración Bruta	APORTACIONES DEL EMPLEADOR		
	Sueldo Básico Mensual	Sueldo Básico Anual	Gratificación		ESSALUD	CTS	TOTAL APORTES
					9%	8.33%	
Gerente	2,800.00	33,600.00	5,600.00	39,200.00	3,528.00	3,266.67	6,794.67
Encargado de cocina	1,200.00	14,400.00	2,400.00	16,800.00	1,512.00	1,400.00	2,912.00
Ayudante de cocina	1,000.00	24,000.00	4,000.00	28,000.00	2,520.00	2,333.33	4,853.33
Mozos	900.00	21,600.00	3,600.00	25,200.00	2,268.00	2,100.00	4,368.00
Cajero	900.00	10,800.00	1,800.00	12,600.00	1,134.00	1,050.00	2,184.00
Ayudante de limpieza	800.00	9,600.00	1,600.00	11,200.00	1,008.00	933.33	1,941.33
Lavaplatos	800.00	9,600.00	1,600.00	11,200.00	1,008.00	933.33	1,941.33
TOTAL	8,400.00	123,600.00	20,600.00	144,200.00	12,978.00	12,016.67	24,994.67

Fuente:

Elaboración propia

6.7. Política de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos estarán basadas en reclutar, seleccionar, contratar, formar, capacitar a los colaboradores durante su permanencia en la empresa. Para garantizar la eficiencia en la empresa, es fundamental un buen manejo de los colaboradores y por ello, es necesario considerar conceptos como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo y cultura organizacional.

Entre las políticas destacan:

El proceso de reclutamiento y selección al nuevo personal se realizará de la mejor manera para poder contar con el personal más idóneo para el puesto.

La capacitación a nuevos trabajadores se realizará por el propio personal de la empresa, mediante un plan de inducción previamente desarrollado con las personas encargadas de cada área, además de explicar en detalle las características y funciones del puesto, así como las normas y políticas definidas para la empresa, en las cuales se debe incluir un detalle de cuál es el comportamiento esperado del trabajador en las situaciones más frecuentes que se puedan presentar durante sus labores.

El personal, en general, deberá velar por mantener una imagen impecable, uso de uniforme completo de acuerdo a su función, ya que ellos son la imagen de la empresa y deben reflejar seriedad y pulcritud, además de conocer las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos.

Por último, los horarios de labor serán turnos rotativos para el personal operativo para la atención de 10 am a 10 pm durante los 7 días de la semana. Todos los trabajadores tendrán un día de descanso; el cual será coordinado con la gerencia. Cabe mencionar que la hora de ingreso del personal será una hora antes de la apertura del local. Los días festivos y feriados serán laborables las cuales serán remunerados.

CAPITULO VII

7. Plan de marketing

7.1. Estrategia de Marketing

Se ha visto por conveniente realizar la estrategia de segmentación a los habitantes de la ciudad del Cusco utilizando dos aspectos, el geográfico, donde se utilizó los distritos cercanos a la ubicación del restaurante. El otro aspecto considerado fue los hábitos de consumo de los clientes potenciales que asisten a restaurantes tradicionales.

7.1.1. Estrategia de Producto

“Manka” será un Restaurante Temático Tradicional donde se ofrecerán una carta de platos de la gastronomía cusqueña alternados con la comida criolla, cuyos platos serán de excelente calidad y con un excelente servicio que le permitirá al cliente adquirir nuevas experiencias gastronómicas y conocer la cultura.

El restaurante ofrecerá una carta de platos elaborados con insumos de la zona con técnicas de cocina moderna resultando

así una fusión moderno – tradicional destacando la gastronomía cusqueña.

Cabe mencionar que la presentación de platos se hará en vajillas y fuentes de acuerdo a las necesidades de las preparaciones. El detalle de la carta se muestra en el Anexo 4.

La ambientación del restaurante tendrá una decoración con paredes pintadas con barro y columnas con carrizo. Además, se podrá apreciar las pinturas, cuadros y adornos de la cultura cusqueña, todo esto se hace de acorde a lo que se propone como restaurante temático tradicional.

Gráfico 7.1: Ambientación del Local

Fuente:

Elaboración propia

El restaurante brindara una atención de calidad contando con personal constantemente capacitado procurando ofrecer una atención estandarizada de cordialidad y amabilidad.

Por lo tanto:

“Manka” ofrecerá platos tradicionales con presentaciones modernas, con un servicio calificado, una adecuada ambientación, que le permita recordar o conocer el pasado y lo hermoso de las tradiciones y cultura de la región.

El nombre del restaurante será “Manka” que traducido al castellano es “Olla”, el cual está relacionado a la cocina. Este además fue apoyado y respaldado por los resultados de las encuestas y el focus group.

A continuación, se muestra el diseño del logotipo, el cual es el resultado de una mezcla entre lo moderno por las letras y lo tradicional por la olla de barro acompañado de mazorcas de maíz.

Se decidió por conveniente el color marrón por tratarse de una olla de barro acompañado de algunos matices de dicho color.

Gráfico 7.2: Logotipo del restaurante

Fuente:

Elaboración Propia.

7.1.2. Estrategia de Precio

El precio será la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, también se puede considerar a la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El precio es muy importante en la determinación de la rentabilidad de la empresa. Es así que a la hora de fijar el precio se tiene que tomar en cuenta múltiples indicadores como:

La mezcla del marketing, las decisiones de los precios se deben coordinar con las demás estrategias del marketing para poder lograr los objetivos planteados. Tal es el caso que las empresas con frecuencia posicionan sus productos según el precio y luego

definen las demás decisiones de la mezcla de marketing. En este caso el precio es un factor crucial en el posicionamiento del producto.

Otro factor importante, son los costos de producción y los precios de la competencia y las reacciones que pueden tener éstos ante la fijación de precios por parte de la empresa, ya que los potenciales clientes antes de ingresar a un restaurante analizan internamente los precios de todas las empresas y seleccionan el que mejor les convenga.

En nuestro caso, para determinar el precio se consideró los costos de producción, así como el margen de utilidad que deseamos obtener. También se tomó en consideración los resultados del estudio de mercado, donde se obtuvo la disposición a pagar del mercado objetivo. Asimismo, utilizamos y comparamos los precios de la competencia (benchmarking).

Por lo que “Manka” fijará precios competitivos y se tendrá la ventaja de ofrecer una experiencia gastronómica agradable y diferente, resaltando un servicio de calidad y la ambientación del salón. Con ello, nuestra estrategia es llegar a tener una relación armoniosa entre el precio y calidad.

La estrategia de precios será por penetración, por cuanto la relación precio calidad está enfocada en diferenciarse de los competidores que no ofrecen calidad óptima en el producto ni servicio y sus precios son altos, Manka se enfocará en la optimización de costos para poder ofrecer precios accesibles y llamativos para los clientes que además contarán con un servicio de calidad y estándares óptimos, así como el valor agregado que estará en la experiencia dentro del local.

7.1.3. Estrategia de Distribución

El Restaurante Temático Tradicional “Manka” estará ubicado en Calle San Agustín N° 224 en el segundo nivel en el centro histórico de la ciudad del Cusco. Convirtiéndose en un lugar estratégico por ser una zona accesible al público objetivo.

Gráfico 7.3: Ubicación del restaurante

Fuente: Google Maps. [en línea]. [10 octubre 2015]. Página Web. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/@-13.5172602,-71.9758321,19.75z>

Dentro de la calle San Agustín se encuentran diferentes negocios como ventas de souvenirs y otros tipos de establecimientos, los cuales convierten esta zona en comercial.

Tiene tres accesos muy fáciles de transitar, la calle Santa Mónica es peatonal y los otros dos de tránsito vehicular y peatonal, lo que lo convierte en un lugar con considerable tránsito, por lo que constituye en otra ventaja para el restaurante.

En el mediano plazo el restaurante piensa abrir otros locales en la ciudad del Cusco así logrando un mayor posicionamiento en el mercado. Siendo un restaurante, la estrategia de distribución será directa, pues el local dentro de su infraestructura no solo servirá para la preparación de los productos (platos típicos), si no también sirve como almacenamiento de los insumos, esto conlleva los niveles de inventario. Al no necesitar intermediarios o terceros para la distribución de los productos (platos típicos), y ser preparados dentro del local; así como el servicio que se brinda en el local por los trabajadores (recepción, mozos, chef), la estrategia de distribución es básicamente directa.

7.1.4. Estrategia de Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad de “Manka” se realizará con un plan integral de comunicación, ofertas y otras acciones.

Ofertas

- Para fidelizar a los clientes, luego de su primera asistencia al restaurante se le hará entrega de una tarjeta donde para la siguiente ocasión la presenten y puedan obtener un

descuento del 10 por ciento sobre el total del valor consumido.

- Los clientes que asistan al restaurante y estén de cumpleaños, se les dará una ronda de pisco sour gratis para él y sus invitados.
- En días especiales como el Día de la Madre, Día del Padre, Festividades del Cusco, Día de la Juventud, entre otros; se presentara show en vivo y regalos especiales para algunos clientes.
- Se ofrecerá paquetes de consumo, show en vivo y servicio de karaoke para cualquier tipo de recepciones como cumpleaños, aniversarios de instituciones y otros eventos sociales.
- Realizar convenios corporativos con diferentes empresas para atender diferentes eventos.
- Se realizarán buffets donde se otorgarán descuentos del 10 por ciento a los primeros 20 clientes.
- Los clientes que muestren el volante repartido en lugares estratégicos como la plaza de armas y lugares aledaños se les dará gratis un pisco sour por el consumo.

- En los primeros tres meses, se otorgará un descuento del 10 por ciento sobre el total del valor consumido a los clientes que consuman y sobrepasen el monto de 200 nuevos soles.

Comunicación

Para dar a conocer el nombre del restaurante, se utilizará permanentemente las redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter.

La actividad en las redes sociales será de manera permanente con el objetivo de tener una relación más cercana con los consumidores y de esta manera fidelizarlos.

En las redes sociales, se dará a conocer los eventos, promociones, así como se subirá fotos de las actividades realizadas para que los clientes puedan observar lo que se ofrece. Además de crear un grupo, donde los amigos de nuestros clientes puedan llegar a ser nuevos clientes.

Asimismo, afiliarnos a la página de Trip Advisor para que puedan recomendar nuestro restaurante.

También, se usará otros medios como volantes, para poder darnos a conocer con las personas que circulan alrededor del

restaurante, y tarjetas a los clientes y/o instituciones, para las reservaciones u otras consultas.

Además, se espera ingresar a competencias y lograr certificaciones importantes, con la finalidad de no sólo dar a conocer el nombre del restaurante sino también la calidad del servicio que se brinda.

7.2. Estrategias de Ventas

La estrategia de ventas a utilizar será la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los competidores en el mercado, por medio del atractivo visual en los platos, los cuales ofrecerán cierta arquitectura, en cuanto a su color y armonía, como también en su variedad, ya que son platos típicos de nuestra ciudad.

7.2.1. Políticas de Servicios y Garantías

Esta política de servicios consistirá en actividades relacionadas a garantizar un buen servicio, principalmente basados en la manipulación y conservación de los alimentos, los cuales serán garantizados mediante la obtención de certificaciones y/o

calificaciones de diversas instituciones como SENASA, DIRCETUR entre otros.

Por ello para garantizar todo ello, se da el control de calidad de los alimentos antes de ingresar a la bodega, así como la conservación adecuada de ellos.

- Se tiene planeado realizar una fumigación semestral en todas las áreas del restaurante garantizando la limpieza e higiene dentro del local.
- Además, que las conexiones eléctricas deben estar empotradas o protegidas con canaletas.
- Los balones de gas deben hallarse, como mínimo, alejados a 1,5 metros de la fuente de calor.
- Los extintores deberán estar colocados en sitios de fácil acceso, con clara identificación y próximos a los puntos de riesgo.
- Las zonas de seguridad deberán estar debidamente señalizadas, para caso de sismos.

- Se deben programar visitas de inspección anual de personal del INDECI para certificar la seguridad del local, como requisito para la renovación de licencias.

Con todas estas actividades se logrará que el cliente encuentre en el restaurante Manka, una buena comida, con un excelente servicio, que nos permitirá alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

CAPITULO VIII

8. Planificación Financiera

En este capítulo, se mostrará todos los componentes que fueron necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así como se explicara la fuente de financiamiento.

Asimismo, se elaborarán cuadros que contengan información de la puesta en marcha del proyecto que permitan hacernos entender cómo va hacer el funcionamiento de la empresa.

8.1. La Inversión

La inversión son los desembolsos que se deben efectuar en la ejecución de un proyecto, los cuales se agrupan en inversión pre-operativa e inversión en capital de trabajo.

8.1.1. Inversión pre-operativa

Comprende todos los desembolsos que se deben incurrir para poder poner en marcha el negocio, los cuales se divide en:

- **Inversión Fija:** Está conformado por todos los bienes muebles e inmuebles que permanecerán durante el periodo de operación.

Los componentes de la inversión fija a excepción del terreno están sujetos a depreciación.

- **Inversión Intangible:** Son aquellos gastos en que se incurre para poner operativo el proyecto como gastos para la constitución de la empresa, gastos de puesta en marcha, así como gastos en organización, capacitación e imprevistos.

La inversión intangible origina un cargo contable denominado amortización.

A continuación, se muestran los cuadros detallados de ambos tipos de inversión.

Cuadro 8.1: Inversión Fija

CONCEPTO	Valor (S/.)
Equipamiento de Cocina	16,310.00
Equipamiento de Administración	3,800.00
Equipamiento de Bodega	400.00
Equipamiento para el Servicio	6,680.00
Total	27,190.00

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.2: Inversión Intangible

Concepto	Valor (S/.)
Redacción de Minuta	100.00
Legalización de documentos	15.00
Reserva de nombre	18.00
Registro del nombre comercial	71.00
Partida Registral	16.00
Redacción de Escritura pública	300.00
Vigencia de poder	22.00
Alquiler del local (pre operativa)	9,000.00
Licencia municipal de funcionamiento	360.00
Evento de Lanzamiento	2,500.00
Publicidad de Lanzamiento	800.00
Remodelación y adecuación del local	10,650.00
Utensilios de Cocina	1,532.00
Vajilla, Cubertería y Cristalería	2,974.50
Suministros de Administración	50.00
Suministros de Limpieza	135.00
Suministros de Limpieza para SS.HH	265.00
Capacitación al personal	3,000.00
Salarios del personal (2 meses)	10,800.00
Otros gastos	2,000.00
Total	44,608.50

Fuente:
Elaboración propia

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo son los recursos financieros que permiten sostener la operatividad del negocio durante el tiempo en que se estime se reciban los ingresos que puedan cubrir los egresos.

Para poder obtener el monto del capital de trabajo, se utilizó el método de déficit acumulado, que consiste en realizar proyecciones de ingresos y egresos para luego acumularlos, el

mayor déficit acumulado representa el capital de trabajo requerido.

Cuadro 8.3: Inversión en Capital de Trabajo
(Nuevos soles)

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	16,841.03	22,454.70	26,197.15	26,197.15	26,197.15	29,939.60	33,682.05	37,424.50	37,424.50	41,166.95	41,166.95	44,909.40
Ingresos por ventas	16,841.03	22,454.70	26,197.15	26,197.15	26,197.15	29,939.60	33,682.05	37,424.50	37,424.50	41,166.95	41,166.95	44,909.40
Egresos	26,328.05	28,330.65	30,399.05	30,399.05	32,241.52	34,109.92	35,378.32	37,346.73	37,246.73	39,115.13	39,115.13	41,583.53
Costos de producción	8,407.81	11,210.41	13,078.82	13,078.82	13,078.82	14,947.22	16,815.62	18,684.02	18,684.02	20,552.43	20,552.43	22,420.83
Gastos Administrativos	16,920.24	16,920.24	16,920.24	16,920.24	18,162.70	18,162.70	18,162.70	18,162.70	18,162.70	18,162.70	18,162.70	18,162.70
Alquiler del local	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Mano de obra	11,420.24	11,420.24	11,420.24	11,420.24	12,662.70	12,662.70	12,662.70	12,662.70	12,662.70	12,662.70	12,662.70	12,662.70
Servicios en general	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Materiales en general	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Gastos de Marketing y ventas	1,000.00	200.00	400.00	400.00	1,000.00	1,000.00	400.00	500.00	400.00	400.00	400.00	1,000.00
Saldo Mensual	-9,487.02	-5,875.95	-4,201.90	-4,201.90	-6,044.37	-4,170.32	-1,696.27	77.77	177.77	2,051.82	2,051.82	3,325.87
Saldo Acumulado	-9,487.02	-15,362.97	-19,564.88	-23,766.78	-29,811.15	-33,981.47	-35,677.74	-35,599.97	-35,422.19	-33,370.37	-31,318.55	-27,992.68

Fuente:

Elaboración propia

Como se puede observar, el mayor déficit acumulado asciende a S/. 35,677.74 que constituiría la inversión en capital de trabajo.

Para poder hallar, se elaboró el cuadro para doce meses en el que se supone que el restaurante ya está en funcionamiento.

8.1.3. Costo del proyecto

Para poder obtener el costo total requerido para poner en marcha el proyecto, se tiene que considerar la inversión pre-operativa e inversión en capital de trabajo.

Cuadro 8.4: Inversión Total

Descripción	Total (S/.)
Inversión de activos intangibles	44,608.50
Inversión de activos fijos	27,190.00
Capital de trabajo	35,677.74
Total	107,476.24

Fuente:
Elaboración propia

8.1.4. Inversiones Futuras

Las inversiones futuras serán desembolsos que se realizarán durante el funcionamiento de la empresa, dicho monto asciende a S/. 10,400.00 en el segundo año y S/. 7,020.00 en el cuarto año. Estos montos serán designados a la adquisición de equipos de cocina, utensilios, remodelación del local entre otros.

Cuadro 8.5: Inversiones Futuras (Nuevos soles)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipamiento de Cocina	-	1,500.00	-	1,000.00	-
Utensilios de Cocina	-	600.00	-	500.00	-
Vajilla, Cubertería y Cristalería	-	800.00	-	850.00	-
Equipamiento para el Servicio	-	4,000.00	-	1,670.00	-
Remodelación y Adecuación del Local	-	3,500.00	-	3,000.00	-
Total	-	10,400.00	-	7,020.00	-

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.6: Resumen de Inversiones (Nuevos soles)

Descripción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión de activos intangibles	44,608.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión de activos fijos	27,190.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo	35,677.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversión futura	0.00	0.00	10,400.00	0.00	7,020.00	0.00
Total	107,476.24	0.00	10,400.00	0.00	7,020.00	0.00

Fuente:
Elaboración propia

8.2. Financiamiento

8.2.1. Endeudamiento y Condiciones

La fuente de financiamiento será con recursos propios de los socios, quienes estarán a cargo de la administración del restaurante. El aporte será la misma cantidad, por lo que ellos tendrán los mismos derechos y deberes dentro de la empresa.

Se tomó esta decisión, primero por el monto de inversión el cual decidimos que con nuestro capital propio podríamos enfrentarlo. Además, no podíamos lograr el financiamiento bancario ya que no contamos con un record de antigüedad que los bancos exigen a los nuevos clientes.

8.2.2. Costo de Capital Promedio Ponderado

El modelo de Valoración de Precios de los Activos Financieros (CAPM) es un modelo para determinar la rentabilidad de un activo financiero.

Este modelo predice la rentabilidad de cualquier activo, el cual es proporcional al riesgo de mercado de ese activo multiplicado por la prima de riesgo de mercado²³.

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

r_f : Tasa libre de riesgo (rendimientos de los bonos del tesoro americano)²⁴.

β : Beta del sector restaurante²⁵.

$r_m - r_f$: Prima de mercado.

Siendo:

r_f : 3.02%

Prima de mercado: 6.25%

β : 0.74

Reemplazando en la siguiente formula:

$$K_{ecorrEEUU} = R_f + \beta[R_m - R_f]$$

²³ Diario Gestión. **Un modelo financiero: el CAPM**. [en línea]. [citado 15 diciembre 2011]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2011/12/un-modelo-financiero-el-capm.html>

²⁴ Bloomberg Business, 2015. <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>

²⁵ Damodaran Oline, 2011. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Obtenemos K_e EE.UU. igual a 7.65 por ciento.

Luego, utilizamos la siguiente formula:

$$K_{erealEEUU} = \left[(1 + K_{ecorrEEUU}) / (1 + inf) \right] - 1$$

Donde el K_e real EE.UU. es 6.84 por ciento.

Como el CAPM es calculado para Estados Unidos, tenemos que reemplazarlo en la siguiente ecuación donde obtendremos para el caso peruano.

$$K_{erealPeru} = K_{erealEEUU} + RiesgoPais$$

Obteniendo como resultado K_e real Perú igual a 8.95 por ciento. A este resultado se le suma 8 por ciento como factor adicional por riesgo de negocio nuevo.

CAPM (proyecto nuevo) es igual a 16.9 por ciento.

8.3. Presupuesto Base

8.3.1. Presupuesto de Ventas

- Para la proyección de las ventas, primero se tuvo que determinar la demanda del servicio, utilizando como información el estudio cuantitativo.

- Se realizó una proyección de la demanda para lo cual se tuvo que establecer el crecimiento promedio.
- Luego, se tuvo que determinar la participación dentro del mercado en el cual se investigó nuestros principales competidores, así como la participación de cada uno de ellos.
- También se calculó el ticket promedio para la proyección de las ventas, el cual ha sido obtenido a través de los resultados del estudio de mercado.

En el siguiente cuadro, se muestra el cálculo del ticket promedio.

Cuadro 8.7: Distribución del Ticket Promedio

Servicio	Oferta	Descripción	Factor de Contribución	Precio Promedio	Precio de Contribución
Almuerzo	Opción 1	Plato de Fondo + bebida	0.85	38.00	32.30
	Opción 2	Plato de Fondo + postre	0.15	41.00	6.15
					38.45
Cena	Opción 1	Plato de Fondo + bebida	0.90	38.00	34.20
	Opción 2	Plato de Fondo + postre	0.10	41.00	4.10
					38.30
Adicionales	Opción 1	Entrada	0.15	13.20	1.98
	Opción 2	Postre	0.30	10.00	3.00
	Opción 3	Bebida Caliente	0.10	5.00	0.50
	Opción 4	Trago / Cocktail / Copa de Vino	0.45	20.00	9.00
					14.48

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.8: Cálculo del Ticket Promedio

SERVICIO	Distribución de la Asistencia						Ticket Promedio (S/.)	
	Lunes - Miércoles	Jueves - Viernes	Sábado - Domingo	Diario	Factor	Diario Final	Parcial	Final
Almuerzo	49.0	39.0	42.0	43.3	0.90	39.0	38.45	15.00
Cena	51.0	61.0	58.0	56.7	0.90	51.0	38.30	19.53
Adicionales	0	0	0	20	1	20.0	14.48	2.90
								37.42

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.9: Pronostico de Ventas

(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Visita al año	14,807	17,030	17,542	18,070	18,614
Monto del Ticket Promedio	37.42	37.42	37.42	37.42	37.42
Total de Ventas al año	554,144.10	637,329.45	656,514.97	676,278.04	696,636.04

Fuente:
Elaboración propia

8.3.2. Presupuesto de Costos de Producción

- Los costos de producción están relacionados con la materia prima. Para ello, se ha definido un costo promedio aplicando un factor de contribución según tipo de comida.
- El procedimiento es similar a lo realizado para el caso del ticket promedio.

En el siguiente cuadro, se muestra el cálculo del costo promedio.

Cuadro 8.10: Distribución del Costo Promedio

Servicio	Oferta	Descripción	Factor de Contribución	Costo Promedio	Costo de Contribución
Almuerzo	Opción 1	Plato de Fondo + bebida	0.85	20.22	17.18
	Opción 2	Plato de Fondo + postre	0.15	20.54	3.08
					20.26
Cena	Opción 1	Plato de Fondo + bebida	0.90	20.22	18.19
	Opción 2	Plato de Fondo + postre	0.10	20.54	2.05
					20.25
Adicionales	Opción 1	Entrada	0.15	3.86	0.58
	Opción 2	Postre	0.30	2.41	0.72
	Opción 3	Bebida Caliente	0.10	0.79	0.08
	Opción 4	Trago / Cocktail / Copa de Vino	0.45	1.99	0.89
					2.27

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.11: Cálculo del Costo Promedio

SERVICIO	Distribución de la Asistencia				Factor	Diario Final	Costo Promedio	
	Lunes - Miércoles	Jueves - Viernes	Sábado - Domingo	Diario			Parcial	Final
Almuerzo	49.0	39.0	42.0	43.3	0.90	39.0	20.26	7.90
Cena	51.0	61.0	58.0	56.7	0.90	51.0	20.25	10.33
Adicionales	0	0	0	20	1	20.0	2.27	0.45
								18.68

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.12: Pronóstico de Costos de Materia Prima

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Visita al año	14,807	17,030	17,542	18,070	18,614
Costo Promedio	18.68	18.68	18.68	18.68	18.68
Total de Ventas al año	276,654.10	318,184.03	327,762.33	337,628.96	347,792.60

Fuente:
Elaboración propia

8.3.3. Presupuesto de Compras

- En el presupuesto de compras, se ha estimado el costo de cada uno de los platos que están incluidas en la carta.

- Para cada uno de los platos se ha considerado la merma de los ingredientes.

Cuadro 8.13: Costo de Producción de Cuy al Horno

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Cuy	Unidad	34.00	0%	1/2	17.00
Huacatay	Ramas	0.10	0%	4	0.40
Comino	Kg	18.00	0%	0.002	0.04
Sal	Kg	1.33	0%	0.01	0.01
Papas	Kg	2.50	0%	0.2	0.50
Fideos de tallarin	Kg	4.80	0%	0.1	0.48
Queso	Kg	18.00	0%	0.02	0.36
Aceituna	Kg	7.00	10%	0.01	0.08
Tomate	Kg	3.00	15%	0.03	0.10
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.01	0.03
Sal	Kg	1.33	0%	0.015	0.02
Aceite	Lt	7.20	0%	0.01	0.07
Tuco	Kg	16.00	0%	0.002	0.03
Ajo	Diente	1.00	0%	0.5	0.50
Rocoto	Unidad	0.30	0%	1	0.30
Carne picada	Kg	6.50	0%	0.04	0.26
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.1	0.33
Ajo	Diente	0.50	0%	0.25	0.13
Zanahoria	Kg	2.50	20%	0.02	0.06
Arveja	Kg	3.50	18%	0.015	0.06
Pasas	Kg	14.00	0%	0.005	0.07
Mani	Kg	12.00	10%	0.01	0.13
Sal	Kg	1.33	0%	0.01	0.01
Huevo	Unidad	0.40	0%	0.5	0.20
Harina	Kg	3.50	0%	0.008	0.03
Aceite	Lt	12.00	0%	0.01	0.12
Costo Total					21.33

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.14: Costo de Producción de Chicharrón

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Carne de cerdo	Kg	25.00	20%	0.3	9.00
Ajo	Diente	1.00	0%	0.5	0.50
Sal	Kg	1.33	0%	0.025	0.03
Aceite	Lt	12.00	0%	0.1	1.20
Hierbabuena	Hojitas	0.30	30%	10	3.90
Maiz Blanco	Kg	5.00	0%	0.1	0.50
Papa Huayro	Unidad	0.60	25%	2	1.50
Limón	Unidad	0.20	0%	1	0.20
Cebolla	Unidad	0.30	0%	0.5	0.15
Aji Limo	Unidad	0.20	0%	0.5	0.10
Costo Total					17.08

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.15: Costo de Producción de Lechón

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Carne de cerdo	Kg	25.00	20%	0.3	9.00
Naranjas	Unidad	0.40	0%	0.25	0.10
Limón	Unidad	0.20	0%	0.25	0.05
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.02	0.07
Sal	Kg	1.33	0%	0.01	0.01
Vinagre	Lt	7.00	0%	0.015	0.11
Comino	Kg	16.00	0%	0.01	0.16
Sillao	Lt	6.00	0%	0.01	0.06
Moraya	Kg	13.00	10%	0.05	0.72
Rocoto	Unidad	0.30	0%	1	0.30
Carne picada	Kg	6.50	0%	0.04	0.26
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.1	0.33
Ajo	Diente	0.50	0%	0.25	0.13
Zanahoria	Kg	2.50	20%	0.02	0.06
Arveja	Kg	3.50	18%	0.015	0.06
Pasas	Kg	14.00	0%	0.005	0.07
Mani	Kg	12.00	10%	0.01	0.13
Sal	Kg	1.33	0%	0.01	0.01
Huevo	Unidad	0.40	0%	0.5	0.20
Harina	Kg	3.50	0%	0.008	0.03
Aceite	Lt	12.00	0%	0.01	0.12
Maíz blanco molido	Kg	5.00	0%	0.16	0.80
Manteca vegetal	Kg	4.00	0%	0.04	0.16
Anis	Kg	40.00	0%	0.005	0.20
Azúcar blanca	Kg	4.00	0%	0.02	0.08
Sal	Kg	1.33	0%	0.002	0.00
Pasas Rubias	Kg	15.00	0%	0.002	0.03
Panca	Unidad	1.00	0%	1	1.00
Costo Total					14.24

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.16: Costo de Producción de Chiriuchu

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Cuy	Unidad	34.00	0%	0.25	8.50
Gallina	Kg	30.00	20%	0.1	3.60
Huacatay	Kg	0.30	30%	0.1	0.04
Apio	Ramas	0.10	0%	2	0.20
Pimienta entera	Kg	18.00	0%	0.05	0.90
Sal	Kg	1.20	0%	0.05	0.06
Huevera seca de trucha	Kg	150.00	0%	0.03	4.50
Cochayuyo	Kg	4.00	0%	0.01	0.04
Cancha	Kg	5.00	0%	0.1	0.50
Chorizo	Unidad	2.00	0%	0.5	1.00
Queso	Kg	15.00	0%	0.05	0.75
Rocoto en tajadas	Unidad	0.30	0%	0.2	0.06
Cecina	Kg	1.00	10%	0.05	0.06
Huevo	Unidad	0.40	0%	1	0.40
Harina de maíz	Kg	5.00	0%	0.01	0.05
Harina preparada	Kg	3.50	0%	0.01	0.04
Polvo de hornear	Kg	1.00	0%	0.005	0.01
Puré de zapallo	Kg	2.50	0%	0.015	0.04
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.008	0.03
Aceite	Lt	12.00	0%	0.02	0.24
Costo Total					21.00

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.17: Costo de Producción de Adobo

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Lomo de cerdo	Kg	28.00	15%	0.25	8.05
sal	bolsa	1.20	0%	0.01	0.01
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.25	0.83
Aceite	Lt	12.00	0%	0.015	0.18
Ají panca	Unidad	1.00	0%	1	1.00
Comino	Kg	0.50	0%	0.01	0.01
Chicha de jora	Taza	1.00	0%	1	1.00
Oregano fresco	Rama	0.30	0%	1	0.30
Ajo (diente)	Unidad	0.50	0%	2	1.00
Rocoto	Unidad	0.40	0%	0.25	0.10
Oregano seco	Kg	0.30	0%	0.002	0.00
Pan	Unidad	0.20	0%	1	0.20
Costo Total					12.67

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.18: Costo de Producción de Crema de Choclo

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Choclo	Kg	6.00	40%	0.2	1.68
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.05	0.17
Huacatay	Kg	0.30	30%	0.01	0.00
Ajo	Kg	12.00	5%	0.002	0.03
Sal	Kg	1.20	0%	0.006	0.01
Leche	tarro	4.00	0%	0.06	0.24
Costo Total					2.12

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.19: Costo de Producción de Chairó

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Carne de Res	Kg	16.00	20%	0.125	2.40
Carne de cordero	Kg	14.00	20%	0.0375	0.63
Cecina	Kg	7.50	10%	0.025	0.21
Papa	Kg	2.50	25%	0.0125	0.04
Habas	Kg	4.00	20%	0.0125	0.06
Chuño	Kg	12.00	10%	0.025	0.33
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.015	0.05
Zanahoria	Kg	2.50	20%	0.018	0.05
Maiz Blanco	Kg	5.00	0%	0.018	0.09
Trigo	Kg	6.00	0%	0.0125	0.08
Sal	Kg	1.20	0%	0.01	0.01
Aji amarillo	Unidad	0.50	0%	2	1.00
Oregano	Kg	0.30	0%	0.26	0.08
Aceite	Lt	12.00	0%	0.01	0.12
Costo Total					5.14

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.20: Costo de Producción de Ceviche de Trucha

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Trucha	Kg	18.00	30%	0.15	3.51
Limón	Kg	5.00	60%	0.12	0.96
Sal	Kg	1.20	0%	0.006	0.01
Ajinomoto	Kg	1.00	0%	0.008	0.01
Leche	Lt	4.00	0%	0.03	0.12
Aji limo	Kg	4.00	5%	0.008	0.03
Culandro	Kg	0.30	10%	0.001	0.00
Camote	Kg	1.80	30%	0.02	0.05
Choclo	Kg	1.50	40%	0.02	0.04
Lechuga	Kg	5.00	30%	0.002	0.01
Cebolla	Kg	3.00	10%	0.003	0.01
Cochayuyo	Kg	4.00	0%	0.001	0.00
Costo Total					4.75

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.21: Costo de Producción de Helado de Choclo

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Choclo	Kg	1.50	40%	0.05	0.11
Azucar Blanca	Kg	3.50	0%	0.04	0.14
Huevo	Unidad	0.40	0%	1	0.40
Crema de leche	Lt	11.10	0%	0.1	1.11
Rocoto rojo	Kg	8.00	10%	0.003	0.03
Azucar Rubia	Kg	3.50	0%	0.02	0.07
Leche	Lt	4.00	0%	0.09	0.36
Costo Total					2.21

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.22: Costo de Producción de Flan de Quinua

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Azucar	Kg	3.50	0%	0.05	0.18
Quinua blanca	Kg	7.00	0%	0.015	0.11
Leche	Lt	4.00	0%	0.09	0.36
Huevo	Unidad	0.40	0%	1	0.40
Dash de esencia de vainilla	Unidad	1.00	0%	1	1.00
Costo Total					2.04

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.23: Costo de Producción de Mousse de Quinua

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Quinua blanca	Kg	7.00	0%	0.10	0.70
Crema de leche	Lt	11.10	0%	0.06	0.67
Azucar	Kg	3.50	0%	0.04	0.14
Coñac	Lt	180.00	0%	0.01	1.80
Canela	Kg	40.00	0%	0.002	0.08
Clavos de Olor	Unidad	0.00	0%	2	0.00
Fresa	Kg	12.00	10%	0.005	0.07
Maracuya	Kg	5.00	40%	0.01	0.07
Costo Total					3.52

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.24: Costo de Producción de Limonada

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Limón	Unidad	0.25	0%	2.00	0.50
Jarabe de goma	Lt	10.67	0%	0.06	0.63
Hielo	Kg	3.00	0%	0.05	0.15
Costo Total					1.28

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 8.25: Costo de Producción de Jugo

Ingredientes	Compra de Insumos		Consumo por plato		Costo Total S/.
	Unid.	Costo S/.	Merma	C. Utilizada	
Fruta	Porción	2.00	0%	1.00	2.00
Azúcar	Kg	3.00	0%	1/7	0.45
Agua	Lt	3.00	0%	0.08	0.24
Miel	Kg	25.00	0%	0.01	0.20
Costo Total					2.89

Fuente:
Elaboración propia

8.3.4. Presupuesto de Gastos Administrativos

- En el presupuesto de gastos administrativos considera los gastos de remuneraciones, alquiler de local, agua, electricidad, demás servicios.
- Para la proyección se determinó de acuerdo al crecimiento de la demanda.

Cuadro 8.26: Gastos Administrativos

(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Remuneración	173,237.33	173,237.33	173,237.33	173,237.33	173,237.33
Electricidad	6,000.00	6,000.00	6,000.00	7,200.00	7,200.00
Agua	1,800.00	1,800.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Gas	7,200.00	7,200.00	7,200.00	8,400.00	8,400.00
Servicio telefónico con Internet	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Alquiler del local	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00
Reparaciones y mantenimiento	2,400.00	2,400.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Materiales y suministros de limpieza	742.00	796.00	910.00	918.00	962.00
Materiales de oficina	812.00	812.00	882.00	952.00	1,012.00
Otros Gastos	300.00	300.00	300.00	400.00	500.00
TOTAL	230,291.33	230,345.33	232,329.33	234,907.33	235,111.33

Fuente:

Elaboración propia

8.3.5. Presupuesto de Marketing y Ventas

- En el presupuesto de marketing y ventas se consideró todo lo necesarios para llevar a cabo nuestras estrategias de marketing que permitirán un mejor posicionamiento del restaurante en el mercado, como es volantes, tarjetas, publicidad, banners, entre otros.

Cuadro 8.27: Presupuesto de Marketing y Ventas
(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Volantes	1,500.00	1,500.00	1,250.00	900.00	900.00
Tarjetas	1,200.00	900.00	720.00	480.00	480.00
Publicidad radial	6,000.00	6,000.00	6,000.00	3,600.00	3,600.00
Banners	480.00	600.00	480.00	360.00	360.00
Actividades	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Calendarios	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,200.00	1,200.00
Honorarios del Diseñador	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,200.00	1,200.00
Gastos por descuentos	6,660.00	6,900.00	7,050.00	7,300.00	7,400.00
Promotores	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Total	24,940.00	25,000.00	24,600.00	20,540.00	20,640.00

Fuente:
Elaboración propia

8.4. Presupuesto de Resultados

8.4.1. Estados de Ganancias y Pérdidas Proyectado

El estado de ganancias y pérdidas utilizó la información de los ingresos de ventas así como los costos de producción y los demás gastos que se incurren para el funcionamiento del restaurante.

Cuadro 8.28: Estado de Ganancias y Pérdidas
(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	545,448.62	627,328.64	646,213.11	665,666.06	685,704.61
Costos de producción	272,312.92	313,191.17	322,619.17	332,330.97	342,335.13
UTILIDAD BRUTA	273,135.70	314,137.46	323,593.94	333,335.09	343,369.48
Gastos Administrativos	230,291.33	230,345.33	232,329.33	234,907.33	235,111.33
Marketing y Ventas	24,940.00	25,000.00	24,600.00	20,540.00	20,640.00
Depreciación de Activo fijo	1,437.50	2,022.25	2,022.25	2,362.92	2,362.92
Amortización	7,560.76	7,560.76	7,560.76	7,560.76	7,560.76
UTILIDAD NETA	8,906.10	49,209.12	57,081.60	67,964.07	77,694.46

Fuente:
Elaboración propia

8.4.2. Balance Proyectado

Se realizó la proyección para un periodo de 5 años, el cual comprende el detalle de los activos, pasivos y patrimonio.

Cuadro 8.29: Balance Proyectado

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
<i>Activo Corriente</i>	35,677.74	55,730.63	101,524.93	110,342.10	122,912.03	133,810.06
Caja	23,734.06	38,952.77	73,707.37	80,398.97	89,938.65	98,209.48
Cuentas por cobrar	0.00	2,685.65	8,818.82	9,999.69	11,683.16	13,142.72
Inventarios	11,943.69	14,092.21	18,998.74	19,943.44	21,290.22	22,457.86
<i>Activo Fijo Neto</i>	71,798.50	70,361.00	78,738.75	76,716.51	81,373.58	79,010.66
Inversión Fija	27,190.00	27,190.00	37,590.00	37,590.00	44,610.00	44,610.00
Intangible	44,608.50	44,608.50	44,608.50	44,608.50	44,608.50	44,608.50
Depreciación Acumulada	0.00	1,437.50	3,459.75	5,481.99	7,844.92	10,207.84
ACTIVO TOTAL	107,476.24	126,091.63	180,263.68	187,058.61	204,285.62	212,820.72
PASIVO Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar	0.00	2,148.52	7,055.06	7,999.75	9,346.53	10,514.18
Pasivo a corto plazo	0.00	2,148.52	7,055.06	7,999.75	9,346.53	10,514.18
Pasivo a largo plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital Social	107,476.24	107,476.24	117,876.24	117,876.24	124,896.24	124,896.24
Utilidades	0.00	16,466.86	55,332.38	61,182.62	70,042.84	77,410.31
Capital Social Total	107,476.24	123,943.11	173,208.63	179,058.86	194,939.08	202,306.55
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	107,476.24	126,091.63	180,263.68	187,058.61	204,285.62	212,820.72

Fuente:
Elaboración propia

8.4.3. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja son flujos de entrada y salida de caja o efectivo. El flujo de caja fue proyectado para los próximos cinco años.

El flujo de caja económico es igual al flujo de caja de operación más el flujo de caja de inversión.

Se tiene que mencionar que al flujo de caja de inversión se le añadió la variación del capital de trabajo, el cual es la diferencia entre activo y pasivo corriente.

Para el año 0, se consideró como activo corriente sólo la caja inicial de dicho año y para los años posteriores, el activo corriente está compuesto por caja del año anterior y cuentas por cobrar e inventarios del año que le corresponde.

El flujo de caja financiero comprende el flujo de caja económico y la perpetuidad. Si bien es cierto su periodo de evaluación del proyecto es de 5 años pero esto no implica que la empresa en dicho periodo culmine sus operaciones, es por esa razón que se le añadió el concepto de perpetuidad.

Cuadro 8.30: Flujo de Caja de Operaciones

(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	545,448.62	627,328.64	646,213.11	665,666.06	685,704.61
EGRESOS	527,544.25	568,536.51	579,548.50	587,778.31	598,086.46
Costos de producción	272,312.92	313,191.17	322,619.17	332,330.97	342,335.13
Gastos Administrativos	230,291.33	230,345.33	232,329.33	234,907.33	235,111.33
Marketing y Ventas	24,940.00	25,000.00	24,600.00	20,540.00	20,640.00
FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN	17,904.36	58,792.13	66,664.61	77,887.76	87,618.15

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.31: Flujo de Caja de Inversión
(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión en activo fijo	-29,037.25					
Inversión en activo intangible	-44,608.50					
Inversión en capital de trabajo	-35,677.74					
Inversión Futura	0.00	0.00	-10,400.00	0.00	-7,020.00	0.00
Variaciones del capital de trabajo		-14,629.34	-6,133.16	-1,180.87	-1,683.47	-1,459.56
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-109,323.49	-14,629.34	-16,533.16	-1,180.87	-8,703.47	-1,459.56

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.32: Flujo de Caja Económico
(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja de operación	0	23,901	65,443	75,266	86,644	96,535
Flujo de caja de inversión	-109,323	-15,529	-16,631	-1,473	-8,727	-1,484
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-109,323.49	8,372.45	48,811.53	73,792.49	77,917.65	95,051.22

Fuente:

Elaboración propia

Cuadro 8.33: Flujo de Caja Financiero
(Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja económico	-109,323.49	3,275.02	42,258.97	65,483.74	69,184.29	86,158.59
Perpetuidad del Flujo de Operaciones						517,003.26
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-109,323.49	3,275.02	42,258.97	65,483.74	69,184.29	603,161.85

Fuente:

Elaboración propia

CAPITULO IX

9. Evaluación Económica Financiera

La evaluación es el proceso de medición del valor del proyecto en base a la comparación de los beneficios que reporta y los costos que se adquieren, para así obtener indicadores de eficiencia en el uso de los recursos económicos involucrados y de acuerdo a ello, tomar la decisión de ejecución de la inversión.

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es de 57.51 por ciento, el cual es mayor al COK (mínimo rendimiento requerido), por lo que el proyecto es recomendable realizar.

9.1.2. Valor Actual Neto

El valor actual neto del proyecto asciende a S/. 278,032.84, el cual representaría el beneficio adicional si en caso realizamos este proyecto.

9.2. Análisis de Riesgo

9.2.1. Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio permite determinar el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos los costos fijos.

Cuadro 9.1: Análisis de Punto de Equilibrio

Concepto	Costo Mensual (S/.)
Ticket Promedio	37.42
Costo Promedio	18.68
Contribución Marginal	18.74
Costo Fijo Mensual	18,990.94
Remuneración	14,436.44
Electricidad	500.00
Agua	150.00
Gas	600.00
Servicio telefónico con Internet	150.00
Alquiler del local	3,000.00
Materiales y suministros de limpieza	61.83
Materiales de oficina	67.67
Otros Gastos	25.00
Punto de Equilibrio (Unidades al mes)	1013
Unidades diarias en punto de equilibrio	34
Unidades al año en punto de equilibrio	12160

Fuente:

Elaboración propia

Según el análisis, la cantidad mínima de atenciones al mes es de 1013, el cual permitirá cubrir los costos.

9.2.2. Análisis de Escenarios

Es una técnica de análisis de riesgo que considera un conjunto de circunstancias favorables y desfavorables de las variables más relevantes que el proyecto pueda enfrentar.

Para el análisis, consideramos tres escenarios: Optimista, esperado y pesimista.

En el siguiente cuadro, se muestra las variables que usamos para realizar el análisis, así como las variaciones que cada uno de ellos.

Cuadro 9.2: Supuestos de Escenarios

	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Cantidad	-5.0%	0.0%	4.0%
Precio	-2.0%	0.0%	2.0%
Costo	5.0%	0.0%	-2.0%

Fuente:
Elaboración propia

Obteniendo como resultado, lo siguiente:

Cuadro 9.3: Análisis de Escenarios

Resumen del escenario		Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:					
Cantidad		0%	-5%	0%	4%
Ticket promedio		0%	-2%	0%	2%
Costo promedio		0%	5%	0%	-2%
Celdas de resultado:					
VAN		278,032.84	17,318.18	278,032.84	475,110.25
TIR		57.51%	20.03%	57.51%	81.19%

Fuente:
Elaboración propia

Según el análisis, en los tres escenarios tanto el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno son aceptables, por lo que el proyecto puede llegar a enfrentar escenarios desfavorables sin ningún inconveniente.

9.2.3. Análisis de Sensibilidad

Este análisis indica en forma exacta la magnitud en que cambiarán los rendimientos esperados como solución a un cambio dado en una variable relevante, manteniéndose constante lo demás. Para ello, se tiene que identificar las variables significativas que afectaran el negocio.

Analizando cada uno de los cuadros, podemos observar que el ticket promedio soporta hasta una disminución de 6 por ciento ya que hasta ese porcentaje el VAN es positivo.

Por su parte, el costo promedio soporta un incremento de 14 por ciento y la cantidad demandada tolera una disminución de 14 por ciento.

Con este análisis, podemos decidir utilizar como herramientas de negocio al costo promedio y la cantidad demandada, a diferencia del ticket promedio, el cual es muy sensible a las variaciones.

**Cuadro 9.4: Análisis de Sensibilidad ante variaciones del
ticket promedio**

		VAN
Variación % del ticket promedio	-20%	-491,583
	-18%	-414,622
	-16%	-337,660
	-14%	-260,698
	-12%	-183,737
	-10%	-106,775
	-8%	-29,814
	-6%	47,148
	-4%	124,110
	-2%	201,071
	0	278,033
	2%	354,994
	4%	431,956
	6%	508,918
	8%	585,879
	10%	662,841
	12%	739,802
	14%	816,764
	16%	893,726
	18%	970,687
	20%	1,047,649

Fuente:
Elaboración propia

**Cuadro 9.5: Análisis de Sensibilidad ante variaciones del
costo promedio**

		VAN
Variación % del costo promedio	-20%	662,260
	-18%	623,838
	-16%	585,415
	-14%	546,992
	-12%	508,569
	-10%	470,147
	-8%	431,724
	-6%	393,301
	-4%	354,878
	-2%	316,456
	0	278,033
	2%	239,610
	4%	201,187
	6%	162,765
	8%	124,342
	10%	85,919
	12%	47,496
	14%	9,074
	16%	-29,349
	18%	-67,772
	20%	-106,195

Fuente:
Elaboración propia

Cuadro 9.6: Análisis de Sensibilidad ante variaciones de la cantidad demandada

		VAN
Variación % de la cantidad demandada	-20%	-107,356
	-18%	-68,817
	-16%	-30,278
	-14%	8,261
	-12%	46,800
	-10%	85,339
	-8%	123,877
	-6%	162,416
	-4%	200,955
	-2%	239,494
	0	278,033
	2%	316,572
	4%	355,111
	6%	393,649
	8%	432,188
	10%	470,727
	12%	509,266
	14%	547,805
	16%	586,344
	18%	624,882
	20%	663,421

Fuente:
Elaboración propia

Gráfico 9.1: Análisis de Sensibilidad

Fuente:
Elaboración propia

CAPITULO X

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

Las conclusiones a las que hemos llegado a partir de nuestro proyecto de investigación son:

- Primera. La implementación de un restaurante temático en la ciudad del Cusco es viable conforme el análisis de mercado, el mercado está dispuesto a pagar y probar la oferta de producto y servicio que ofrecerá MANKA tanto en precio y la experiencia en el servicio.
- Segunda. El restaurante se enfocara en ofrecer La optimización de costos y procesos productivos respecto de los productos y servicios que brindará, la estrategia de penetración de mercado es la alternativa más acertada para poder obtener una cuota del mercado de la ciudad del Cusco.
- Tercera. La estrategia de desarrollo de producto será óptima para el restaurante, por cuanto la relación precio calidad y valor agregado respecto del aspecto temático vinculado a la cultura tradicional cusqueña está orientada a mejorar y modificar la oferta de los productos y servicios ya existentes; ofreciendo a los clientes un producto tradicional y de calidad, un servicio óptimo enfocado en la satisfacción del cliente y un valor agregado que no se ofrece aun en la ciudad del Cusco.

- Cuarta. La organización administrativa es fundamental en este sistema de negocio, al ser el gerente y trabajadores como el administrador, chefs y cocineros, meseros, recepción etc. la estructura operacional, y conforme los resultados y análisis, es fundamental la implementación de principios que rijan el comportamiento, sistema operativo entre otros, y estos principios son la visión, misión, valores, MOF, etc. que sirvan de guía y sean fundamentales en la productividad y calidad en el servicio y los productos que se ofrecen al cliente.

- Quinta. Las políticas de servicios y garantías estarán orientadas a cumplir con el objetivo de posicionar la marca en el público cusqueño, esto mediante la búsqueda y consecuente obtención de certificaciones como las buenas prácticas de producción, calidad del producto, calidad del servicio, etc., que otorgan instituciones como SENASA, DIGESA, DIRCETUR, entre otras, estas certificaciones serán instrumentos efectivos para garantizar a los clientes y público que los productos y servicios ofrecidos son óptimos y de calidad.

- Sexta. El éxito para la estrategia de ventas esta vincula y tiene como base fundamental las políticas de generación de promoción y publicidad, siendo importante un modelo de ofertas que incluya como vehículo para la comunicación del boca a boca la calidad del producto y servicio que MANKA ofrecerá, la fidelización del cliente será un objetivo que MANKA buscara en sus clientes que tendrán una experiencia diferente desde su ingreso observando una ornamentación del local distinta, además de prestar un servicio de

calidad a través de nuestro personal profesional altamente calificado en servicio y atención; ofreciendo un espectáculo artístico-folklórico, mostrando la riqueza cultural de nuestra región y aplicando tecnología de punta al utilizar instrumentos modernos de medios de pago y servicio, esto permitirá también el posicionamiento de la marca.

También para garantizar una publicidad efectiva se hará uso de los distintos medios informáticos y plataformas web, principalmente redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, pues en la actualidad son herramientas necesarias para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

- Séptima. Según el análisis de la oferta, se identificó como competencia primaria: Casona del Inca, La Chomba y La Cusqueñita, debido a que son restaurantes que desarrollan la venta de comida típica tradicional cusqueña.

Para mayor análisis se realizaron las matrices de: Matriz de atraktividad teniendo como resultado ponderado de 3.10 lo que significa que es una industria con regular atraktividad, Matriz EFE, donde podemos apreciar que nuestro restaurante se encuentra en un nivel superior a la media con una ponderación de 3.1; en el intento de colocar estrategias que ayuden a incrementar oportunidades y reducir amenazas, el Mapeo de Perfil Competitivo en el sector, y el Focus Group. Todos estos análisis nos permitieron interpretar que contamos con una posición interna sólida del restaurante “Manka” y su mejor fortaleza será la “diferenciación” con respecto a los demás restaurantes.

10.2. Recomendaciones

A continuación, se detallará las recomendaciones para el proyecto de investigación:

Primera.- Permitir la difusión del este plan de negocios, por ser una fuente de posibles ideas y futuras acciones de inversión como modelo de negocio al ser un mercado aun poco explorado y con amplias posibilidades no solo en la región del Cusco.

- Segunda.- Estudiar con mayor detenimiento el comportamiento de los clientes y posibles clientes no solo residentes sino también de turistas nacionales y extranjeros, al ser también un potencial respecto de elevar la cuota de mercado y la expansión del modelo de negocio, para lo cual se requiere de otras herramientas para el análisis del mercado, tanto interno y externo.

- Tercera.- Ampliar el nicho de mercado y permitir que el estudio de implementación del plan de negocios pueda abarcar el mercado local, el nacional y extranjero, al ser un potencial foco de desarrollo para este tipo de negocio.

- Cuarta.- Mejorar el plan de marketing aplicando nuevas técnicas como: el marketing digital que nos permita estar a la vanguardia de los cambios del sector gastronómico.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha Técnica de la Investigación Cualitativa (Focus Group)

1. Objetivo de la investigación.
2. Contenido
3. Perfil del participante
4. Determinación del número de focus group que se realizarán
5. Guía de pautas, la cual tiene la siguiente secuencia:

Frase de presentación

Diseño de fase de calentamiento

Listado de preguntas

Focus Group

¿Gasto de consumo promedio al asistir a un restaurante?

Entre 20 a 38 soles aproximadamente

Respecto del Proyecto

Luego de exponer el proyecto, ¿Qué les parece la instalación de un restaurante temático tradicional en la ciudad del Cusco?

Me parece interesante visitar un restaurante con nuevas características

Ubicación del Restaurante ¿Qué les parece? ¿Ventajas / Desventajas?

Debe ser de fácil acceso, novedoso como ventaja es acogedor como desventaja atención debe ser rápida

Ambientación del Local ¿Qué opinan? ¿Qué le agregarían? ¿Qué le quitarían? En cuanto al local está bien distribuido y tiene fácil circulación, se debe agregar más diseños de nuestra cultura

Sobre la temática ¿Qué opinión tiene? ¿Que sugieren?

Bien revalorar nuestra comida, rescatar el arte andino a través de sus cuadros, implementar más danzas típicas

Sobre el servicio ¿Qué sugerencias tendrían? Debe ser de atención rápida, y los mozos deben ser muy corteses.

Sobre el proyecto ¿Qué aspectos positivos presenta? ¿Qué aspectos negativos? ¿Qué sugerencias tendrían? Aspectos positivos la comida tradicional y la ornamentación del local. Aspectos negativos implementar una plaza de estacionamiento

Introducción

Nombre: Berner Barrera Liza

Edad: 46 años

Composición familiar: Esposa o hijo

Actividades realizadas en tiempos libres: fines de semana, después del trabajo: Salir fuera de casa con la familia

Hábitos de Consumo en Restaurantes Tradicionales

Restaurantes a los que suele asistir: Restaurantes tradicionales, pollerías

Frecuencia de asistencia: 2 veces por mes

¿Con quienes sueles asistir? Con familiares y amigos

Motivos por los que asiste: Salir fuera de casa, relax

¿Qué tipo de comida suele pedir en los restaurantes? Comida típica

¿Cuáles son los aspectos positivos por los que asiste a un restaurante?

Por la limpieza, atención y ambiente

¿Cuáles son los aspectos negativos por los que no asiste a un restaurante?

No asistiría si el lugar es desaseado y hay mala atención

¿Qué medios de difusión se utilizan para identificar/recordarte a un restaurante? ¿Cuál es el más efectivo?

Recomendación de amigos, publicidad radial o por la web

Sobre el precio del Servicio ¿Cuál sería el precio al que estaría dispuesto a pagar por un plato típico? De 35 a 50 soles

¿Cuál sería el nombre que sugeriría para el restaurante tradicional? ¿En qué idioma le parece mucho mejor? Que tenga un nombre quechua
alusivo a Cusco o la cocina

Luego de todo ello ¿Estaría dispuesto a asistir al nuevo restaurante tradicional? ¿Lo recomendaría a sus familiares y/o amigos?

Por supuesto viendo la calidad de atención y variedad
de platos y el sabor recomendaría a mis familiares y amigos

Anexo 2: Ficha Técnica de la Investigación Cuantitativa (Encuesta)

1. Objetivo de la investigación.
2. Contenido
3. Perfil del participante
4. Cálculo del tamaño de muestra
5. Definición de la distribución de la muestra
6. Diseño del trabajo de campo
7. Cuestionario

Encuesta

1. En el último mes ¿Ha asistido a un restaurante tradicional en la ciudad del Cusco?

SI ☒

NO ☐

De ser "NO" la respuesta terminar la encuesta. De ser "SI" la respuesta, continuar con la encuesta.

2. ¿A qué restaurante asistió? Podrá marcar más de una respuesta

☒	La Cusqueñita
☐	La Chomba
☐	Pacha papa
☐	Inka house
☐	Chicha
☐	Wiracocha
☐	Otro: <u>LA CASONA DEL INKA</u>

¿Con que frecuencia asiste a restaurantes, que sirvan comida de la región, al mes?

Dos veces por semana	☐
Una vez por semana	☐
Cada dos semanas al mes	☒
Una vez al mes	☐
Una vez cada dos meses	☐
Dos veces al año	☐

3. ¿Cuándo afirma haber asistido a un restaurante tradicional, ¿Qué días de la semana, prefiere asistir para que le sirvan comida de la región? y a qué hora?
(Puede marcar más de uno).

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10 am a 1 pm							
1 pm a 4 pm						X	
4 pm a 7 pm							
7 pm a 9 pm							
9 pm a 11 pm							

4. Usted asiste a restaurantes generalmente con:

- a) Solo ☐
- b) Con amigos ☐
- c) Con familiares ☒
- d) Compañeros de trabajo ☐
- e) Con pareja ☐
- f) Con hijos ☐
- g) Otros ☐

Especifique: _____

5. Los motivos más comunes para asistir son: (Ordene de manera descendente donde 1 es más importante y 5 menos importante.)

- a) Reunión de negocios
- b) Citas con parejas
- c) Cumpleaños
- d) Distracción
- e) Otros

6. ¿Qué factores considera importantes a la hora de elegir un restaurante tradicional? (Ordene de manera descendente donde 1 es el que más le desagrada y 9 menos el que le desagrada.)

- a) Calidad y sabor de comida
- b) Limpieza e higiene
- c) Calidad de atención
- d) Tiene WI FI
- e) Variedad de platos
- f) Ubicación
- g) Restaurante tradicional y conocido
- h) Precio de la comida
- i) Otro

Especifique: Musica o danzas

7. ¿Le gustaría asistir a un restaurante tradicional a consumir comidas típicas de la región del Cusco?

SI ☒ NO ☐

De ser negativa la respuesta especifique las razones:

8. Indique cuales son los platos de su mayor preferencia

- a) Lechón ☐

- b) Cuy al horno ☐
- c) Chicharrón ☒
- d) Chiriuchú ☐
- e) Lahua ☐
- f) Chairó ☐
- g) Otros ☐

Indique nombre:

9. ¿Cuál de estos nombres sugiere para el nuevo restaurante tradicional?

- a) Manka ☒
- b) Raíces ☐
- c) Mi Pacha ☐
- d) Khuyay (amor) ☐

10. ¿Señale usted cuanto estaría dispuesto a pagar por un consumo individual (incluye entradas, plato principal, bebidas, postres y otros) y sin licor es un restaurante de las características descritas? Imagina que es una ocasión común.

- a) Menos de S/ 20.00 ☐
- b) De S/20.00 a S/.34.00 ☐
- c) De S/.35.00 a S/.44.00 ☒
- d) De S/.45.00 a S/.54.00 ☐
- e) Más de S/55.00 ☐

11. ¿Qué servicios complementarios le gustaría que ofreciera el nuevo restaurante?

- ☒ Música y danzas típicas del Cusco en vivo
- ☐ Degustaciones de comidas y bebidas típicas del Cusco
- ☐ Exhibición de pinturas, artesanías y vestimenta típica del Cusco
- ☐ Organización de eventos privados como cumpleaños, reuniones de negocios, reuniones familiares
- ☐ Salas especiales para cenas románticas, cumpleaños, reuniones de negocios, reuniones familiares
- ☐ Estacionamiento
- ☐ Otros _____

12. ¿Por qué medio publicitario le gustaría conocer de este nuevo restaurante temático? Puede marcar más de una

- a) Radial ☐
- b) Televisión ☐
- c) Volantes y afiches ☐
- d) Página web ☐
- e) Recomendaciones: ☒

..... Boca a Boca

DATOS DEL ENTREVISTADO

Domicilio: URB. JTI0

Dirección: AV JORGE CHAVEZ 32-19

Distrito: WANCHAB

Estado Civil

Soltero ☐ Casado ☒ Divorciado ☐ Conviviente ☐ Viudo ☐

Grado de Instrucción

Primaria completa	☐	Primaria incompleta	☐
Secundaria completa	☐	Secundaria incompleta	☐
Superior completa	☒	Superior incompleta	☐
Estudios de postgrado completo	☐	Estudios de postgrado incompleto	☐

¿Dentro de que rango de edad se encuentra Usted?

a) De 25 a 35 años ☐ c) De 36 a 45 años ☐
b) De 46 a 55 años ☒ d) Mayor de 56 años ☐

Número de hijos: 01

¿Cuál es nivel de ingreso promedio mensual?

a) De S/1,000.00 a S/. 1,900.00 ☐ c) De S/3,000.00 a S/. 3,900.00 ☐
b) De S/2,000.00 a S/. 2,900.00 ☒ d) De S/4,000.00 a más. ☐

Anexo 3: Modelo de Carta

Entrada

- Crema de Choclo
Sopa de maíz choclo con toques de queso
- Ceviche de Trucha
Frescos cortes de trucha marinada en aliño acevichado acompañado de camote glaseado y choclo.
- Chairó
Sopa de verduras de la zona acompañado de trozos de carnes y granos de choclo.

Platos de Fondo Cusqueños

- Chicharrón de Cerdo
Hierba buena, papas fritas, choclo acompañado con zarza criolla.
- Cuy al Horno Cusqueño
Huacatay, ajo, comino, sal, pimienta, servido con papitas nativas al chimichurri de huacatay delicadamente hecho en casa.
- Lechón Cusqueño
Aromatizado con un condimento finamente elaborado en casa acompañado con tamales y pan huaro.
- Adobo de Chanco
Trozos de Carne de cerdo picantes acompañado con pan huaro o puré de camote.
- Chiriuchu
Trozos de cuy, gallina, cordero, chorizo acompañado de queso, canchitas, cau cau.

Postres

- Helado de choclo
- Flan de Quinoa
- Mousse de Quinoa

Bebidas

- Limonada
- Pisco Manka
Aperitivo perfecto, elaborado con pisco quebranta combinado con fresa y un estupendo toque de kion.
- Pisco Sour
Peruanísimo cóctel, mezcla de pisco, limón, jarabe de goma y clara de huevo.
- Jugos

BIBLIOGRAFÍA

PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva”. En: **Ediciones Pirámide**, Madrid 2009.

DAVID, Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. 11va edición. En: **Pearson Educación**, México 2008.

KOTLER, Philip. “El Marketing se mueve”. En: **Ediciones Paidós Ibérica**, España 2002.

TRÍAS DE BES, Fernando / KOTLER, Philip. “Innovar para ganar”. En: **Ediciones Urano**, España 2011.

BACA, Gabriel. “Evaluación de Proyectos”. 7ma edición. En: McGraw Hill, México 2013.

SAPAG, Nassir. “Proyectos de Inversión”. 2da. Edición. En: **Pearson Educación**, México 2007.

BELTRÁN, Arlette / CUEVA, Hanny. “Ejercicios de Evaluación Privada de Proyectos”. En: **Universidad del Pacífico**, Lima 2013.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“El Boom Gastronómico Peruano al 2013”. En: **APEGA**, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en: http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_w eb.pdf

“Informe de Encuesta Mensual a Restaurantes”. En: **INEI**, 2014. Microsoft HTML. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

“Prestadoras de servicio”. En: **Dirección Regional de Turismo Cusco**, 2016. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/restaurantes-sin-clase-ni-categoria.pdf>

“Reporte de Inflación”. En: **Banco Central de Reserva del Perú**, 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015-sintesis.pdf>

“Caracterización de Cusco”. En: **Banco Central de Reserva del Perú**, 2015. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cuscocaracterizacion.pdf>

“Como administrar un restaurante”. En: **Pymes y Calidad 2.0**, 2011. Disponible en: <http://www.pymesycalidad20.com/como-administrar-un-restaurante-mapa-de-procesos.html>

“Un modelo financiero: el CAPM”. En: **Diario Gestión**, 2011. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2011/12/un-modelo-financiero-el-capm.html>

“Niveles Socioeconómicos 2014”. En. **Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados**, 2014. Disponible en:
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

“Determinando la tasa de descuento de un proyecto”. En: **Diario Gestión**, 2012. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/determinando-la-tasa-de-descue-2.html>

“Aspectos prácticos para determinar la tasa de descuento de un proyecto”. En: **Diario Gestión**, 2012. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/02/aspectos-practicos-para-determ.html>

“Calcular el valor de la perpetuidad”. En: **Rankia**, 2008. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://www.rankia.pe/blog/blogdelinversor/421377-calcular-valor-perpetuidad-1a-parte>

“Cómo calcular cambio en el capital de trabajo”. En: eHow en Español.
Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/calcular-cambio-capital-flujos-efectivo-como_445892/