



ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN
RESTAURANTE TEMÁTICO DE PELÍCULAS EN LIMA
- 2018**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

HENRY ALONSO CORNEJO GORDILLO

Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

CARLOS ADOLFO SAMILLAN QUIÑONES

Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

Asesor:

Mg. FLOR ELVIRA RIOS RIVERO

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

A Jessi, por ser la vela de mi velero, aquella que guía y ayuda a pasar los fuertes vientos y me acompaña en los momentos de paz y felicidad entera. Y no podrían faltar mis motores, Gabo y Ale; que me dan la fuerza para no dejar de avanzar nunca, para darles el mejor ejemplo de vida.

Gracias Margarita, Marco y Mery, porque con sus enseñanzas, sacrificio y ejemplos, han logrado inculcar buenos valores y siempre me dieron la confianza para crecer en todo ámbito de la vida. A mis hermanos Marco y Gerald por encontrar las palabras para no dejar de esforzarme día a día.

Henry Cornejo

A María, por tus enseñanzas y cuidados tejidos con amor, un abrazo por siempre en el cielo.

A Rosa, por el amor incondicional, la abnegación y sacrificio que nos sacó adelante, mil gracias, madre amada.

A mi tío Pepe, por ser más que un padre para mí y demostrarme que la familia siempre será lo primero.

A Johana, por impulsarme a ser mejor persona cada día, por la dicha de poder compartir una vida juntos, te amo muchísimo.

Y a Sebastian, por llenarme de felicidad con solo verte sonreír, eres lo más importante en mi vida hijo mío.

Carlos Samillán

Agradecimiento

A la Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola por los conocimientos y habilidades que nos orientó a desarrollar. A nuestra asesora, la profesora Flor Elvira Rios Rivero, por su empatía, sus conocimientos y valiosa vocación; que fueron claves para concluir el proyecto.

Y a todos nuestros familiares, compañeros, expertos, y amigos que colaboraron para que el presente proyecto sea culminado con éxito.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Capítulo I. Generalidades.....	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Determinación del problema u oportunidad.....	20
1.3 Justificación del Proyecto.....	23
1.4 Objetivos general y específicos.....	23
1.4.1 Objetivo general.....	23
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	24
1.5.1 Alcances de la investigación.....	24
1.5.2 Limitaciones de la investigación.....	24
Capítulo II. Estructura Económica del Sector.....	25
2.1 Descripción del estado actual de la industria	25
2.1.1 Segmentación de la industria de restaurantes	27
2.1.2 Empresas que conforman la industria de restaurantes	28
2.2 Tendencias de la Industria.....	29
2.3 Análisis Estructural del Sector de Restaurantes	31
2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	32
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores	33
2.3.3 Poder de negociación de los clientes	34
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	35
2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes	36
2.4 Análisis de la Competencia	38
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.....	38
2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos	43
2.4.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	44
2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado.....	47
2.5.1 Análisis Político – Gubernamental	47
2.5.2 Análisis Económico	48
2.5.3 Análisis Legal	53
2.5.4 Análisis Cultural	54
2.5.5 Análisis Tecnológico	56

2.5.6	Análisis Ecológico	58
2.6	Oportunidades y Amenazas.....	60
Capítulo III. Estudio de Mercado.....		62
3.1	Descripción del servicio o producto.....	62
3.2	Selección del segmento del mercado	63
3.2.1	Segmentación Demográfica	63
3.2.2	Segmentación Socioeconómica	64
3.2.3	Segmentación Geográfica	64
3.2.4	Segmentación por Estilo de Vida.....	65
3.3	Investigación Cualitativa.....	66
3.3.1	Proceso de Muestreo	67
3.3.2	Diseño del Instrumento	68
3.3.3	Análisis y procesamiento de datos	70
3.3.4	Análisis de la entrevista de expertos	75
3.4	Investigación Cuantitativa.....	83
3.4.1	Proceso de muestreo	83
3.4.2	Diseño del Instrumento	85
3.4.3	Análisis y procesamiento de datos	85
3.5	Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo	94
3.6	Perfil del consumidor tipo y sus variantes	95
Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo		97
4.1	El ámbito de la proyección.....	97
4.2	Selección del Método de Proyección	97
4.2.1	Mercado Potencial	97
4.2.2	Mercado Disponible.....	99
4.2.3	Mercado Efectivo.....	99
4.2.4	Mercado Objetivo	100
Capítulo V. Plan de Marketing		102
5.1	Estrategia de Marketing	102
5.1.1	Estrategia de Producto	102
5.1.2	Estrategia de Precio.....	104
5.1.3	Plaza y Distribución.....	105
5.1.4	Estrategia de Promoción y Publicidad	107

5.1.5	Estrategias de Personas	109
5.1.6	Estrategia de procesos.....	112
5.2	Estrategia de Ventas	117
5.2.1	Plan de Ventas.....	117
5.2.2	Políticas de servicios y garantías	118
Capítulo VI. Pronóstico de Ventas.....		120
6.1	Fundamentos y Supuestos	120
6.2	Justificación.....	121
6.3	Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico.....	123
Capítulo VII. Ingeniería del Proyecto		125
7.1	Estudio de Ingeniería.....	125
7.1.1	Modelamiento y elección de procesos productivos	125
7.1.2	Selección del equipamiento	130
7.1.3	Layout	133
7.1.4	Distribución de equipos y maquinarias.....	135
7.2	Determinación del tamaño	135
7.2.1	Proyección de crecimiento	135
7.2.2	Recursos.....	139
7.2.3	Tecnología.....	145
7.2.4	Flexibilidad	148
7.2.5	Selección del tamaño ideal.....	149
7.3	Estudio de localización.....	149
7.3.1	Definición de factores locacionales	149
7.3.2	Consideraciones legales	151
7.4	Determinación de la localización óptima	156
Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales		159
8.1	Caracterización de la cultura organizacional deseada.....	159
8.1.1	Visión.....	159
8.1.2	Misión	160
8.1.3	Principios	161
8.2	Formulación de estrategias del negocio	162
8.2.1	Estrategia Genérica	162
8.2.2	Estrategias Funcionales.....	163

8.3	Determinación de las ventajas competitivas críticas.....	166
8.4	Diseño de la estructura organizacional deseada.....	168
8.5	Diseño de los perfiles de puestos claves	169
8.6	Remuneraciones, compensaciones e incentivos.....	170
8.7	Política de recursos humanos	172
8.7.1	Horarios y Jornadas de Trabajo	172
8.7.2	Vacaciones	173
8.7.3	Beneficios (Indumentaria)	173
Capítulo IX. Planificación Financiera.....		175
9.1	La Inversión.....	175
9.1.1	Inversión preoperativa	175
9.1.2	Inversión en capital de trabajo	180
9.1.3	Costo del proyecto	183
9.1.4	Inversiones futuras.....	183
9.2	Financiamiento.....	185
9.2.1	Endeudamiento y condiciones	185
9.2.2	Capital y costo de oportunidad	186
9.2.3	Costo de capital promedio ponderado.....	187
9.3	Presupuestos Base	188
9.3.1	Presupuesto de ventas	188
9.3.2	Presupuesto de costos de producción.....	189
9.3.3	Presupuesto de compras	189
9.3.4	Presupuesto de costo de ventas	190
9.3.5	Presupuesto de gastos administrativos.....	192
9.3.6	Presupuesto de marketing y ventas	193
9.3.7	Presupuesto de gastos financieros.....	193
9.4	Presupuestos de Resultados.....	194
9.4.1	Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	194
9.4.2	Balance proyectado.....	194
9.4.3	Flujo de caja proyectado	195
Capítulo 10. Evaluación Económico Financiera.....		198
10.1	Evaluación Financiera.....	198
10.1.1	TIR	199

10.1.2	VAN.....	199
10.1.3	ROE.....	199
10.1.4	Ratios	200
10.2	Análisis de Riesgo.....	202
10.2.1	Análisis de punto de equilibrio	202
10.2.2	Análisis de sensibilidad.....	202
10.2.3	Análisis de escenarios	203
	Conclusiones.....	204
	Recomendaciones	206
	Referencias.....	207
	Anexo 1: Guía de Pautas para Focus Group	218
	Anexo 2: Entrevistas a profundidad – Expertos del sector	225
	Anexo 3: Perfiles.....	272

Lista de Tablas

Tabla 1 Evolución de los Centros Comerciales en el Perú	22
Tabla 2 Información básica de empresas del sector de restaurantes.....	29
Tabla 3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	33
Tabla 4 Poder de negociación de los proveedores	34
Tabla 5 Poder de Negociación de los clientes	35
Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos.....	36
Tabla 7 Rivalidad entre los competidores existentes	37
Tabla 8 Cinco Fuerzas de Porter.....	38
Tabla 9 <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	46
Tabla 10 Facilidad para Negocios en América Latina.....	51
Tabla 11 Inflación de Servicios 2018	52
Tabla 12 Oportunidades y Amenazas	60
Tabla 13 Criterios de segmentación.....	63
Tabla 14 Ficha técnica de focus group	68
Tabla 15 Ficha técnica de entrevista a profundidad.....	69
Tabla 16 Distribución de Niveles Socioeconómicos por Edades en la Zona 6	98
Tabla 17 Mercado Potencial	98
Tabla 18 Aplicación del Factor de Corrección	100
Tabla 19 Precios Promedios de la competencia.....	105
Tabla 20 Opciones para entrega de servicios.....	105
Tabla 21 Ingresos por taquilla (en soles)	106
Tabla 22 Ranking mayor espectadores	106
Tabla 23 Frecuencia de asistencia.....	121
Tabla 24 Pronóstico de asistencia	122
Tabla 25 Pronóstico de ventas	123
Tabla 26 Consideraciones en la selección del equipamiento de un restaurante	131
Tabla 27 Maquinaria y Equipo de un restaurante	132
Tabla 28 Tiempo de espera - Servicio de Atención.....	137
Tabla 29 Asistencia diaria.....	139
Tabla 30 Factores Locacionales – Puntuación zona de influencia	151
Tabla 31 Costo de Alquiler en diferentes áreas de ubicación - referencias cerca de cines....	157
Tabla 32 Localización Óptima - Puntuación de factores localizaciones	157
Tabla 33 FODA.....	164
Tabla 34 Estrategias Funcionales.....	165
Tabla 35 Matriz VRIO – Ventajas Competitivas.....	168
Tabla 36 Funciones de Personal	171
Tabla 37 Costo de Maquinarias y Equipos (En soles)	176
Tabla 38 Costo de Muebles y Enseres (En soles)	177
Tabla 39 <i>Depreciación de la Maquinaria y Equipo (En soles)</i>	178
Tabla 40 <i>Depreciación de los Muebles y Enseres (En soles)</i>	179
Tabla 41 Costos de Intangibles (En soles).....	180

Tabla 42 Amortización de Intangibles (En soles).....	180
Tabla 43 Variación de capital de trabajo (En soles)	181
Tabla 44 <i>Capital de Trabajo</i> (En soles).....	182
Tabla 45 <i>Inversión Total</i> (En soles).....	183
Tabla 46 <i>Renovación de equipos - Continuidad</i> (En soles).....	184
Tabla 47 <i>Comparación de tasas de interés</i>	186
Tabla 48 <i>Factores para el cálculo del COK</i>	187
Tabla 49 <i>Factores para el cálculo del WACC</i>	188
Tabla 50 <i>Presupuesto de Ventas</i> (En soles).....	189
Tabla 51 <i>Costos de Producción</i> (En soles)	189
Tabla 52 <i>Gastos de Personal</i> (En soles)	191
Tabla 53 <i>Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación</i> (En soles).....	192
Tabla 54 <i>Presupuestos de Gastos de Administración</i> (En soles)	192
Tabla 55 <i>Presupuestos de Gastos de Ventas</i> (En soles).....	193
Tabla 56 <i>Cronograma de Pagos Financieros</i> (En soles)	193
Tabla 57 <i>Estado de Resultados</i> (En soles)	194
Tabla 58 <i>Estado de Situación Financiera Proyectado</i> (En soles).....	195
Tabla 59 <i>Cálculo del IGV por Pagar</i> (En soles)	196
Tabla 60 <i>Flujo de Caja Económico y Financiero</i> (En soles)	197
Tabla 61 <i>Análisis del Flujo de Caja Económico</i> (En soles)	198
Tabla 62 <i>Análisis del Flujo de Caja Financiero</i> (En soles).....	198
Tabla 63 <i>ROE</i> (En soles).....	199
Tabla 64 <i>Ratios</i>	201
Tabla 65 <i>Análisis de Sensibilidad del Costo de Venta</i>	202
Tabla 66 <i>Análisis de Sensibilidad de las Ventas</i>	202
Tabla 67 <i>Análisis de Escenarios Económico</i>	203
Tabla 68 <i>Análisis de Escenarios Financiero</i>	203

Lista de Figuras

Figura 1. Perú: Recaudación por entradas vendidas en multicines, 2007-2015.	21
Figura 2. En los últimos años los centros comerciales han crecido de manera importante.	22
Figura 3. Sector Restaurantes Ventas Setiembre 2018: 4.03%.....	26
Figura 4. Participación del mercado de los competidores	44
Figura 5. Previsiones del PBI del FMI para América Latina.....	49
Figura 6. Canasta Básica de Alimentos, tomado de “Cámara de Comercio de Lima”.....	50
Figura 7. Operaciones Cambiarias y tipos de cambio.....	51
Figura 8. Índice Mensual de la producción del sector restaurantes: 2015-2018.....	52
Figura 9. Proyección de la Inflación Dic 2018 – Dic 2019.	53
Figura 10. Características del consumidor peruano.....	55
Figura 11. Lugares que frecuentan los peruanos para divertirse..	56
Figura 12. Multicines: entradas vendidas y recaudación 2010-2015.....	65
Figura 13. Preferencias en restaurantes.	86
Figura 14. Principales características para visitar un restaurante.	86
Figura 15. Motivos para asistir a un restaurante.	87
Figura 16. Día más frecuentado para asistir a un restaurante	88
Figura 17. Momento del día más frecuentado para asistir a un restaurante.....	88
Figura 18. Preferencia en tipo de comidas.....	89
Figura 19. Preferencia en tipo de bebidas.....	89
Figura 20. Aspectos importantes al elegir un restaurante.....	90
Figura 21. Percepción sobre la idea de negocio.....	91
Figura 22. Disposición por asistir al restaurante “La Butaca”.....	91
Figura 23. Tipo de comida de mayor preferencia.....	92
Figura 24. Preferencia de ubicación del restaurante.....	93
Figura 25. Gasto promedio por consumo personal.....	93
Figura 26. Frecuencia de asistencia al restaurante “La Butaca”.....	94
Figura 27. Logo y eslogan del restaurante temático de películas	104
Figura 28. Publicidad “El Padrino” Te haré una oferta que no podrás rechazar.	108
Figura 29. Publicidad “Terminator” – Alitas Picantes.....	108
Figura 30. El Ciclo del talento de servicios.....	110
Figura 31. Métodos para pronosticar las ventas.....	120
Figura 32. Proceso de Producción	126
Figura 33. Proceso de atención al cliente.....	127
Figura 34. Proceso de compra de insumos.....	128
Figura 35. Proceso de Preparación de Alimentos.....	129
Figura 36. Proceso de Almacenamiento.....	130
Figura 37. Lay Out Restaurante T emático.....	134
Figura 38. Distribución de equipos en la cocina.....	135
Figura 39. Forrest Gump.....	139
Figura 40. Han Solo.....	140

Figura 41. Terminator,	140
Figura 42. El Rey León.....	140
Figura 43. Aliens.....	141
Figura 44. Vito Corleone.	141
Figura 45. El Titanic.	141
Figura 46. Optimus Prime.....	142
Figura 47. Rocky vs. Drago.	142
Figura 48. Rex.....	143
Figura 49. Darth Vader.	143
Figura 50. Trono de Espadas.	144
Figura 51. Beatrix Kiddo.	144
Figura 52. Ubicación exacta de establecimiento.....	158
Figura 53. Estrategia Genérica.....	163
Figura 54. Elementos constitutivos de la ventaja competitiva.....	166
Figura 55. Organigrama.	169
Figura 56. Componentes de la Compensación.....	170

Introducción

En el presente plan de negocio se evalúa la factibilidad y viabilidad de la creación de un restaurante de temática cinematográfica en la ciudad de Lima.

En el capítulo I se precisan las generalidades de los antecedentes, detectando las oportunidades y se justifica el proyecto. Se detalla los objetivos específicos y generales y los alcances y limitaciones del proyecto.

En el capítulo II se realiza una investigación enfocada en el sector, en donde se indaga sobre la segmentación, tendencias, estructuras económicas y organizacionales, y la competencia. Asimismo, se analiza el contexto actual y esperado, particularmente el entorno político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico. Por último, se buscan oportunidades en el sector.

El capítulo III se relaciona con el estudio de mercado, se describe el servicio y producto, seleccionando el segmento con enfoque en la investigación cualitativa y cuantitativa. Luego se indican los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de dicho estudio; con la finalidad de establecer una línea base en la toma de decisiones.

El capítulo IV se enfoca en el mercado objetivo y se desarrolla el esquema de proyección, en él se identifica un método adecuado, estableciendo un análisis para cada resultado. Se considera como base la investigación obtenida en el estudio de mercado. Como puntos importantes se describe el mercado potencial, disponible, efectivo y el objetivo.

En el capítulo V desarrolla un plan de marketing empleando el mix de las 7ps, en el cual se definen estrategias enfocadas en producto, precio, plaza, promoción, personas,

procesos, y presencia física. Otra estrategia que se plantea es la de ventas, y se describe la estructura y las políticas de servicio y garantías.

En el capítulo VI se estructura el pronóstico de ventas, en base a fundamentos y supuestos, alineados al plan de marketing. Esta información será de relevante importancia, determinando la demanda proyectada, alineado al mercado objetivo y frecuencia de consumo. Luego se realiza un análisis de riesgos y se identifica los aspectos críticos que impacta en el pronóstico desarrollado, basados en los enfoques económicos, del producto y competidores.

Dentro del capítulo VII se elabora un estudio de ingeniería y se define como objetivo el adecuado funcionamiento, estableciendo como factores principales la instalación y la adecuada operación. Con la finalidad de asegurar la adecuada operación, se desarrolla procesos de atención al cliente, compras, almacenamiento, preparación de platos fríos y calientes, y por el último el de limpieza; los puntos adicionales a considerar será el de selección del equipamiento y el layout. También se determina el tamaño del negocio, precisando la proyección del crecimiento, recursos, tecnología a emplear, flexibilidad; todos enfocados en la selección del tamaño ideal. Otro punto que se estudia es el de localización, aquí se considera los factores locacionales, marco legal, orden jurídico, todo ello con la finalidad de concretar la localización óptima.

El capítulo VIII se enfoca en los aspectos organizacionales y define la visión, misión y principios. Busca caracterizar la cultura organizacional de acuerdo con el proyecto, sector, y segmentación del mercado. Asimismo, se establece estrategias de negocio, tanto genéricas como funcionales, determinando las ventajas críticas competitivas. También se define el diseño estructural de la organización, incluyendo los perfiles de puestos claves; la política de recursos humanos y las remuneraciones, incentivos, vacaciones y beneficios.

En el capítulo IX se desarrolla la planificación financiera detallada, partiendo por estructurar la inversión preoperativa y la de capital de trabajo, el costo del proyecto, la inversión futura y por último el financiamiento. Como parte del análisis estructurado, se elabora una serie de presupuestos base, como el de ventas, producción, compras, costo de ventas, gastos administrativos, marketing, y los gastos financieros obtenidos.

Todos los presupuestos elaborados son datos necesarios en la creación de los estados financieros contables, los mismos que se proyectarán en el flujo del proyecto desarrollado.

El Capítulo X evalúa la parte económica-financiera, toma datos numéricos de la planificación financiera, con la finalidad de establecer una sólida estructurada buscando generar valor. Para ello se emplean indicadores en el análisis de resultado tales como el TIR, VAN, ROE, y otros ratios.

Con los resultados del estudio y análisis del plan de negocios se define la viabilidad del proyecto, especificando conclusiones precisas, las mismas que son base en la formulación de la toma de decisión.

Al final se presentan recomendaciones de gran importancia en el desarrollo e implementación y en puesta en marcha del negocio.

Capítulo I. Generalidades

1.1 Antecedentes

En la actualidad existen múltiples opciones a donde ir para disfrutar de una comida fuera de casa; las alternativas van desde puestos de comida rápida hasta restaurantes de cinco tenedores; no obstante, la historia de estos lugares es bastante larga y remota.

De acuerdo con Lumberg (como se cita en Simpson, 2003), el Imperio Romano a mediados del año 79 d.C. ya contaba con tabernas y posadas. En el siglo XIII se abrieron casas de cocina en Londres y otros lugares de Europa. Según Spang (como se cita en Simpson, 2003) en 1765, Boulanger abrió un establecimiento que servía lo que se conocía como caldo restaurador, o sopa. A esta sopa la llamó "le restaurant divin" o "divino restaurador". Este "restaurant" o restaurador tuvo tal éxito que pronto amplió su menú, naciendo así un nuevo tipo de negocio.

Casi treinta años después, en 1794, el negocio de los restaurantes llegó a América a través de un refugiado francés llamado Jean Baptiste Gilbert Paypalt, quien estableció en Norteamérica el primer restaurante de esta parte del mundo, a cuál llamó Jutien's Restorator, con platos y decoración típicos de Francia. Es así como el primer restaurante en América también califica como el primer restaurante temático en el continente (Simpson, 2003).

Fue así como los restaurantes se fueron expandiendo por todo el mundo, y no solo en número de establecimientos, también se expandieron en tipos de comida, variedad de servicios, categorías y tipo de restaurantes, ubicando en este último a los restaurantes temáticos, los cuales, tal como lo indicaron Rutherford y O'Fallon (2007) "son diseñados para ser lo más auténticos posibles en la decoración, menú, bebidas y servicio" (p. 257).

Siguiendo esta línea, se tienen alrededor del mundo cientos de restaurantes temáticos, algunos únicos, tanto en su estilo como en el lugar donde encontrarlos, y otros que se han convertido en franquicias y están expandiéndose alrededor del mundo cada vez más. Así se pueden mencionar a Rain Forest Café (Minnesota, Estados Unidos), que presenta plantas, cascadas, niebla y figuras de diferentes animales para dar la sensación de estar comiendo en medio de la selva; Blondies (Las Vegas, Estados Unidos), que es un restobar de temática deportiva; Bubba Gump Shrimp Company (California, Estados Unidos), con toda la temática de la película Forrest Gump de 1994; Hard Rock Café (Londres, Reino Unido), fácilmente el más famoso de los restaurantes temáticos, su decoración es con objetos e instrumentos que rinden culto al rock; Planet Hollywood (New York, Estados Unidos), que está lleno de esculturas de actores famosos y objetos de películas taquilleras; y así muchos más (Planet Hollywood, s.f.).

Los restaurantes temáticos han tenido gran éxito, por lo cual no es de extrañar encontrar trabajos de investigación acerca de la viabilidad de un nuevo restaurante de este tipo, es así que entre los antecedentes internacionales se pueden mencionar:

- a) González y Salazar (2014), en su estudio de factibilidad para el montaje de un restaurante infantil temático y de comida saludable "Divertilandia" en la ciudad de Cartagena (Colombia), profundizan sobre dos temas infantiles, el de la comida saludable y nutricional, y la diversión en un solo lugar. La mayoría de los restaurantes denotan espacios y conceptos pensados en prestar productos y servicios de comida a adultos, y que en muchas ocasiones los niños son sentados en las piernas de sus padres o sencillamente en una silla para adultos, es por ello por lo que un restaurante con temática infantil se presenta como una buena oportunidad de negocio. El análisis financiero, proporcionó un valor actual neto (VAN) positivo, que expresa la

factibilidad del proyecto y una tasa interna de retorno (TIR) de 24,39%, que indica una alta rentabilidad.

- b) Loor, Paguay, Vijay y Arias (2013) en su proyecto para la implementación de un restaurante temático en la ciudad de Machala (Ecuador), se refieren a la creación de un restaurante temático basado en las cuatro estaciones del año, llamado “Four Seasons”, el cual tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las personas residentes en dicha ciudad que deseen degustar de una variedad de menús con una particularidad única: los diferentes ambientes. La evaluación financiera revela que es un proyecto rentable al obtener una tasa interna de retorno (TIR) del 29% y un valor actual neto (VAN) de US\$ 41,062.87.
- c) Padilla (2013), en su proyecto de factibilidad para la creación de un restaurante temático con enfoque al colectivo de lesbianas, gays, bisexuales, transgéneros e intersexuales (LGBTI) en el distrito metropolitano de Quito (Ecuador), busca dar un espacio donde no exista discriminación, donde todos los clientes puedan asistir sintiéndose cómodos, creado, con las características que ellos desean, teniendo en cuenta siempre el respeto y la tolerancia hacia todos los clientes. Siendo que el trabajo de investigación es para la obtención de una licenciatura en gastronomía, dicho trabajo no presenta datos sobre el VAN ni la TIR.
- d) Salgado, Yaguana y Dueñas (2016) en su investigación titulada Restaurante Temático de Videojuegos “Food Start” Restaurant & Videogame SA, desarrollan un plan de negocios que se basa en torno a la creación de un restaurante temático ubicado en un centro comercial (C.C. Las Terrazas de Samborondón, Guayas, Ecuador), cuya actividad consiste en brindar a las familias una oferta gastronómica y de entretenimiento basado en los videojuegos. Se propone el uso de 16 módulos de

consolas de videojuegos, así como una ambientación para permitir a los clientes disfrutar de la temática en su totalidad. La evaluación financiera revela que es un proyecto rentable al obtener una tasa interna de retorno (TIR) del 43.43% y un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 236,277.

- e) Aguirre (2017) en su plan de negocios para la creación de un restaurante temático de fines de semana especializado en niños con comida saludable y divertida en la ciudad de Quito (Ecuador), presenta la propuesta de Enjoy Funny Food, que busca posicionarse como la mejor opción por calidad, precio y servicio, en el cual la característica más importante será la atención a los niños y sus padres. La especialidad será preparar comida sana y a la vez divertida, lo que será un atractivo para los padres que en la actualidad no tienen alternativas de este tipo, al ser un mercado en descubrimiento permitirá el rápido posicionamiento en la mente del consumidor. Se realizó el estudio financiero para saber si el restaurante es una opción viable y rentable, se obtuvo que la inversión inicial requerida es de \$41.163,11, el VAN es de \$ 16.104,85 que es un valor positivo y el TIR es de 46,56% que es un valor mayor a la tasa mínima de rentabilidad que es de 31,23%; por lo tanto, el proyecto es factible.
- f) Galindo y Pinzón (2016) en su propuesta y evaluación de un restaurante temático atendido por personas con discapacidad auditiva y vocal, exponen los resultados de su investigación sobre un planteamiento de emprendimiento, cuyo objetivo es generar oportunidad de inclusión a partir de la apertura de un restaurante temático bajo experiencia de servicio prestado por personas con discapacidad auditiva y vocal en la ciudad de Bogotá (Colombia). Siendo que el trabajo de investigación es para la

obtención de un Máster en Dirección de Marketing, dicho trabajo no presenta datos sobre el VAN ni la TIR.

Por otro lado, entre los antecedentes nacionales se tiene:

- a) De la Quintana, Echevarría, Mendoza y Rosas (2013), en su plan de negocio de un restaurante temático saludable orientado al segmento infantil en la ciudad de Lima, presentan el proyecto que se basa en estabilidad y mejora constante de la economía peruana, población más consciente en el tema saludable, el gobierno y el impulso en materia de salud, y por último las nuevas tendencias tecnológicas del siglo XXI. Una particularidad del proyecto es presentar platos creativos y saludables, cubriendo necesidades y exigencias de los niños; combinando una infraestructura de dinosaurios y agregando a ello juegos mecánicos. El proyecto tiene un periodo de ejecución de cinco años, con una inversión de S/. 979,534.00, generando un ROI de 0.48, proyectando un periodo de recuperación a partir del tercer año.
- b) Pajuelo y Vigil (2013) en su estudio de prefactibilidad para la instalación de un restaurante temático Costa-Sierra-Selva, en el distrito de Yanahuara, Arequipa, detallan que la idea del negocio es ambientar la infraestructura en tres zonas, considerando las tres regiones del Perú, costa, sierra y selva; utilizando promociones y descuentos psicológicos. El proyecto arroja una TIR económica de 116.17% y una relación costo beneficio de 1.62, haciendo el proyecto viable.
- c) Hurtado y Samanez (2017) en su plan de negocio para una juguería temática en el distrito de San Miguel (Lima), indican que el proyecto se basa en la implementación de una juguería instalada en un local ambientado como una combi, aprovechando que

el sector de juguerías creativas e innovadoras tiene un potencial de crecimiento. En el análisis han identificado que el distrito de San Miguel solo tiene un 2% de negocios de juguerías, haciendo atractiva la zona para implementar el negocio. El proyecto presenta un VANE de S/. 56,693 y un TIRE de 42.60%, lo cual demuestra su factibilidad y viabilidad.

- d) Samamé y Sosa (2015) en su plan de negocio para instalar un restaurante Café Cultural en la ciudad de Chiclayo, en el departamento de Lambayeque, muestran una nueva alternativa enfocada en temas culturales y artísticos, inclusive ofreciendo eventos relacionados al fondo temático. La tasa de retorno financiera es de 45%, y la económica de 25%; haciendo viable la propuesta del proyecto.

En síntesis, dados los resultados de las investigaciones ya mencionadas, se tiene información sólida que respalda el éxito que puede tener un restaurante temático en la ciudad de Lima.

1.2 Determinación del problema u oportunidad

El Perú atraviesa por un auge gastronómico, en donde la inventiva individual, el diseño de distinguidos potajes, la innovación en equipamiento de cocina, el marketing, y el uso de las nuevas tecnologías, se ha convertido en el motor de crecimiento en el rubro gastronómico. En el mercado se encuentran escasos restaurantes que combinan todos estos factores, donde se asocian proyectos multidisciplinarios; y es por ello la necesidad de implementar nuevos negocios (Valderrama, 2017).

Por otro lado, sector del cine comercial viene creciendo en los últimos años y ha quintuplicado sus ingresos en la última década. Entre los años 2007 a 2015, la recaudación

pasó de 123 a 504 millones de soles. En el 2015, se estrenaron 356 largometrajes extranjeros, haciendo un promedio de 30 por mes. Estos datos reflejan que la preferencia por el consumo de cine comercial se irá incrementando positivamente (Ministerio de Cultura, 2017).

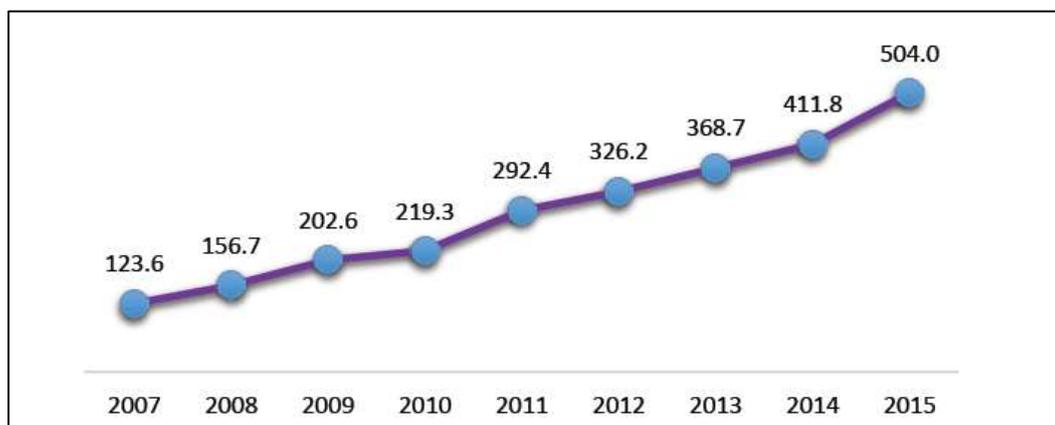


Figura 1. Perú: Recaudación por entradas vendidas en multicines, 2007-2015. Tomado de “Boletín Infoartes.pe Año 1 N°2” por la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura, 2016, Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2017/03/Boletin-Infoartes_n2_2016.pdf.

Asimismo, el consumidor peruano viene adoptando nuevas características, enfocadas en el sector retail, teniendo indicadores como por ejemplo que al 87% le importa la calidad, el 41% presenta una inclinación por los productos o servicios nuevos, 7 de cada 10 está atento a las promociones, el 90% de los shoppers se fideliza frente a un programa de lealtad, tanto las mujeres como hombres compran en proporción casi iguales, 53% y 47% respectivamente. (Conozca el perfil del consumidor, Gestion.pe, 2016).

Los centros comerciales en el Perú presentan una mejora, constante y continua, aumentando sus visitas mensuales promedio entre el 2012 y 2015, de 36.7 a 54.7 millones de personas, esto quiere decir un incremento del 49% en tres años consecutivos. Referente a su facturación, ésta se incrementó de 15,886 a 25,043 millones de soles, representando un incremento del 58% en tres años consecutivos. Asimismo, el centro comercial que concentra mayores visitas, y presenta una mayor facturación en promedio, y acumula mayores salas de

cine es Plaza San Miguel, ubicado en el distrito de San Miguel (Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP], 2016).

Tabla 1
Evolución de los Centros Comerciales en el Perú

INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas brutas de los centros comerciales (Millones de soles)	15,886.10	18,253.30	20,934.40	22,908.50	25,042.80
Tasa de crecimiento de las ventas**	19.60%	14.90%	14.70%	9.40%	9.30%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (Millones de personas)	36.70	43.30	50.00	54.70	59.80
Evolución de Área Arrendable (Miles de M2)	1,728.00	2,021.00	2,378.00	2,468.00	2,724.00
Tasa de vacancia (En porcentaje)	4.30	4.80	4.20	3.60	2.70
Número de centros comerciales	48.00	60.00	68.00	73.00	77.00
Número de tiendas	5,214.00	5,796.00	6,513.00	7,121.00	8,146.00

Nota. Los centros comerciales en el Perú (p. 17), Tomado de Asociación de Centros Comerciales del Perú, 2016, Lima. Copyright 2016 por Asociación de Centros Comerciales del Perú.



Figura 2. En los últimos años los centros comerciales han crecido de manera importante. Tomado de “Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país”. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680>

Considerando el crecimiento del mercado del cine comercial, la necesidad de nuevos proyectos multidisciplinarios gastronómicos, y las nuevas características del consumidor peruano; se ha determinado elaborar un plan de negocio para la creación de un restaurante

temático de películas en Lima, donde se pueda plantear una propuesta creativa, innovadora, ofreciendo servicio de calidad y bien ubicada.

1.3 Justificación del Proyecto

El plan de negocios ha sido propuesto en base a la investigación exploratoria y necesidades de los usuarios. Se precisa que el sector de cine comercial viene presentando una tendencia de crecimiento positiva; y a ello se le suma el boom gastronómico, que de acuerdo con los informes encontrados requiere de nuevas estructuras de negocio, para hacer un verdadero cambio enfocado en la innovación y creatividad. En forma paralela, el sector retail viene creciendo gracias al consumidor, y este último cada vez cambia sus preferencias orientadas a productos nuevos, innovadores y de calidad; tan es así que la relación de consumo de varones y mujeres es casi de 1 a 1.

Todos estos factores, hacen que la propuesta de crear un restaurante temático de películas, que no hay en la ciudad de Lima, sea una muy buena alternativa de negocio.

Se debe precisar que el mercado peruano presenta casos de éxito de restaurantes temáticos, entre ellos se puede mencionar a cinco de los más importantes, los cuales están ubicados en la ciudad de Lima: Comixs, (Miraflores); Kilimanjaro (Santiago de Surco), Estadio Fútbol Club (centro de Lima), y Naruto Japanese Food (Pueblo Libre). Todos ellos con buenas perspectivas de crecimiento, inclusive Comix abrió un nuevo local en la zona de Santiago de Surco (“Los 5 restaurantes temáticos más geniales de Lima”, 2019).

1.4 Objetivos general y específicos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad de la creación de un restaurante temático de películas en Lima, 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Analizar el sector gastronómico en el rubro de restaurantes temáticos.
- b) Realizar un estudio de mercado para determinar el segmento al que se dirigirá el proyecto para brindar los productos y servicios adecuados.
- c) Determinar los recursos económicos, de capital humano, infraestructura, y materiales para implementar el proyecto.
- d) Investigar el costo y las licencias para el uso de las películas y sus personajes
- e) Realizar un análisis económico financiero del proyecto.
- f) Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1 Alcances de la investigación

El presente plan de negocio pretende evaluar la factibilidad y viabilidad de la creación de un restaurante de temática cinematográfica en Lima Metropolitana.

1.5.2 Limitaciones de la investigación

- a) Acceso limitado a la información relacionada con los procesos y funcionamiento del rubro de restaurantes.
- b) Posible limitación en el presupuesto económico que impediría realizar las labores de investigación necesarias para el presente proyecto
- c) Limitada información acerca de los gastos de licenciamiento para usar personajes y artículos de películas.
- d) Acceso limitado a la información de la competencia.
- e) Acceso limitado y antigüedad de la información estadística del sector.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

En el presente capítulo se analiza el estado actual de la industria, enfocando el plan de negocio a una adecuada segmentación, basadas en grupos de empresas por ubicación, participación en el mercado, rentabilidades, etc. Asimismo, se evalúan las tendencias, el entorno competitivo, la participación del mercado, y las oportunidades que éste ofrece.

2.1 Descripción del estado actual de la industria

En el mercado peruano en los últimos años se vienen haciendo inversiones importantes en el tema de restaurantes temáticos. Entre los restaurantes temáticos más conocidos se tiene a: Comixs, Kilimanjaro, Estadio Futbol Club, La Basílica 640, etc. La tendencia y cambio de los consumidores viene generando espacios en la aparición de nuevas inversiones, movilizandando el sector gastronómico, ya teniendo noticias de inversión de Taco Bell, Little Caesars, IHOP y la cadena norteamericana de restaurantes Hooters. (“El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú”, 2018)

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que es usada para darle una clasificación sistemática a todas las actividades económicas, con la finalidad de una codificación armonizada a nivel mundial, indica que el sector de la industria de restaurantes está clasificado con el código 5610 Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) presenta los resultados de la Encuesta Mensual del Sector Servicios setiembre 2018, que señala que el sector de restaurantes (servicios de comidas y bebidas) creció en 4,03%, debido al dinamismo del rubro restaurantes en comida rápida y criolla, pollería, cevichería y restaurantes orientales 5,11%, otras actividades de servicio de comidas en 1.63%.

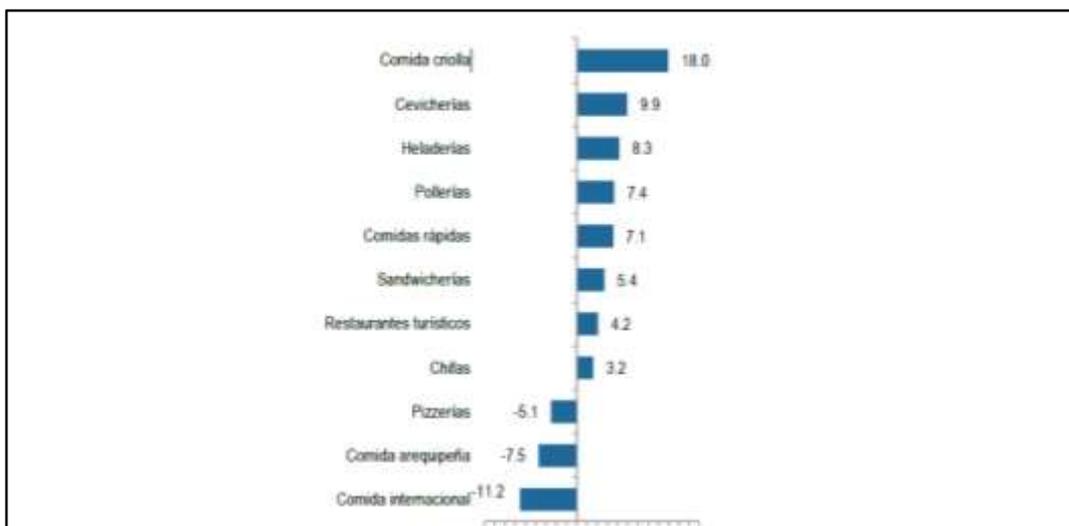


Figura 3. Sector Restaurantes Ventas Setiembre 2018: 4.03%. Tomado de Tomado de “Boletín estadístico. Encuesta Mensual del Sector Servicios. Octubre 2018”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-11-noviembre-2018.pdf>.

En el Perú en la actualidad hay cerca de 100 mil restaurantes que emplean aproximadamente a 400 mil trabajadores directamente, sin embargo, esta es una industria que genera una cadena de valor que comienza desde los agricultores, ganaderos y pescadores, pasando por los intermediarios como los transportistas y comerciantes de mercado, abarcando también a las industrias procesadoras de alimentos, los fabricantes de maquinarias y utensilios, y a las instituciones que brindan formación en cocina, formando así una gran cadena de valor que da empleo a casi seis millones de personas (Valderrama, 2017).

Cabe resaltar una nueva tendencia, en la cual varios restaurantes reconocidos vienen operando en los centros comerciales en expansión. Si bien el costo de alquiler se eleva, esto se compensa por una serie de beneficios como la alta afluencia de público, zona de restaurantes y la seguridad y el estacionamiento asegurado (Apega, 2017).

Por último, se puede observar en el Perú la presencia de una tendencia mundial: el incremento en el consumo de alimentos fuera del hogar. Así, un 17% de la alimentación de los peruanos se realiza fuera de casa, estando el mayor promedio en las zonas urbanas. Esto

tiene que ver con el ritmo agitado de la vida moderna en las ciudades y con factores como el horario de trabajo, la distancia y complejidad del transporte, y con la dificultad que tienen algunos hogares de contar con una persona a cargo de la preparación de los alimentos en casa. El incremento de esta tendencia también se asocia a los mayores ingresos de una pujante clase media, que hoy puede considerar salir a comer a la calle en familia o con amigos, como parte de su tiempo y presupuesto de ocio (Apega, 2017).

2.1.1 Segmentación de la industria de restaurantes

De acuerdo con las categorías establecidas en el Reglamento de Restaurantes, mediante el Decreto Supremo N°024-2004-MINCETUR, el restaurante temático de películas del presente plan de negocios se ubicará como un restaurante de tres tenedores, calificación que alcanzaría dados los requisitos establecidos para dicha categoría, los cuales abarcan puntos como las condiciones generales, instalaciones de uso y de servicio, y el personal contratado.

El INEI en sus estudios periódicos acerca del sector servicios, divide al sector restaurantes en los siguientes tipos: comida criolla, comidas rápidas, comida japonesa, pollerías, carnes y parrillas, restaurantes, restaurantes turísticos, chifas y cevicherías. Siendo que no tiene una clasificación exacta para restaurante temático, lo más cercano será simplemente la clasificación de “restaurante”. (Boletín estadístico del sector de servicios febrero 2019, diciembre 2018)

Por otro lado, Apega (2017) precisa en su última publicación “Innovación Tecnológica y Nuevas Oportunidades de Negocios en la Gastronomía”, indica que el sector gastronómico es muy heterogéneo y que abarca diversos tipos de negocios, pero sin embargo es posible distinguir los siguientes: restaurantes de alta cocina, comida rápida (pollerías, pizzas, hamburguesas), restaurantes de hotel, cafeterías, juguerías y sangucherías,

restaurantes de cocina regional, establecimientos que ofrecen menú, catering y otros (food trucks), cevicherías y chifas.

En resumen, el restaurante temático de películas del presente plan de negocio tendrá una categoría de tres tenedores, su código CIU será el 5610 y su clasificación de acuerdo al INEI será de “restaurante”.

Con respecto a las películas en las cuales se inspirará el presente plan de negocios, las categorías de estas serán diversas, pasando por el género de comedia, drama, acción, animación, aventura o hasta thriller, teniendo la única condición de que los personajes escogidos sean fácilmente reconocibles por la mayoría de posibles clientes, siendo por ello, películas que hayan sido taquilleras en su momento o se hayan vuelto de culto con el paso de tiempo.

Los restaurantes temáticos, según Rutherford y O’Fallon (2007) indicaron “son diseñados para ser lo más auténticos posibles en la decoración, menú, bebidas y servicio” (p. 257); y bajo el medio local, los restaurantes temáticos se definen en brindar una oferta gastronómica relacionada en una cultura o país específico; y en forma paralela a la elección de una imagen o tema, que en algunos de los casos podría ser deporte, cine, animes, música, etc. A ello se suma el diseño y ambientación fundamental para transportar al cliente a la temática definida y generar una experiencia singular.

2.1.2 Empresas que conforman la industria de restaurantes

En la actualidad no existe un estudio que precise información acerca de la totalidad de restaurantes temáticos y de similares características que se encuentran en Lima; sin embargo, a continuación se presenta una tabla que precisa características como número de locales, ubicación, cantidad de empleados y aforo promedio por local.

Tabla 2
Información básica de empresas del sector de restaurantes

Restaurante	Locales	Ubicaciones	Empleados	Aforo promedio
Comixs	2	Miraflores, Santiago de Surco	52	160
Hard Rock Cafe	1	Surco	-	240
Kilimanjaro	1	Surco	23	150
Friday's	11	Miraflores, San Borja, San Miguel, Jesús María, Surco y Provincias	539	210
Chili's	26	Surco, Miraflores, La Molina, Independencia, Lima, Santa Anita, San Borja, Bellavista, Surquillo, Breña, Chorrillos, SJM y Provincias	-	200
Papachos	5	Miraflores, Jesús María, Surco y Cusco	274	180

Nota: Datos recopilados de sunat.gob.pe y por observación directa en visita a restaurantes

Hay que precisar que la información que se presenta es de los restaurantes temáticos que se ubican en Lima, así como de otros restaurantes que, por tipo de comida, también se convierten en restaurantes que comparten el mismo segmento de la industria.

2.2 Tendencias de la Industria

El crecimiento del sector gastronómico en el Perú es innegable, y este empieza aproximadamente en el año 2009 con la fuerte promoción de platos tradicionales de la costa, sierra y selva, generando así un boom gastronómico que impulsaría al sector de restaurantes en general.

Si bien este sector hasta hace algunos años tenía un crecimiento de entre 5% y 7%, hoy en día, debido a la coyuntura económica, tal crecimiento se ha visto ralentizado,

obteniendo unas tasas del 3%. Sin embargo, esta situación no ha hecho menos atractivo el sector, más aún con la proyección de recuperación en la economía por parte de varios especialistas. (“CCL proyecta crecimiento económico para Perú”, 2017).

Es así que en el año 2012 se dio el regreso de uno de los restaurantes temáticos más conocidos a nivel mundial como es el Hard Rock Café, el cual luego de una ausencia en el país de más de 10 años, volvió a abrir sus puertas ubicándose ahora en el centro comercial Jockey Plaza, ocupando un área de más de 800 metros cuadrados y con una inversión que superó los US\$ 1,5 Millones.

En el 2018 un restaurante temático de marca peruana abrió sus puertas en Miraflores, y ya cuenta con otro local en Independencia, se trata de Comixs, restaurante temático de personajes de comics y videojuegos, el cual demandó una inversión de más de un millón de dólares para ambos locales, y está teniendo un gran éxito en el medio (“Abre en MegaPlaza restaurante temático orientado al comic”, 2017).

Así también se tiene el anuncio de novedades en el sector de restaurantes temáticos como es el ingreso de franquicias internacionales, tal es el caso de Hooters el cual estaría regresando con una propuesta renovada y orientada más hacia un “casual dining” americano, dejando de lado la imagen de sport bar dirigido al público masculino. Su reingreso estaría proyectado para el 2018 y con una inversión inicial de US\$ 750 mil por cada sucursal (“Restaurante Hooters volverá al Perú en el 2018”, 2017)

Otro nuevo participante en el sector sería el Real Madrid Café, restaurante temático sobre el conocido equipo español, que espera abrir un local en Lima en el 2018. Su proyección es de tener un local de aproximadamente 500 metros cuadrados, el cual tendrá una distribución entre el restaurante (70%) y un retail (30%), todo esto con una inversión de US\$ 900 mil (“Real Madrid Café proyecta ingreso a Lima el próximo año”, 2017).

Y más allá del segmento de restaurantes temáticos, también se tienen novedades en el sector de gastronomía en general, esto dado que la franquicia Little Caesars Pizza regresó a Lima a finales del 2017, así también se espera el retorno al país de Taco Bell, el cual planea la apertura de varios locales en el país a mediados del 2018. Así mismo la cadena norteamericana especializada en desayunos, IHOP, ha anunciado el ingreso al país también para el 2018. (“El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú”, 2018)

Cabe resaltar que este crecimiento, y nuevas inversiones que se están dando en el sector de restaurantes, no solo se apoya en el crecimiento del sector y la proyección de recuperación económica del país, también es en base al conocimiento de que la mayoría del público peruano cuando busca entretenerse acude a un restaurante. Esto de acuerdo con el estudio nacional del consumidor peruano del 2015, realizado por Arellano Marketing, el cual indica que el 73% de los peruanos acude a los restaurantes cuando busca divertirse. Este dato resulta importante, sobre todo para un plan de negocio de un restaurante temático, el cual no solo busca brindar una buena comida y un lugar de reunión, sino también entrega una experiencia diferente y entretenida a sus clientes (“Entretenerse para siete de cada diez peruanos es acudir a los restaurantes”, 2015).

2.3 Análisis Estructural del Sector de Restaurantes

En este apartado se analiza el negocio en un entorno competitivo, para ello se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Se identificaron los factores por las áreas competitivas: clientes, proveedores, sustitutos, competidores actuales y competidores potenciales, lo cual será útil para elaborar una estrategia frente a las oportunidades y amenazas del sector.

El presente análisis se basa en la matriz desarrollada por Hax y Majluf (2013), la cual utiliza una metodología estructurada que revisa en forma completa cada uno de los factores

del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y así entrega una visión general del atractivo del sector que se está evaluando.

2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tal como lo indica Porter (2017), la amenaza de entrada de nuevos competidores marca un límite al potencial de beneficios de cualquier industria, dependiendo de qué tan altas o bajas estén las barreras de entrada al sector.

Si bien el concepto de restaurante temático de películas es nuevo y con características singulares, no se debe olvidar que dentro del sector de restaurantes el crecimiento es constante y variado, más aún con el boom gastronómico que se dio hace algunos años y se sigue viviendo, lo cual incentiva a muchos inversionistas hacia este sector dada la alta rentabilidad que brinda.

No obstante, el tema del capital a invertir es fundamental para el tipo de restaurante del presente estudio, esto debido a los altos costos de inversión en la implementación de alta cocina, personal, infraestructura y sobre todo la ambientación del local.

Es así que se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es medianamente alta, tanto por emprendimientos locales novedosos o el ingreso de franquicias extranjeras; sin embargo, el mercado es amplio lo cual hace que el presente plan de negocios siga siendo atractivo.

Tabla 3
Amenaza de entrada de nuevos competidores

Peso	Factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
15%	Políticas restrictivas	Baja				4		Alta	0.60
20%	Capital por invertir	Bajo				4		Alto	0.80
30%	Diferenciación del producto	Escaso					5	Importante	1.50
15%	Experiencia en el sector	Poca		2				Mucha	0.30
20%	Reconocimiento de marca	Baja			3			Alta	0.60
									3.80

Nota: Tabla elaborada en base al modelo desarrollado por Hax y Majluf, y con información proporcionada por expertos del sector. Ver anexo 2 – Entrevista a Expertos

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2017) señala que mientras más influyente o poderoso sea un proveedor, mayor rentabilidad buscará sacar de la industria en la que se encuentra. Una buena relación con los proveedores en el sector gastronómico es importante para lograr el éxito del negocio, y no solo con los proveedores de productos alimenticios, sino también con los proveedores de otro tipo de productos y servicios necesarios para las operaciones de un restaurante.

Los proveedores de las licencias para el uso de marcas y personajes tienen un alto poder de negociación dado que por cada personaje que se quiera usar, hay un solo proveedor que pueda otorgar la licencia, y con un precio ya establecido. Con respecto a la decoración y realización de las figuras temáticas, los proveedores son pocos, más aún si se desea un buen trabajo, es por ello que su poder de negociación es medio. En cuanto a los demás proveedores, estos poseen un poder de negociación bajo siendo que hay una gran variedad de ellos, con precios y calidades muy similares.

En conclusión, y de acuerdo con todo lo anterior, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es medio, lo cual resulta atractivo para llevar a cabo el presente plan de negocio.

Tabla 4
Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factor	Muy poco atractivo						Muy Atractivo	Valor
			1	2	3	4	5		
40%	Proveedor de licencias	Pocos		2				Muchos	0.80
30%	Proveedor de la decoración y diseño	Pocos			3			Muchos	0.90
15%	Proveedor de equipos y mobiliario	Pocos				4		Muchos	0.60
10%	Proveedor de productos alimenticios	Pocos					5	Muchos	0.50
5%	Proveedor de bebidas alcohólicas	Pocos					5	Muchos	0.25
100%									3.05

Nota: Tabla elaborada en base al modelo desarrollado por Hax y Majluf, y con información proporcionada por expertos del sector.

2.3.3 Poder de negociación de los clientes

Según Porter (2013), así como los proveedores influyentes pueden condicionar la rentabilidad del negocio, los clientes influyentes también lo pueden lograr, especialmente en industrias donde hay sensibilidad al cambio de los precios.

En un restaurante temático los clientes no solo asisten por la oferta gastronómica, sino para vivir una experiencia diferente y única. Esto sumado a que el mercado objetivo está formado por clientes de diversas edades, estilos de vida y preferencias, hacen que el nivel de concentración de clientes sea casi nulo.

Sin embargo, se tiene que considerar también que la elección del cliente no solo se basa en la oferta gastronómica y la experiencia temática, también es importante la ubicación

del local, los horarios de atención, la calidad del servicio, entre otros factores que se tienen que cuidar mucho, más aún con el poder de las redes sociales que los clientes saben usar cada vez mejor.

Por todo esto, el poder de negociación de los clientes es medio, pero en tanto se tenga la diligencia debida en los productos y servicios que se brinda, no representa mayor amenaza para el éxito del plan de negocio.

Tabla 5
Poder de Negociación de los clientes

Peso	Factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
10%	Concentración de clientes	Alto				4		Bajo	0.40
10%	Integración hacia atrás	Alto				4		Bajo	0.40
20%	Impacto por cambio en precios	Alto		2				Bajo	0.40
30%	Nivel de exigencia de los clientes	Alta	1					Baja	0.30
30%	Diferenciación del servicio	Bajo				4		Alto	1.20
									2.70

Nota: Tabla elaborada en base al modelo desarrollado por Hax y Majluf, y con información proporcionada por expertos del sector.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Para Porter (2010), los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios, es por ello que es importante buscar distanciarse de los productos sustitutos mediante las prestaciones que ofrece el producto, campañas de marketing u otros medios.

La experiencia ofrecida por un restaurante temático de películas en Lima se puede interpretar como algo nuevo y único, con lo cual no se tendría un producto sustituto directo.

Sin embargo, al considerar que el producto principal es cubrir una necesidad primaria como la de ofrecer alimentos y bebidas, y que a la actualidad se tienen otros restaurantes temáticos de diferente tipo en la ciudad, esto hace que este producto pueda ser sustituido si es que el cliente no obtiene el grado de satisfacción que espera.

Es por esto que la diferenciación se vuelve importante en la oferta del presente plan de negocio. Brindar una experiencia que se distancie de lo ofrecido por otros restaurantes, reduciría la amenaza de otros productos sustitutos e incrementaría el atractivo del presente plan de negocio.

Tabla 6
Amenaza de productos sustitutos

Peso	Factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
25%	Sustitutos directos	Muchos					5	Pocos	1.25
15%	Sustitutos similares	Muchos		2				Pocos	0.30
30%	Valoración por la diferenciación	Baja				4		Alta	1.20
20%	Valoración por el servicio	Baja				4		Alta	0.80
10%	Costo de cambio	Bajo	1					Alto	0.10
									3.65

Nota: Tabla elaborada en base al modelo desarrollado por Hax y Majluf, y con información proporcionada por expertos del sector.

2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Según indica Porter (2013), una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria, y es especialmente destructiva si tiende a competir solo por precio, ya que traslada directamente los beneficios de una industria a sus clientes. En cambio, cuando la rivalidad se enfoca en las características del producto, es menos propensa a erosionar la rentabilidad dado que mejora la experiencia con el producto, y hasta puede favorecer la elevación de precios.

Por el tipo de oferta gastronómica y cercanía se puede definir como principales competidores Chili's, Fridays y Sofa Café; ninguno de los antes mencionados es competencia

directa del negocio, esto debido a la fuerte diferenciación de la oferta temática. Por otro lado, si se toma en cuenta el concepto de restaurante temático, se debe considerar como competidores al Hard Rock Café, Comixs y Kilimanjaro, aunque hay que resaltar que su ubicación es bastante distante a la zona 6, pero no deja de ser muy competitivo en base a su reconocimiento ganado en el mercado

Es por ello, que se puede considerar que la rivalidad entre los competidores es media, lo cual hace viable el presente plan de negocio.

Tabla 7
Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
35%	Reconocimiento de competidores	Alta		2				Baja	0.70
20%	Competidores cercanos	Muchos					5	Pocos	1.00
20%	Servicio y calidad de los competidores	Alto		2				Bajo	0.40
15%	Competidores similares lejanos	Muchos			3			Pocos	0.45
10%	Crecimiento del sector	Bajo				4		Alto	0.40
100%									2.95

Nota: Tabla elaborada en base al modelo desarrollado por Hax y Majluf, y con información proporcionada por expertos del sector.

Conclusiones

Resumiendo este apartado, se puede decir que el presente plan de negocio resulta atractivo al tener una ponderación de 3.22 sobre 5, tal y como se aprecia en la tabla 8.

Tabla 8
Cinco Fuerzas de Porter

Peso	Factor	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
25%	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo				3.80		Alto	0.95
15%	Poder de negociación de los proveedores	Bajo			3.05			Alto	0.46
25%	Poder de negociación de los clientes	Bajo		2.70				Alto	0.68
15%	Amenaza de productos sustitutos	Bajo			3.65			Alto	0.55
20%	Rivalidad entre los competidores existentes	Bajo		2.95				Alto	0.59
									<u><u>3.22</u></u>

Nota: Tabla elaborada en base al modelo desarrollado por Hax y Majluf, y con información proporcionada por expertos del sector.

2.4 Análisis de la Competencia

Debido a que el segmento de restaurantes temáticos está aún en un proceso de empoderamiento en el mercado peruano, la información disponible sobre la competencia es escasa, es por ello que se ha utilizado para esta sección la metodología de observación para poder analizar a la competencia

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio

En este apartado se analizan los competidores por semejanza de concepto, que vendrían a ser los restaurantes temáticos de Lima, adicional a ello también es válido dar un análisis a los competidores por cercanía, es decir a los restaurantes que, si bien no son temáticos, ofrecen un tipo de comida similar, lo que los hace competencia.

Comixs

Restaurante temático de personajes de comics. La comida que brinda este restaurante es del tipo americana, y el local está ambientado con imágenes y figuras de superhéroes y otros personajes de ficción. Su mercado objetivo son personas jóvenes y familias con hijos pequeños.

Su primer local, ubicado en el distrito de Miraflores, fue inaugurado en 2016, luego en 2017 se inauguró un segundo local el cual se ubica en el centro comercial MegaPlaza, en el distrito de Independencia, el último local inaugurado diciembre 2018 en el Centro Comercial El Polo – Santiago de Surco.

Fortalezas:

- Atrae la atención de niños y jóvenes, debido al buen momento que cursan las películas de superhéroes, y por la decoración de figuras en fibra de vidrio.
- El personal muestra una excelente atención, y conocimiento detallado de los productos y beneficios del restaurante.
- Ubicación accesible.
- Precio acorde al mercado, referente a la competencia.
- Es el único restaurante temático enfocado a los cómics.

Debilidades:

- Comida Tex-mex, los padres evitan darles continuamente este tipo de comida a los niños.
- El espacio en el estacionamiento es reducido, en referencia a la cantidad de mesas.

Kilimanjaro

Restaurante temático ambientado con características de la jungla, cuenta con animales animatrónicos, los cuales se activan cada 20 minutos, en forma secuencial, simulando movimientos y sonidos de animales salvajes reales.

Inaugurado en el año 2001, en la actualidad cuenta con un solo local, el cual está ubicado en el distrito de Miraflores.

Fortalezas:

- Es el lugar favorito de familias con niños pequeños, debido a la temática de “Safari”.
- Cuentan con una carta variada, gusta de preferencia a los niños.
- Los animales animatrónicos son la atracción central del ambiente.

Debilidades:

- La carta de platos de fondo es limitada, y los mayores no encuentran variada.
- La atención es lenta, y el personal no se abastece.
- No se caracteriza por tener platos de buena preparación, gusto y presentación.
- Los adultos van para darle gusto a los niños, pero no repetirían la experiencia.

Hard Rock Cafe

Restaurante temático decorado con objetos de culto al rock, en su mayoría instrumentos de famosos. Sirven comida estadounidense y se ambienta con música, bandas en vivo y videos clip de este mismo género. En el Perú la carta se ha adaptado con productos e insumos nacionales, y se ha implementado cócteles artesanales.

Fortalezas:

- El posicionamiento de la marca.

- Decoración y ambiente con instrumentos y accesorios, relacionados al rock.
- La comida y la atención en el servicio es aceptable.

Debilidades:

- Su inversión en publicidad es baja.
- Existen muchas personas en el mercado a las que no les agrada el rock.
- Los precios son muy altos, relacionados con otras cartas similares.

TGI Fridays

Es una cadena de restaurantes que se enfoca en llevar lo mejor de la cultura americana a los clientes de todo el mundo, popularizando platillos especializados y bebidas de todos los rincones de la nación. Con su diversión, atractivo y legendario servicio, es sinónimo de espíritu americano, pues se anima a los empleados a que se diviertan en el trabajo.

El primer Fridays en Lima se inauguró en 1997 en el Óvalo Gutiérrez en el distrito de Miraflores. Luego, se expandieron al Jockey Plaza, La Marina Open Plaza, Larcomar y el Boulevard de Asia. En el 2011 se descentralizaron e inauguraron su primer local en Arequipa y en 2013 en Trujillo. El 2014 el gusto por Fridays siguió creciendo e inauguraron su octavo local en el Real Plaza Salaverry en el distrito de Jesús María, en Lima.

Fortalezas:

- Marca reconocida en todo el mundo.
- Promociones diversas en platos y bebidas.
- Amplio menú en comidas y bebidas.
- Ubicación en las zonas más comerciales de las ciudades.
- Rigen bajo normas internacionales de la franquicia, permitiendo un servicio de alta calidad al igual que en todo el mundo.

Debilidades:

- Al pertenecer a una franquicia internacional, está sujeta a muchas restricciones para hacer algún cambio.
- Al ser carta relacionada con comida tex-mex, limita las visitas de clientes con otro tipo de gusto.

Chili's

Un restaurante americano de comida casual donde se disfruta de un ambiente divertido basado en una gran experiencia. Hoy Chili's tiene más de 1,600 locales en más de 30 países alrededor del mundo. Chili's Grill & Bar llegó a Perú en 1997 trayendo, hace 20 años, esta nueva cultura.

Como parte de su plan de expansión a nivel internacional, Chili's inauguró su primer local en 1997 en el centro comercial Jockey Plaza de Lima y posteriormente se abrieron varios restaurantes en el país bajo el sistema de franquicia. Actualmente son 25 restaurantes, la mayoría en la ciudad de Lima. En el año 2014 se abrió el decimoctavo Chili's en Perú; en la ciudad del Cusco; entre el 2013 y el 2014 se abrieron más Chili's en distintas ciudades peruanas como Chiclayo, Trujillo, Piura y Arequipa.

Fortalezas:

- Franquicia de comida casual más reconocida en el mundo.
- Variedad en el menú de platos y bebidas
- Ubicación en las zonas céntricas y amplio estacionamiento.
- Cuenta de preferencia para gustar de un after office.

Debilidades:

- Publicidad reducida.
- Debido al alto número de clientes, se espera demasiado para ingresar al local.

Papacho's

Un restaurante del reconocido chef Gastón Acurio, cocina artesanal, orgánica, e innovadora. Su plato principal son las hamburguesas hechas con pan artesanal e ingredientes distintos a los acostumbrados. Su primer local lo inauguró en el año 2012, y ahora cuenta con cuatro locales en Lima (Jesús María, Miraflores (2), Surco), y uno en la ciudad del Cusco.

Fortalezas:

- Fusión de sabores, enfocado en productos peruanos.
- Posicionamiento en el mercado en base a la marca Gastón Acurio.
- Ubicado en zonas estratégicas.

Debilidades:

- Poco estacionamiento en algunos locales.
- Referencia que se tiene sobre las hamburguesas como comida poco saludable.
- Por su buena calidad y atención, los clientes esperan demasiado para ingresar.

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos

Para determinar la participación del mercado de los restaurantes competidores, tanto directos como los restaurantes Comixs, Hard Rock Cafe y Kilimanjaro, así como los indirectos tales como Chili's, Fridays y Papacho's, se utilizaron los datos recopilados en la encuesta, en la cual los participantes respondieron sus preferencias por los restaurantes competidores mencionados.

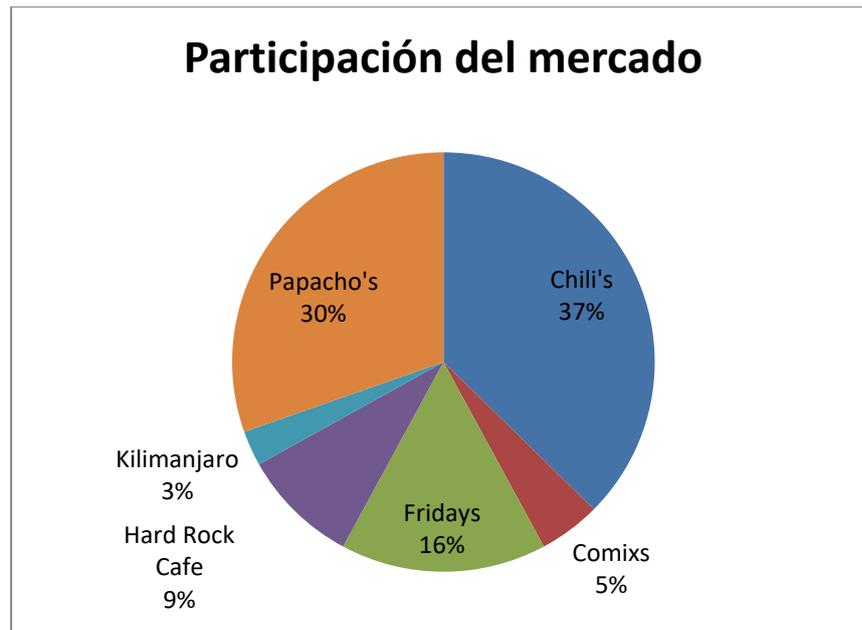


Figura 4. Participación del mercado de los competidores

2.4.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo indica a los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades con la posición estratégica de la empresa que se tome como muestra (David, 2013).

Los factores que se toman en cuenta son internos y externos, clasificándose como:

Fortaleza principal = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Debilidad principal = 1

En cuanto a los factores críticos de éxito, estos se obtuvieron en base a las entrevistas a profundidad con los expertos (ver anexo 2), en la cual se solicitó asignar una calificación a los diferentes factores que se toma al momento de elegir un restaurante. Con los resultados se les dio una ponderación a estos factores y así se pudo completar el cuadro de la matriz del perfil competitivo.

Dentro de los principales factores críticos para el éxito del proyecto se puede mencionar los más importantes, especificando cuál es la ponderación y la clasificación, considerando los competidores directos más destacados: Comixs, Hard Rock Cafe y Fridays.

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Ponderación	Comixs		Hard Rock Cafe		Kilimanjaro	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Experiencia Temática Diferenciada	0.20	3	0.60	3	0.60	3.5	0.70
Ambiente y Diseño Temático	0.17	3.5	0.60	3	0.51	3.5	0.60
Cordialidad y Atención	0.14	3	0.42	3	0.42	2.5	0.35
Sabor de la comida	0.10	2.5	0.25	3	0.30	2.5	0.25
Promociones	0.10	3	0.30	2.5	0.25	2.5	0.25
Precio	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Variedad en la Carta	0.08	2.5	0.20	3	0.24	2.5	0.20
Rapidez en atención	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Accesibilidad	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
TOTAL	1.00		2.79		2.79		2.85

Nota: Elaborado en base a información proporcionada por expertos (Ver anexo 2)

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

Tradicionalmente el análisis del entorno general se limitaba al análisis de la coyuntura económica del país. Sin embargo, la creciente importancia de las dimensiones socioculturales y tecnológicas amplió el estudio del entorno general de una empresa, incluyendo los factores políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos. El nuevo siglo ha demandado una nueva ampliación, incorporando los factores ecológicos o medioambientales. El estudio de los efectos de todos estos factores de entorno general sobre los resultados de la empresa se denomina “Análisis PESTEL” (Fuentes, 2011).

2.5.1 Análisis Político – Gubernamental

El Perú en la actualidad, y desde hace aproximadamente dos décadas, tiene un marco regulatorio en pro de las inversiones, tanto públicas como privadas, el cual está estructurado de forma tal que imposibilita cambios arbitrarios en la política del país.

De acuerdo al empresario Roque Benavides, el desarrollo económico del Perú se basa en cuatro columnas fundamentales: los tratados de libre comercio, el grado de inversión, la Alianza del Pacífico, y un Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) totalmente independiente. Estas bases hacen que el futuro económico del Perú esté relativamente seguro (Belling, 2017).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) espera un crecimiento de 3.5% para junio de 2019, en línea con proyecciones similares de entidades bancarias como el Scotiabank, que también espera un crecimiento por encima del 3%. De acuerdo con el MEF, esta recuperación de la actividad económica en los próximos meses será sostenida por la inversión privada, mientras que la inversión pública también será un factor decisivo en el proceso de recuperación de crecimiento económico. (semanaeconomica.com, 2019).

Con respecto al rubro gastronómico, el gobierno mediante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha promovido la gastronomía peruana como atractivo turístico, participando así en los World Travel Awards 2019, logrando el galardón como Mejor Destino Culinario de Sudamérica. Con anterioridad el país había logrado el galardón de Mejor Destino Culinario del Mundo por siete años consecutivos, del 2012 al 2018. (Gestion.pe, 2019).

En síntesis y acorde a la política de incentivar las inversiones para reactivar la economía actual, y a pesar de los problemas políticos que se pudieran estar dando entre poderes del Estado, se puede afirmar que el entorno político se muestra favorable para el desarrollo del presente plan de negocio.

2.5.2 Análisis Económico

El entorno económico es fundamental dado que determina el crecimiento de cualquier país, afectando así la posibilidad de negocios rentables. El Perú ha tenido una desaceleración económica, debido a una crisis mundial por la desaceleración de la economía China, la inestabilidad política, y el último Fenómeno El Niño. Sin embargo, se espera una pronta reactivación económica que vendría de las fuertes inversiones públicas por los próximos Juegos Panamericanos, la reconstrucción de las zonas afectadas por El Fenómeno El Niño, e incluso el regresar a un mundial de fútbol luego de 36 años, lo cual también afectó la economía positivamente.

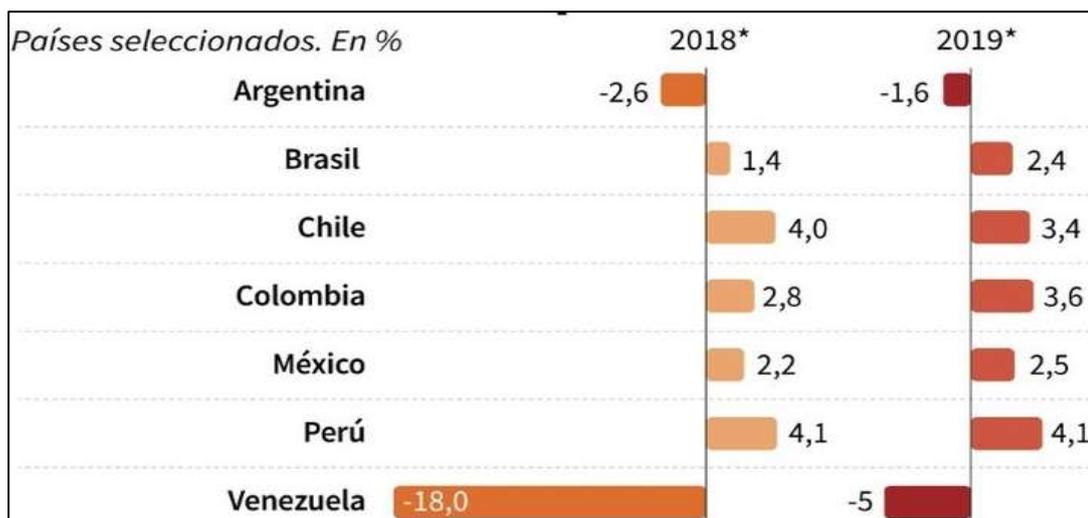


Figura 5. Previsiones del PBI del FMI para América Latina. Tomado del “Mercurio Web” por Fondo Monetario Internacional y la Administradora de Fondos de Pensiones. Octubre 2018. Recuperado de <https://elmercurioweb.com/noticias/2018/10/10/fmi-venezuela-se-hundir-ms-en-la-recesin-su-economase-contrae-18>

En el segundo semestre del 2018, el Ministerio de Economía (MEF), basado en el Macroeconómico Multianual 2019-2022, incrementó su estimación de crecimiento económico para 2019 a 4.2%. La estimación anterior del gobierno del crecimiento del PBI fue de 4%, esto debido el crecimiento de la inversión pública y los precios más altos de los metales que exporta el país”. Otro dato es que la economía se elevará a 4.8% en promedio durante el 2020-2022. Sin embargo, el Banco Central de Reserva disminuyó su estimación en el siguiente año de 4.2% a 4%. (“Banco Mundial y FMI: pronóstico 2019 para la economía peruana”, 2018).

Al cierre del 2018, según el Ministro de Economía, Carlos Oliva, el Perú culmina el año con un crecimiento del 3,9%, en línea a lo esperado gracias a un repunte de la inversión pública y privada. En el 2019 la actividad productiva se aceleraría a 4,2% debido al desarrollo de nuevos proyectos mineros. Oliva señaló que en el 2019 la economía peruana liderará el crecimiento entre los países de la región, con un 4,2%, superando así a Chile, Colombia, Brasil y México (Perú cerrará el año con un déficit fiscal del 2,7% del PIB y proyecta un mayor crecimiento en la región en 2019, diciembre 2018)

En cuanto a la canasta básica familiar en el Perú, el gasto destinado para alimentos en los últimos años ha ido incrementando, teniendo así un promedio de S/ 328 soles por persona, y de S/ 1,312 por hogar de cuatro miembros.

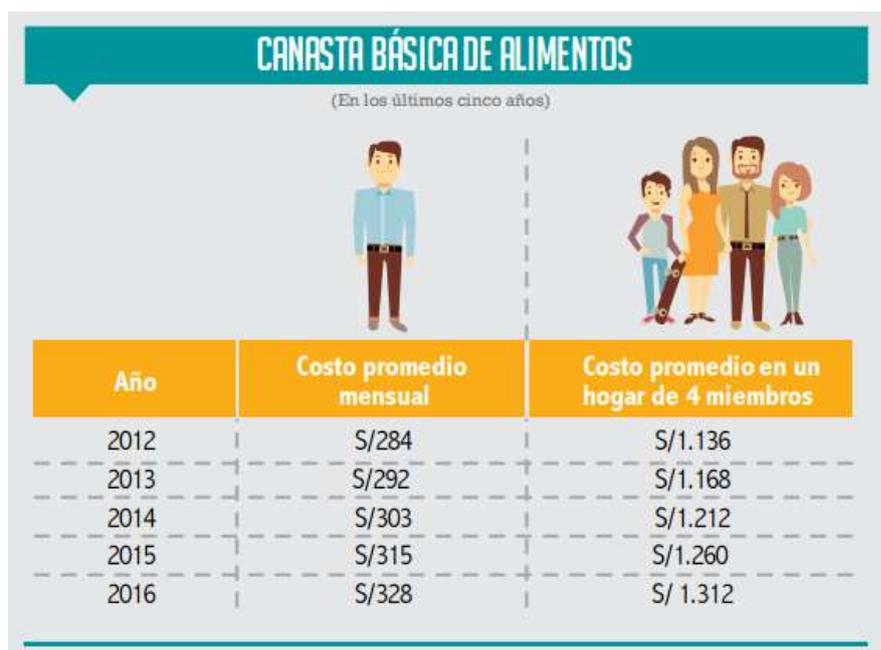


Figura 6. Canasta Básica de Alimentos, tomado de “Cámara de Comercio de Lima”. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r786_2/info_esp_786.pdf

Por otro lado, el último estudio Doing Business 2018, elaborado por el Banco Mundial, (ver tabla 10), indica que el Perú es el tercer país en América Latina con mejor clima para hacer negocios, siendo superado por México y Chile. En dicho estudio se presentan indicadores cuantitativos sobre la regulación que impacta a los negocios y la protección de los derechos de propiedad, las que proporcionan una base objetiva para comprender y mejorar el entorno regulatorio que enfrentan los inversionistas y las empresas que actúan y operan alrededor del mundo (The World Bank, 2018)

Tabla 10
Facilidad para Negocios en América Latina

País	Posición	Puntaje
México	49	72.27
Chile	55	71.22
Perú	58	69.45
Colombia	59	69.13
Costa Rica	61	66.42

Nota: Elaborado con información del Banco Mundial

Con respecto al tipo de cambio, éste ha tenido una tendencia a la baja, debido principalmente a la incertidumbre política que genera la presidencia de Donald Trump en EE.UU., y también a la subida en el precio de los metales. Todo esto ocasionaría una baja más acentuada en el tipo de cambio por lo cual el Banco Central de Reserva del Perú tiene que intervenir para controlar tal volatilidad. Por todo esto, la consultora Macroconsult proyecta que el tipo de cambio se mantendrá en una cifra alrededor de los S/ 3.36 (ver figura 7), tal tendencia se puede apreciar en la figura 7; y la proyección para el 2019 es de S/. 3.40 (Semana Económica, 2018).

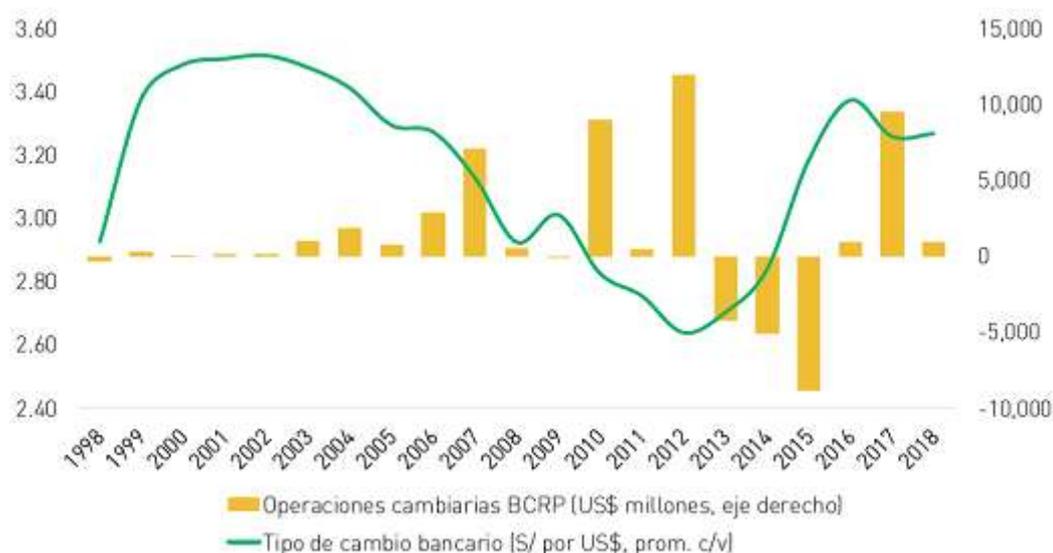


Figura 7. Operaciones Cambiarias y tipos de cambio. Tomado de "Semana Económica". Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/319963-macroconsult-tipo-de-cambio-llegaria-a-s-3-40-en-el-2019/>

En cuanto al sector restaurantes, si bien no se ha tenido el crecimiento de los últimos años, el índice mensual de producción de este sector según el INEI 2018 (ver figura 8), sigue siendo positivo, marcando una tendencia a seguir creciendo, más aún con las proyecciones de mejora de la economía en general.

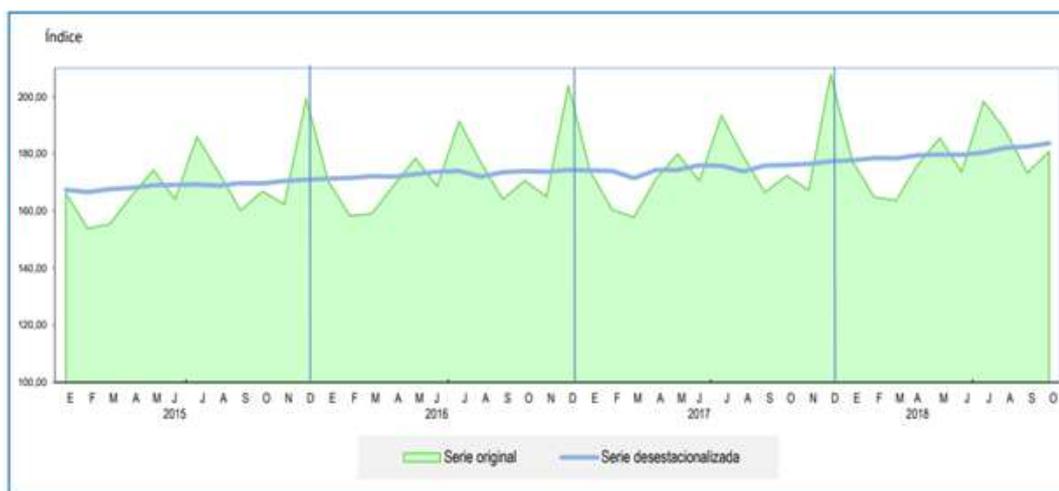


Figura 8. Índice Mensual de la producción del sector restaurantes: 2015-2018. Tomado de *Boletín estadístico. Encuesta Mensual del Sector Servicios. Octubre 2018*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-12-diciembre-2018.pdf>

Cabe mencionar que la inflación, de acuerdo con el BCRP, cerró el año 2018 en 2.19, una de las más bajas de la región (ver tabla 11)

Tabla 11
Inflación de Servicios 2018

Concepto	Peso	2015	2016	2017	2018
IPC	100	4.40	3.23	1.36	2.19
Educación	9.1	5.16	4.96	4.58	4.73
Salud	1.1	5.53	5.00	1.83	1.76
Comidas Fuera del hogar	11.7	5.44	4.61	3.65	2.19
Otros servicios personales	3.3	1.85	2.83	1.41	1.29

Nota: Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

Revisando la proyección al cierre del 2018, la economía peruana presenta un panorama retador y con una proyección de futura mejoría; por lo tanto, el entorno económico se muestra ligeramente favorable para el desarrollo del presente plan de negocios.

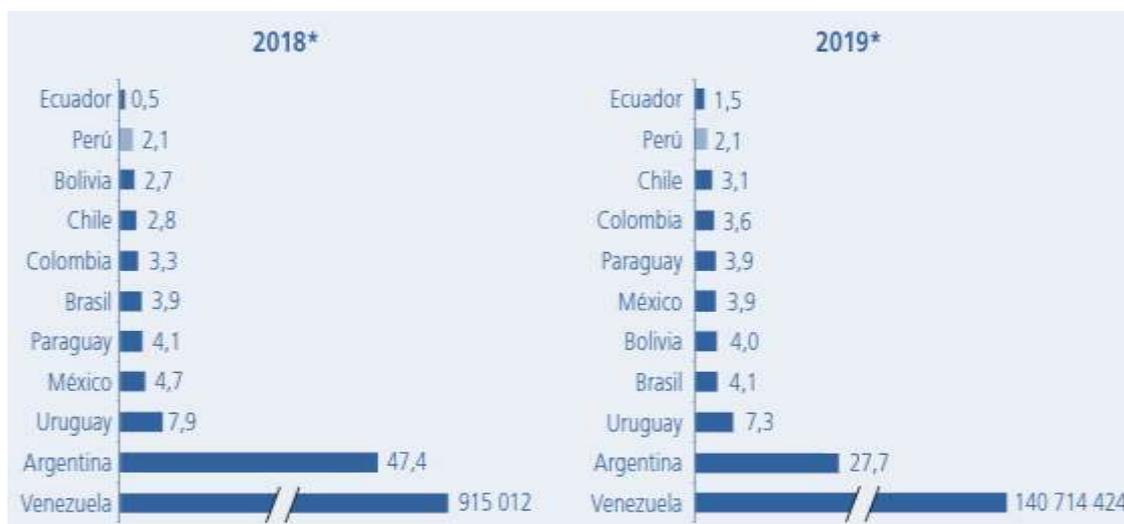


Figura 9. Proyección de la Inflación Dic 2018 – Dic 2019. Tomado de *Reporte de inflación. Diciembre 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

2.5.3 Análisis Legal

El aspecto legal juega un papel importante para el desarrollo de cualquier negocio. En ese sentido, es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el organismo que mediante Decreto Supremo 025-2004 MINCETUR aprobó el Reglamento de Restaurantes, el cual tiene como objeto establecer las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes, entre otras disposiciones sobre la materia

En el Perú, el organismo que regula la sanidad de los alimentos es la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), ente perteneciente al Ministerio de Salud. DIGESA se encarga de establecer el reglamento sanitario de los alimentos, que indica las condiciones sanitarias a las cuales deberá ceñirse la producción, importación, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para consumo humano, con la finalidad de proteger la salud

y nutrición de la población y garantizar también el suministro de alimentos sanos e inocuos. Este reglamento se aplica tanto a personas naturales como jurídicas, las cuales se relacionan o intervienen en los procesos detallados anteriormente, así como a los locales, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines. Asimismo, se debe tomar en cuenta la participación del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), con la finalidad de reducir asimetrías informativas, eliminando conductas que vayan en contra del respeto al consumidor.

Es importante recordar que para todo negocio se tendrá que cumplir con la obtención del Registro Único del Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT); contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las todas disposiciones municipales correspondientes; obtener el permiso de funcionamiento de parte del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI); y por último el cumplimiento de la normativa tributaria correspondiente al régimen, así como cumplir también con la normativa legal concerniente a los empleados que se tenga, y claro está, cumplir con los trámites legales y las normas establecidas por la Municipalidad del Distrito donde se establezca el restaurante..

2.5.4 Análisis Cultural

La clase media peruana se ha venido fortaleciendo desde hace aproximadamente dos décadas, el porcentaje de peruanos que pertenecen a esta clase media ha ido creciendo y es una clase media que demanda cada vez más productos y servicios de buena calidad, pues van teniendo los medios económicos para costearlos.



Figura 10. Características del consumidor peruano. Tomado de “Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país”, 2016. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680>

Por otro lado, en la actualidad, el Perú sigue experimentando un boom gastronómico.

En la 25ª edición 2018 de los premios World Travel Awards, el Perú ha sido reconocido como mejor destino culinario del mundo por séptimo año consecutivo. Adicionalmente, The World's 50 Best, edición 2018, incluyó a tres restaurantes peruanos en su lista, ubicando incluso a los restaurantes Central y Maido en el sexto y séptimo lugar respectivamente.

Está claro que hay un mayor interés en el país en temas gastronómicos. La Asociación Peruana de Gastronomía (Apega), a través de la feria Mistura, ha posicionado a la gastronomía peruana no solo como un factor de identidad cultural, sino también como un motor de desarrollo sostenible. De acuerdo con un estudio las familias peruanas destinan el 33% del total de los gastos de alimentación, al consumo fuera del hogar. (INEI, 2015).

Otro dato importante brindado por la Encuesta Nacional del Consumidor Peruano 2015, realizado por Arellano Marketing, es que el 73% de los peruanos va a los restaurantes cuando busca divertirse, y en séptimo lugar se ubica la visita a los cines con un 22% (ver figura 11), lo que evidencia que tanto los restaurantes como los cines están entre los primeros lugares a los que acude el consumidor peruano cuando busca diversión, es por ello que una

experiencia que combine ambas actividades resulta muy interesante como negocio (“Entretenerse para siete de cada diez peruanos es acudir a los restaurantes”, 2015).

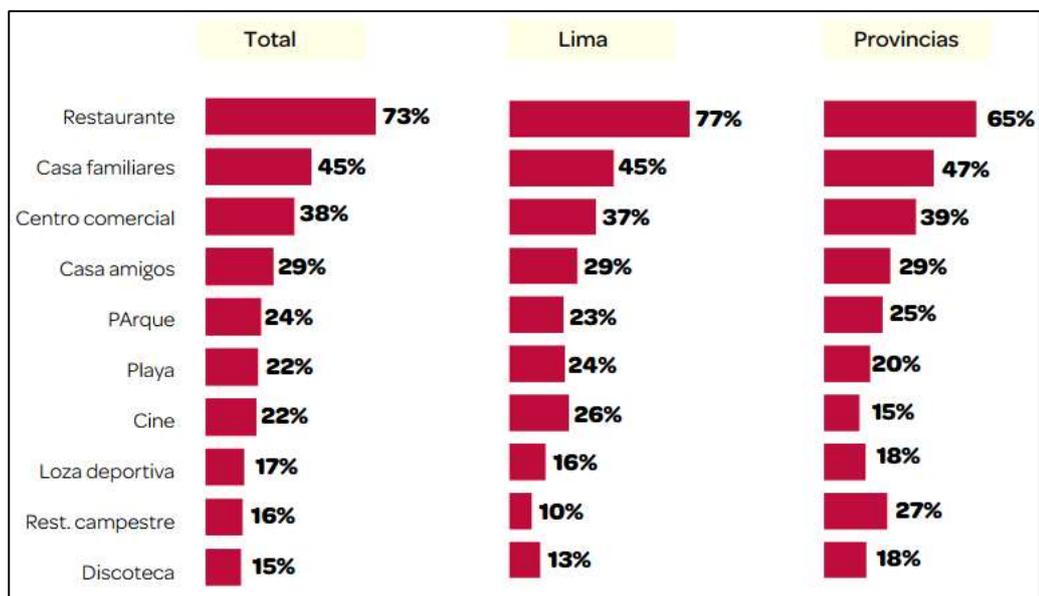


Figura 11. Lugares que frecuentan los peruanos para divertirse. Tomado de “Entretenerse para siete de cada diez peruanos es acudir a los restaurantes”, 2015.

En resumen, se puede apreciar que el entorno social y cultural de la población en el Perú en la actualidad, y con proyección en el corto y mediano plazo, se visualiza muy favorable para el desarrollo del presente plan de negocio.

2.5.5 Análisis Tecnológico

En la actualidad, todo negocio se tiene que adaptar rápidamente al entorno tecnológico, con la finalidad de poder diferenciar su producto y/o servicio en un mercado competitivo y así lograr mejorar sus niveles de eficiencia. Tanto los encargados de dirigir un negocio gastronómico, como los propios chefs, están muy atentos a toda innovación tecnológica que les facilite el cumplir con sus objetivos y mantener o incrementar la calidad de su producto.

Una ventaja que se puede tomar de la tecnología actualmente son las tablets y los celulares, cuyos costos ya las hacen más accesibles y pueden ser útiles para tomar los

pedidos, es así que su conexión wifi puede enviar de forma inmediata a la cocina cada pedido y a caja para cuando el cliente pida la cuenta. De tal modo se podrá lograr una mayor rapidez en estas tareas.

Con respecto a la conservación de alimentos el método más básico es la refrigeración, la cual disminuye la actividad de los microorganismos, aunque no los destruye, esto mediante un descenso en la temperatura de -5°C . Luego se tiene la congelación y la ultracongelación, que consisten en la congelación bastante rápida a unas temperaturas de -18°C y -40°C , estos métodos de conservación son los que menos alteraciones provocan en el producto (Apega, 2017).

Otro punto importante para el negocio gastronómico es la obtención de una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las cuales son prácticas de higiene recomendadas para que el manejo de alimentos garantice la obtención de productos inocuos. Las Buenas Prácticas de Manufactura se aplican a todos los procesos de manipulación de alimentos y son una herramienta fundamental para la obtención de un proceso inocuo, saludable y sano. Son indispensables para las certificaciones HACCP, TQM e ISO 9000.

Por último, no se debe subestimar la importancia de las redes sociales hoy en día, las cuales no son solo una herramienta para potenciar la marca y lograr hacerse conocidos, sino también puede jugar en contra en tanto no se logre manejar algún reclamo o queja la cual se podría volver viral y dañar la imagen en gran medida.

En síntesis, mientras se use adecuadamente la tecnología, y se ponga la debida atención a las tendencias, el entorno tecnológico puede ser muy favorable para el presente plan de negocio.

2.5.6 Análisis Ecológico

La preocupación por el medio ambiente es una tendencia que se va incrementando cada vez más y que atañe no solo a las personas, sino también a las empresas. En la actualidad todo proyecto debe de tener en consideración la responsabilidad ambiental y social, y es por esto que en el presente plan de negocio está presente la tarea de inculcar y educar tanto a los clientes como a los trabajadores el cuidado por el medio ambiente, ya sea reciclando, dando un uso eficiente al agua, promoviendo el uso de materiales biodegradables, y tener tachos diferenciados para cada tipo de material reciclable.

En un restaurante se genera entre 40 y 400 kg de residuos diarios, la mayoría corresponde al desperdicio de alimentos (Romainville, 2017).

Philip Reiser, cofundador y gestor de Negocios en Sinba menciona que "los restaurantes podrían ser 9% más rentables si gestionaran a la perfección el tema de los desechos"; y añadió que "entre el 6% y el 16% del costo del alimento para un restaurante, es desperdicio" ("Restaurantes peruanos podrían ser 9% más rentables si gestionaran su basura", 2017).

Sin embargo, en la actualidad el entorno social está participando activamente en crear incentivos, generar ideas, y desarrollar herramientas para influenciar en forma positiva en el manejo de residuos, enfocado en el tema gastronómico, como son algunos casos presentes en la realidad.

Actualmente en Lima existen municipalidades que brindan certificados sobre los mejores manejos de residuos en restaurantes, como el caso de la Municipalidad de Miraflores que certificó a Chili's, Las Canastas, Tanta, Pescados Capitales, entre otros. Este tipo de acciones impactan en forma positiva al tema ecológico del país; y para los restaurantes forma

parte de su publicidad, lo cual contribuye al incremento de sus clientes (“Miraflores premia a 20 restaurantes ecoeficientes”, 2014).

Las Start Up en el Perú tiene participación en el manejo de residuos de alimentos enfocado en restaurantes; es así el caso de SINBA, que recibió el premio Kunan, concurso nacional que busca consolidar el ecosistema de los emprendimientos sociales, bajo el tema "nada se bota, todo se aprovecha". SINBA (significa sin basura) convierte los residuos orgánicos, como cáscara de frutas y verduras, en alimentos para animales como los cerdos (Romainville, 2017).

Este tipo de proyectos que involucran manejo de residuos buscan captar toda la cadena, desde recolección de productos desde la gastronomía (restaurantes) otorgando certificados de buenas prácticas; alianza con recicladores, quienes transportan y entrega los residuos orgánicos para que sean posteriormente procesados y reciclados; biofábrica, quienes transforman los residuos orgánicos en alimento animal mediante un proceso biotecnológico que esteriliza el producto; y por último llegar a las granjas certificadas, que son los que comercializan el alimento a porcicultores urbanos, además de asesorar para alcanzar una certificación de calidad (Romainville, 2017).

Un aporte importante en este rubro es el brindado por el Banco de Alimentos del Perú, institución sin fines de lucro que sirve como intermediarios entre las empresas que tienen alimentos en buen estado que ya no pueden ser comercializados, e instituciones que necesitan de estos alimentos, como colegios, albergues, comedores populares, entre otros. Su labor es loable ya que ayuda a combatir la desnutrición en el país, y a la vez colabora con el medio ambiente ya que reduce la destrucción de alimentos. Además, no solo brinda beneficios como reducción de costos en manejo de residuos, mayor espacio en almacén, y deducción de impuestos por la donación, también brinda una mejor imagen como empresa socialmente responsable (“Banco de Alimentos: ¿qué es y cómo funciona?”, 2015)

Por todo lo anterior, se puede decir que el presente entorno ecológico es favorable para el desarrollo del presente plan de negocio.

2.6 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas del proyecto son:

Tabla 12
Oportunidades y Amenazas

Factor	Elemento	Oportunidad/ Amenaza	Fundamento
Política Pro-Mercado	El gobierno actual sigue una modelo pro-mercado.	Oportunidad/ Amenaza	Si bien es una oportunidad al incentivar el crecimiento del negocio, también es una amenaza al abrir las puertas a nuevos competidores con experiencia en restaurantes temáticos internacionales, sin dejar de lado los competidores nacionales que aprovechan el crecimiento del sector.
Licencias	Reducido número de titulares con derechos patrimoniales de reproducción de imágenes	Amenaza	Al tener la exclusividad del uso de imágenes, se pierde capacidad de negociar los costos, y de elevarse estos o retirarnos la licencia, perjudicaría los resultados económicos.
Tipo de Cambio	Si bien el dólar se proyecta a estar estable, siempre hay posibilidad de que su precio suba.	Amenaza	Al ser uno de los costos importantes del negocio el pago en dólares de licencias de personajes, su volatilidad es una permanente amenaza.
Permisos	Se han incrementado las certificaciones y permisos para la apertura de un restaurante,	Amenaza	El aumento de certificaciones y licencias aumenta el costo de inversión, sumado a ello el incremento de una serie de requisitos muy complicados de cumplir.

Factor	Elemento	Oportunidad/ Amenaza	Fundamento
Comportamiento del consumidor	Un alto porcentaje de peruanos acude a los restaurantes cuando busca entretenimiento; y el consumismo cinematográfico va en tendencia positiva	Oportunidad	Al buscar entretenimiento en un restaurante, y que dentro de los gustos del consumidor este como principal opción el cine, hace que el presente negocio sea ideal para tal propósito.
Redes Sociales	En la actualidad toda empresa usa las redes sociales para comunicarse con sus clientes	Oportunidad/ Amenaza	Sirve para una mayor captación de clientes, pero también puede ser una amenaza ante un reclamo que se pueda volver viral, de no tener un plan de contención.
Banco de Alimentos del Perú	Los alimentos en buen estado que ya no se puedan conservar pueden ser entregados al Banco de Alimentos del Perú	Oportunidad	Además de beneficios como reducción de costos en manejo de residuos, mayor espacio en almacén, y deducción de impuestos por la donación, también brinda una mejor imagen como empresa socialmente responsable.

Capítulo III. Estudio de Mercado

3.1 Descripción del servicio o producto

El presente plan de negocio trata de un restaurante temático de películas que se destacará por un ambiente novedoso y entretenido, el cual podrá ser disfrutado desde el ingreso al local por los clientes, los cuales podrán ser tanto grupos de amigos de toda edad, así como familias incluyendo a los más pequeños; esto debido a la utilización de imágenes y personajes de películas taquilleras de actualidad, películas clásicas, y del cine de culto.

Dentro de las instalaciones, los clientes podrán encontrar diversas figuras temáticas, éstas estarán elaboradas en fibra de vidrio, y serán de tamaño real; estarán ubicadas estratégicamente en el local, en la entrada del restaurante, los pasadizos, en los techos, e incluso compartiendo la mesa con los comensales, convirtiéndose así en uno de los principales atractivos del restaurante, incitando al cliente a tomarse fotos con estas figuras y publicarlas en sus redes sociales.

Luego al cliente se le entregará la carta del restaurante, la cual tendrá nombres con referencias a películas y personajes de ficción, ésta irá cambiando de acuerdo con el nivel de consumo que tenga cada plato o bebida, así como a la temporada del año y los estrenos cinematográficos que se den.

Por último, el cliente también podrá disfrutar de diversas ofertas de 2 x 1, happy hour y menú ejecutivo en horarios establecidos. También se tendrán ofertas y descuentos especiales de acuerdo con los convenios que se tengan con entidades bancarias, páginas de cupones y cadenas cinematográficas.

3.2 Selección del segmento del mercado

De acuerdo con Sapag (2011), para realizar cualquier estudio de mercado, lo más adecuado es realizar su segmentación de mercado, que básicamente es agrupar a los consumidores en distintos factores como edad, sexo, nivel de ingreso, educación, lugar de residencia, etc.

Por otro lado, para Santesmases (2012), cada segmento debe cumplir con ciertos requisitos claves los cuales son: ser identificable, medible, accesible, sustancial, realmente diferente y posible de servir. Así también este autor plantea dos tipos de criterios para realizar una segmentación: generales y específicos. Estos a su vez se dividen también en objetivos y subjetivos.

Tabla 13
Criterios de segmentación

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Demográficos (edad, sexo). • Socioeconómicos (ingresos, estudios). • Geográficos (País, Nación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo (grande, medio). • Uso. • Fidelidad. • Tipo de compra. • Situación de compra. • Lugar de compra.
Subjetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad (líder, tímido). • Estilos de vida (actividades, intereses) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja buscada. • Actitudes. • Percepciones. • Preferencias.

Nota: Tomado de *Marketing: Conceptos y Estrategias* (6a ed.), por M. Santesmases, 2012. España, Madrid. Edición Pirámide.

3.2.1 Segmentación Demográfica

Según Santesmases (2012), la segmentación demográfica utiliza variables como la edad y el sexo, las cuales se tomaron en cuenta para el presente estudio.

De acuerdo con el tipo de producto ofrecido en el presente plan de negocios, se define al mercado objetivo en términos demográficos como mujeres y hombres de 25 a 55 años, los cuales son el rango con mayor poder decisión y manejo de recursos financieros, por lo cual se espera que el concepto de restaurante temático de películas les resulte atractivo y decidan asistir con amigos, compañeros de trabajo o familia.

3.2.2 Segmentación Socioeconómica

En la segmentación socioeconómica, de acuerdo con Santesmases (2012), se pueden considerar variables como ingresos, ocupación, nivel de estudios, etc. En el presente plan se tomó el nivel socio económico para establecer una condición de vida y segmentarlos en distintos niveles.

Acorde a la ubicación y rango de precios que espera tener el presente plan de negocios, el mercado objetivo en términos socio económicos son las personas que pertenezcan al NSE A y B.

3.2.3 Segmentación Geográfica

De acuerdo con Santesmases (2012), la segmentación geográfica considera variables como el país, la región o el hábitat. Para el presente estudio se eligió la zona 6 de Lima Metropolitana, la cual incluye los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Esta agrupación por zonas es realizada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en base a criterios de proximidad geográfica, características socioculturales, económicas y de estilo de vida.

3.2.4 Segmentación por Estilo de Vida

Según Santermases (2012), para segmentar un mercado también se puede tomar criterios subjetivos, tal es el caso del estilo de vida, el cual considera variables como actividades, intereses u opiniones.

Enfocado en el estilo de vida, se apunta al consumidor que posea un interés por las películas. En la actualidad el número de consumidores del sector cinematográfico está creciendo (ver figura 12)

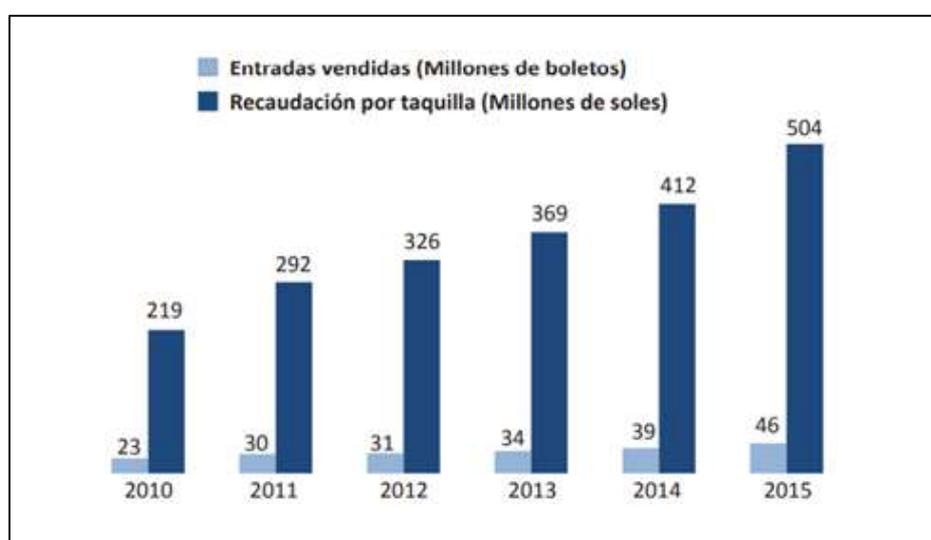


Figura 12. Multicines: entradas vendidas y recaudación 2010-2015. Tomado de *Boletín +INFOARTES.PE. Informe panorámico de las artes y las industrias culturales en el Perú*, por Ministerio de Cultura, 2016.

Como se puede apreciar los porcentajes de entradas vendidas creció en un 100%, y el de recaudación de taquilla en un 130%, esto indica que la preferencia de consumidores del sector cinematográfico tiene una tendencia positiva bien definida, siendo este un factor importante. Asimismo como se aprecia, las recaudaciones y entradas se incrementan en porcentajes similar; sin embargo si evaluamos el comportamiento de las precios por entrada versus recaudación, podemos ver que las entradas promedio se incrementan en menor porcentaje. Esto quiere decir que uno de los factores principales de la mejoría del mercado es el interés del público en visitar los cines, factor que apunta al público objetivo del plan de negocios, que es aquel que gusta y es muy frecuente consumidor de este producto.

3.3 Investigación Cualitativa

Las investigaciones cualitativas se han basado más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir), y luego generaron perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

Las técnicas de investigación cualitativa empleadas en el presente proyecto fueron el Focus group y Entrevistas a Profundidad.

El Focus Group, llamado también Sesión de Grupo consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de participantes. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiado hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente. Una sesión de grupo incluye entre 8 y 12 integrantes; cuando se considera grupos de 12 o más estos no producen una discusión cohesiva y con naturalidad (Malhotra, 2008).

La Entrevista a Profundidad es no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo entrevistado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema (Malhotra, 2008).

3.3.1 Proceso de Muestreo

Según Malhotra (2008), muestra es un subgrupo de elementos de la Población seleccionado para participar. Y la unidad de muestreo es la unidad básica que contiene los elementos de población de la que se tomará la muestra.

Para la técnica de focus group y la entrevista a profundidad, se realizó un muestreo no probabilístico, que consiste en la elección de los elementos que no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2008).

El tipo de muestreo no probabilístico que se empleó para el focus group y la entrevista a profundidad fueron en cadena o por redes (“bola de nieve”); en este caso se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Hernández & Fernández & Baptista, 2008), y una vez contactados, se incluyen también.

Para la realización de los focus group se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Primer Focus Group, Cuatro mujeres y cuatro hombres pertenecientes a hogares del NSE A, y con un rango de edad de 25 a 40 años.
- Segundo Focus Group, Cuatro mujeres y cuatro hombres pertenecientes a hogares del NSE A, y con un rango de edad de 41 a 55 años.
- Tercer Focus Group, Cuatro mujeres y cuatro hombres pertenecientes a hogares del NSE B, y con un rango de edad de 25 a 40 años.
- Cuarto Focus Group, Cuatro mujeres y cuatro hombres pertenecientes a hogares del NSE B, y con un rango de edad de 41 a 55 años.

En el presente proyecto se aplicó la entrevista a profundidad, que es cualitativa exploratoria, se contactaron expertos en el rubro del sector de restaurantes, enfocados en la inversión y gestión de procesos y administración de restaurantes.

Los expertos contactados fueron:

- Chef
- Administrador de restaurante
- Socio de restaurante
- Experto en marketing

3.3.2 Diseño del Instrumento

Se elaboró una guía de pautas para el moderador de los focus group (ver Anexo 3).

Tabla 14
Ficha técnica de focus group

Tipo de Estudio	Cualitativo
Técnica	Focus group
Instrumento	Guía de Pautas
Cantidad	Cuatro sesiones de grupo de ocho personas cada uno
Registro	Grabación de audio y video
Objetivo del estudio	a. Recopilar información y explorar el conocimiento de los posibles consumidores, enfocados en imagen y posicionamiento del sector, hábitos y frecuencia de visitas. b. Conocer las opiniones del nuevo concepto de Restaurante temático de películas
Cantidad de entrevistados	32 personas

La guía de pautas del focus group consta de 34 preguntas divididas en 7 secciones las cuales son las siguientes:

1. Presentación e indicaciones.
2. Romper el hielo en el grupo.
3. Recordación de marcas.
4. Hábitos y frecuencias de visita a restaurantes.
5. Evaluación de concepto.
6. Restaurante temático ideal.
7. Cierre y agradecimiento.

Según Hair, Black, Badin y Anderson (2010), para desarrollar una entrevista a profundidad se debe considerar, primero determinar el problema a investigar y segundo preparar las preguntas orientadas al objetivo de la investigación.

Tabla 15
Ficha técnica de entrevista a profundidad

Técnica empleada	Entrevista de profundidad
Técnica de reclutamiento	Bola de nieve
Objetivos	Obtener información de personas expertas sobre aspectos generales, demanda, crecimiento del mercado objetivo, tendencias, innovaciones, y las posibles fórmulas de proyectos exitosos, como los que fracasaron en el rubro de restaurantes.
Duración	1 hora a 1.5 horas

Para las entrevistas a profundidad, se diseñó una guía de entrevista semi estructurada, con preguntas adecuadas a cada experto. (Ver Anexo 2)

3.3.3 Análisis y procesamiento de datos

Ante la consulta de los restaurantes que tenían en la mente, y de los cuales habían visitado, brindaron diferentes datos, como Amoramor, Sushi Pop, Chuck E. Cheese's, Antica Pizzeria, LongHorn, La Bistecca, Madam Tusan, Rodizio, Segundo Muelle, entre otros. Como se puede apreciar todos los restaurantes mencionados son de diferentes tipos de comida, entre carnes, pescado, comida rápida, gourmet, pastas; y de diferentes formas de atención, como gourmet, buffet, etc. Referente a restaurantes temáticos, bajo el concepto de restaurantes temáticos de cada uno, se mencionó a Johnny Rockets, Kilimanjaro, Comixs, Aguajal, Naruto, etc.

En la toma de decisiones para ir a un restaurante comentaron que la dinámica es diferente al ir con amigos, compañeros de trabajo y familia. En cuanto a ir con familia los más mencionado fueron los restaurantes La Bistecca, Rustica y El Bodegón; en todos ellos ofrecen platos piqueos y buffet. Al ir con amigos mencionaron restaurantes como La Barras de Ronald, T.G.I. Fridays, Chili's, Mi Barrunto, El Bolivariano, etc.; en ellos se sirven platos de preparación rápida y piqueos. Al asistir a restaurantes con compañeros de trabajo, eligieron Papacho's, Restaurante Royal, El Bolivariano, T.G.I. Fridays, etc. Para los casos de amigos y compañeros, ambos mantienen el estilo de comida rápida, piqueos, y variedad de tragos.

Dentro de las otras consideraciones para visitar un restaurante temático, la mayoría indicó que valora el sabor de la comida, variedad, atención, higiene y la calidad en la preparación de los platos. Asimismo, varios de los participantes resaltaron la ambientación del local y la experiencia vivida; lo cual coincidió con la definición que brindaron referente al concepto de un restaurante temático. Citaron ejemplos como Kilimanjaro, Comixs, Naruto, Wasabi, La Basílica, Johnny Rockets, etc.

De los 32 que participaron, 19 han asistido a restaurantes temáticos y dentro de las razones por las cuales habían asistido, tres fueron las principales. Primero, la ambientación y experiencia al ingresar a los locales. Segundo, la atención que brindan como servicio a los comensales. Por último, la sazón y calidad en la preparación de sus platos.

Veinte y tres de los 32 participantes tuvieron una mala experiencia en restaurantes; entre ellas se pueden mencionar la presencia de productos no alimenticios en los platos preparados como, por ejemplo, insectos, residuos de estructuras del restaurante, y productos en mal estado. Otros problemas que presentan fue la falta de higiene, demora en la atención de los platos, y mala sazón.

Referente a las ocasiones por las que los participantes visitan los restaurantes, indicaron que pueden ser por celebraciones de fechas especiales, antojos, no tener ganas de cocinar, y por vivir experiencias creativas, diferentes y sobre todo novedosas.

Para los participantes, los atributos que designan como prioridad al momento de calificar un restaurante son la atención, limpieza y sabor o preparación de los platos en la carta. Otro atributo minoritario fue el que tengan un lugar para que se diviertan los niños, éste fue relevante para participantes que cuentan con hijos o sobrinos en la familia.

La frecuencia de asistencia a restaurantes de similares características de precio y tipo de comida, en su mayoría optaron por indicar asistencia en forma semanal, y en minoría tres veces al mes.

Los participantes del focus señalaron que las opciones de pedidos referente a la carta presentada por los restaurantes se basan en piqueo o entrada, plato de fondo y bebidas como refresco o gaseosa. Solo en algunas oportunidades piden postres.

En cuanto a la dinámica para elegir un restaurante al cual asistir, varía según el grupo con el cual van. Por ejemplo, en el grupo familiar mayoritariamente los padres lideran la

elección, sin embargo, hay mucha influencia de los hijos. En cuanto al grupo de amigos o compañeros de trabajo, la dinámica es más variada, como por ejemplo por antojo, por la elección de la mayoría o por recomendaciones.

Al presentar el concepto de restaurante temático, éste fue del agrado total de los participantes. Sin embargo, propusieron ideas e hicieron algunas consultas como, ¿al ser en su mayoría películas americanas, la comida también sería americana?, ¿Serán alimentos de frituras?, ¿Existirá música con volumen alto?, ¿Existirán dinámicas que incomodarán al público? También indicaron que el abarcar películas clásicas y modernas era demasiado amplio y podría saturar el ambiente. Estos datos y consultas serán considerados en la implementación del proyecto.

Con respecto a las características imprescindibles que debe tener un restaurante temático de películas, las variables importantes fueron la ambientación de acuerdo con la temática, buena atención, calidad y sazón en los platos a servir; otro factor predominante fue la limpieza, que ellos consideran implícito e innegociable en todo restaurante. El punto clave que se mencionó, fue la ambientación temática, que involucra la decoración, la infraestructura, la experiencia vivida, y personificación en la atención; sumando a ello presentación de trailers, cortos, y de ser posibles eventos como estrenos, cierres de temporadas de series de televisión o plataformas online.

Al presentar la carta, a la mayoría de los participantes en forma general les pareció adecuada, inclusive les gustó la presentación. Los precios indicaron que estaban dentro del promedio, a excepción de las pastas y los postres que les pareció un poco arriba del promedio. El precio promedio por persona que estarían dispuestos a pagar por comidas más bebidas es de S/ 60 a S/ 70.

Referente a la opinión de la carta que el restaurante ofrece, estos fueron los comentarios:

- a) En su mayoría indicaron que se debe adicionar mayor variedad de platos de fondo, y que la carta tiene más postres que platos principales.
- b) Los platos en la carta deben tener nombres enfocados en películas, y cada uno debe contar con una descripción de los ingredientes.
- c) Sugirieron que la carta no debe tener desayunos en su oferta.
- d) La carta está muy concentrada o cargada, por lo cual se debería dividirla, como por ejemplo platos de alimentos y otro de bebidas; o agrandar la presentación.
- e) La carta debe tener platos enfocados a niños, ya que ellos comen en forma diferenciada en cantidad, en comparación con los adultos.
- f) Referente a la ubicación del restaurante, precisaron que el restaurante debería estar ubicado en el distrito de Jesús María, San Miguel o Miraflores. Una minoría optó por Magdalena y Pueblo Libre.
- g) En la sesión se consideraron algunos otros factores para escoger el lugar de ubicación, entre ellos fueron que esté ubicado cerca de un bar, o a un teatro; que esté cerca de un centro comercial, más no dentro de uno de ellos, y por último que sería recomendable estar ubicado cerca de algún cine.

Referente a los hábitos de asistencia para el restaurante temático, se recogieron las siguientes consideraciones:

- a) En general todos están convencidos de asistir al restaurante temático.
- b) En su mayoría los participantes asistirían en familia y con amigos.
- c) Las visitas dependerán de la calidad de la comida, y variedad de renovación en los platos, o si hay happy hour, o por último si se ofrece shows renovables por temporadas.

- d) Asistirían los fines de semana entre los viernes, sábados o domingos. Los viernes se enfocaría en el after office; y los sábados y domingo con amigos y familia.
- e) La mayoría declaró que asistirían en la noche, y solo una persona del grupo asistiría el domingo a las horas del almuerzo, en este caso enfocada en asistir con la familia.
- f) El consumo que predominaría en la asistencia al restaurante sería en su mayoría piqueo o entrada, plato de fondo, bebidas o tragos; y en algunas ocasiones postre.

Referente a la implementación y funcionamiento del restaurante temático precisaron que:

Infraestructura & Decoración.

- a) En la participación se plantearon algunas ideas, como que debía ser un ambiente agradable y amigable; podría tener juegos de mesa, ambientado en los 70s o 80s,
- b) Podría estar ambientado con animales que hayan participado en los rodajes de las películas.
- c) Otra sugerencia fue hacerlo en inmuebles de dos pisos, para así ambientar dos compartimientos con diferente enfoque de ambientación, sin apartarse de la temática de las películas de cine.

Menú

- a) El menú se debe considerar platos de cena y bebidas, manteniendo el fondo de la propuesta de carta, y haciendo cambios como reducir la cantidad de postres, adicionar carnes como el pollo, pescado, etc.

Películas de referencia.

- a) En las películas y series solicitadas como referencia existió dos grupos minoritarios que eligieron Game of Thrones, Stars Wars, It, Rocky, y Transformers; luego hubo otras sugerencias individuales como La Vida es Bella, El Exorcista, Caracortada, Casa Blanca, Juego de Gemelas, Chucky, Titanic, El Señor de los Anillos. Por otro lado, algunos padres de familia sugirieron películas de Disney como Rey León, Toy Story, y princesas de Disney etc.

Diferentes temáticas a considerar.

En este punto no existió mayoría, ni minorías, pero si sugerencias temáticas individuales como:

- b) Solo para Adultos, donde este enfocado como un esquema tipo hoteles donde se prohíbe el ingreso a niños, replicado en la implementación de un restaurante.
- c) Series, con la nueva tendencia de las series en los diferentes canales de cable y con el incremento de nuevos usuarios de Netflix, este restaurante debiera estar ambientado a determinadas series, y poder inclusive ver algunos cortos.
- d) Game of Thrones, debería ser el tema de ambientación y decoración enfocado a la implementación del restaurante.

Entre los nombres que se planteó como opción para el restaurante, la mayoría coincidió en La Butaca, y luego hubo sugerencias individuales como La Taquilla, La Cartelera, Cinecocina, y El Estreno.

3.3.4 Análisis de la entrevista de expertos

Expectativas de crecimiento

En sector de servicios, referidos a los restaurantes, el principal cambio ya se realizó, y debe apuntar a ser más creativo en detalles o cambios de forma; quiere decir adaptar o

innovar empleando como base las comidas típicas peruanas. Otra opción fuerte debe enfocarse en explotar la gran variedad de productos y la biodiversidad.

Es una buena idea, sin embargo, se debe definir el concepto claramente, enfocado en la decoración, carta, y en servicio.

Factores de éxito

El principal factor de éxito es definir el concepto, que sea nuevo, diferente e innovador; considerando como puntos adicionales la zona geográfica, época, y grupo de clientes. Otro factor para tomar en cuenta será el lugar donde será implementará, aquí debes tener claro el nicho de mercado, ya que actualmente las personas no quieren moverse de su zona, ya sea por tráfico, tiempo, distancia, o para poder beber bebidas alcohólicas sin necesidad de manejar. El dato que debe considerarse es que generalmente el 90% de clientes los frecuentes son los que residen cerca del local establecido.

El local debe tener el espacio necesario para asegurar el concepto temático y vivencial. Los personajes tienen que ser a escala real, acompañado con la participación de dinámicas, debidamente distribuidas por zonas, de acuerdo con los diferentes gustos o preferencias del público. Para brindar lo especificado, debemos asegurar que las áreas o espacios tengan la capacidad para el aforo que se determinará posteriormente al calcular el mercado objetivo.

La calidad de la comida debe ser otro factor diferenciador, para que así cuando se presente la competencia, esta no solo tendrá que copiar el esquema temático, también tendrá que buscar igualar la calidad de comida; haciéndolo más difícil a los competidores.

El Chef es parte de la estratégica principal, ya que él garantizará con su prestigio el producto a ofrecer. Una opción es ofrecerle un porcentaje de participación, y así se sentirá propietario y participará activamente en el resultado del negocio.

La rotación de los insumos es importante, para ello debe crearse excelentes platos, y los ingredientes deben tener alta rotación, sin generar pérdidas, y mucho menos obligarnos a emplear productos en mal estado, que solo hará que perjudique la reputación del negocio.

La carta debe rotar una vez al año, y manejando algunos matices de estación o temporalidad; esto hará que los clientes siempre puedan sentir que tiene variedad. Claro sin perder la esencia y concepto del restaurante.

La atención al público en general debería considerarse durante todo el día, y así inicialmente no perder clientela. Poner mayor énfasis en la noche, ya que aquí vendrían en especial a conocer el local, con los matices y esquema de colores y luces; muy diferente a las mañanas que son café y charlas; y al medio que vendrán para almorzar, corriendo contra el tiempo. La presentación de platos almuerzo deben ser variados, apuntando a las fusiones; y se refiere a saltados, langostinos, salmón, etc. Para el after office se puede preparar hamburguesas, costillas, alitas, o quizás algunas opciones de pizza para que el propio comensal elija las combinaciones.

Otro punto por considerar es el armado del plato, aquí el restaurante debe plantear la mejor opción en la decoración y creatividad de presentación del plato. Una persona prepara los alimentos, y otro solo debe concentrarse en concretar la idea del diseño de la presentación. Todo lo que va en el plato se come, y la preparación debe demorar 1 a 3 minutos, salvo sea algún tipo de carne, que puede tomarte 7 a 8 minutos.

La preparación de un nuevo plato es complejo y tedioso, este dependerá del concepto a plasmar, insumos, y diferentes combinaciones. Asimismo, tiene que investigarse el mercado de la zona donde se implementará el negocio, como por ejemplo cuales son los platos fuertes. Otra opción es el mix menú, del almuerzo; donde deberá tener opciones de entradas, platos de

fondo y postres. No existe plato complicado, el tema pasa por hacer el mise and place (el proceso antes de), planificar y organizarse en la cocina es el secreto.

En realidad, no existe platos que demanden demasiado tiempo, el tema parte de planificar bien el área de preparación, y coordinar diariamente con la logística del establecimiento.

Se debe considerar atender todo el día, y así inicialmente no perder clientes. Poner mayor énfasis en la noche, ya que aquí vendrían en especial a conocer el local, con los matices y esquema de colores y luces; muy diferente a las mañanas que son café y charlas; y al medio día que vienen corriendo para almorzar, y salen contra el tiempo.

La presentación de platos en el almuerzo debe ser variados, apuntando a las fusiones; y se refiere a saltados, langostinos, salmón, etc. Para el after office se puede preparar hamburguesas, costillas, alitas, o quizás algunas opciones de pizza para que el propio comensal elija las combinaciones. Quiere decir algo novedoso y creativo.

Implementación

Lo más costoso durante la implementación es la adquisición del equipamiento de cocina (cocina industrial, cámaras de congelado, campanas extractores extractor, freidora, cocina, congeladora, etc.). Lo segundo más costoso es en mobiliario (mesa, silla, equipos de funcionamiento, caja más ticketera, pantalla táctil, etc.)

La ubicación del negocio debe ser analizado muy detenidamente, y a este se debe adicionar un factor de cercanía de estacionamiento. En Perú todos quieren dejar su vehículo en la puerta del establecimiento, debido a que desconfían dejarlo muy distante por la inseguridad que tenemos, es por ello que los clientes esperarán tener un estacionamiento muy cerca, y sobre todo bien custodiado por el servicio de seguridad vehicular. Asimismo, a

manera de recomendación sería bueno indagar por los conos, ya que el público es variado, quiere experimentar cosas diferentes, y está dispuesto a pagar.

La supervisión y el control, sumando a ello la definición de manuales en procedimiento y procesos, son los que asegurarán la continuidad en el negocio. Estos procedimientos deben ser actualizados cada seis meses, o máximo un año.

¡Lo más importante para el cliente!

Se tiene que manejar una estrategia de alimentos; un mix entre la comida, el servicio, el ambiente, y la limpieza. Pero lo que no puede fallar es la comida y el excelente servicio, de los que atienden a los clientes.

Bajo el enfoque de fidelización la estrategia es conseguir promoción por algún medio, antes se usó el descuento, ahora un medio importante son los bancos con la publicidad y descuentos según el cliente, el cual se accede por intermedio de la aplicación (APP). Ya luego de esto entra a prevalecer la buena comida y atención. Se debe apuntar a que el 40% de la clientela regrese al restaurante una vez por semana.

Otro aspecto importante de la fidelización es el mozo, él es la cara del restaurante, es aquel que atiende el pedido, absuelve todas las inquietudes, soluciona los problemas que se presentarán durante su permanencia en el local.

Siempre se deberá considerar que el cliente peruano no le gusta pagar mucho, solo lo mínimo necesario; la mayoría relaciona su gasto tomando como base el sueldo mínimo. En países europeos valoran más el producto nacional y mientras más difícil es su reproducción es mejor pagado.

Rotación de Personal

Los ayudantes son los que más rotan, ya que nadie quiera lavar platos, limpiar, ejecutar el mantenimiento; además el horario de este personal no es continuo, se debe hacer horarios rotativos, con espacio de descansos.

Uno de los importantes recursos es el mozo, para ello debemos brindarle las herramientas necesarias para que ellos puedan atender a nuestros clientes, recordando siempre que una buena atención, asegura el retorno de los clientes; y más aún les genera una buena propina, que es lo que ellos buscan para percibir mayores ingresos. De no brindarle las condiciones adecuadas, estos se irán, incrementando mi rotación de personal en este puesto.

Para atender 150 ubicaciones en 3 rotaciones, se requiere 10 a 12 integrantes en el equipo.

La importancia de marcha blanca.

Esta puede ser promocionada por el fanpage, y la idea es promocionar el concepto (quién soy, qué ofrezco, y divulgar el periodo de marcha blanca. Aquí se puede aprovechar en hacer un concurso cuando el fanpage llegue a 1000 seguidores, entre los primeros seguidores.

La marcha blanca permite conocer las sugerencias de tu cliente, permite hacer ajustes antes de inicio definitivo del negocio. El público objetivo debe ser amplio, enfocado a todas las edades, así se busca mayores oportunidades, tales como lo ha realizado Chili's o Fridays.

El Marketing.

La estrategia de publicidad que funciona son las vallas, paneles y Facebook. También se emplea promociones mediante medios bancarios, lo cual es una forma de hacer conocido el producto. Otra puede ser la comunicación directa, mediante base de datos, y esta misma sigue generando mayor base de datos.

Referente a la publicidad por la plataforma de bancos (programas de fidelización) se están intensificando, ya que aquí la plataforma de publicidad es masiva, y llega a un gran número de usuarios. Esto hace que la asistencia crezca, pero la población que regresará es muy reducida. El negocio y los porcentajes de descuento están negociados con el banco, una parte la asume el negocio y la otra ellos.

Para un nuevo negocio, la estrategia de venta debe estar bien analizada, ya que el mercado está lleno de opciones de descuento, y mientras no conozcan tu marca, esta debe ser una primera herramienta de venta.

Otra herramienta masiva, es pagar un servicio aplicativo, en este caso se sugiere 24/7, tiene un tarifario de acuerdo con condiciones, y aquí puedas promocionar en el mundo gastronómico a más de 200,000 personas.

Bajo el esquema del Community Manager, este debe ser exclusivo, se recomienda que inicialmente al 100%. Esta acción se basa en que pueda conocer tu producto, las posibles opciones, la estructura, al personal, y en especial a los mozos, ya que ellos son la mejor carta de presentación frente a nuestros clientes reales.

La competencia es buena, genera mayores clientes. Al tener buen servicio y platos de calidad, los clientes pueden comparar y afianzarse, siempre y cuando sea de su agrado, originando así el retorno de los clientes. Si hacemos que un cliente retorne, hacemos que recomiende al modelo de servicio.

Bajo el enfoque redes sociales, se tendría que ver el mercado objetivo, ya que, si son mayores de 50, el uso de esta herramienta no es tan segura. Y de presentar un reclamo, atendemos de forma personalizada y lo llamamos hasta absolver el reclamo. A veces estos reclamos han sido retirados, y en otras ocasiones no.

Dinámica de compra de productos

La idea es que los proveedores vayan hacia el restaurante, si bien es cierto sale un poco más caro, pero sin embargo puedes emplear las facturas para obtener crédito fiscal y cuando estas no apliquen IGV, se puede sustentar gasto.

El enfoque cocinero, las carnes se comprar con proveedores a pedido; pero para las verduras es necesario comprarlas en donde tengan los productos bonitos y frescos,

El almacenamiento tiene que ser llevado por un responsable exclusivo, ya que el garantizará que los productos más antiguos sean los que se empleen primero. Asimismo, él conoce el lugar, temperatura, y movimiento más adecuado del producto, y así no tener una contaminación cruzada. Esto también es una exigencia dentro de una inspección, donde te piden producto rotulado, con techo, y sello al vacío.

Una buena opción que se aplica es buscar un socio estratégico, referidos a proveedores, principalmente es el de las carnes y verduras.

Recomendaría un restaurante temático,

Sí, los nuevos conceptos siempre generan nuevos consumidores, y los nuevos consumidores siempre quieren degustar otros platos, y es aquí donde se debe asegurar de que la visita al restaurante sea una experiencia para repetir.

El Ticket Promedio que se puede estimar es de S/. 35 a S/. 65. Referido a la competencia, la diferencia de precios podría ser de 30% en promedio. La recuperación de capital se logra de 3 a 4 años.

No se debe poner clasificación de tenedores, ya que esto podría restringir la visita de los nuevos clientes.

El negocio debe posicionarse con el 7% de mercado objetivo, recomendando siempre enfocarse en poner el negocio según la concurrencia de la zona geográfica de tu público objetivo.

3.4 Investigación Cuantitativa

Llamada también investigación descriptiva, y tal como señala Malhotra (2008) es un tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado.

Una vez obtenido los resultados en el análisis de la investigación cualitativa, parte de la información recabada sirvió de base para estructurar las encuestas, con el fin de obtener información precisa y cuantificable de los hábitos de los consumidores y su percepción del nuevo negocio.

La investigación cuantitativa busca conocer comportamientos de los consumidores-clientes, enfocados a frecuencia de visita, ticket promedio de gasto, preferencia por edades y niveles socioeconómicos. Sobre a la operatividad del negocio, tiene por objetivo identificar los proveedores, precios, rendimientos de operatividad y competencia.

Bajo el mismo enfoque descriptivo, el objetivo también es determinar la percepción de las características del producto y conocer el grado de asociación de variables de compra.

3.4.1 Proceso de muestreo

La técnica de muestreo a emplear es la probabilística estratificada. Según Malhotra (2008) el muestreo estratificado es un tipo de muestreo probabilístico que usa un proceso de dos pasos. En el primer paso se divide al total de la población en subpoblaciones o estratos. Luego, los elementos se seleccionan de cada estrato mediante un procedimiento aleatorio y de forma proporcional.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula de población infinita (Mayorga & Araujo, 2013).

$$n = \frac{z^2 \sigma^2}{E^2}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza

σ = Probabilidad de éxito

E = Margen de error

n = Tamaño de la muestra

Para un nivel de confianza del 95% se tendrá un $Z = 1.96$, la probabilidad de éxito será igual a la del fracaso por lo cual se tendrá que $\sigma = 0.50$, y el margen de error será igual a $E = 5\%$. Remplazando todas las variables esto da un tamaño de muestra igual a $n = 384$.

Sin embargo, al no contar con un marco muestral adecuado para este estudio específico, se optó por emplear un muestreo no probabilístico por conveniencia, elevando el nivel de confianza a un 99% y reduciendo el margen de error a 3%.

Para un nivel de confianza del 99% se tendrá un $Z = 2.58$, la probabilidad de éxito será igual a la del fracaso por lo cual se tendrá que $\sigma = 0.50$, y el margen de error será igual a $E = 3\%$. Remplazando todas las variables esto da un tamaño de muestra igual a $n = 1,849$.

También se consideró para el presente proceso de muestreo los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión: Hombres y mujeres que pertenezcan a hogares del NSE A y B, que estén en un rango de edad de 25 a 55 años y sean residentes de la zona 6 de Lima Metropolitana.

Criterios de exclusión: toda persona que no cumpla con los criterios de inclusión.

3.4.2 Diseño del Instrumento

El instrumento es el cuestionario estructurado (ver anexo 4), utilizando encuestas virtuales, apoyado en formularios de Google, las mismas que se realizaron de forma autoadministrada. Para ello se inició una campaña en redes sociales, invitando al llenado de la encuesta, la cual iniciaba con cinco preguntas filtro, con ello se aseguraba que el total de la encuesta sea llenado únicamente por personas que cumplieran con los criterios de inclusión antes detallado.

Se consideró las siguientes características:

- a) Se aplicó a las personas que residan en la zona 6 de Lima Metropolitana.
- b) Con el fin de que los encuestados pertenezcan a la segmentación establecida, las preguntas de filtro estarán ubicadas al inicio del cuestionario.
- c) El cuestionario cuenta con 19 preguntas, las cuales permiten conocer gustos y preferencias, en qué ocasiones consumen en los restaurantes, frecuencia y días de asistencia, tipos u opciones de platos que consumen, gasto promedio, y aspectos por los cuales visitan los restaurantes.
- d) Posterior a la explicación del concepto del negocio, el cuestionario busca identificar si irán al restaurante, frecuencia de visita, tipo de platos que les gustaría se sirvieran, ticket promedio por persona, las promociones y publicidad para llegar a los consumidores, y por último encontrar posibles nombres para el restaurante.
- e) Inicialmente se realizó una encuesta piloto para corregir el cuestionario, y se aplicó con mayor claridad y comprensión.

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos

A continuación, se detallan los resultados de la encuesta realizada; estos resultados se muestran preguntan por pregunta, seguido de una breve conclusión para cada una.

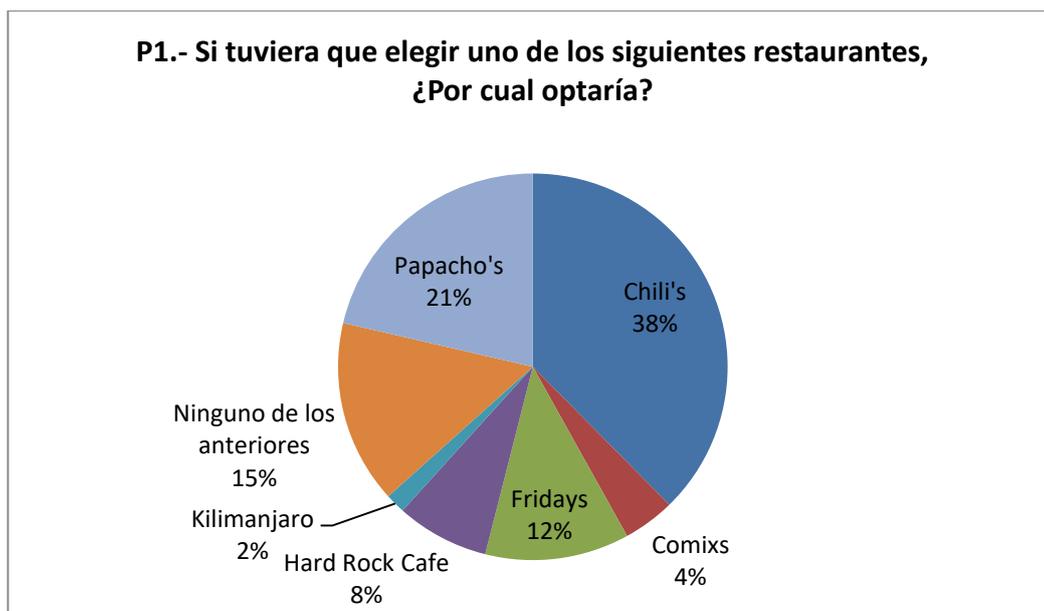


Figura 13. Preferencias en restaurantes.

En la primera pregunta se busca saber, de un listado establecido de restaurantes, cual es el preferido por los encuestados, pudiendo inferir así el perfil del restaurante que tendría mayor acogida en el medio. Es así como Chili's encabezó las preferencias con un 38%, seguido de Papacho's con un 21%.

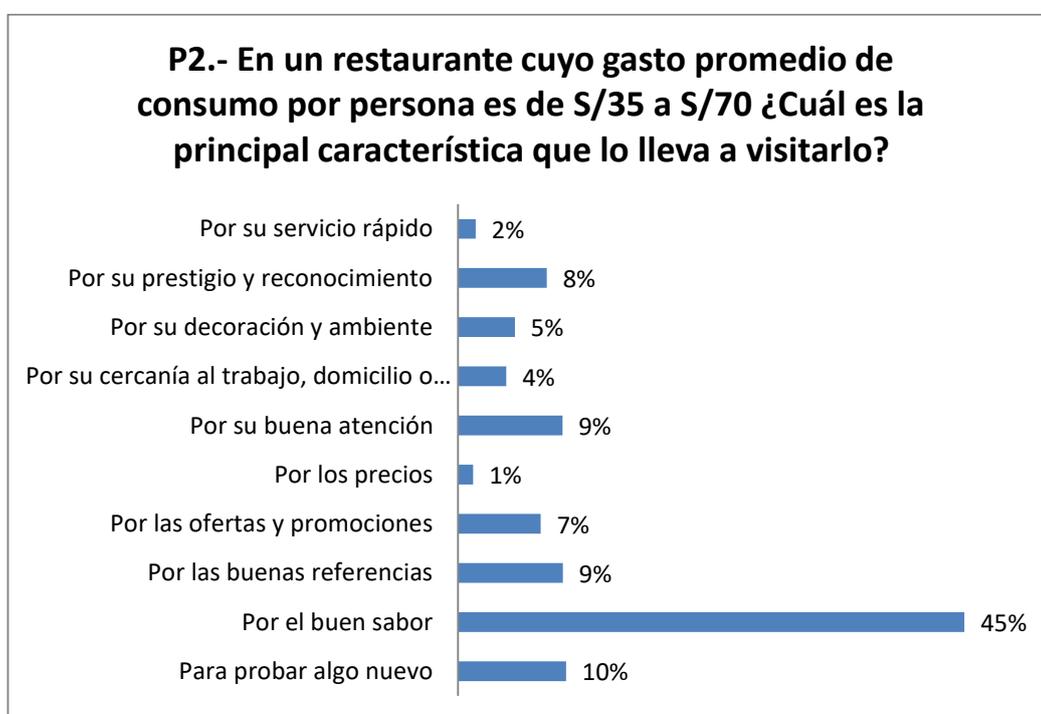


Figura 14. Principales características para visitar un restaurante.

La siguiente es la pregunta de la característica principal por la cual el consumidor asiste a un restaurante, el 45% de los encuestados indicó que la razón principal es el buen sabor de las comidas, mientras que el 10% indicó que para probar algo nuevo y un 9% las buenas referencias y la buena atención. Es así que, para el presente proyecto, la calidad de la comida es de vital importancia, por lo cual se tendrá un gran cuidado al momento de elegir al chef ideal para esta tarea. Asimismo, solo un 1% indicó que la característica que lo lleva a decidir la elección de un restaurante era el precio.

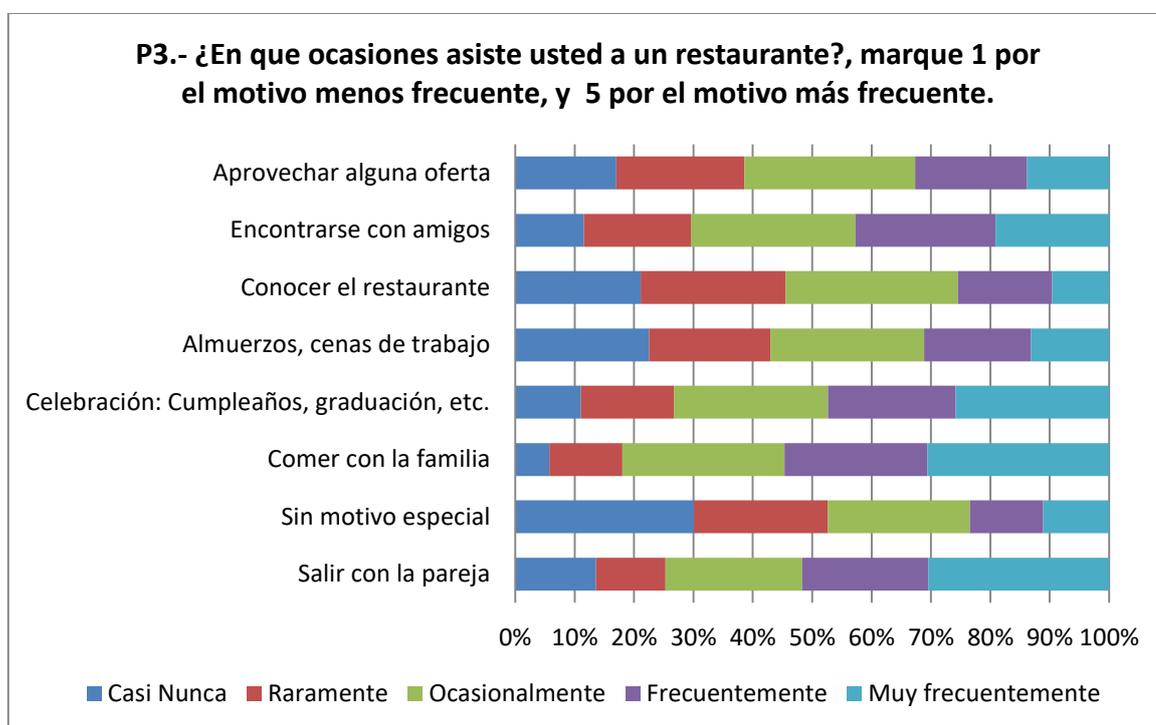


Figura 15. Motivos para asistir a un restaurante.

También se indagó acerca de los motivos por los cuales asisten a un restaurante, un gran porcentaje de encuestados asisten frecuentemente o muy frecuentemente para salir con su pareja, ir con familia o celebrar algún acontecimiento. Por otro lado, los motivos menos frecuentes para asistir a un restaurante es el no tener un motivo en especial, el querer conocer el restaurante o para aprovechar alguna oferta. Este dato es relevante para la elaboración del plan de ventas, el cual considera las motivaciones del mercado objetivo.

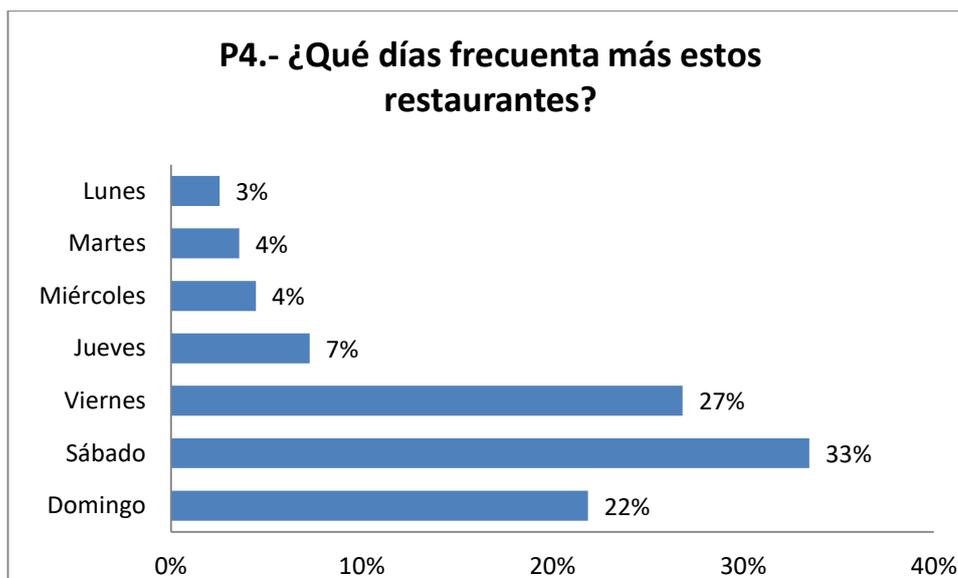


Figura 16. Día más frecuentado para asistir a un restaurante

Con respecto a la pregunta de los días más frecuentados a un restaurante, los fines de semana lideran las respuestas, desde el viernes, aumentando aún más el sábado, y bajando un poco el domingo. El lunes apenas llegó al 3%, esta información es relevante en caso se opte por descansar un día a la semana.

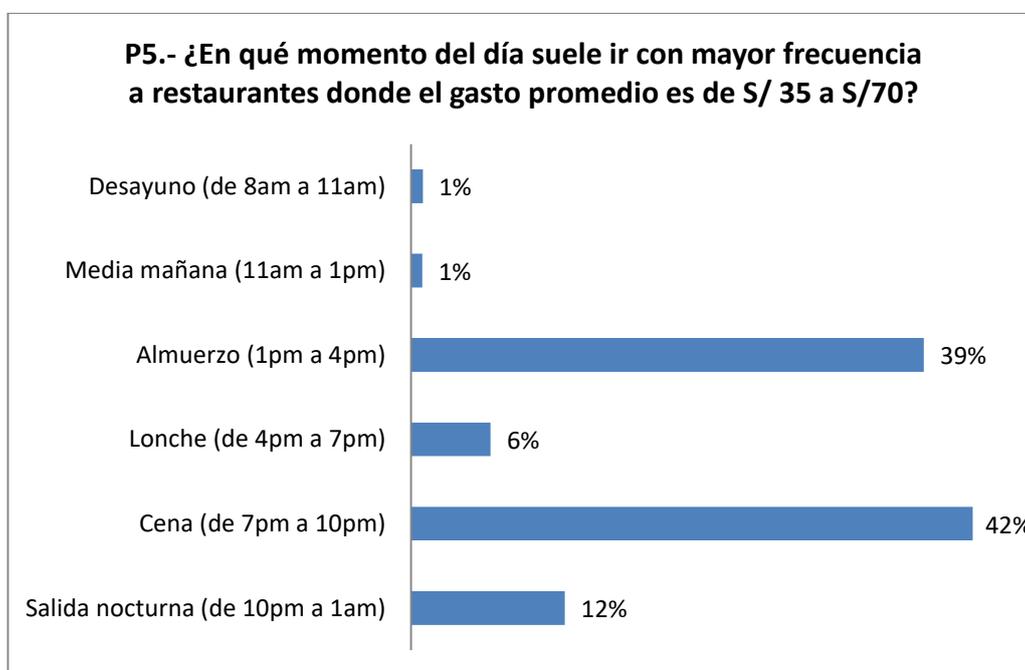


Figura 17. Momento del día más frecuentado para asistir a un restaurante.

El momento del día más frecuentado en la pregunta 5 es la cena con un 42%, seguido del almuerzo con un 39%. El desayuno y media mañana apenas obtuvieron un 1% por lo cual se podría considerar no prestar atención en ese horario.

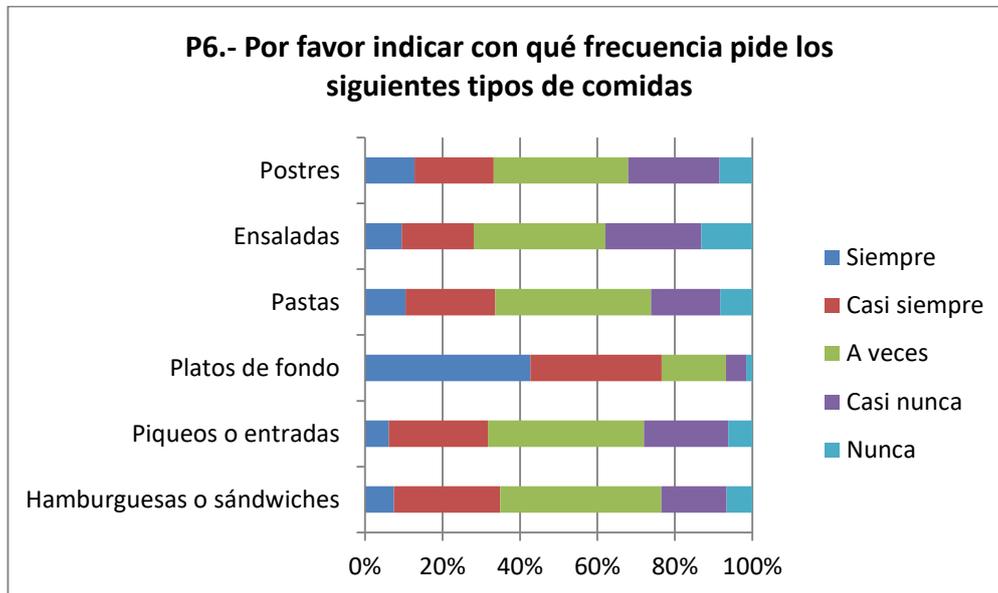


Figura 18. Preferencia en tipo de comidas.

El tipo de plato solicitado con mayor frecuencia son los platos de fondo, sin embargo, los demás platos también tienen una frecuencia significativa mayor al 30%.

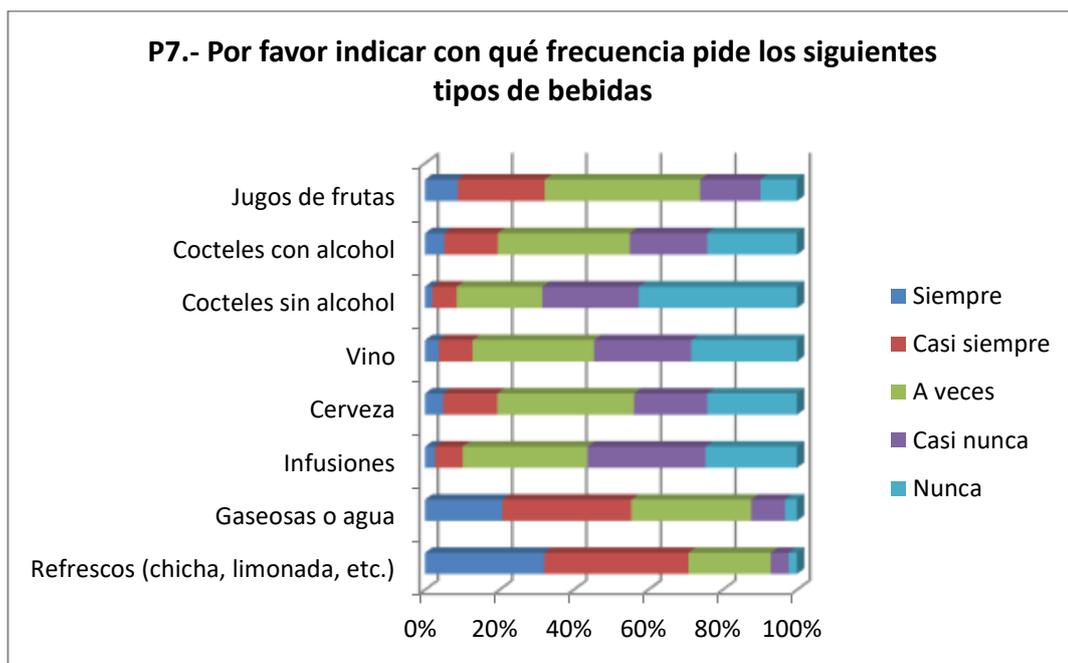


Figura 19. Preferencia en tipo de bebidas.

Las bebidas con mayor preferencia entre los encuestados son los refrescos y las gaseosas, mientras que entre las menos elegidas están las infusiones y los cócteles sin alcohol.

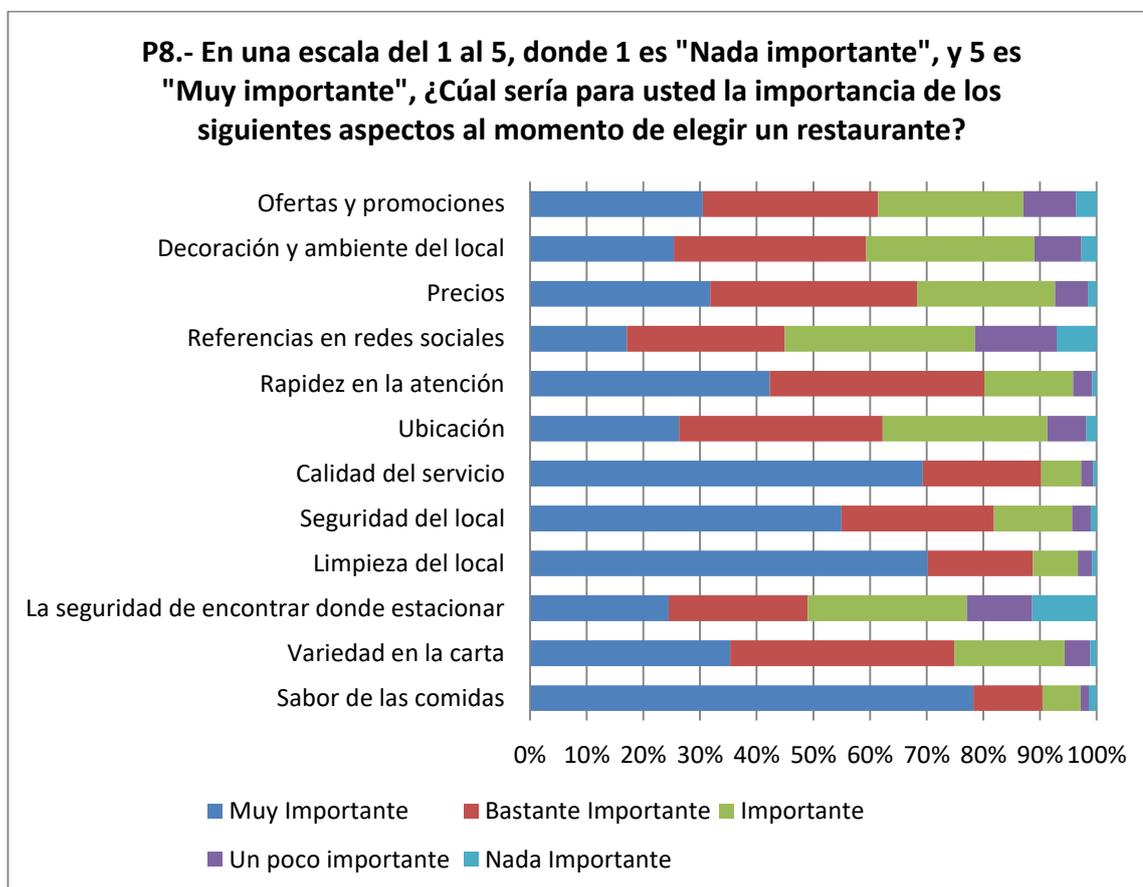


Figura 20. Aspectos importantes al elegir un restaurante.

La pregunta 8 indaga acerca de los aspectos más importantes a considerar por los encuestados al momento de elegir un restaurante, en los resultados destaca el “Sabor de las comidas”, seguido por la “Calidad del servicio” y la “Limpieza del local”. Por otro lado, entre los aspectos menos importantes se tiene a las “Referencias en redes sociales” y “La seguridad de encontrar donde estacionar”.

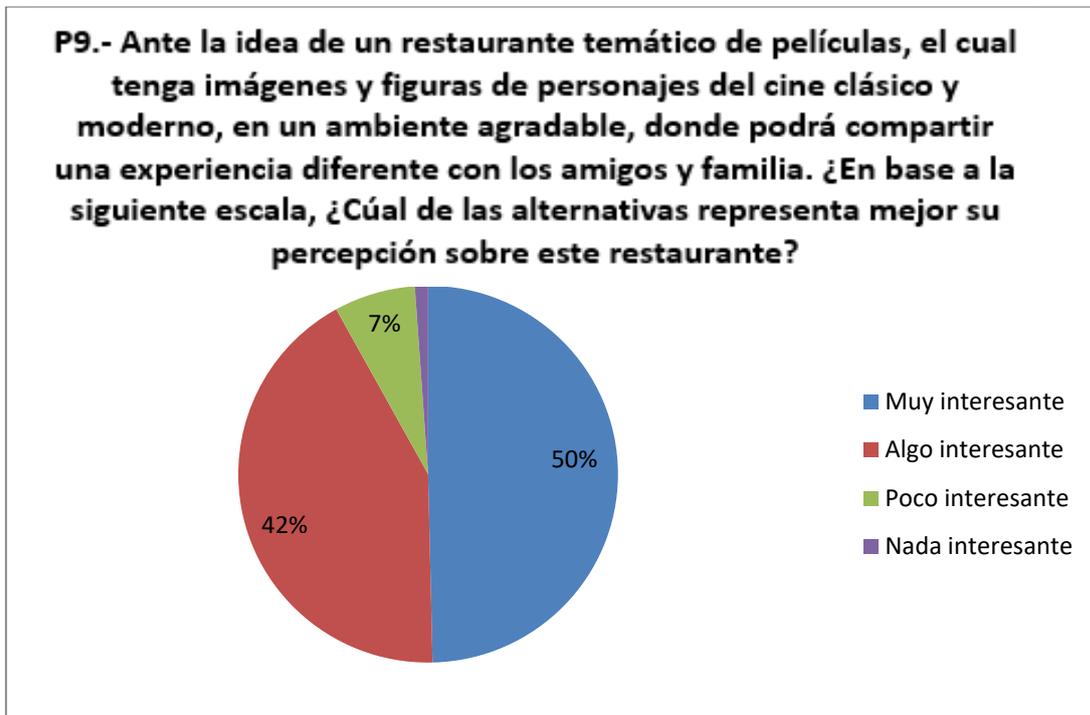


Figura 21. Percepción sobre la idea de negocio.

Al iniciar las preguntas del test de concepto, y luego de explicar la idea del negocio a los encuestados, un 50% de ellos indicó que la idea le parecía muy interesante mientras que el 42% le pareció algo interesante, solo a un 8% la idea les pareció poco o nada interesante. Estos resultados muestran un alto interés en la idea del negocio.

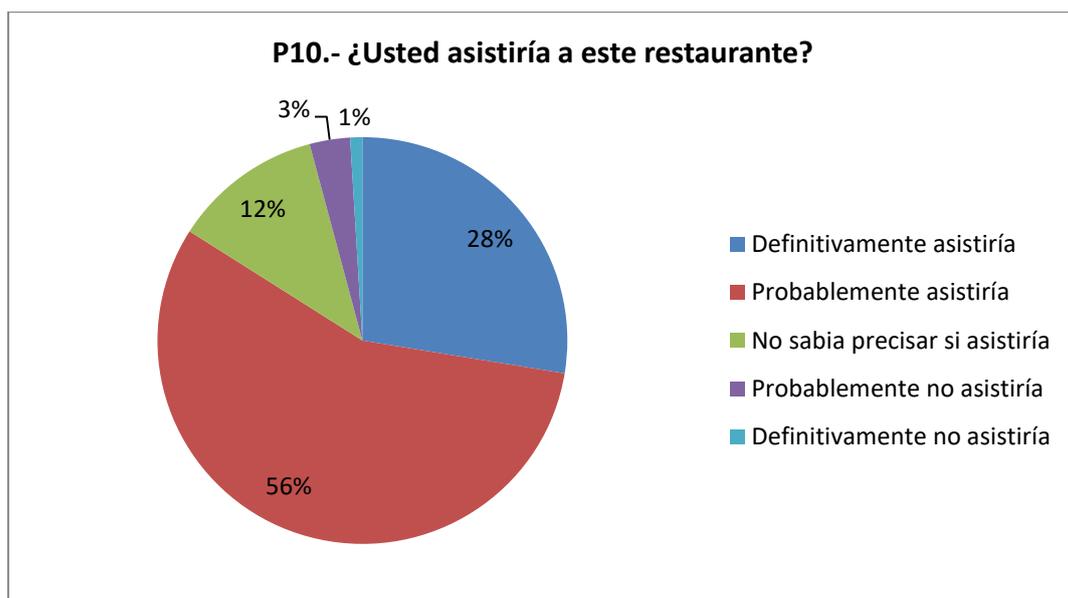


Figura 22. Disposición por asistir al restaurante “La Butaca”

La siguiente pregunta se trató de la disposición del entrevistado en asistir al restaurante, teniendo como resultado que un 28% de encuestados manifestó que asistiría definitivamente, mientras que un 56% indicó que probablemente asistiría. Esto deja claro que hay un genuino interés por un proyecto de este tipo en el mercado objetivo.

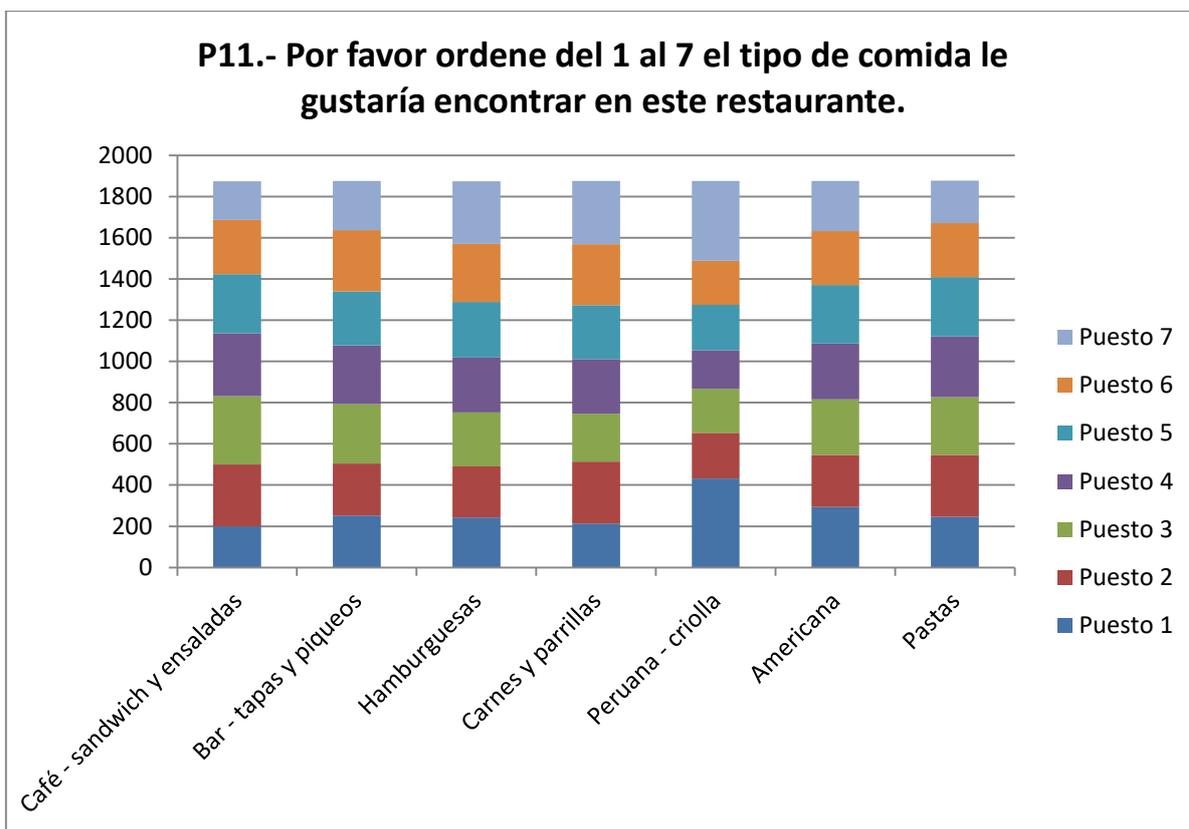


Figura 23. Tipo de comida de mayor preferencia.

En la pregunta 11 se solicitó colocar en orden de preferencia siete tipos distintos de comidas, obteniendo como resultado que la comida peruana-criolla fuera ubicada en el primer puesto por una mayor cantidad de encuestados, sin embargo, también fue posicionada en el último puesto por una cantidad también mayor a la de los otros tipos de comida. Otro tipo de comida que obtuvo buenos resultados fue la americana.

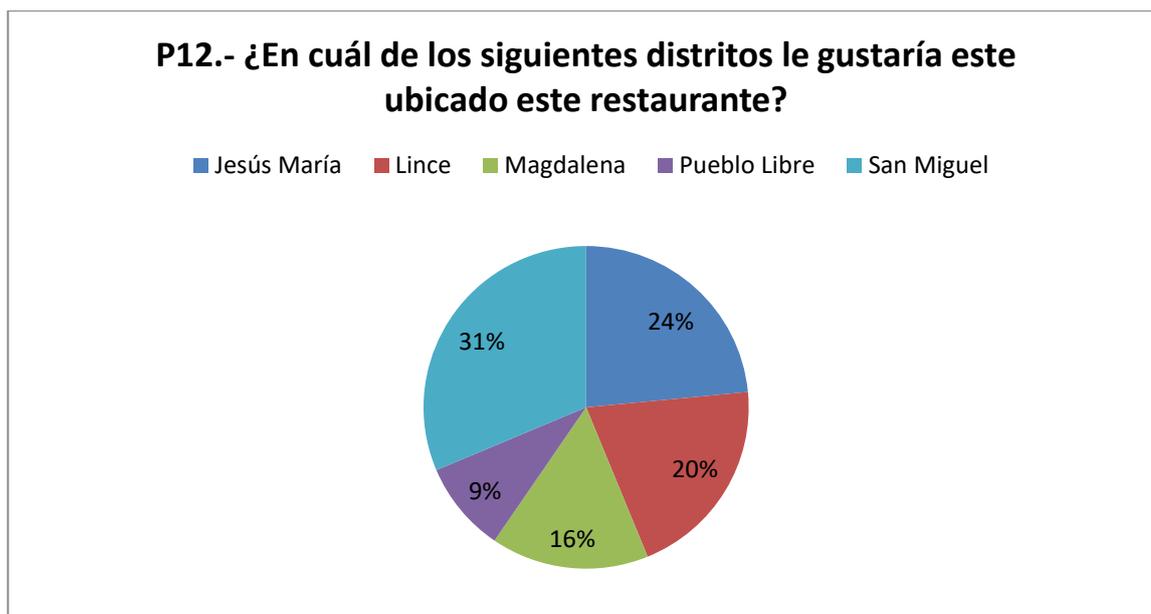


Figura 24. Preferencia de ubicación del restaurante.

Ante la consulta de la ubicación preferido para la ubicación del restaurante, y limitando las opciones a los distritos de Lima Metropolitana que conforman la zona 6 de APEIM, un 31% de encuestados opto por el distrito de San Miguel, confirmando así el gusto del mercado objetivo por este distrito para la ubicación de un restaurante temático de películas, información de gran valor para seleccionar la ubicación del presente proyecto.

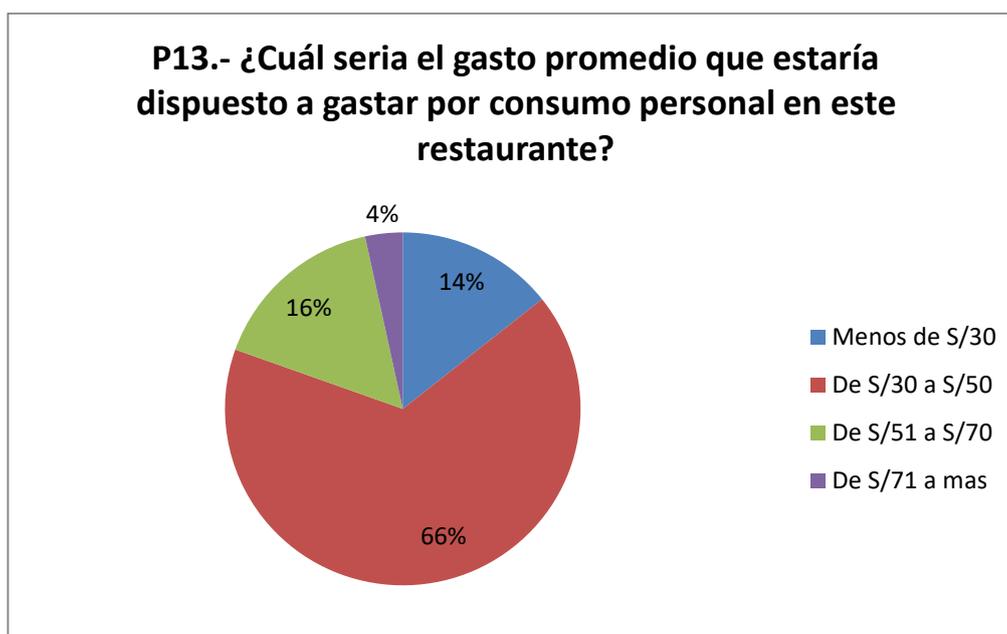


Figura 25. Gasto promedio por consumo personal.

A la pregunta de cuánto estaría dispuesto de gastar en un consumo personal en el restaurante “La Butaca”, una mayoría del 66% de encuestados indicó un rango de entre S/ 30 a S/ 50. Este dato difiere un tanto de la información recabada en los focus realizados, donde la mayoría de los participantes indicaron que estaban dispuestos a pagar un rango de entre S/ 60 y S/ 70.

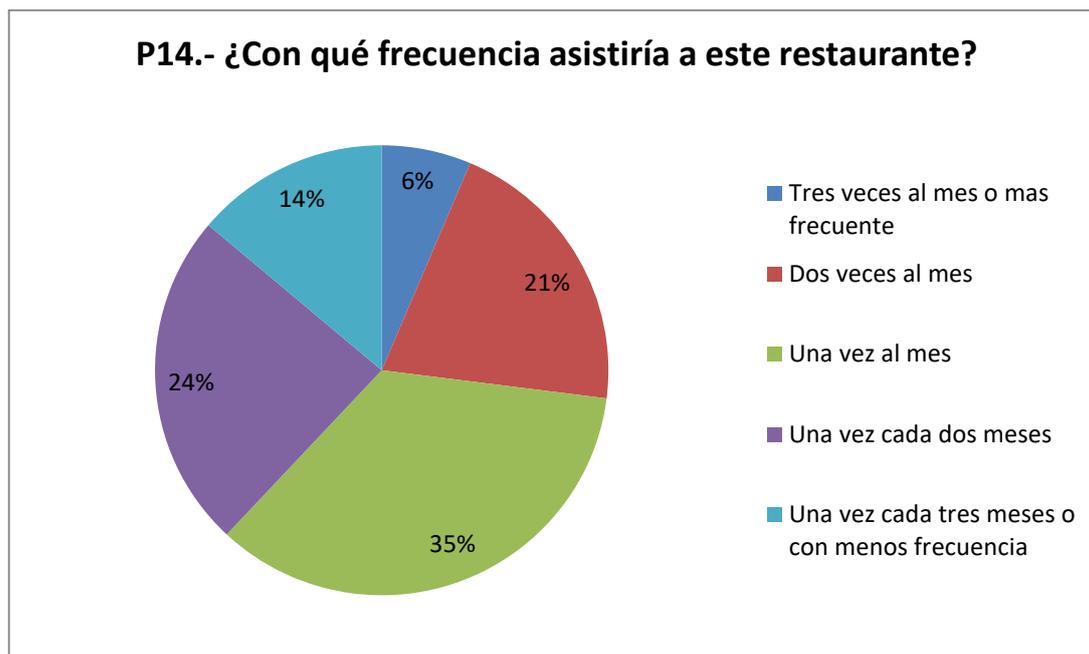


Figura 26. Frecuencia de asistencia al restaurante “La Butaca”.

Luego se hizo la consulta acerca de la frecuencia con la que se asistiría al restaurante, la cual arrojó como resultado que el 35% de los encuestados asistiría al menos una vez al mes, este dato es importante para el cálculo de la proyección de ventas.

3.5 Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Con respecto al estudio cualitativo y el cuantitativo que se llevó a cabo, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

Para ambos estudios el sabor de la comida es lo más importante al momento de elegir un restaurante, destacándose más esta característica en el estudio cuantitativo, mientras que

en el estudio cualitativo también se tenían en cuenta en gran medida características como la calidad del servicio y la limpieza del lugar.

Con respecto a las motivaciones por la cual asistir a un restaurante, para ambos estudios el salir con la familia fue una gran motivación, sin embargo, para el estudio cualitativo otro gran motivo era reunirse con amigos, mientras que en el estudio cuantitativo era el salir en pareja.

Al momento de presentar la idea de negocio para el test de concepto, este fue gratamente aceptado en entre la gran mayoría, tanto en el estudio cualitativo como en el estudio cuantitativo.

El distrito de San Miguel fue el lugar elegido por ambos estudios, dejando claro que la elección correspondía al centro comercial ubicado en el distrito (Plaza San Miguel), mientras que la segunda elección era el distrito de Jesús María (Real Plaza Salaverry).

Si bien en el estudio cualitativo la gran mayoría estuvo de acuerdo con un precio promedio para un consumo personal de S/ 60 o S/70, los resultados del estudio cuantitativo fueron más dispersos, teniendo una tendencia a pagar un precio menor en un porcentaje considerable del 66% de encuestados.

3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes

El perfil del consumidor esperado en el presente plan de negocios tiene una gran predilección por restaurantes que destaquen por una experiencia diferenciada basada en la ambientación temática, un buen servicio y gran sabor de comidas, y que cumplan con altos protocolos de higiene.

El precio que estará dispuesto a pagar el consumidor tipo por su consumo individual es de entre S/ 40 y S/ 70, sin embargo, también se tendrá el consumidor que le atraiga precios menores a esos.

El consumidor tipo asistirá a este restaurante con su familia, su pareja y sus amigos. El presente plan de negocios debe considerar esta información al momento de la elaboración de estrategias.

En promedio el consumidor tipo está dispuesto a asistir una vez al mes al restaurante, sin embargo, esto puede cambiar (positiva o negativamente) en tanto encuentre la comida agradable y un servicio acorde a sus exigencias.

Capítulo IV. Proyección del Mercado Objetivo

4.1 El ámbito de la proyección

Para la elaboración del análisis de la demanda se tomará la información obtenida por las encuestas.

El mercado objetivo se definirá como hombres y mujeres entre los 25 y 55 años, que pertenezcan a hogares del NSE A y B, que residan en zona 6 de Lima Metropolitana (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel).

4.2 Selección del Método de Proyección

El modelo de proyección a emplear será causal, basado en el método de regresión lineal. Este método es un modelo estadístico, que asociado a un coeficiente, permite predecir las puntuaciones de una variable a partir de la puntuaciones de la otra variable. Si ambas variables mantienen una alta correlación, mayor será la capacidad de predicción (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Según Moyano (2015), la proyección y la determinación de la demanda (mercado objetivo o meta), se define en el siguiente orden, población, mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo, frecuencia de compra y por último el mercado objetivo.

4.2.1 Mercado Potencial

Según Moyano (2015) el mercado potencial se define por el total de personas del segmento elegidos que posiblemente consumirían el producto. Este se obtiene de aplicar los porcentajes de segmentación a la población total.

La población se define como el total de personas que viven en una determinada urbanización, distrito, provincia, o ciudad. Se tomará la población conformada por hombres y

mujeres de 25 a 55 años, que pertenecen a hogares de NSE A y B, y que viven en Lima Metropolitana.

Para el cálculo de los porcentajes de segmentación, se considerará la información brindada por el APEIM, en su Estudio de Niveles Socio Económicos del 2018, realizado en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del 2017. Es así que ingresando al tablero interactivo de niveles socioeconómicos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (s.f.), y colocando los filtros geográficos y de edad, se obtienen los resultados detallados en la Tabla 19.

Tabla 16
Distribución de Niveles Socioeconómicos por Edades en la Zona 6

Edades	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
<= 12	15,705	38,504	12,173	3,200	3,038	72,620
13 - 17	6,127	21,702	3,270	-	904	32,003
18 - 25	7,076	43,987	17,976	3,360	1,113	73,512
26 - 30	4,350	26,381	6,008	2,799	2,133	41,671
31 - 35	10,789	19,855	13,981	1,067	904	46,596
36 - 45	16,513	41,771	12,907	2,133	904	74,228
46 - 55	9,176	43,136	11,401	1,733	-	65,446
56+	23,493	99,440	40,834	5,608	904	170,279
Total	93,229	334,776	118,550	19,900	9,900	576,355

Luego, se tomarán los datos de la segmentación establecida como el mercado objetivo, así se tiene en la Tabla 17 que el mercado potencial del presente proyecto es de 171, 971 personas.

Tabla 17
Mercado Potencial

Edades	NSE A	NSE B	Total
26 - 30	4,350	26,381	30,731
31 - 35	10,789	19,855	30,644
36 - 45	16,513	41,771	58,284
46 - 55	9,176	43,136	52,312
Total	40,828	131,143	171,971

4.2.2 Mercado Disponible

El mercado disponible se define por el total de personas del mercado potencial interesados en el nuevo producto o les llama la atención. Este dato se obtiene de la encuesta.

El mercado disponible estará representado por el número de personas dispuestas a pagar el ticket promedio por persona, el cual se proyecta cobrar. Como se apreció en la pregunta 13 de la encuesta: ¿Cuál sería el gasto promedio que estaría dispuesto a gastar por consumo personal en este restaurante?, el 66% de los encuestados estarían dispuestos a pagar el ticket promedio de S/ 30 a S/ 50, mientras que el 16% respondieron que el ticket promedio que están dispuestos a pagar es de S/ 51 a S/ 70. Al estar ambos rangos dentro del ticket promedio de consumo personal previsto en el presente proyecto, se tiene un total de 82% de personas encuestas dispuestas a pagar el ticket promedio por persona del proyecto.

Siendo 171,971 personas el mercado potencial, el 82% de este dato es el mercado disponible, el cual da un total de 141,016 personas.

4.2.3 Mercado Efectivo

El mercado efectivo se define como el total de personas del mercado disponible, que comprarían el nuevo producto. Este dato se obtiene de la encuesta.

En la pregunta 10 de la encuesta: ¿Usted asistiría a este restaurante?, se observa que el 28% de las personas encuestadas, indicaron que definitivamente irían al restaurante temático, y el 56% que es probable que sí; esto hace un total del 84% de personas con probabilidad de asistencia.

A estos resultados se les aplicó el conocido factor de corrección de Mc Daniels & Gates, para así llegar a una estimación más razonable. De acuerdo con este factor, una estimación razonable, pero conservadora de los resultados sobre la intención de asistencia al

restaurante sería el 70% de los que respondieron que “Definitivamente asistiría”, un 35% de los que respondieron “Probablemente asistiría”, e inclusive un 10% de lo que respondieron “Probablemente no asistiría”. De acuerdo con esta escala de porcentajes según la intención de asistencia, se ha visto conveniente asignar un 15% a los que respondieron “No sabría precisar si asistiría”. En la tabla 18 se puede apreciar la aplicación de este factor de corrección a las respuestas obtenidas en la encuesta.

Tabla 18
Aplicación del Factor de Corrección

Respuestas	Intención de Asistencia	Factor de Corrección	Dato Corregido
Definitivamente asistiría	28%	70%	19.60%
Probablemente asistiría	56%	35%	19.60%
No sabría precisar si asistiría	12%	15%	1.80%
Probablemente no asistiría	3%	10%	0.30%
Definitivamente no asistiría	1%	0%	0.00%
			41.30%

Considerando que el mercado disponible dio resultado 141,016 consumidores, y teniendo un porcentaje de 41.30% de acuerdo con la aplicación del factor de corrección, da como resultado un Mercado Efectivo de 58,239.

4.2.4 Mercado Objetivo

Moyano (2015), lo define como el total de personas del mercado efectivo que el negocio puede atender. Viene a ser un porcentaje del mercado efectivo. El dato se obtiene con fuentes como conocimiento del mercado, o de los resultados de la entrevista expertos. Sin embargo, al final se modela en base a lo que el negocio numéricamente puede realmente atender a sus clientes.

El restaurante temático atenderá como mercado meta al 7% de la demanda efectiva, quiere decir que, al mercado efectivo de 58,239, se debe aplicar el 7% del mercado meta, dando como resultado la atención de 4,077 personas – consumidores.

Capítulo V. Plan de Marketing

5.1 Estrategia de Marketing

Según Lovelock y Wirtz (2015), la estrategia de marketing es una combinación del análisis del consumidor y de la competencia, y se suma a ello la implementación con la integración de las 7Ps. También se puede decir que es un proceso iterativo, donde es vital revisar los elementos que participan, más de una vez, esto basado en que son Interdependientes.

5.1.1 Estrategia de Producto

La estrategia será la de segmentación enfocada en diferenciación, la cual es una de las estrategias genéricas desarrolladas por Porter (2013). La segmentación reside en que se dirige a un público objetivo de características definidas. Mientras que la diferenciación estará en el ofrecer algo novedoso como lo es un restaurante temático de películas.

La estrategia de producto se basa en crear una marca a la medida de un grupo específico de consumidores, donde el producto principal es la experiencia única de disfrutar de una buena comida en un ambiente agradable, lleno de imágenes y figuras referentes al cine, sin descuidar la calidad de la comida y el servicio.

Con la finalidad de adoptar una perspectiva integral que los clientes deseen y experimenten, se diseñará un concepto de servicio, al plantear una propuesta de valor, la misma que considerará integrar tres componentes tales como el producto básico, servicios complementarios y procesos de entrega, según Lovelock y Wirtz (2015).

El producto básico será la calidad y buen sabor en la preparación de los platos a ofrecer, un punto débil en algunos restaurantes temáticos en la actualidad. Es por ello que se tendrá un chef especialista en el diseño e implementación de platos y bebidas, con la finalidad

de brindarle al público una variedad atractiva de comida contemporánea, con una carta de bebidas que contenga cócteles clásicos, y creaciones exclusivas para el local, todo esto enfocado en mantener un real interés de los comensales en la oferta gastronómica.

Como parte de los servicios complementarios, el restaurante tendrá un aforo aproximado de 150 comensales, cuya distribución será en mesas de 4 a 8 personas, en diferentes ambientes, con imágenes y figuras de fibra de vidrio, de tamaño real de personajes conocidos del cine, siendo así que los clientes podrán compartir su mesa junto a Han Solo, Vito Corleone, Harry Potter o hasta un velociraptor.

El proceso de entrega obedece a determinados factores, los mismos que están estructurados y administrados, como son el servicio de reservación, el estacionamiento con seguridad garantizada, los registros de llegada y ubicación adecuada en el local, la atención de parte del anfitrión y posterior a ello del mesero, y el proceso de pago.

Como parte de la estrategia de la creación de la marca se optó por la alternativa de marca única, donde se utiliza una sola marca para cubrir todos los productos y servicios (Lovelock & Wirtz, 2015)

El nombre del restaurante es “La Butaca” debido a que el restaurante temático está enfocado a clientes que frecuentan el cine y el local está ambientado con personajes cinematográficos. La opción de “La Butaca” se consideró buscando que el cliente se sienta familiarizado con la terminología, y esta misma sea corta y fácil de recordar en la mente de nuestros consumidores.

Asimismo “La Butaca” fue el nombre del negocio con mayor aceptación por los grupos de personas que participaron en la investigación de mercado, con un 46.30%.

Con respecto al slogan, la frase propuesta es “Una experiencia gastronómica de película”, dejando claro así que la experiencia que se va a llevar el consumidor va a ser más que grata, tan buena y genial como una gran producción cinematográfica, situación de la cual nace la expresión de uso frecuente “de película”.



Figura 27. Logo y eslogan del restaurante temático de películas

5.1.2 Estrategia de Precio

La estrategia enfocada es la del método de fijación de precios basados en la competencia, la misma que indica que ésta se aplica cuando los servicios son relativamente poco diferenciados, y se requiere observar con atención lo que cobran los competidores y establecer los precios en concordancia. (Lovelock & Wirtz, 2015)

Bajo estas consideraciones, se han investigado los precios de la competencia, y se establecieron promedios por presentaciones según platos a ofrecer en la carta.

Tabla 19
Precios Promedios de la competencia

Competencia Indirecta	Plato de							Postres
	Tragos	Bebidas	Piqueos	Fondos	Sandwiches	ensaladas	Pastas	
Chili's	20	9	34	45	33	29	32	22
Fridays	23	12	42	43	33	32	32	21
Hard Rock	24	20	28	46	36	28		24
Kilimanjaro	15	8	28	38	23	24	31	13
Comixs	20	9	34	43	33	30	34	20
Papacho's	18	10	30	40	28	30		18
Precio Promedio	20	11	33	42	31	29	32	20

5.1.3 Plaza y Distribución

Con la finalidad de establecer el canal de distribución este se enfocará en el cuadro de las seis opciones para la entrega de servicios (Lovelock & Wirtz, 2015).

Tabla 20
Opciones para entrega de servicios

Naturaleza de la Interacción entre el cliente y la empresa de servicio	Disponibilidad de puntos de servicio	
	Único Sitio	Múltiples Sitios
El cliente va a la organización de servicios	Teatro/Peluquería	Serv.autobus / Cadena de comida rápida
La organización de servicios va al cliente	Pintura de casa/Lavado móvil de autos	Entrega de correo / Servicios de automóviles en carretera
El cliente y la organización de servicios realizan la transacción a distancia (correo o comunicación electrónica)	Compañía de tarjetas de crédito / Televisora Local	Red de radiofusión / Compañía Telefónica

De la tabla se define que la opción elegida es “los clientes visitan el local de servicio”; éste indica que, para efectuar el servicio, el cliente debe estar físicamente presente, a lo largo de la prestación.

Referente a los insumos, estos serán adquiridos a través de proveedores clasificados por categorías, dependiendo del tipo de insumo, en su mayoría llegarán al local y algunos serán comprados en las unidades de abastecimiento del proveedor. Referente a los productos que llegarán al local, brindan una ventaja en cuanto al ahorro logístico y tiempo.

Para escoger el lugar donde se consideró la implementación del restaurante temático de películas, se han tomado las siguientes consideraciones:

El local con mayores ingresos por taquilla es Cineplanet Plaza San Miguel, con una recaudación de S/ 14.8 millones, continuado por Cineplanet Mall del Sur con una taquilla de S/ 14.7 millones. (Ranking de cines, Gestion.pe, 2017)

Tabla 21
Ingresos por taquilla (en soles)

Cine	Salas	Ingresos
Cineplanet San Miguel	20	14,865,972
Cineplanet Mall del Sur	13	14,769,160
Cinemark Jockey Plaza	12	12,853,798
Cinemark Mega Plaza	11	12,851,739
Cineplanet San Borja	10	11,105,733
Cinapolis Lima Norte	14	10,658,511
Cinapolis Santa Anita	11	9,967,913
Cineplanet Primavera	9	9,678,548
Cineplanet Salaverry	9	8,941,944
Cineplanet Alcazar	8	8,530,156

Al observar el ranking por cantidad de espectadores, este cuadro de posiciones se invierte, Cineplanet Mall del Sur se ubica en el primer lugar con 1.3 millones de espectadores, por encima de Cineplanet Plaza San Miguel con 998 mil espectadores.

Tabla 22
Ranking mayor espectadores

Cine	Salas	Espectadores
Cineplanet Mall del Sur	13	1,344,921
Cineplanet San Miguel	20	998,963
Cinemark Mega Plaza	11	910,164
Cinemark Jockey Plaza	12	753,536
Cinapolis Lima Norte	14	738,285
Cineplanet Primavera	9	694,872
Cineplanet Norte	13	668,508
Cineplanet Cuzco Real Plaza	9	658,084
Cineplanet San Borja	10	617,706
Cineplanet Huancayo	9	600,361

El cambio de posiciones entre la taquilla y los ingresos se da por el ticket cobrado en Cineplanet Plaza San Miguel, debido al mayor precio y cuenta con salas Prime.

Considerando lo analizado, el negocio se ubicará en el Distrito de San Miguel, al presentar este la mayor recaudación de taquilla.

5.1.4 Estrategia de Promoción y Publicidad

La estrategia elegida es por las redes y comunidades sociales, la cual incluye los sitios web de la empresa y la publicidad en línea. Estas opciones generan mensajes poderosos, y en muchos casos rebotan fuera de la organización, no siendo muchas veces controlados por los mercadólogos, generando el boca a boca, visualizados en las redes sociales y los medios de cobertura tradicional (Lovelock & Wirtz, 2015)

Otro enfoque de publicidad es el BTL (Below the Line), éste se caracteriza por emplear canales directos, y ofrece comunicación directa con clientes potenciales. Estos pueden ser: correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos en el punto de venta, redes sociales, entre otros (“¿Cuál es la diferencia entre publicidad ATL y BTL?”, 2015).

Este enfoque permite generar un grupo de seguidores del restaurante, fidelizarlos y mantenerlos a gusto con la marca, debido a que en un futuro inmediato ellos serán un vehículo importante para la comunicación hacia nuevos consumidores.

Una de las opciones de promocionar la marca será por la publicidad de medios impresos, en especial las revistas donde se promocionen el rubro de restaurantes, tales como Somos, ofertas de banco, publicidad de distritos, etc. Aquí se destaca la propuesta de valor fundamentada en la temática de imágenes y figuras de personajes de películas icónicas y reconocidas en el medio.

Otra opción de publicidad es adoptar anuncios con alta dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, lo que originará anuncios con un alto impacto en la mente del

consumidor. Los anuncios deben ser una alternativa divertida y amigable, y que permita fidelizarlos a través de detalles o presentes sin previo aviso.

A continuación, se muestran algunas de las imágenes promocionales con la que se iniciaría la campaña publicitaria del restaurante, estas imágenes se usaran tanto para promoción vía redes sociales, así como en revistas y avisos publicitarios externos.



Figura 28. Publicidad “El Padrino” Te haré una oferta que no podrás rechazar.



Figura 29. Publicidad “Terminator” – Alitas Picantes.

Por último, podría negociarse la posibilidad de brindar descuentos a los suscriptores del diario El Comercio. De igual manera, se puede negociar con la banca de consumo de

Scotiabank, Banco de Crédito del Perú o BBVA Banco Continental para trabajar en promociones con sus tarjetas de crédito o cuenta de haberes.

5.1.5 Estrategias de Personas

En el negocio se considera al personal de servicio como fuente de lealtad de los clientes y de una ventaja competitiva. Desde la perspectiva del cliente, la relación con el personal de servicio es el aspecto más importante; desde la perspectiva de empresa, los niveles de servicio y el contacto al entregar el servicio es una fuente de distinción y de ventaja competitiva. (Lovelock & Wirtz, 2015)

En base al posicionamiento competitivo las personas en la empresa deben ser consideradas bajo el siguiente enfoque:

- a. Forman parte fundamental del producto.
- b. Ellos son la marca y representan a la empresa.
- c. El desempeño afecta directamente a las ventas y determina la productividad.

Recursos Humanos planteará alcanzar objetivos basado en enriquecer al personal, enfocándolo en la motivación y retención; los cuales permitirá tener herramientas para proporcionar un servicio de excelencia, productividad y buenas prácticas. Para ellos se tendrá en cuenta el modelo del ciclo del talento de servicio.

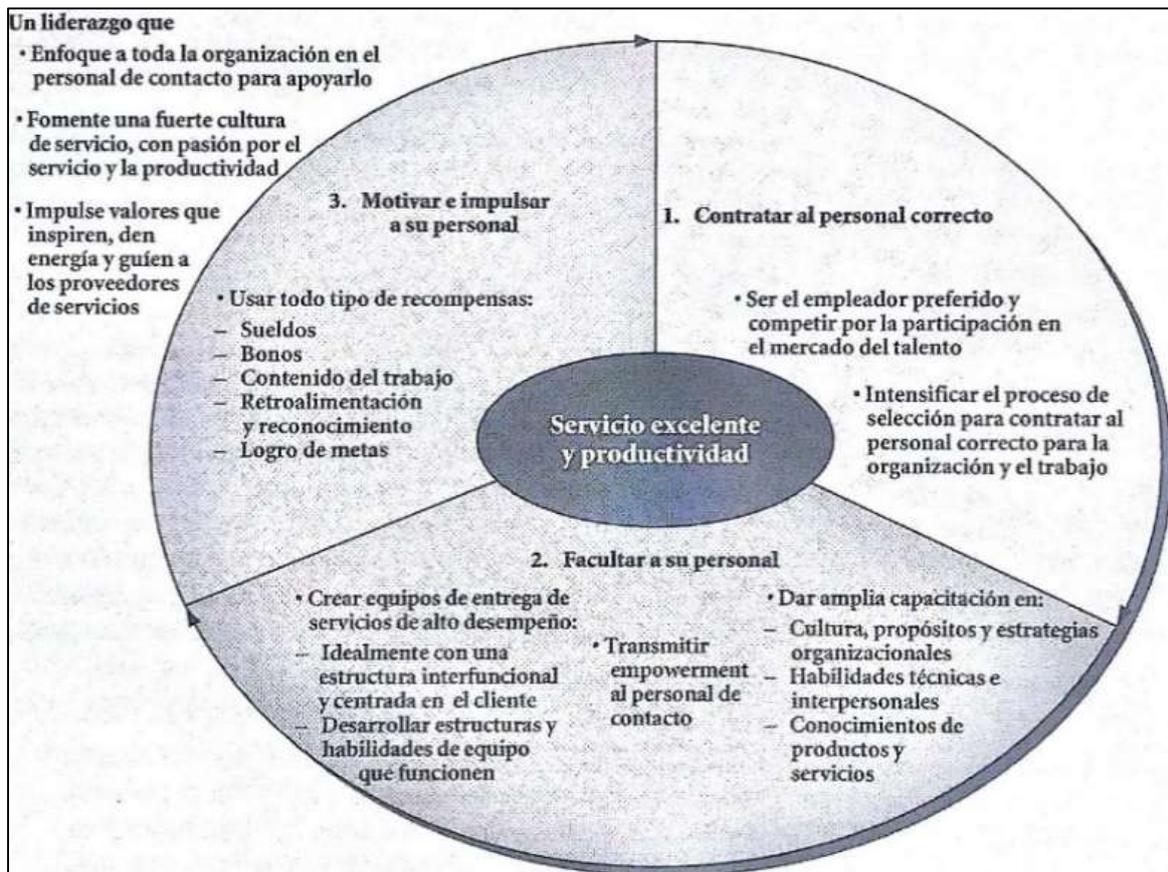


Figura 30. El Ciclo del talento de servicios. Tomado de Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia (Administración de ventas (7a ed.), por Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen, 2015, México: Pearson Educación.

Referente a la contratación del personal correcto, primero se partirá bajo la premisa que los mejores candidatos son elegidos por varias empresas; esto quiere decir que la empresa va a proyectar una buena imagen y continuidad en el mercado, tendrá la infraestructura y herramientas necesarias para el correcto desarrollo con éxito de las actividades del personal, y las compensaciones estarán siempre por arriba del promedio del mercado.

Propio del proceso de contratación, se cumplirá con un proceso estructurado, el cual estará alineado a los perfiles del puesto, en donde se ha definido requisitos del cargo, trayectoria laboral y competencias genéricas y específicas. Esta estructura es básica, para que de acuerdo con las evaluaciones se asigne a cada colaborador el puesto, área, y actividad

específica; teniendo como finalidad la formación de un equipo de trabajo con certificada experiencia en el sector y buscando el éxito en cada uno de ellos.

Luego de contar con el personal idóneo, se formará equipos de alto desempeño, alineándolos a objetivos comunes en grupo, y buscando el compromiso en conjunto; siempre enfocados a la satisfacción a nuestros clientes. Para ello se identificará a las personas con los conocimientos y habilidades que se complementen entre sí, posterior a ellos cada uno conocerá las responsabilidades del otro y sus limitaciones, para luego poder iniciar los trabajos coordinados y lograr el éxito en las tareas asignadas.

Referente a la capacitación, será un punto importante. Como lineamientos generales se impartirá capacitación interna, en base a las diferentes experiencias de los expertos contratados, alineándolos a la realidad del entorno y basados al enfoque cliente, y bajo el esquema de restaurante temático. Las capacitaciones estarán basadas en la cultura, propósito y estrategia de la organización; habilidades técnicas e interpersonales; y conocimiento sobre el producto y servicio.

Un especial énfasis se tendrá con la capacitación a los mozos. Bajo el punto conocimiento del producto, serán impartidas por el chef, ayudante de cocina y el encargado del marketing; buscando que al atender las mesas presenten un conocimiento exacto de los ingredientes de cada plato, enfocándolos a la temática buscada en cada combinación.

Referente a la atención los clientes, se establecerá un proceso detallado de las actividades, y constantemente se estará evaluando las actitudes con las cuales se desarrollan cada una de ellas.

Con la finalidad de motivar e impulsar al personal en busca del éxito, se plantará recompensas definiendo una estructura de salarios, definiendo bonos, mejorando el contenido

de las actividades del trabajo en función a las tareas y habilidades de cada colaborador, y por último se considerará la retroalimentación y reconocimiento en el logro de metas.

En la estructura de salarios, se definirá rangos o bandas, basados en los puestos y funciones de cada colaborador. La amplitud de los rangos se desarrollará en base a los perfiles establecidos de cada puesto. Los bonos, se planteará bajo las condiciones de alcanzar el margen esperado por cada año propuesto; el bono será de un sueldo.

A manera de involucrar a todos los colaboradores se establecerá reuniones de retroalimentación, o lecciones aprendidas; las cuales tendrán como objetivo el replanteamiento en los contenidos de trabajo, modificación en los procesos o actividades, y de ser el caso el cambio en las metas definidas. La base principal de las participaciones de las reuniones será en buen juicio de lo planteado, y siempre sin perder de objetivo al cliente.

Como último punto, se definirá un liderazgo transformacional, para que de manera fundamental puede adaptarse posibles cambios de valores, metas, y aspiraciones personales, orientados al contacto exitoso con los clientes.

Los puntos detallados en los anteriores párrafos son de mucha importancia, considerando que el recurso humano y la imagen son factor importante en el éxito del negocio; y el resultado hará que nuestros clientes pueden gozar de una experiencia única al visitar el restaurante.

5.1.6 Estrategia de procesos

La estrategia de procesos se enfocará principalmente en cubrir la satisfacción del cliente, y para ello se establecerá procesos principales durante la prestación del servicio.

(Lovelock & Wirtz, 2015)

5.1.6.1 Proceso de atención al cliente

Uno de los principales procesos, que debe estar bien definido será el de la atención al cliente, el cual debe considerar los siguientes criterios:

- a. Predisposición y actitud positiva, saludarlos de manera amable y cortés (buenos días/tardes/noches, dándoles la bienvenida al lugar).
- b. Despejar cualquier duda o inquietud haciéndoles saber que se está prestos para atender al cliente.
- c. Rapidez en la localización de la reserva y la verificación de esta. Preguntar por alguna preferencia.
- d. Acompañar y acomodar al cliente en la mesa, facilitando el acceso a la silla, hacerse cargo de sus pertenencias (vestimentas como abrigos, chaquetas, objetos, etc.) o facilitando alguna silla especial.
- e. En caso de clientes sin reserva, la disponibilidad será confirmada inmediatamente. En el caso de contar con alguna mesa disponible se le proporcionará un tiempo real de espera (en función a la rotación del establecimiento) y se le guiará hacia la zona de espera, donde se les mantendrá informados mediante comunicaciones durante su espera, y también se puede ofertar una reserva para el número de personas necesarios.
- f. Al momento que haya disponibilidad de mesa, se invitará al cliente a ocupar la mesa dispuesta, guiándolo hasta el lugar, trasladando cualquier servicio o producto hasta el momento indicado.
- g. Entregar las cartas para que pueda tomar alguna orden o petición por parte del cliente.
- h. Mantener coordinación constante con la cocina, para que el pedido realizado pueda atender oportunamente.

5.1.6.2 Proceso Compras

Dentro de los procesos principales, está el de compras, fundamental para definir los adecuados productos, tener el control de los costos de materia prima, rentabilizar el stock, y evitar el desperdicio de los productos perecederos. Estos últimos son los más complicados debido a que nunca se conoce a la perfección el volumen de venta y siempre se debe de tener de más para evitar cualquier tipo de desabastecimiento. De lo contrario, se tendrá que comentarle al cliente que no se posee o no queda materia prima para elaborar el plato solicitado, un gesto altamente contraproducente para un restaurante.

Luego de haber definido los platos, la carta, y la cantidad prevista para la atención del negocio, se deberá establecer al detalle los insumos y la frecuencia, la forma y condiciones de abastecimiento, el método de despacho según producto, y las rotaciones y cambios de acuerdo con la temporada.

5.1.6.3 Proceso de Elaboración de Plato

El proceso de elaboración de platos es complejo, por ello se requiere de un equipo de trabajo capacitado que pueda llevar a cabo estas funciones; los integrantes del equipo encargado de la elaboración de los platos deben contar siempre con un análisis de mercado que les permita conocer el panorama del campo sobre el cual se va a realizar el trabajo, a partir de esto se pueden establecer los objetivos, políticas, balance nutricional, variedad y determinar los equipos que se requieren para dicho trabajo, también se conocen cuáles son los factores que ejercen influencia en los tipos de platos, tal es el caso de los factores socioculturales y nutricionales, mismos que se engloban en un factor general conocido como factor clientela.

Para que la elaboración de los platos sea exitosa se debe cumplir con una serie de pasos descritos en un protocolo de actividades que se dividirá en planeación, ejecución, control y evaluación de menú.

5.1.6.4 Proceso de manejo de redes sociales

En relación con las redes sociales como Facebook, se debe monitorear las visitas de los clientes, analizar los comentarios para ver el grado de satisfacción, todos estos datos obtenidos ayudarán a procesarlos y a implementar nuevas acciones que generen fidelidad de los consumidores.

Se deberá de monitorear la página web y la página de Facebook. El monitoreo de la página web servirá para determinar una automatización para la obtención de datos, esto conlleva a implementar formularios de consultas, satisfacción, encuestas, datos que nos permita determinar en qué parte del proceso de atención se puede mejorar, si hay un nuevo gusto de los clientes para ampliar la oferta, necesidades, etc.

5.1.6.5 Estrategia de Presencia Física

En la estrategia se empleará el modelo de los panoramas de servicio, este marco integrador considera todos los entornos del servicio, en donde incluye los ambientes, el espacio, la funcionalidad, así como las señales, los símbolos, las imágenes, y los artefactos. (Lovelock & Wirtz, 2015)

El local ubicado en el distrito de San Miguel tendrá una decoración moderna basada en las producciones cinematográficas, ambientando partes del restaurante con imágenes y figuras de acuerdo a la clasificación definida, esto considerando las épocas del cine clásico, moderno y contemporáneo.

La iluminación de decoración destacará por crear el clima con un toque artístico del lugar; esto a través de un diseño de iluminación adecuado. Los artefactos elegidos para tales

fines además se integrarán como elementos decorativos, armonizando la estética general del local.

Se instalará techos suspendidos, por la importancia de las instalaciones de servicio y además para camuflar alguna irregularidad de la obra estructural, con lo que se obtiene una superficie lisa fácil de conservar en condiciones higiénicas.

Las mesas y sillas utilizadas serán bastante confortables para que los clientes disfruten de sus platos. No se colocará ninguna mesa cerca a la entrada del baño para evitar incomodar a los clientes. La distribución de las mesas será en forma desigual y no simétrica, teniendo en cuenta la privacidad y la iluminación adecuada.

Asimismo, habrá personajes de las películas que han marcado historia para todo tipo de personas, como por ejemplo a Forest Gump, Titanic, El Padrino, etc. También se ambientará escenas más recordadas de cada una de ellas.

Se monitoreará los efectos sobre calefacción y ventilación; pérdida de calor y desequilibrio de temperatura y ventilación; dispositivos de compensación y sobre todo del mantenimiento; durabilidad y resistencia; conservación del aspecto, seguridad de funcionamiento; sustitución de piezas desgastadas.

Como se ha detallado anteriormente, el local estará decorado con imágenes y figuras de fibra de vidrio de personajes y películas de toda época de la siguiente manera:

- a. En el área de espera una banca con Forrest Gump sentado tal como en la película.
- b. Han Solo de la película Star Wars sentado en una de las mesas, en una escena muy conocida.
- c. En una esquina un exoesqueleto del T800 de la película Terminator.

- d. En otra esquina, y a una altura media, una figura representando el nacimiento de Simba, de la película el Rey León.
- e. En una parte del techo del restaurante, un alien colgado, tal como la película Alien.
- f. En otra mesa estará ubicado Vito Corleone, de la película El Padrino.
- g. En otra área amplia del restaurante, una representación de la proa del Titanic, en la cual los visitantes podrán subir y representar una de las escenas más conocidas de la película, y también se podrán tomar fotos.

Para mantener el ambiente con un aroma adecuado, se utilizará un aromatizante fresco y ligero que atraiga a los clientes, como complemento de ello se utilizará una lista de música perteneciente a bandas sonoras de películas reconocidas y relacionadas con las figuras ubicadas en el local.

5.2 Estrategia de Ventas

5.2.1 Plan de Ventas

En cuanto a este punto se define el plan de ventas en conjunto tomando en cuenta las estrategias del marketing planteadas en el punto anterior.

Las ventas se van a impulsar inicialmente por ser un producto novedoso, enfocado en la puesta de restaurante temático, pero este será solo una de las herramientas iniciales, ya que luego de la primera visita, la siguiente visita será por el referente temático y sumado ellos deberán considerar en forma adicional el buen servicio y la preparación de los platos y combinaciones en la presentación de la carta. De forma paralela, los precios ofrecidos a los clientes se encuentran dentro del promedio buscando completar una exitosa experiencia durante la prestación del servicio.

En cuanto a la publicidad, se alinearé a las promociones que se ofrecerá a los clientes, como los descuentos los fines de semana y en fechas determinadas. Dentro de las técnicas

venta a implementar se considerará realizar descuentos con mayor frecuencia, realizar campañas publicitarias (descuentos en fechas específicas, participación en ferias), y brindar valores agregados.

Como estrategia de ventas se considerará ofrecer descuentos a los clientes los domingos, descuentos en fechas específicas, alternativas de consumo en la carta, e informar en redes sociales y/o a través de distintos medios de comunicación acerca de las distintas estrategias ya mencionadas.

5.2.2 Políticas de servicios y garantías

Los principios de la política de servicios y garantías son los siguientes:

- a. Asegurar la fiabilidad de los productos que se ofrece en la carta. Esto se refiere a certificar el origen de nuestros insumos, garantizando que estén aptos para el consumidor, el cliente.
- b. El cliente es el principal factor de sostenibilidad, es por ello se buscar una mejora continua en buenas prácticas de trabajo. Otro enfoque será brindar información suficiente y oportuna en el momento que lo requieran, para así satisfacer sus necesidades y que así puedan tomar mejores decisiones en cuanto a la adquisición y elección de los productos ofrecidos.
- c. La atención al cliente debe ser con amabilidad, respeto, cortesía y eficacia.
- d. Garantizar el cumplimiento de las normas y fundamentos técnicos dictados por la Dirección de Higiene Alimentaria de DIGESA. Asimismo, se garantiza el cumplimiento de todos los requerimientos de ley que recaen sobre una organización de elaboración de alimentos.
- e. Asegurar la mejor calidad en la elaboración de cada uno de los platos. Se cuenta con personal altamente capacitado, los ingredientes más frescos y los procedimientos

adecuados para garantizar un buen sabor y una experiencia agradable al momento de la degustación.

- f. Compromiso de evaluar todo impacto ambiental que la operatividad del negocio pueda generar; buscando reducir riesgos mediante actividades en pro de un comportamiento enfoque ecológico y ambiental.

Capítulo VI. Pronóstico de Ventas

6.1 Fundamentos y Supuestos

De acuerdo con Johnston y Marshall (2009), el pronóstico de ventas es una estimación que se puede realizar tanto en unidades monetarias como en unidades de venta, y en un periodo de tiempo determinado. Así también, es preferible que el pronóstico de ventas esté por debajo del potencial de ventas de la compañía, previendo así una posible baja de la capacidad productiva o recursos financieros limitados.

El pronóstico de ventas es una de las herramientas más importantes puesto que brinda información fundamental para la elaboración del plan de negocios. En detalle, el pronóstico de ventas servirá para proyectar los presupuestos de ventas y compras, el flujo de caja, determinar el personal a contratar y los recursos necesarios para toda la operación (Johnston & Marshall, 2009).

Johnston y Marshall (2009) dividen a los diversos métodos para realizar un pronóstico de ventas en dos tipos, los métodos subjetivos y los métodos objetivos (ver figura 31).

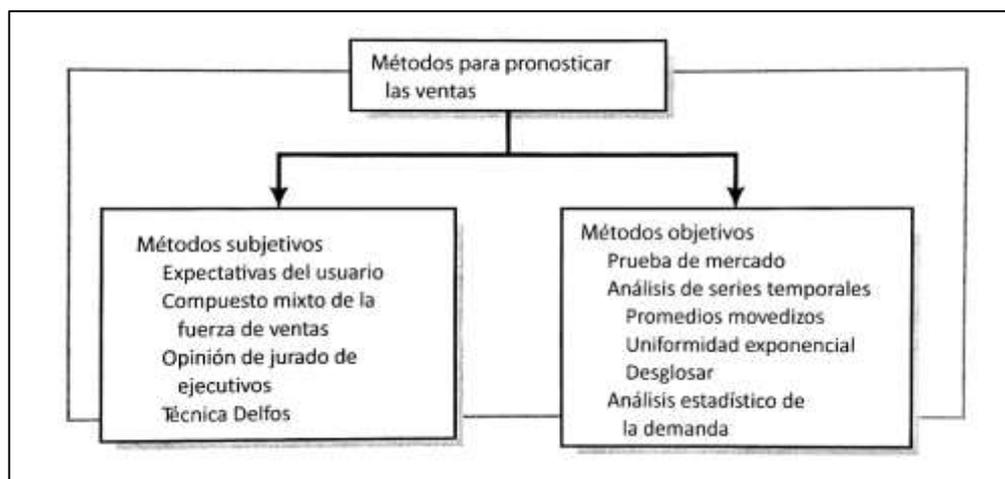


Figura 31. Métodos para pronosticar las ventas. Tomado de *Administración de ventas* (9a ed.), por M. W. Johnston y Marshall, 2009, México: McGraw-Hill.

6.2 Justificación

Para el presente trabajo de investigación, el método elegido para el pronóstico de ventas es el de expectativas del usuario, o también llamado el método de las intenciones de los compradores, siendo que dependerá de las respuestas de los potenciales compradores, información obtenida en la encuesta realizada.

Para poder cuantificar la demanda proyectada primero se necesita conocer la frecuencia de asistencia del público objetivo del presente plan de negocios. Para ello se utilizaron los resultados de la pregunta 12 de la encuesta ya realizada.

Tabla 23
Frecuencia de asistencia

Frecuencia	%	Frec. Anual	Ponderado
Semanal	6.0%	52	3.12
Quincenal	21.0%	26	5.46
Mensual	35.0%	12	4.20
Cada 2 meses	24.0%	6	1.44
Cada 3 meses	14.0%	4	0.56
	100.0%		14.78

Según el cálculo de la tabla 23, las personas asistirán un total de 14.78 veces al año a este establecimiento de comida. Al multiplicar el mercado objetivo por esta frecuencia promedio de consumo se obtiene el número de visitas al año.

Tabla 24
Pronóstico de asistencia

Mercado Objetivo	Frecuencia Promedio	Visitas Anual
4,077	14.78	60,258

Alineando el dato de las vistas anuales a la situación actual 2021 (Pandemia COVID19), se considera para el proyecto que el año 1 (inicio de actividades) será el 2022; y para establecer el nuevo cálculo se toma la información estadística del sector de restaurante en el cual se puede apreciar que en el año 2020 se ha registrado una disminución del rubro de restaurantes del -46.95%, con respecto al año 2019. (Boletín estadístico del sector de servicios febrero 2021, abril 2021)

Por otro lado, el ministro de la producción José Luis Chicoma indicó que para el año 2021 se tiene proyectado un crecimiento del 48% con respecto al 2020. (“Ministro Chicoma: Sector gastronómico aumentaría en 48 % su facturación respecto al 2020”, 2021)

Tomando los datos del sector servicios y el Ministro de la Producción, se infiere que en al inicio del año 2022 las ventas del sector de restaurantes estarían al 78.51%, con respecto a las venta del 2019, año pre-pandemia. Con este último factor de 78.51%, se aplica el porcentaje al pronóstico de asistencia de la tabla 24 (60,258 visitas anuales), y ahora la nueva base de asistencia anual es de 47,309 visitas.

Ahora bien, para calcular la demanda anual para cada línea de productos del restaurante se utilizó los resultados de la pregunta 6 y 7 de la encuesta realizada, en las cuales se pregunta sobre sus preferencias en comidas y bebidas al asistir a un restaurante; y esos porcentajes se multiplicaron por la demanda anual o número de visitas anuales, así se obtendrá el pronóstico de ventas.

Tabla 25
Pronóstico de ventas

Producto	Demanda %	Demanda Anual en Unid.
Hamburguesas y Sándwiches	16%	7,569
Piqueos	15%	7,096
Platos de fondo	26%	12,300
Pastas	15%	7,096
Ensaladas	13%	6,150
Postres	15%	7,096
Bebidas no alcohólicas	71%	33,589
Bebidas alcohólicas	29%	13,720

6.3 Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

Está claro que, debido al dinamismo de los mercados en la actualidad, el pronóstico de ventas puede verse impactado por ciertos factores, tanto externos como internos, haciendo que las ventas puedan incrementarse o disminuir. En tal caso, lo más riesgoso sería lo segundo, la disminución de las ventas, lo cual podría afectar de manera significativa la rentabilidad del negocio y por ende en su sostenibilidad.

Algunos aspectos críticos que podrían causar un impacto son:

- a) Situación económica, si bien se espera una mejora económica en los próximos años en el Perú, estas proyecciones no siempre se cumplen, por lo que una nueva desaceleración económica o el arribo de un nuevo modelo económico en el país podría afectar seriamente el pronóstico de las ventas y en sí, la continuidad del negocio.
- b) Novedad del producto, si bien en todo producto novedoso es difícil pronosticar la reacción del consumidor, en el presente trabajo se espera una reacción positiva ante lo novedoso de la propuesta, esto de acuerdo con el estudio de mercado ya

realizado. Por otro lado, también hay que tener en cuenta el comportamiento del consumidor una vez que el producto deje de ser novedoso para él. Para ello, el plan de marketing debe tener como uno de sus objetivos el mantener atractivo para el consumidor el presente proyecto.

- c) Nuevos competidores, la aparición de un nuevo competidor con una propuesta muy similar y en una zona muy cercana, o incluso el arribo al país de una franquicia internacional como Planet Hollywood, podría afectar en gran medida todo el pronóstico de ventas. Es por ello que desde un inicio se tendrá un factor diferenciador, tanto en el servicio como en las comidas y bebidas, haciendo que el ambiente y la decoración sea un complemento ideal de toda la oferta del presente proyecto (Planet Hollywood, s.f.).

Capítulo VII. Ingeniería del Proyecto

7.1 Estudio de Ingeniería

En el estudio de ingeniería se está considerando el análisis, diseño, implementación y puesta en marcha de la zona de operaciones y atención del servicio; abarcando desde la descripción de los procesos, adquisición de equipo y maquinaria buscando la optimización de la zona de operaciones, hasta cerrar con la estructura legal jurídica y organizacional, que deberá tener el proyecto para el adecuado funcionamiento.

El enfoque de evaluación de proyectos indica que la ingeniería aplicada resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta (Baca, 2013)

7.1.1 Modelamiento y elección de procesos productivos

Baca (2013) define que el proceso de producción es el procedimiento técnico debidamente analizado, donde se obtiene bienes y servicios tomando como base insumos, los mismos que al pasar por un proceso de transformación brinde un producto que cumpla o supere las expectativas de nuestro cliente. A ello se suma, que se debe considerar el análisis de un proceso tecnológico, buscando optimizar espacio, tiempo y movimiento durante el proceso de operación.

La representación y análisis de los procesos productivos se puedan encontrar varias técnicas o métodos, los mismos que dependen del objetivo del estudio, entre ellos se puede encontrar el diagrama bloque y el de flujo de procesos, el cronograma analítico, el diagrama de hilos y recorrido, el diagrama sinóptico, entre otros.

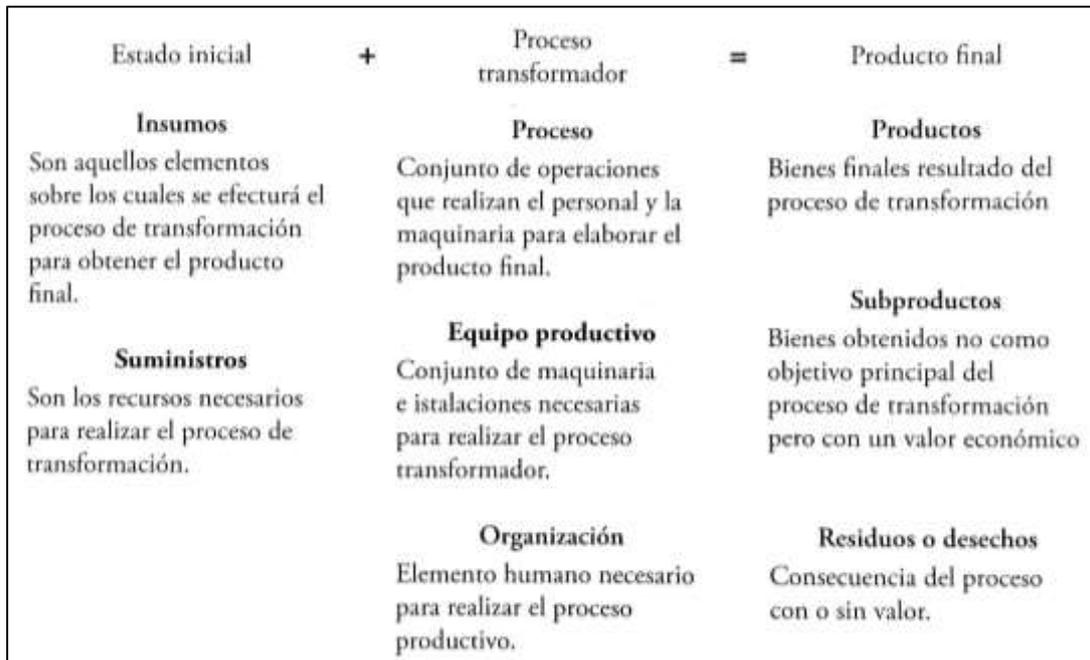


Figura 32. Proceso de Producción

Para el proyecto se aplicará el diagrama de flujo del proceso, el cual emplea simbología internacionalmente aceptada para representar operaciones. Se debe considerar que esta técnica es la más usada para representar procesos, y hará más fácil la lectura para el equipo que participe en el desarrollo de la operación.

Los flujos de procesos considerados en el proyecto son:

- a. Atención al Cliente
- b. Proceso de Compras
- c. Proceso de Almacenamiento
- d. Preparación de Alimentos

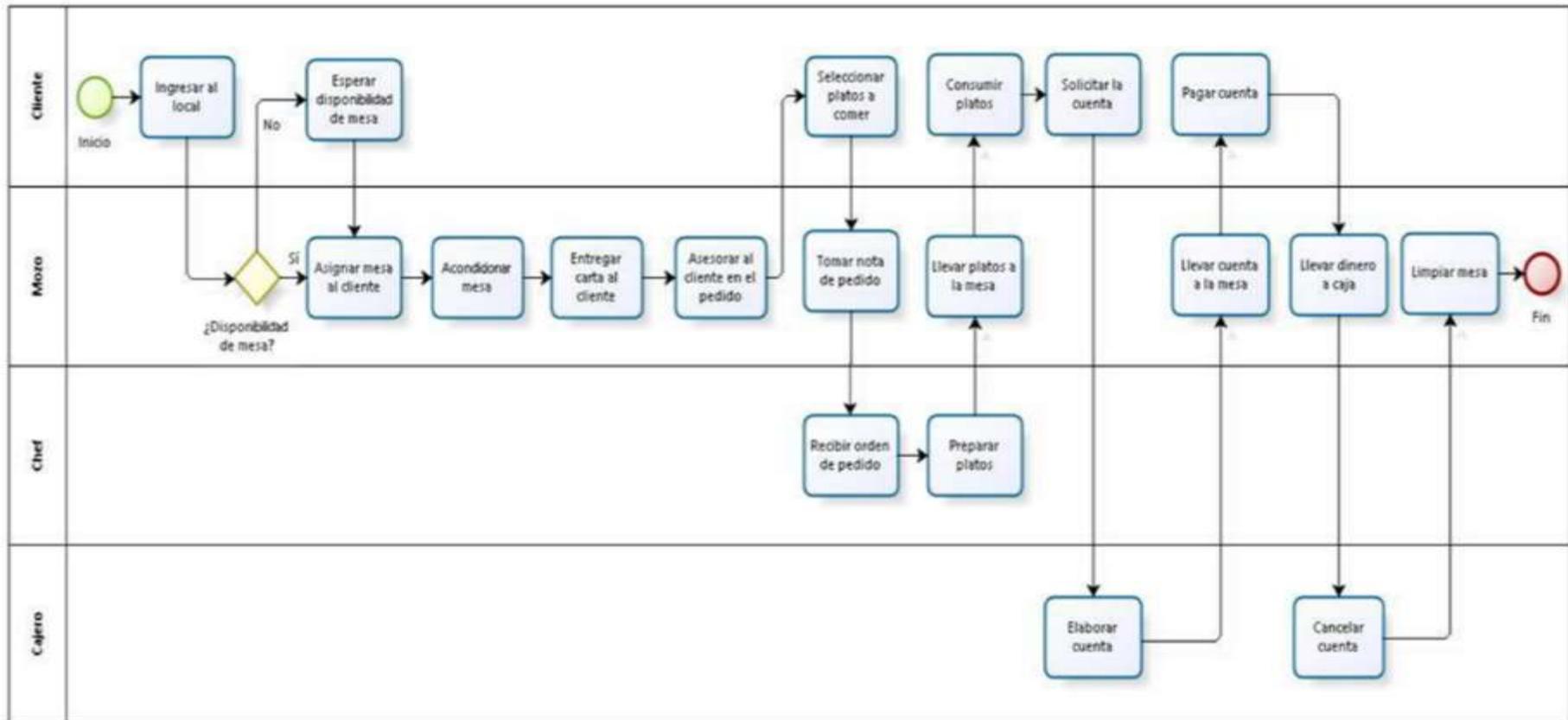


Figura 33. Proceso de atención al cliente.

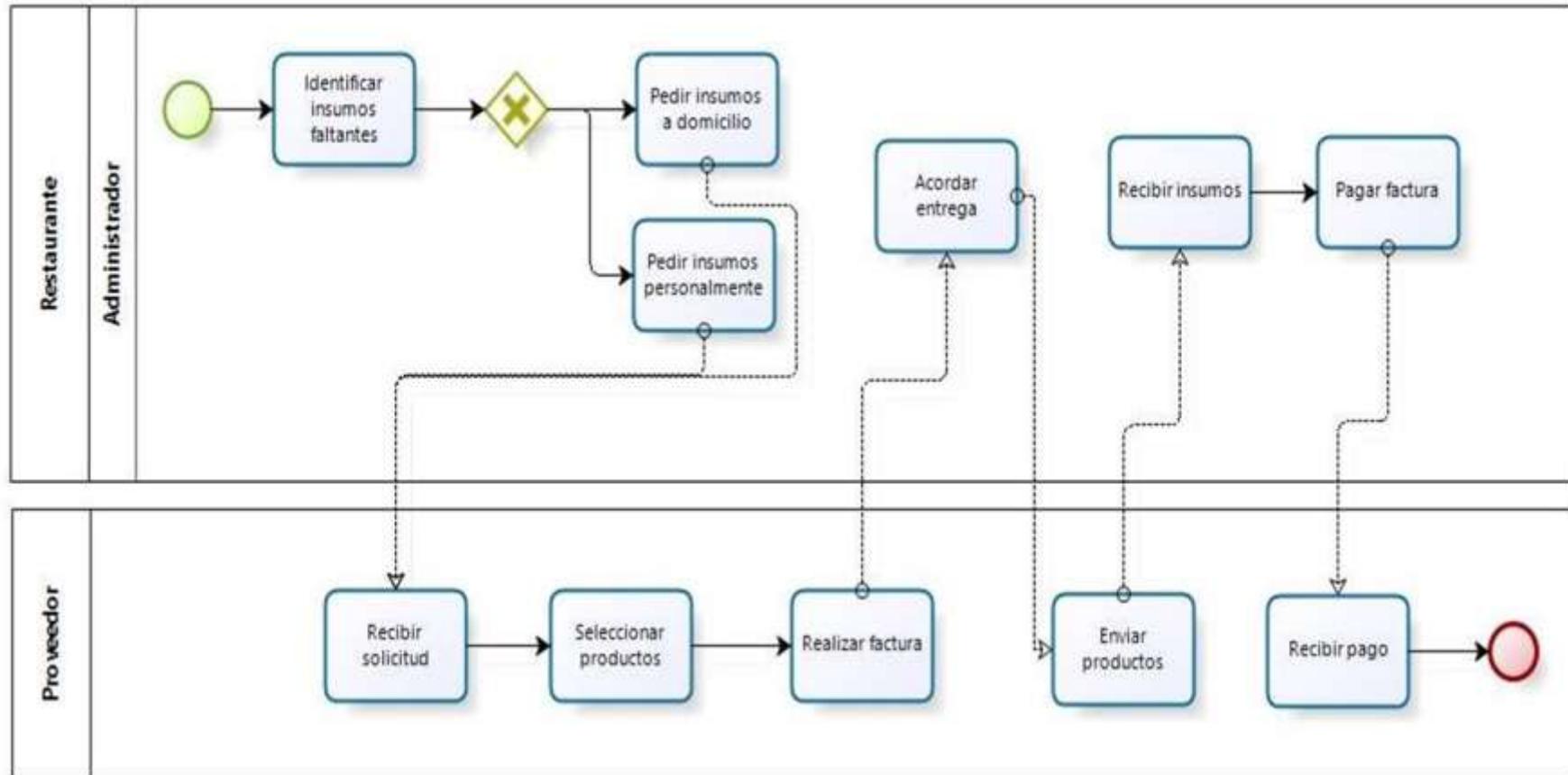


Figura 34. Proceso de compra de insumos.

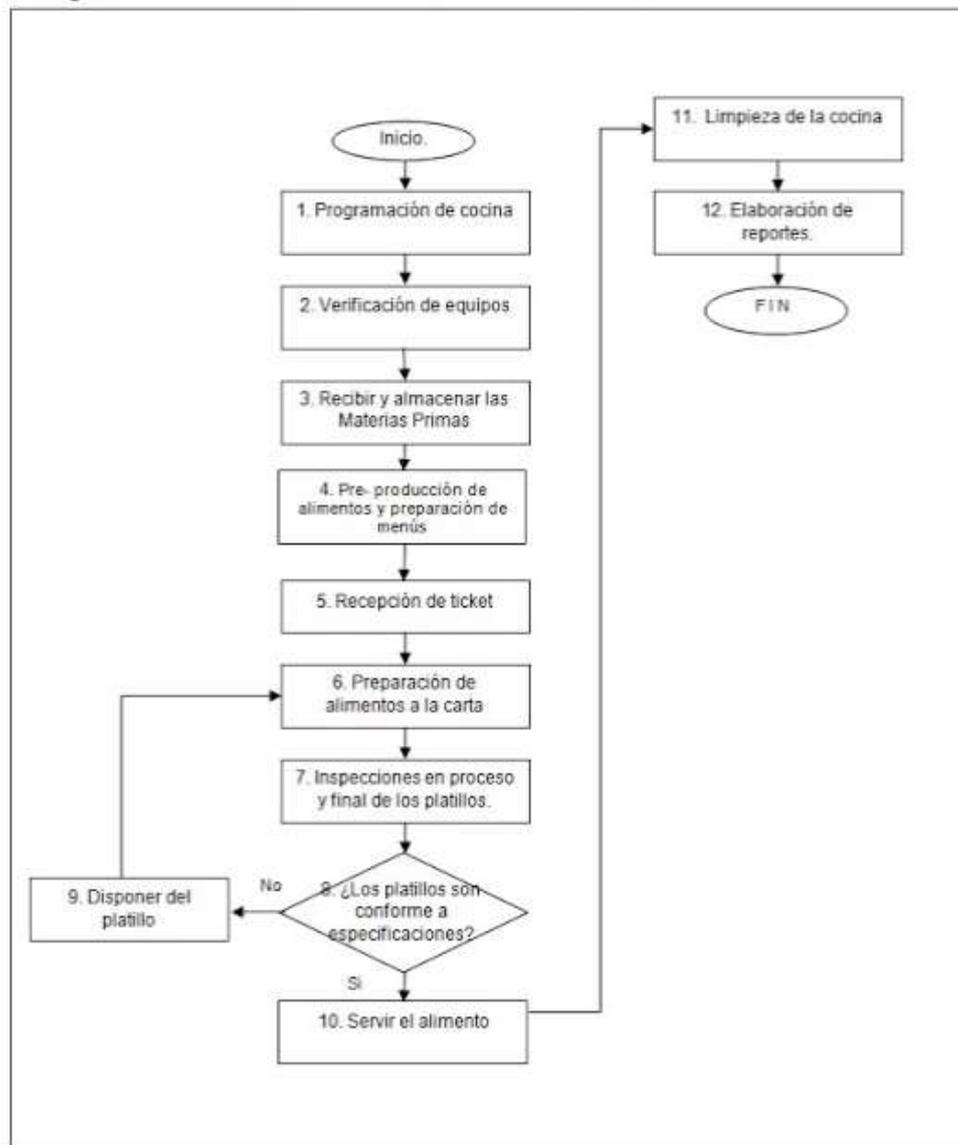


Figura 35. Proceso de Preparación de Alimentos.

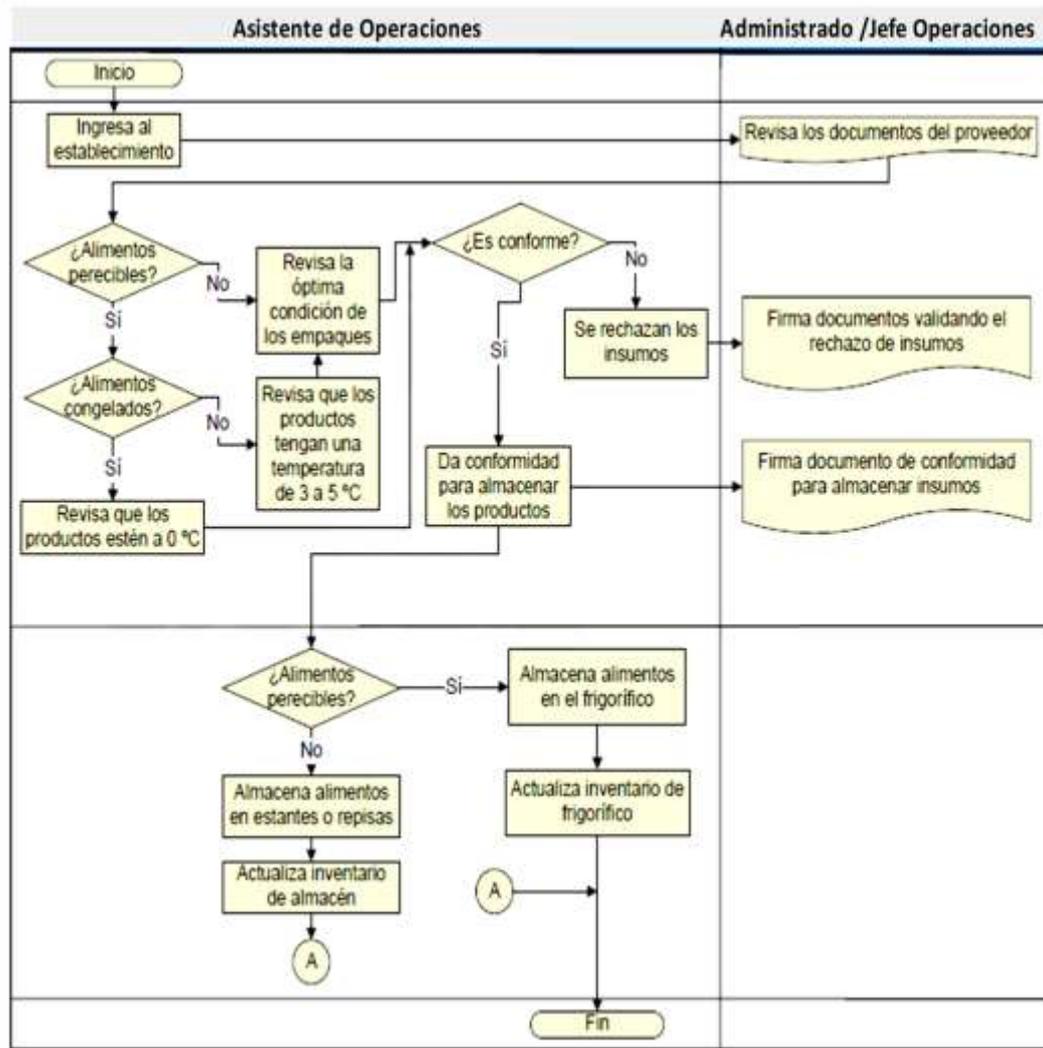


Figura 36. Proceso de Almacenamiento.

7.1.2 Selección del equipamiento

En la selección del equipamiento es básico hacer un comparativo, recabando la mayor información necesaria básica de los equipos a adquirir.

En la selección de equipamiento se debe considerar los siguientes factores:

Tabla 26
Consideraciones en la selección del equipamiento de un restaurante

Detalle	Evaluación / Observación
Proveedor	Presentación formal de cotizaciones
Precio	Cálculo de inversión inicial
Dimensiones	Para determinar la distribución en la zona de operaciones
Capacidad	Para determinar el número de maquinas y hacer un balanceo de líneas
Flexibilidad	Características para realizar operaciones con ciertos rangos, considerando cambios físicos y mecánicos en distintos niveles
Mano de Obra necesaria	Calculo de costo al operar, y nivel de capacitación
Costo de Mantenimiento	Enfoque anual, basado en un porcentaje del costo de adquisición
Consumo de Energía Eléctrica	Detallada en la placa en Kwatts /horas
Infraestructura Necesaria	Condiciones de energía eléctrica, acceso a presiones altas de agua
Costo de Fletes y seguros	Revisar si esta en el precio o debe considerarse por separado
Costo de Instalación o puesta en marcha	Verificar si esta incluido en el precio
Existencias de Refacciones en el país	Disponibles en almacenes nacionales, y si hay que importarlas medir tiempo y costo improductivo que genera

Nota: Elaborado en base a información proporcionada por expertos (ver anexo 2)

Para que el establecimiento tenga un funcionamiento adecuado y pueda cumplir con sus procesos productivos de acuerdo con los estándares de calidad establecidos necesitará de los siguientes equipos:

Tabla 27
Maquinaria y Equipo de un restaurante

Área	Maquinaria / Equipo	Marca	Especificaciones	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Almacén	Refrigeradora comercial	Harman's	Gabinete de acero inoxidable.	4,720	1	4,720
Almacén	Congeladora comercial	Harman's	Gabinete de acero inoxidable.	4,189	2	8,378
Almacén	Balanza Electrónica	Miyake	Fabricado de acero inoxidable	472	1	472
Cocina	Refrigeradora comercial	Harman's	Gabinete de acero inoxidable.	4,720	1	4,720
Cocina	Cocina Industrial de 6 hornillas	Harman's	Fabricado con planchas de acero inoxidable.	5,900	1	5,900
Cocina	Cocina Industrial de 4 hornillas	Harman's	Fabricado con planchas de acero inoxidable.	4,484	1	4,484
Cocina	Campana Extractora Industrial	Harman's	Fabricado con planchas de acero inoxidable.	1,475	1	1,475
Cocina	Licuadaora encapsulada	Harman's	Fabricado con planchas de acero inoxidable.	1,770	3	5,310
Cocina	Exhibidora para helados	Harman's	Cuenta con 5 cubeteras de acero, iluminación.	8,496	1	8,496
Cocina	Cámara Congeladora	Harman's	Fabricado en acero inoxidable AISI 304.	10,620	2	21,240
Cocina	Lavadero Industrial	Harman's	Acero inoxidable	1,156	3	3,469
Comedor	Caja Registradora	Miyake	Visor LCD de 5 a 8 líneas, de fácil lectura.	4,012	1	4,012
Comedor	Monitor para caja y pedidos	Miyake	Pantalla táctil con vidrio reforzado.	2,950	2	5,900
Comedor	Smart TV 49"	Samsung	Televisor Smart TV 4K de 42".	2,242	4	8,968
Comedor	Proyector	Logitec	Interfaz: HDMI / USB / AV / S-VIDEO.	589	1	589
Comedor	Pantalla Ecran	Zaigem	Pantalla Ecran 150 Pulgadas 3.0x2.2m	791	1	791
Limpieza	Aspiradora Industrial	Karcher	Aspira polvo y agua de grandes áreas.	1,887	1	1,887
Limpieza	Lustradora Industrial	Karcher	Lustradora de 16" para trabajos duros.	3,658	1	3,658
Oficina	Computadora Portatil	Lenovo	Procesador Intel Celeron 2955U, 2.4 GHz, 2 TB.	1,769	3	5,306
Oficina	Impresora Multifuncional	Epson	Imprime, copia, escanea, tiene Wi-Fi.	354	1	354

Nota: Elaborado con información proporcionada de diferentes proveedores.

7.1.3 Layout

La distribución del área de operaciones debe proporcionar condiciones de trabajo aceptables, permitiendo operar del modo más eficiente y rentable posible, siempre salvaguardando las normas de seguridad exigibles, buscando el bienestar para los trabajadores.

De acuerdo con la normativa nacional vigente, se ha considerado el reglamento nacional de edificaciones, Título III Edificaciones - Arquitectura –Norma 070 Comercio.

Capítulo II, Condiciones de habitabilidad y funcionalidad, artículo 4, 5, 6, 7 y 8. Los artículos están referidos a Iluminación y ventilación, ambos natural o artificial; a sistemas de detección y extinción de incendios, así como a condiciones de seguridad (Norma A-130); a números de personas según área de exposición, que este caso es de 1.5m² por persona; y por último a la altura libre mínima de piso terminado a cielo raso en la edificación comercial, la cual debe tener como mínimo 3.00 metros.

Capítulo III, Características de los Componentes, Artículo 9, 10, 13 y 17. Los artículos están referidos al acceso de ingreso, considerando el tema de discapacidad; a los vanos para la instalación de puertas de acceso, comunicación y salidas; al material de acabado de los pisos exteriores, los cuales deben ser antideslizantes; y por último, al área de elaboración de alimentos, los cuales serán con paredes y pisos de material no absorbentes, resistentes, antideslizantes, y de fácil mantenimiento.

Capítulo IV, Dotación de Servicios, artículos, 21 y 23. Estos mismos están referidos a la provisión de servicios sanitarios para empleados, público, y personas con discapacidad.

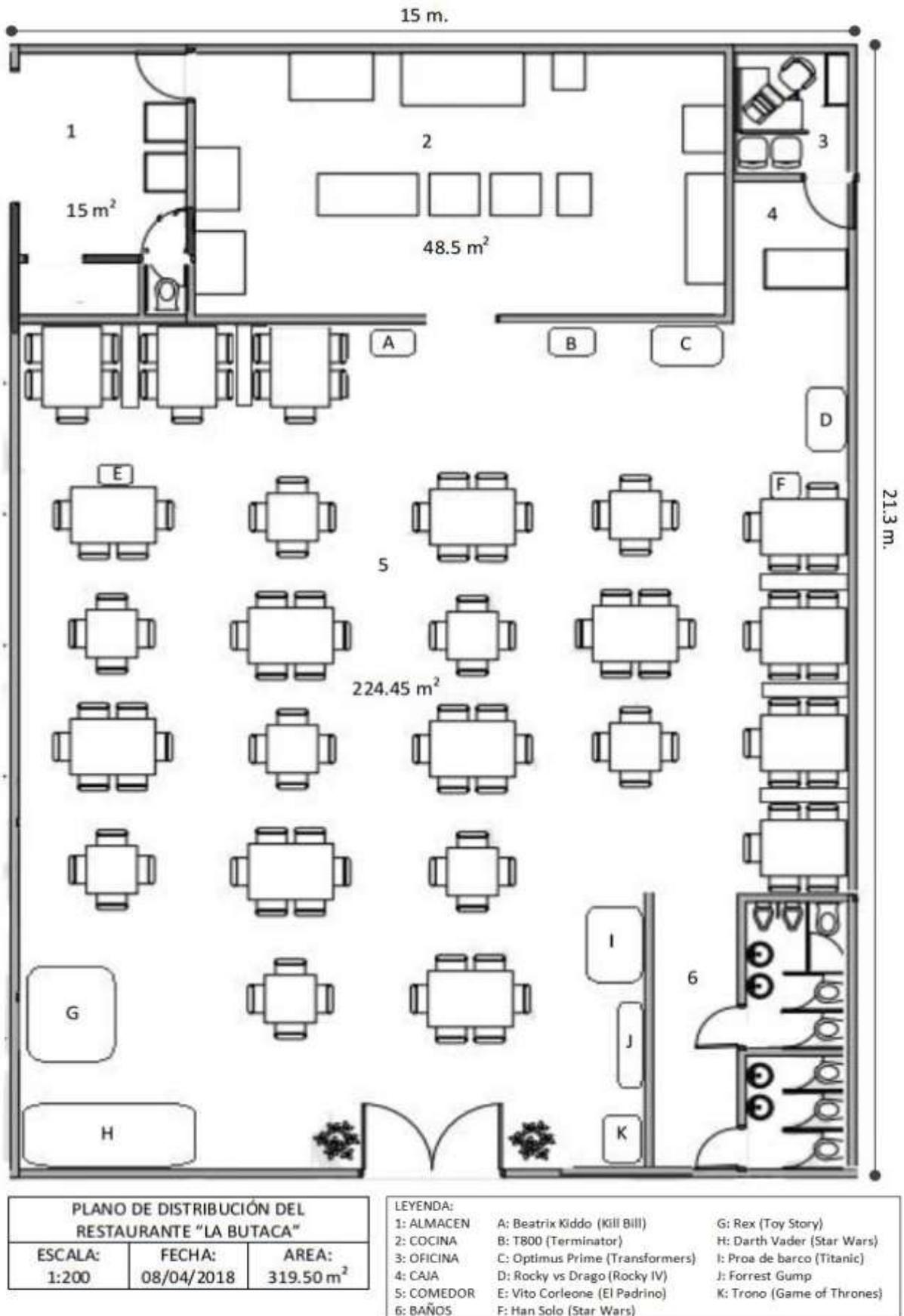


Figura 37. Lay Out Restaurante Temático.

7.1.4 Distribución de equipos y maquinarias

La distribución a emplear para diseñar la operación será bajo el enfoque de procesos, la misma que agrupa a los equipos de trabajo bajo funciones similares, y realizan trabajos rutinarios, en volúmenes bajos de producción. Aquí operaran en forma intermitente y guiado por órdenes de trabajo individuales (Baca, 2013).

En la figura 38 se muestra la distribución de los equipos y maquinarias que están ubicados en la cocina del presente proyecto.

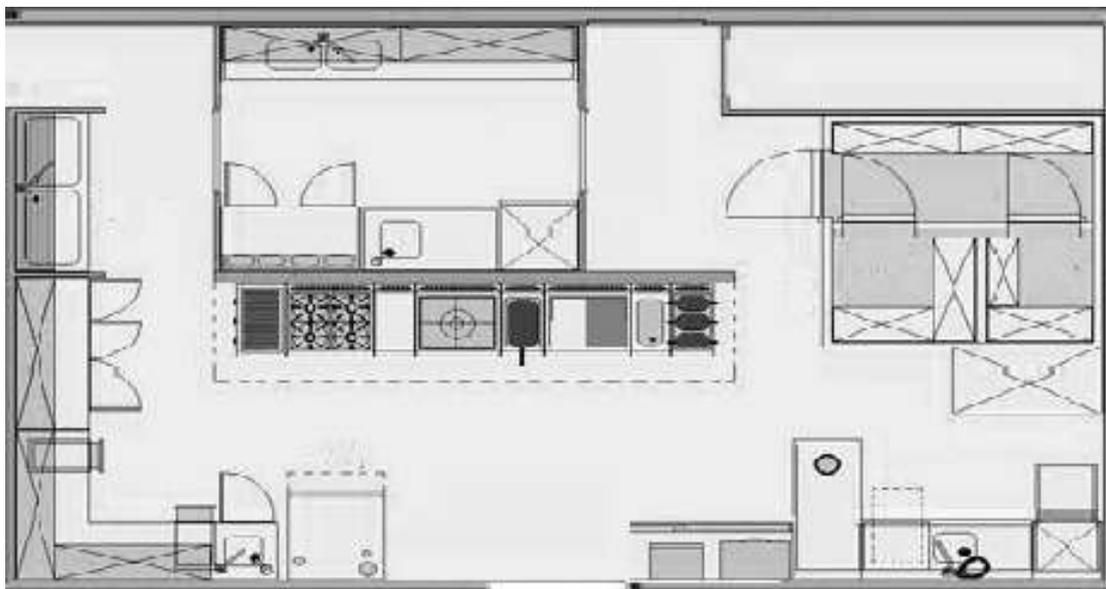


Figura 38. Distribución de equipos en la cocina

7.2 Determinación del tamaño

7.2.1 Proyección de crecimiento

La proyección de crecimiento debe ir acorde a la capacidad operativa que se tenga, según Chase y Jacobs (2014), el nivel de capacidad que se determine tiene altas repercusiones en el índice de respuesta de la empresa, la estructura de costos, la política de inventarios y el personal que se requiera.

Determinar con la mayor precisión la capacidad máxima del presente restaurante, de ser esto posible, es una tarea relativamente sencilla, bastará con conocer las medidas del comedor. La matización anterior de este cálculo dependerá en gran manera de la decoración, tamaño de las mesas, elementos auxiliares, espacio útil disponible y un largo etc., que en la vida real suelen complicar los cálculos y que en el sencillo tapiz de un folio en blanco siempre resultan más fáciles.

De acuerdo a Borrego (2014), el espacio que suele ocupar un cliente por término medio es de 1 m², a esta cantidad se le suma usualmente 30 cm² en concepto de pasillos, muebles auxiliares, decoración y resto de zonas comunes para el servicio, sin embargo, por tratarse de un restaurante temático el cual tendrá un mayor énfasis en las decoraciones, para este caso le sumaremos 60 cm² más, así se puede afirmar que se necesita como mínimo, por término medio, 1.90 m² por cada cliente.

Con estos datos, es decir, el espacio necesario por comensal y el área de la sala se puede determinar, de acuerdo con la fórmula de Borrego (2014), la capacidad estimada:

$$\text{Capacidad estimada (CE)} = \text{área útil para el servicio} / 1.90 \text{ m}^2 \text{ por comensal.}$$

Ahora bien, siendo que la sala tiene un área de 224.45 m², luego:

$$\text{CE} = 224.45 \text{ m}^2 / 1,90 \text{ m}^2 \text{ por comensal} = 118 \text{ comensales}$$

En este caso el cálculo del área ha sido sencillo, si no se tratase de un polígono regular habría que eliminar las zonas inútiles para el servicio y subdividir el resto en polígonos fácilmente medibles y sumar el área de cada uno de ellos.

Una vez se ha terminado los cálculos hay que terminar el puzle de colocar las mesas en el espacio sin rebajar la cifra obtenida, teniendo en cuenta que las mesas para dos o cuatro comensales suelen medir 0.75 m por 0.75 m, para seis 0.75 m por 1.25 m o las de ocho 0.75 m x 1.80, por supuesto se puede tener mesas distintas y de distinto tamaño, al igual que las sillas, que suelen medir 0.50 m por 0.50 m por término medio. Se podría suponer que se ha resuelto satisfactoriamente el puzle.

Ya se ha calculado el aforo, ahora se trata de determinar la capacidad productiva, que dependerá del número de horas que esté disponible el servicio y el tiempo en que, por término medio, se completa el servicio desde que se da la bienvenida al comensal hasta que lo se le despide.

Tabla 28
Tiempo de espera - Servicio de Atención

Parte del Servicio	Tiempo
Bienvenida	3
Tiempo de espera promedio	5
Entrega de la carta y toma de la comanda de bebidas	8
Entrega de la bebida y toma de la comanda de comidas	10
Servicio de comida y bebidas	65
Petición y entrega de la cuenta	6
Revisión de la cuenta, pago y despedida	8
Limpieza y montaje para un nuevo servicio	5
Tiempo total del servicio	110

En la tabla 28 se especifican parámetros para medir los tiempos y calcular la duración de la estancia del comensal en la sala. En la medida que se sea capaz de cumplir o incluso mejorar los tiempos, se conseguirá mejorar la productividad de la operación.

El cálculo de la capacidad productiva máxima se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad productiva máxima en comensales (CPMC)} = \\ (\text{CE} \times \text{tiempo total del servicio}) / \text{Tiempo del ciclo del servicio}$$

Donde el tiempo del ciclo del servicio es el número de horas que, por ejemplo, se tienen asignadas al desayuno, almuerzo, cena, etc. De este modo, siendo que el ciclo del servicio es de 12:00pm a 01:00am, es decir 13 horas o 780 minutos y, el tiempo promedio del servicio de 110 minutos, la fórmula queda como sigue:

$$\text{CPMC} = (118 \text{ comensales} \times 780 \text{ minutos}) / 110 \text{ minutos} = 837 \text{ comensales}$$

Evidentemente conseguir esta cifra es prácticamente imposible, ya que no todos los comensales entrarán en la sala exactamente cuándo se abra, ni las mesas tendrán siempre su ocupación máxima. En cualquier caso, cuanto más se acerque a esta cifra mayor será la productividad. Para su control, se propone la siguiente tabla:

Tabla 29
Asistencia diaria

	Clientes	
	Porcentaje	Cantidad
Lunes	5%	56
Martes	10%	112
Miércoles	15%	168
Jueves	20%	224
Viernes	35%	392
Sábado	45%	504
Domingo	40%	448
Total		1,904

Para el cuadro anterior se ha tomado como referencia la asistencia promedio por día de restaurantes similares tipo Comixs, Hard Rock Cafe y Chili's.

7.2.2 Recursos

Como se ha detallado anteriormente, el local estará decorado con imágenes y figuras de fibra de vidrio de personajes y películas de toda época, de las cuales se puede mencionar las siguientes:

En el área de espera una banca con Forrest Gump sentada tal como en la película.



Figura 39. Forrest Gump. Recuperado de <https://www.bolsamania.com/cine/eres-capaz-de-completar-estas-emblematicas-frases-del-cine/>

- Han Solo, de la película Star Wars, sentado en una de las mesas, en una escena muy conocida.



Figura 40. Han Solo. Recuperado de https://www.tripadvisor.ru/LocationPhotoDirectLink-g186338-d187535-i167703321-Madame_Tussauds_London-London_England.html

- En una esquina un exoesqueleto del T800 de la película Terminator.



Figura 41. Terminator, Recuperado de <http://lamanufacturefantastique.blogspot.com/2016/01/>

- En otra esquina, y a una altura media, una figura representando el nacimiento de Simba, de la película el Rey León.



Figura 42. El Rey León. Recuperado de <http://digitalspace.info/?k=rafiki+lion+king+simba>

- En una parte del techo del restaurante, un alíen colgado, como la película Aliens.



Figura 43. Aliens. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/811773901557726439/?lp=true>

- En otra mesa estará ubicado Vito Corleone, de la película El Padrino.



Figura 44. Vito Corleone. Recuperado de <https://www.guioteca.com/mitos-y-enigmas/en-que-mafiosos-verdaderos-se-baso-el-mitico-personaje-de-vito-corleone/>

- En otra área amplia del restaurante, una representación de la proa del Titanic, en la cual los visitantes podrán subir y representar una de las escenas más conocidas de la película.



Figura 45. El Titanic. Recuperado de <https://stagramer.com/hashtag/katewinslet>

- Para el lado del fondo del restaurante, una figura de Optimus Prime, versión de los dibujos animados de los 80's.



Figura 46.. Optimus Prime. Recuperado de <https://xombit.com/2014/06/optimus-prime-estatua>

- Por el lado de la entrada de la oficina, las figuras de Rocky vs Drago frente a frente, de la película Rocky IV.

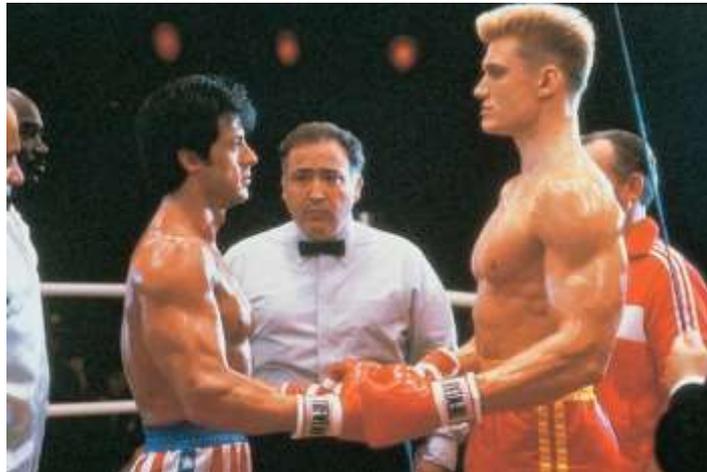


Figura 47. Rocky vs. Drago. Recuperado de <https://lifestyle.kompas.com/read/2017/08/23/092326320/NaN>

- De la entrada hacia la izquierda, una figura grande de Rex, personaje de la película animada Toy Story.



Figura 48. Rex. Recuperado de <https://www.pacoyverotravels.com/2016/08/walt-disney-studios-paris.html>

- Hacia el lado de la vitrina principal, una figura de Darth Vader, emulando una escena icónica de la película El Imperio Contrataca.



Figura 49. Darth Vader. Recuperado de <https://www.wired.com/2015/09/star-wars-challenge-day-128/>

- De la entrada hacia la derecha, una réplica del Trono de Espadas, de la serie de HBO Game of Thrones.



Figura 50. Trono de Espadas. Recuperado de <https://www.practicaespanol.com/en/last-season-of-game-of-thrones-will-be-released-in-the-first-half-of-2019/>

- Cerca a la entrada de la cocina, una figura de Beatrix Kiddo, personaje principal de la película Kill Bill Vol. I.



Figura 51. Beatrix Kiddo. Recuperado de <https://medium.com/@bdozer93/movie-posters-bbbe081d8686>

7.2.3 Tecnología

Se contará con lo siguiente:

a) Implementación del Software

Se implementará el software Restaurant.pe que es una plataforma online que integra un sistema de punto de venta (POS) y un sistema de gestión administrativa, diseñado especialmente para impulsar el crecimiento del negocio.

Los equipos necesarios en la implementación serán:

- Impresoras Terminales (cada zona de producción)
- PC o Laptop
- Caja Automática
- Impresora para de Boletas y Factura
- Monitor de Ingreso de comandas

Beneficios del Software:

- Fácil de usar. Amigable, intuitivo y fácil de implementar.
- 100% Seguro. Confidencialidad garantizada, limita el acceso de tu personal.
- Tecnología cloud. Conserva toda la información de tu negocio en la nube y accede a ella cuando quieras.
- Reportes en tiempo real. Monitorea tu negocio de manera remota, revisando las ventas y más.

Este producto permitirá tener el control y monitoreo de todas las operaciones del negocio:

Gestión y administración

- Ventas
- Insumos
- Recetas
- Productos
- Combos y menú
- Finanzas
- Almacenes (Stock y Kardex)

Optimización de procesos

- Tiempo de despacho
- Rotación de mesas
- Control de almacén
- Toma de pedidos

Monitoreo permanente

- Información en tiempo real
- Notificación vía email
- Ticket promedio
- Ranking de productos más rentables

Plataforma online que integra un Sistema de Punto de Venta (POS) y un Sistema de Gestión Administrativa, diseñado especialmente para impulsar el crecimiento de negocios gastronómicos.

Características

Es un servicio integral de pago mensual, que incluye soporte y resolución de problemas en línea con actualizaciones gratuitas.

- Gestión de almacén, stock e insumos.
- Gestión de carta, menú y combos.
- Realiza pedidos mediante tablets.
- Soporte online y actualizaciones constantes.
- Informes y reportes detallados.
- Administrador multi sucursales.
- Múltiples métodos de pago y crédito.

Beneficios

- Tener un mayor control del personal.
- Monitorear el negocio desde cualquier lugar
- Dispositivo móvil con acceso a internet.
- Agilizar y optimizar procesos.
- Implementar la carta de pedidos online en Facebook.
- Evaluar y comparar las ventas de manera diaria, semanal o mensual.
- Fidelizar clientes con promociones personalizadas.

b) Internet Dedicado

Se instalará un internet dedicado de 50Mbps, el mismo que incluirá router Wifi. Esto permitirá tener un servicio diferenciado, convertir a los clientes en nuestra publicidad y a la fidelizarlos, como a su vez permitirá contar con una base de datos de cada uno de ellos.

c) Instalación de POS (Point of Sale o Punto de Venta)

Esta permitirá que los clientes puedan realizar las transacciones de pago con tarjeta de débito o crédito para cancelar una compra. El uso del dinero plástico como medio de pago, se está volviendo una de las formas más seguras de portar dinero.

Los proveedores que se emplearán como intermedio de pago serán:

- Visa
- American Express
- Diners
- Mastercard

7.2.4 Flexibilidad

De acuerdo con Chase y Jacobs (2014), la flexibilidad de una empresa, en términos de su capacidad operativa, significa la posibilidad de incrementar o disminuir los niveles de producción con rapidez, o de trasladar la capacidad de producción rápidamente de un producto o servicio a otro. En el caso de un restaurante, la flexibilidad debe estar presente en varios aspectos, con la finalidad de no tener problemas con la operatividad regular de la empresa. Se tiene:

Flexibilidad del personal, si bien cada labor esta designada, todo empleado debe estar capacitado para cubrir las labores de otros compañeros de trabajo en caso se de alguna ausencia y así no tener contratiempos en el desarrollo normal de las operaciones diarias.

Flexibilidad de equipos, los equipos de cocina serán adquiridos en función de que puedan ser utilizados para diversos tipos de platos y no en función a uno solo.

Flexibilidad del local, claro está que la disposición de las mesas en el área de comedor sigue un esquema de acuerdo a la proyección de ventas y cumpliendo las normas del Indeci,

sin embargo, también se debe tener cierta flexibilidad en esta disposición en caso se tenga que atender grupos más grandes.

7.2.5 Selección del tamaño ideal

Después de haber analizado la capacidad de la demanda y la necesidad de la oferta se ha llegado a la conclusión que el tamaño ideal es de 320m², debido a que existe mayor disposición de locales con ese metraje, los costos no se elevan mucho por los alquileres y finalmente porque se puede cubrir a la atender a la demanda holgadamente, no hay necesidad de mayor espacio según los cálculos hechos.

7.3 Estudio de localización

7.3.1 Definición de factores locacionales

Para esta idea de negocio se han tomado en cuenta varios aspectos a la hora de elegir cuál sería el lugar óptimo para localizar un restaurante temático de películas. Los aspectos o factores evaluados son los siguientes:

- Cercanía al público objetivo: a la hora de seleccionar el distrito en dónde ubicar el establecimiento es importante que este se encuentre cerca de todo el público objetivo en general, que se trate de un local céntrico al que las personas puedan acceder fácilmente.

De esta manera no habría excusas de tiempo para que visiten el restaurante y sería una de las primeras opciones a tomar en cuenta cuando el cliente decida salir por una buena comida en un lugar agradable y diferente.

- Costo del alquiler del local: es otro factor bastante relevante ya que se trata de un costo fijo el cual hay que cubrir independientemente del nivel de ventas. Si este

fuera muy alto podría impactar negativamente en la rentabilidad del negocio, situación la cual hay que evitar y prevenir.

- Disponibilidad de locales: el distrito a elegir también dependerá de la cantidad u oferta de locales disponibles para alquiler que haya. Según lo evaluado los distritos con mayor cantidad de locales comerciales para alquiler que tengan un tamaño óptimo para este negocio de comida, y además que su costo de alquiler no sea muy elevado, son San Miguel, Jesús María y Miraflores.
- Flujo de personas: este factor va de la mano con el factor anterior ya que todo local comercial va a buscar una ubicación en donde haya un flujo considerable de personas siempre. Esto garantiza que haya una mayor visualización del establecimiento, por ende, que ayude en el posicionamiento y también que haya mayores probabilidades de venta. En cuanto a este factor es considerable destacar que en todo distrito hay flujos importantes de personas dependiendo de la zona. Por ello, la zona idónea para establecer el local debería estar cerca a otros establecimientos de preferencia grandes y de renombre, o en un centro comercial, el cual aseguro un flujo de personas importante.
- Preferencia del público objetivo: este factor debe tener un peso bastante importante a la hora de elegir la ubicación ideal para el negocio. Debe ser en un distrito con una población residente y flotante significativa y que pertenezca al NSE A y B.

Tabla 30
Factores Locacionales – Puntuación zona de influencia

Factores Locacionales	Peso Asignado	Jesús María		Miraflores		San Miguel	
		Puntos	Calificación Ponderada	Puntos	Calificación Ponderada	Puntos	Calificación Ponderada
Cercanía público objetivo	0.30	6	1.80	4	1.20	8	2.40
Costo de alquiler local	0.25	7	1.75	4	1.00	6	1.50
Disponibilidad de locales	0.20	4	0.80	5	1.00	7	1.40
Flujo de personas	0.15	5	0.75	7	1.05	8	1.20
Preferencia Público objetivo	0.10	4	0.40	7	0.70	8	0.80
Suma	1		5.50		4.95		7.30

Nota: Tomada de las entrevistas de expertos (ver anexo 2)

7.3.2 Consideraciones legales

7.3.2.1 Identificación de marco legal

Permisos y licencias específicas

Para el inicio de cualquier tipo de negocio, se debe cumplir con una serie de procedimientos para cumplir con ser un negocio formal, estos procedimientos son los siguientes:

- El primer trámite para constituir una empresa es la reserva de nombre, la cual permite probar que no existen otras empresas con un nombre similar inscritas en el registro e impide la inscripción de cualquier otra empresa cuando hay identidad o similitud con otros nombres, denominación o razón social ingresados con anterioridad a los índices del Registro de Personas Jurídicas.
Tiempo aproximado: 1 día.
- Elaboración de la Minuta de Constitución Social, autorizada por un abogado.
Tiempo aproximado para la elaboración: 2 días.

- Elevar la Minuta a Escritura Pública ante notario público. Tiempo aproximado para la elaboración: 3 días.
- Inscribir la sociedad ante la SUNARP. Tiempo aproximado de duración: de 15 días. La persona jurídica existe a partir de este paso.
- Inscribir el nombramiento de directores, gerentes y apoderados, según corresponda, ante la SUNARP. Tiempo aproximado de duración: de 15 días.
- Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Tiempo aproximado de duración: 1 día.
- Conseguir la Licencia Municipal de Funcionamiento ante la Municipalidad del distrito donde se va a establecer la empresa. Tiempo aproximado: 15 días.
- Inscripción de los trabajadores a ESSALUD para que puedan acceder de los servicios.
- Legalizar los libros societarios ante notario público, según corresponda (Libro de Actas de Junta de Accionistas, Matrícula de Acciones, Libro de Actas de Acuerdos del Directorio, etc.). Tiempo aproximado de duración: 2 días.

El registro de marcas está a cargo de la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI. Es importante que se registre el nombre comercial para preservar el derecho exclusivo de poder usarlo. El registro es por 10 años que pueden ser renovables.

Debe realizarse cumpliendo con las formalidades legales respectivas y el pago de las tasas respectivas.

Para poder realizar el trámite de este registro se debe:

- Llenar cuatro copias de los formularios que son entregados de forma gratuita en las oficinas de INDECOPI.

- Hacer el pago de S/.649.00.
- Hacer la búsqueda figurativa de nuestro logo que tendrá un costo de S/. 35.40 soles.
- Además, se debe publicar en el diario El Peruano el cual tiene un costo de S/. 118.00 soles si es 4x2 cm a color.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento serán exigibles como máximo, los siguientes requisitos:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:
- Número de R.U.C.
- D.N.I. o Carné de Extranjería del representante legal.
- Vigencia de poder de representante legal.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.

Impacto tributario

El negocio del presente proyecto se acogerá al régimen tributario general; por lo tanto, la legislación tributaria exige por ley el pago de los tributos para poder solventar los gastos públicos del país. El sistema tributario peruano contempla los siguientes tributos, que a su vez son los que la empresa tendrá que responder:

- Impuesto a la renta: Es el impuesto que grava los beneficios obtenidos por las empresas en el ejercicio de sus actividades. Las rentas peruanas están divididas en 5 categorías. En el caso de la empresa propuesta en el presente plan de

negocio, tendrá que pagar la renta de tercera categoría (esta categoría grava las rentas de las actividades comerciales, industriales, servicios o negocios).

- Impuesto general a las ventas: Impuesto que grava la venta al por menor y mayor de la mayor parte de bienes y servicios en función del valor del producto vendido, es decir un porcentaje, el cual actualmente es de 18%. Es una obligación del comprador, siendo el vendedor un intermediario entre éste y el ente recaudador (SUNAT) también está sujeto a este tributo.
- Tributos para los gobiernos locales: El marco general para la política tributaria municipal se encuentra establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, DS N° 156-2004-EF. La empresa pagará el impuesto predial del distrito de San Miguel (es el Impuesto de periodicidad anual que grava el valor de los predios urbanos y rústicos).
- Por otro lado, el presente negocio deberá sujetarse a los siguientes puntos en materia de las obligaciones legales formales del Régimen Laboral General del D.S. N° 003-97-TR (T.U.O Decreto Legislativo 728), el cual indica que como empresa tenemos la obligación de retener y pagar al ente recaudador (SUNAT) el impuesto a la renta de quinta categoría de los trabajadores a los que corresponda dicho impuesto, así también cumplir con el régimen de pensiones de los trabajadores, sean privados o públicos. Y por parte de la empresa, el pago de ESSALUD (9%) por medio de la SUNAT también. Adicionalmente, por la contratación de servicios de terceros, se debe de cumplir, cuando sea el caso, de la retención y pago del impuesto a la renta de cuarta categoría.

Regalías por licencia de personajes

De acuerdo a lo señalado por el estudio CVÑ Abogados, mediante su informe legal Nro.11-2020/PI/CVÑ (anexo 5 del plan de negocio), basado en la ley sobre el derecho de autor (D.L. 822), para poder hacer uso de un personaje, imagen o concepto cuya propiedad está protegida por un derecho de autor, se tiene que contar con la autorización del titular, mediante un contrato de licencia para reproducción, donde se debe establecer condiciones de tiempo, modo, lugar, y retribución económica (regalías). De no contar con el contrato establecido, el negocio se expone a un procedimiento administrativo de denuncia por infracción de derechos de autor ante el Indecopi, o un proceso penal ante una fiscalía Especializada en Propiedad Intelectual.

Referido al pago por concepto de regalías en beneficio del titular de los derechos patrimoniales, existe poca información con respecto al monto que se paga por este tipo de licencias de uso. Sin embargo, se debe tener claro que para una negociación es necesario considerar las variables de magnitud de la empresa, la notoriedad de la figura u obra en el mercado, el posicionamiento de la marca en el país de uso y otros más factores comerciales.

Asimismo, según el estudio CVÑ Abogados y su área de propiedad intelectual indican que el precio en el mercado peruano puede oscilar entre S/. 700 a S/. 1,500 de forma mensual por cada licencia de personaje a emplear.

7.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa

La forma societaria que se ha elegido para el presente plan de negocios será la de sociedad anónima cerrada (S.A.C).

La elección por una sociedad anónima es debido a que es una de las formas societarias que da a sus socios la limitación de responsabilidades hasta el límite de su aporte. El capital

social está representado por accionistas comunes y se integra por aportes de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales

7.4 Determinación de la localización óptima

Una vez evaluados todos los factores mencionados en el punto 7.3.1, se optó por elegir el alquiler de un local ubicado en el distrito de San Miguel ya que otorga todas las facilidades que un negocio de este tipo busca. Se trata de un lugar cercano para los demás distritos de la zona 6 (Lince, Magdalena del Mar, Jesús María y Pueblo Libre).

Si bien es cierto en el aspecto del costo del local, el costo de alquiler de un local comercial en el distrito de San Miguel ha venido elevándose en los últimos años, esto por los diversos proyectos que se vienen realizando en la zona; este precio aún es significativamente más bajo que otros distritos como Miraflores, San Isidro o Surco, a esto se le suma el hecho de que, al igual que los últimos distritos mencionados, San Miguel también tiene una alta población residente y flotante del NSE A y B. Asimismo se puede ver en el tabla 31 que el costo de alquiler en la zona de San Miguel, en los diferentes lugares designados, con muy similares el uno del otro.

Cabe resaltar que el factor que más pesó a la hora de seleccionar el distrito en donde se ubicaría el establecimiento, fue que en San Miguel se ubica la sala de cine con mayor recaudación de Lima en los últimos años, y es la segunda con mayor taquilla. Esto evidencia un alto tránsito de personas con un gusto por el cine.

Tabla 31

Costo de Alquiler en diferentes áreas de ubicación - referencias cerca de cines

San Miguel	Ubicación de Local	M2	US\$	US\$ /m2
Zona 1 - Cinemark	Calle Martín de María Av. Parque de	372.68	USD 7,454.00	USD 20.00
Zona 1 - Cinemark	Leyendas	500.00	USD 10,000.00	USD 20.00
Zona 2 - Cineplanet	Calle Chamaya	480.00	USD 9,500.00	USD 19.79
Zona 2 - Cineplanet	Av. La Marina	698.00	USD 15,000.00	USD 21.49

Nota: Información tomada de <https://urbania.pe/inmuelle/alquiler-de-local-comercial-en-san-miguel-lima-4337794-4056302-4036855>.

Tabla 32

Localización Óptima - Puntuación de factores locacionales

Factores Locacionales	Peso Asignado	Puntos	Av. Parque de Las Leyendas con Av. La Marina		Av. José de la Riva Agüero con calle Mantaro (Plaza San Miguel)	
			Calificación Ponderada	Puntos	Calificación Ponderada	Puntos
Cerca de Cines	0.40	7	2.80	8	3.20	
Cerca de un centro comercial	0.30	6	1.80	8	2.40	
Fácil acceso estacionamiento	0.20	4	0.80	6	1.20	
Costo de Alquiler local	0.10	4	0.40	4	0.40	
Suma	1.00		5.80		7.20	

Nota: Tomada de las entrevistas de expertos (ver anexo 2)

Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales

8.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada

8.1.1 Visión

La visión de la empresa es formulada a partir del modo como es visto el futuro por la organización, lo que es proyectado a mediano y largo plazo. La visión es estratégica, porque guía las actividades del negocio hacia el logro de sus aspiraciones en el mercado. Por ello, esta debe considerar las tendencias del mercado, el impacto de la tecnología, los cambios económicos, las nuevas preferencias de clientes y consumidores, entre otros escenarios de interés para la empresa.

La visión motiva a la empresa a generar sus propios recursos y capacidades para alcanzar con éxito las metas estratégicas. Cuando la empresa, en cambio, ajusta su estrategia únicamente a las posibilidades con las que cuenta para aprovechar las oportunidades del entorno, puede estancarse en su situación actual y no aprender a generar nuevas fortalezas y recursos (Arbaiza, 2015).

La visión del presente proyecto será determinada considerando lo propuesto por Collins y Porras (como se cita en D'Allesio, 2008), quienes indican que la visión está compuesta de una ideología central y una visión de futuro.

La ideología o propósito central del restaurante es el ofrecer una experiencia gastronómica diferente, apoyándose en platos y bebidas de calidad, combinado con un ambiente decorado con figuras e imágenes de personajes de ficción del cine y la televisión.

La visión de futuro es ser reconocidos como la mejor elección en restaurantes temáticos de Lima.

Tomando en cuenta estas consideraciones, se tiene que la visión del proyecto es:

“Ser la mejor elección en restaurantes temáticos de Lima, al ofrecer una experiencia gastronómica de calidad y un ambiente de figuras e imágenes de los personajes de ficción más reconocidos del cine”

8.1.2 Misión

La misión es un enunciado que sintetiza la identidad o razón de ser del negocio y que funciona como una carta de presentación al mercado. En este enunciado se menciona el rubro de la empresa y se explica muy brevemente cómo los encargados de las actividades las llevan a cabo. Sus elementos claves son «a dónde se quiere llegar» y «cómo se va a conseguir» (Arbaiza, 2014).

La declaración de misión debe ser muy precisa en cuanto al producto o servicio ofrecido y a sus diferencias con otros negocios que operan en el mercado. Esta distinción conforma su identidad. En la misión se pueden incluir los valores, las creencias y la filosofía de la empresa en el manejo del negocio, y la relación que se desea establecer con clientes, empleados y otros grupos de interés; en ese sentido, es también muestra de la cultura organizacional, de la imagen pública y de la responsabilidad social de la empresa.

Formular la misión ayuda a que los integrantes de la empresa incorporen esta declaración motivadora en sus actividades diarias. En tal sentido, supone un propósito a largo plazo más allá del marketing o de la generación de beneficios económicos: comprende también los beneficios en la vida de las personas dentro del contexto donde la empresa se desarrolla.

De acuerdo con Hill, Jones y Schilling (2015), para elaborar la misión de una empresa se debe definir el negocio en tres dimensiones, para lo cual se debe responder tres preguntas:

¿A quién se está satisfaciendo?, ¿Qué se está satisfaciendo?, y ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes? Respondiendo estas preguntas se tiene:

a) ¿A quién se está satisfaciendo?

A parejas, amigos y familias de clase media alta de la ciudad de Lima.

b) ¿Qué se está satisfaciendo?

La necesidad de disfrutar de una experiencia gastronómica en un ambiente diferente a un restaurante habitual.

c) ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?

Mediante una carta variada de platos y bebidas preparados, servidos en un ambiente decorado con personajes de ficción del cine y televisión.

Tomando en cuenta las respuestas a estas preguntas, se tiene que la misión del presente proyecto es:

“Brindar al público de Lima, platos y bebidas de calidad en un ambiente diferente y novedoso, con una temática cinematográfica”.

8.1.3 Principios

Los principios del presente restaurante temático de películas serán los siguientes:

- Orientación al servicio de calidad, buscando lograr una alta satisfacción por parte del cliente.
- Cultura innovadora en la optimización de procesos, cambios en tecnología y renovación de la carta.
- Altos estándares de calidad para la elaboración de los platos y bebidas.

- Cuidado en el detalle, para que el cliente sienta un ambiente totalmente diferente y novedoso.

8.2 Formulación de estrategias del negocio

8.2.1 Estrategia Genérica

Las tres estrategias genéricas planteadas por Porter (2013) son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

Analizando el mercado actual, se observa que no es masivo ni de necesidad primaria y con base en Porter, la propuesta de valor se concentra en un determinado grupo de consumidores, segmento de línea y mercado geográfico específico, bajo este contexto la idea es diferenciarse con una propuesta de valor que ataque directamente al mercado meta.

Se desea ocupar un espacio en la mente del consumidor, donde compare el producto versus las ofertas actuales del mercado y que los consumidores no solo perciban el producto, sino que puedan llegar a tener sensaciones a la hora de comer y vivir una experiencia inolvidable con la ambientación y con la variedad de sabores.



Figura 53. Estrategia Genérica.

Las estrategias a considerar serán la de diferenciación de producto y la segmentación enfocada a la diferenciación. Por el lado de la diferenciación del producto, el formato a implementar es temático de películas, el mismo que no existe en el mercado peruano; el restaurante contará con sectores ambientados en diferentes géneros cinematográficos, los cuales estará amenizado con música de moderado volumen. Bajo el enfoque de segmentación enfocada a la diferenciación, el proyecto apunta a personas entre los 25 y 55, hombres y mujeres, que en su mayoría gustan del consumo de películas cinematográficas, y pertenecen al sector A y B, y están en la capacidad de pagar por consumo promedio persona entre S/ 60 y S/ 70 soles.

8.2.2 Estrategias Funcionales

A continuación, se resumen las estrategias funcionales que tendrá la empresa, relacionándolas con los objetivos que se esperan lograr en el mediano y largo plazo. Previo a ello se debe confeccionar una matriz FODA del negocio con la finalidad de determinar un conjunto de elementos de gran valor para establecer funcionales del proyecto.

Tabla 33
FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Ser el único restaurante temático de películas con figuras de personajes en tamaño a escala real.	D1: Bajo reconocimiento de marca en la etapa inicial.
F2: Platos y bebidas con presentaciones atractivas alusivas a la temática cinematográfica.	D2: Desconocimiento del cliente ante una propuesta novedosa y diferente.
F3: Ubicación estratégica, en zona de gran afluencia, y cerca uno de los cines con mas alta recaudación y taquilla.	D3: Potencial alta rotación del personal operativo, tomando en cuenta la tendencia del rubro de restaurantes.
F4: Servicios complementarios como eventos y shows en vivo, por estrenos (películas), y fines de temporada (series).	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Creciente gusto por la cinematografía en el Perú, reflejado por la llegada y buena aceptación de servicios streaming en el país.	A1: Surgimiento de restaurantes con temáticas similares.
O2: Tendencia positiva del consumidor por visitar y disfrutar de experiencias diferentes en un restaurante.	A2: Los restaurantes de la zona que ya poseen un segmento de mercado ya ganado, pueden presentar fuertes estrategias para retener a sus clientes.
O3: No existe en la zona un restaurante con temática similar.	A3: Alta riesgo de repercusión en redes sociales ante algún error en el servicio brindado.
O4: Constantes estrenos de series y películas que abren paso a nuevos personajes y ambientación.	A4: Reducido número de titulares de las licencias de personajes minimiza el poder de negociación.

Tabla 34
Estrategias Funcionales

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÁREA	LINEAMIENTOS
Ser un restaurante de vanguardia y competitivo, posicionándose entre los 5 primeros restaurantes temáticos de Lima dentro de los tres primeros años.	Analizar el rubro de restaurantes temáticos de forma periódica, obteniendo propuestas para cambios y mejoras.	RRHH	Contratar al personal idóneo, considerando el perfil y evaluación de sus funciones. / Crear una cultura organizacional alineado al objetivo.
		MARKETING	Diseñar e implementar una campaña enfocada en hacer conocer la marca y la propuesta de valor
		OPERACIONES	Desarrollar un sistema de trabajo basado en mejora de procesos, asegurando su adecuado cumplimiento
Alcanzar una satisfacción de los clientes superior al 85% en los dos primeros años.	Evaluar permanentemente el comportamiento y satisfacción de los consumidores, con respecto a la propuesta que brinda el negocio; con la finalidad de implementar mejoras continuas.	RRHH	Elaborar e implementar un manual de buenas prácticas de gestión de servicio, siempre monitoreando su cumplimiento y mejora
		MARKETING	Diseñar, elaborar y aplicar una encuesta de satisfacción al cliente
Reducir en un 3% los costos anuales, sin comprometer la calidad del servicio y producto	Sondear las variaciones en los costos de productos y servicios necesarios para la operatividad y continuidad del negocio.	ADMINISTRACIÓN	Investigar y proponer mejoras o innovaciones para la operación del negocio, que signifique una reducción en los costos
		OPERACIONES	Validar las opciones de mejora o innovación propuestas, asegurando que estas no afecten la calidad del servicio
		FINANZAS	Emitir el reporte de costos de forma periódica, esquematizando un análisis comparativo ejecutivo
Cambiar o renovar como mínimo el 30% de las figuras temáticas cada dos años.	Gestionar las licencias de personajes de películas, negociando mejoras en las de renovaciones.	ADMINISTRACIÓN	Indagar sobre las compañías que mantienen la propiedad de los derechos de imagen, considerando la propuestas de cambios
		MARKETING	Investigar el mercado cinematográfico, definiendo que personajes puedan mantener el interés del público en la propuesta temática
Controlar y mantener un flujo de caja mensual positivo superior al 20% de los activos.	Medir los resultados económicos y financieros del negocio mensualmente, con la finalidad de tomar acciones ante las desviaciones encontradas.	ADMINISTRACIÓN	Gestionar con operaciones el presupuesto de gasto y negociar con proveedores los plazos de obligaciones
		FINANZAS	Realizar mensualmente un flujo de caja proyectado, planteando alternativas con la finalidad de cumplir con el objetivo esperado
Lograr y mantener una rentabilidad anual mínima del 27.36%	Realizar proyecciones anuales en base a los resultados obtenidos y los cambios en el mercado, con la finalidad de asegurar la rentabilidad esperada.	OPERACIONES	Tomar acciones correctivas buscando corregir las desviaciones identificadas, cumpliendo con el objetivo planteado
		FINANZAS	Elaborar estados financieros proyectados determinando los ratios y el margen de rentabilidad, identificando las desviaciones a corregir

8.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas

Según Hill, Jones y Schilling (2015), una empresa desarrolla y sostiene una ventaja competitiva basado en cuatro factores fundamentales, que son: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. La eficiencia, está relacionado con la productividad de los colaboradores, que quiere decir transformar los recursos de la forma óptima, enfocado en cubrir las necesidades requeridas por nuestros clientes. La calidad del producto se da cuando los clientes perciben que los productos que ofrece la empresa brindan mayor satisfacción que su rivales o empresas de la competencia. La innovación se ve identificada cuando se crea nuevos formatos o productos, cuyos atributos son superiores a los otros ya existentes.

La combinación de estos factores permite a la organización lo siguiente:

- a) Diferenciar los productos que ofrece, y por lo mismo ofrece más valor a sus clientes.
- b) Reducir su estructura de costos.



Figura 54. Elementos constitutivos de la ventaja competitiva.

Hill, Jones y Schilling (2015) precisan que las competencias distintivas están basadas en las fortalezas particulares de la organización, los cuales generan una diferenciación entre los productos que ofrecen, frente al de los competidores; otro esquema se puede evidenciar en contar con costos notoriamente bajos, asegurando una ventaja competitiva.

Las competencias distintivas se determinan mediante análisis de los procesos, que permiten conocer qué actividades son necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, sus costos, calidad, y su eficiencia correspondiente.

El negocio no empieza con una ventaja competitiva, empieza con una competencia distintiva; pero es importante determinar y evaluar los recursos internos de esta variable.

Los recursos definidos como competitivos serán, comida de calidad (referente a la calidad de los productos, y la preparación misma), infraestructura (distribución de los ambientes, techos altos, accesibilidad de los servicios y ubicación), decoración y ambiente (figuras de fibra de vidrio, pinturas creativas, mobiliario diseñado, iluminación, y música seleccionada), publicidad en redes sociales (diseño de campaña publicitaria en redes sociales), promociones (estrategia para informar y persuadir para afluencia de clientes) , y excelencia del servicio (definir un protocolo de atención, en donde debe combinarse con actitud lógica y observancia, sumado a ello el respeto y las buenas formas)

Con la finalidad de evaluar los mejores recursos que se tiene, se desarrollará la matriz VRIO, calificando según su valor, rareza, inimitables, y alineado a la organización, orientado a repotenciar el recurso.

Tabla 35
Matriz VRIO – Ventajas Competitivas

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada a los recursos	Implicación
Comida de Calidad	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Infraestructura	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Decoración y Ambiente	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Publicidad - Redes Sociales	NO	NO	NO	SI	Paridad Competitiva Temporal
Promociones	NO	NO	NO	SI	Paridad Competitiva Temporal
Excelencia de Servicio	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

Nota: calificación realizada por experto (ver anexo 2)

En resumen, la ventaja competitiva para el presente restaurante temático de películas será el concepto del negocio (infraestructura y decoración & ambiente), puesto que este restaurante temático sería el primero en este rubro con una importante infraestructura, caracterizándose en la decoración de figuras, imágenes de películas y personajes de ficción, con un ambiente cómodo, con música suave y disponibilidad de mesas y sillas donde el cliente pueda disfrutar de los servicios y pasar una experiencia distinta en compañía de familiares y amigos.

8.4 Diseño de la estructura organizacional deseada

Existen tres componentes para determinar la estructura organizacional. El primero está enfocado en relaciones formales de subordinación. El segundo, identifica agrupamientos de individuos en departamentos. Y el tercero, establece un sistema de comunicación, garantizando la integración de los esfuerzos de los diferentes actores (Daft 2015).

El organigrama por implementar para el restaurante temático de películas será de una estructura vertical, respetando las formas jerárquicas de mando. El agrupamiento será de carácter funcional, obteniendo así aportes, conocimientos y habilidades semejantes.

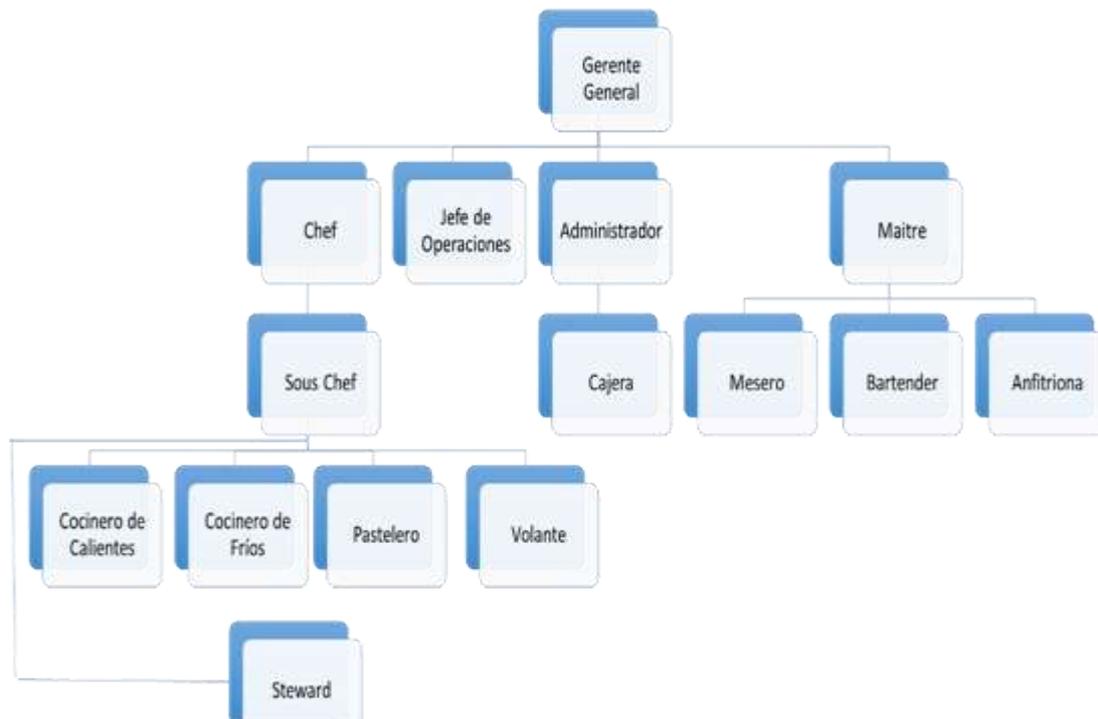


Figura 55. Organigrama.

8.5 Diseño de los perfiles de puestos claves

Inicialmente se establecerá un análisis de los puestos claves, basados en la obtención información sobre los puestos claves de trabajo a partir de la determinación de sus funciones, tareas o actividades. Posterior a ellos se determinará la descripción del puesto, en donde se realizará la declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar. Otro factor importante para considerar es la especificación del puesto, en donde se determinarán los conocimientos, habilidades, y capacidades que debe reunir la persona que va a desempeñar el puesto (Snell & Bohlander, 2013) (Ver anexo 6).

Se ha determinado dos puestos importantes, los cuales son el contador y experto en marketing. Estos serán considerados como servicio de outsourcing, en donde se tiene establecidos controles de seguimiento, cronograma de entregables, asesoría definida en horas, e involucramiento directo en las inspecciones de fiscalización.

8.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Para determinar las compensaciones se debe considerar tres componentes básicos, la composición directa, indirecta y no monetaria.

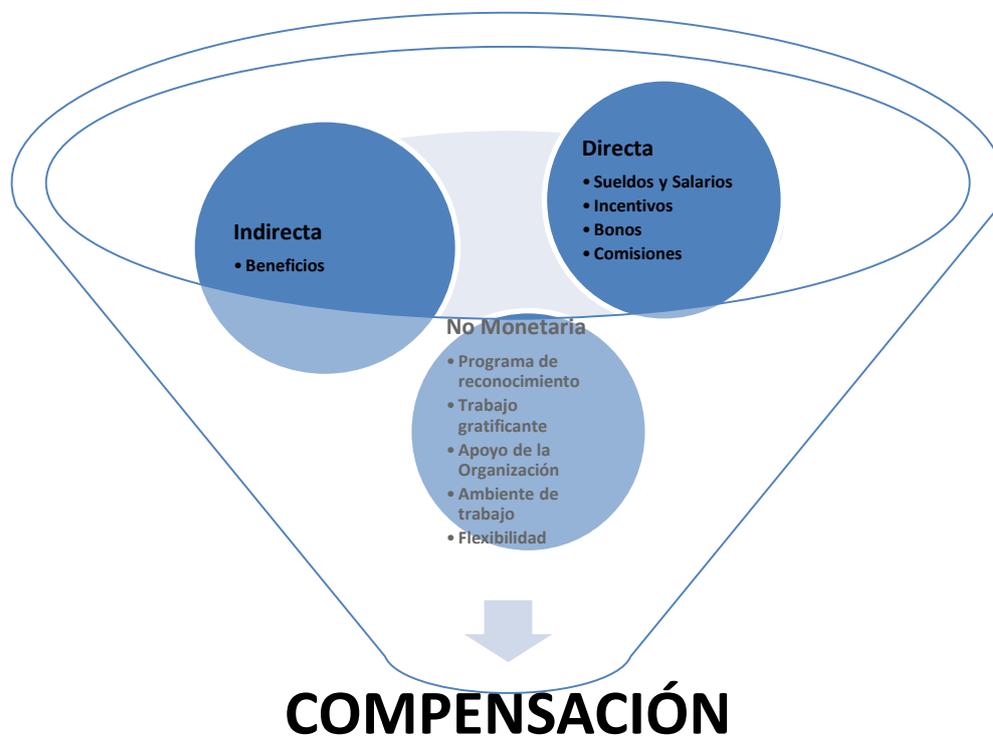


Figura 56. Componentes de la Compensación. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_recursos_humanos_16a._ed._scott_

Bajo el esquema de compensación directa se presenta el esquema de remuneraciones, que a continuación se detalla:

Tabla 36
Funciones de Personal

PERSONAL FUNCIONES			
Puesto	Objetivo Principal	Personal Contratado	Remuneración
Gerente general	Velar por la planificación estratégica de la empresa	1	7,830.00
Jefe de Operaciones	Coordinar el pedido con los proveedores y llevar el control del almacén	1	2,436.00
Cajero	Registrar el ingreso y salida de dinero de se produce en la actividad	1	1,200.00
Chef Ejecutivo	Supervisar y ejecutar el correcto funcionamiento de las instalaciones del restaurante	1	7,000.00
Sous Chef	Supervisar la elaboración de platos ofrecidos en la carta cumpliendo los estándares de calidad en el proceso de producción	1	3,480.00
Cocineros	Elaboración de platos ofrecidos en la carta cumpliendo los estándares de calidad en el proceso de producción.	3	2,175.00
Steward	Encargado de la limpieza en general	2	950.00
Maitre de Salón	Responsable de la adecuada atención en el comedor	1	1,479.00
Anfitriona	Atender cordialmente a los clientes y ubicarlos en su mesa respectiva	1	1,200.00
Meseros	Realizar la atención, toma de pedido, facturación y cierre del servicio de acuerdo a las normas establecidas por la empresa	5	1,200.00
Bartender	Proporcionar los servicios de bar a los clientes.	1	1,827.00
OUTSOURCING			
Servicio	Responsabilidad	Personal Contratado	Remuneración
Contador	Encargado de la contabilidad general del restaurante	1	2,000.00
Experto en Marketing	Responsable de la gestión de marketing, que involucra promociones, redes sociales, etc.	1	2,000.00

Nota: Información en base a entrevista a expertos (ver anexo 1)

Dado que es una empresa con un número menor de 20 personas, por lo cual no se reparte utilidades, se establece un esquema de bonos, que estará sujeto a los resultados de la empresa. Si se obtiene los resultados esperados, alcanzando el margen establecido, se asignará un bono de un sueldo de salario mensual.

Bajo el esquema de compensación no monetaria se establece las siguientes aplicaciones:

- a) Programa de reconocimiento, aquí se establecerá el reconocimiento al mejor empleado y mesero del mes.
- b) Se brindará capacitación constante, enfocado en atención al cliente; el mismo que impactará económica y directamente a los meseros, en retribución al incremento de propinas.

8.7 Política de recursos humanos

8.7.1 Horarios y Jornadas de Trabajo

En ejercicio de sus facultades, la empresa, a través del área de Recursos Humanos, establecerá y/o modificará la jornada y horario de trabajo aplicables a sus Trabajadores, pudiendo incluso establecer regímenes alternativos, acumulativos o atípicos de jornadas de trabajo y descanso, según la naturaleza especial de sus actividades y las necesidades de esta y conforme a las normas legales aplicables.

La jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y ocho (48) horas semanales. Sin embargo, la Empresa tiene la facultad de determinar y variar los días de trabajo, el día de descanso semanal obligatorio, los horarios y jornada de trabajo, pudiendo incluso establecer turnos rotativos y jornadas atípicas o compensatorias.

El horario de refrigerio está definido como el tiempo establecido normativamente, con la finalidad de que el trabajador lo destine a la ingesta de su alimentación principal o al descanso. El tiempo dedicado al refrigerio no forma parte de la jornada de trabajo y será de sesenta (60) minutos, el cual se hará efectivo en el horario que el área de Recursos Humanos establezca o de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada área o puesto de trabajo y en coordinación con las gerencias o jefaturas de cada una de las áreas, según sea el caso.

Todo el personal deberá registrar la hora de ingreso y salida, es personal e intransferible.

El refrigerio no forma parte de la jornada laboral, el tiempo por ley es de 60 minutos.

Las inasistencias injustificadas constituyen un incumplimiento de las obligaciones de trabajo, serán sujetas a descuento en el pago del mes siguiente a la ocurrencia.

8.7.2 Vacaciones

Todos los colaboradores deberán gozar de sus vacaciones dentro de los doce meses siguientes a los que adquieren el derecho vacacionar.

El periodo vacacional se contabiliza desde el primer día en que el trabajador deja de asistir al centro de labores hasta el día anterior a la fecha en que el colaborador se reincorpora a sus labores. El periodo vacacional incluye los descansos semanales obligatorios, feriados o días no laborables que estén comprendidos en el período de vacaciones.

Ningún colaborador podrá exceder de 30 días calendario como saldo pendiente de vacaciones acumuladas, de ser el caso la empresa programará la toma de vacaciones del colaborador inmediatamente.

Todos los colaboradores deberán tener un goce mínimo 7 días calendario de vacaciones continuas para asegurar un periodo adecuado de descanso físico adecuado.

Los colaboradores deberán programar las fechas de sus vacaciones con 15 días útiles de anticipación en coordinación con el administrador del establecimiento.

8.7.3 Beneficios (Indumentaria)

La Empresa otorgará a todos sus colaboradores uniformes, los mismos que constarán de:

- a) Dos polos de algodón con el logo de la empresa
- b) Dos pantalones de tela

- c) Dos mandiles con el logo de la empresa
- d) Dos gorras con el logo de la empresa
- e) Identificador con el nombre del colaborador

El uso del uniforme es personal e intransferible

El uso del uniforme de trabajo es obligatorio dentro de la jornada de trabajo para todos los colaboradores. En caso de incumplimiento, se podrán aplicar las sanciones disciplinarias correspondientes.

Es importante mencionar que los colaboradores deberán mantener el uniforme limpio y en muy buenas condiciones.

Capítulo IX. Planificación Financiera

9.1 La Inversión

Es el proceso de ceder recursos financieros líquidos, bajo la probabilidad de obtener beneficios liquidados en un plazo determinado (García & Jordá, 2004).

9.1.1 Inversión preoperativa

Según Sapag (2011) estas inversiones se realizan antes de empezar el proyecto, y está en el calendario de inversiones previas a la puesta en marcha, aquí deben considerarse el total de los desembolsos a realizar en este periodo. En un marco general debe medirse la magnitud del gasto y el momento del tiempo a emplearse, sin embargo, establecer otras condiciones es muy difícil ya que todos los proyectos son diferentes.

Según Sapag (2008) indica que se pueden dividir en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Los activos fijos vienen a ser los bienes tangibles que son empleados en el proceso de transformación de los insumos, o son base para la operación del proyecto. Bajo el enfoque contable, los activos fijos están afectos al concepto de depreciación, y la vez generan cambios económicos en la evaluación del proyecto, esto debido al cálculo de impuestos, incrementos el monto de la inversión.

Los activos intangibles son los activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, primordial para la puesta en marcha. Estas inversiones también están afectas a la amortización y depreciación, afectando así el flujo de caja indirectamente. Podemos poner ejemplos como, gastos del diseño de sistemas, la capacitación, las patentes, licencias, etc.

La inversión de tangibles está conformada por la compra de maquinaria y equipos, así como la compra de muebles y enseres.

Tabla 37
Costo de Maquinarias y Equipos (En soles)

Detalle	Valor Unit.	Cantidad	Valor	IGV	Total
Maquinaria y Equipos					
Cocina Industrial de 6 hornillas	5,000.00	1	5,000.00	900.00	5,900.00
Cocina Industrial de 4 hornillas	3,800.00	1	3,800.00	684.00	4,484.00
Campana Extractora Industrial	1,250.00	1	1,250.00	225.00	1,475.00
Exhibidora para helados	7,200.00	1	7,200.00	1,296.00	8,496.00
Cámara Congeladora	9,000.00	2	18,000.00	3,240.00	21,240.00
Refrigeradora comercial	4,000.00	2	8,000.00	1,440.00	9,440.00
Congeladora comercial	3,550.00	2	7,100.00	1,278.00	8,378.00
Licuadaora encapsulada	1,500.00	3	4,500.00	810.00	5,310.00
Aspiradora Industrial	1,599.00	1	1,599.00	287.82	1,886.82
Lustradora Industrial	3,100.00	1	3,100.00	558.00	3,658.00
Lavadero Industrial	980.00	3	2,940.00	529.20	3,469.20
Balanza Electrónica	400.00	1	400.00	72.00	472.00
Caja Registradora	3,400.00	1	3,400.00	612.00	4,012.00
Monitor para caja y pedidos	2,500.00	2	5,000.00	900.00	5,900.00
Smart TV 49"	1,900.00	4	7,600.00	1,368.00	8,968.00
Proyector	499.00	1	499.00	89.82	588.82
Pantalla Ecran	670.00	1	670.00	120.60	790.60
Computadora Portatil	1,499.00	3	4,497.00	809.46	5,306.46
Impresora Multifuncional	300.00	1	300.00	54.00	354.00
Totales			84,855.00	15,273.90	100,128.90

Nota: Cotizaciones de diferentes proveedores.

Tabla 38
Costo de Muebles y Enseres (En soles)

Detalle	Valor Unit.	Cantidad	Valor	IGV	Total
Muebles y Enseres					
Mesa de Trabajo	700.00	5	3,500.00	630.00	4,130.00
Menaje de Cocina y Comedor	35,000.00	1	35,000.00	6,300.00	41,300.00
Anaqueles	500.00	4	2,000.00	360.00	2,360.00
Alacena	300.00	4	1,200.00	216.00	1,416.00
Mostrador de Madera	1,200.00	1	1,200.00	216.00	1,416.00
Mesa de Madera (4 sillas)	450.00	9	4,050.00	729.00	4,779.00
Mesa Rectangular (6 sillas)	800.00	15	12,000.00	2,160.00	14,160.00
Silla	75.00	126	9,450.00	1,701.00	11,151.00
Bancas Curvas	199.00	10	1,990.00	358.20	2,348.20
Basurero	28.00	6	168.00	30.24	198.24
Silla de Escritorio	180.00	5	900.00	162.00	1,062.00
Silla de Visita	100.00	4	400.00	72.00	472.00
Escritorio	329.00	5	1,645.00	296.10	1,941.10
Gabinete de Madera	150.00	3	450.00	81.00	531.00
Archivador	190.00	2	380.00	68.40	448.40
Estante	299.00	2	598.00	107.64	705.64
Mesa de Reuniones	590.00	1	590.00	106.20	696.20
SS.HH. Personal	340.00	3	1,020.00	183.60	1,203.60
Lockers (x4)	430.00	2	860.00	154.80	1,014.80
Banca para vestidores	180.00	4	720.00	129.60	849.60
Contenedor	154.00	2	308.00	55.44	363.44
Kit de Aseo	50.00	2	100.00	18.00	118.00
Obras de remodelación local			180,000.00	32,400.00	212,400.00
Figuras temáticas			85,000.00	15,300.00	100,300.00
Totales			343,529.00	61,835.22	405,364.22

Nota: Cotizaciones de diferentes proveedores.

El total de las inversiones iniciales en activos tangibles serán de S/ 505,493.12, incluido el IGV.

Las inversiones en tangibles, anteriormente detallada, estará sujeta a una depreciación y amortización periódica, la cual será parte de los costos de fabricación indirectos, tal depreciación se detalla en los siguientes cuadros.

Tabla 39
Depreciación de la Maquinaria y Equipo (En soles)

Detalle	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y Equipos						
Cocina Industrial de 6 hornillas	10%	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Cocina Industrial de 4 hornillas	10%	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
Campana Extractora Industrial	10%	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Exhibidora para helados	10%	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Cámara Congeladora	10%	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Refrigeradora comercial	10%	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Congeladora comercial	10%	710.00	710.00	710.00	710.00	710.00
Licuadaora encapsulada	20%	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Aspiradora Industrial	20%	319.80	319.80	319.80	319.80	319.80
Lustradora Industrial	20%	620.00	620.00	620.00	620.00	620.00
Lavadero Industrial	20%	588.00	588.00	588.00	588.00	588.00
Balanza Electrónica	20%	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Caja Registradora	20%	680.00	680.00	680.00	680.00	680.00
Monitor para caja y pedidos	20%	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Smart TV 49"	20%	1,520.00	1,520.00	1,520.00	1,520.00	1,520.00
Proyector	20%	99.80	99.80	99.80	99.80	99.80
Pantalla Ecran	10%	67.00	67.00	67.00	67.00	67.00
Computadora Portátil	20%	899.40	899.40	899.40	899.40	899.40
Impresora Multifuncional	20%	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Totales		11,869.00	11,869.00	11,869.00	11,869.00	11,869.00

Nota: Elaboración en base a cálculos contables y tributarios.

Tabla 40
Depreciación de los Muebles y Enseres (En soles)

Detalle	Tasa	2018	2019	2020	2021	2022
Muebles y Enseres						
Mesa de Trabajo	10%	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Menaje de Cocina y Comedor	20%	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Anaqueles	10%	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Alacena	10%	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Mostrador de Madera	10%	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Mesa de Madera (4 sillas)	10%	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00
Mesa Rectangular (6 sillas)	10%	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Silla	10%	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00
Bancas Curvas	10%	199.00	199.00	199.00	199.00	199.00
Basurero	10%	16.80	16.80	16.80	16.80	16.80
Silla de Escritorio	10%	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Silla de Visita	10%	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Escritorio	10%	164.50	164.50	164.50	164.50	164.50
Gabinete de Madera	10%	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
Archivador	10%	38.00	38.00	38.00	38.00	38.00
Estante	10%	59.80	59.80	59.80	59.80	59.80
Mesa de Reuniones	10%	59.00	59.00	59.00	59.00	59.00
SS.HH. Personal	10%	102.00	102.00	102.00	102.00	102.00
Lockers (x4)	10%	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00
Banca para vestidos	10%	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00
Contenedor	10%	30.80	30.80	30.80	30.80	30.80
Kit de Aseo	25%	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Obras de remodelación local	10%	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Figuras temáticas	10%	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00	8,500.00
Totales		37,867.90	37,867.90	37,867.90	37,867.90	37,867.90

Nota: Elaboración en base a cálculos contables y tributarios

La inversión de intangibles (gastos preoperativos) se consideraron trámites y documentos de constitución de la empresa, un mes de garantía y un mes de alquiler adelantado. No se considera mantenimiento del local del Centro Comercial, (incluido en el capital de trabajo) y el marketing preoperativo donde se consideraron la capacitación a los

colaboradores por parte del nutricionista. El contrato de alquiler tiene un plazo de tres años con opción a renovarse.

Tabla 41
Costos de Intangibles (En soles)

DESCRIPCIÓN	VALOR	IGV	PRECIO
Constitución de la empresa	1,050.00	189.00	1,239.00
Gastos notariales	200.00	36.00	236.00
Licencia municipal	700.00	-	700.00
Registro marca (Indecopi)	600.00	-	600.00
Registro en El Peruano	50.00	9.00	59.00
Garantía del local	42,000.00	-	42,000.00
Creación de página web	4,000.00	720.00	4,720.00
Matriz para tapa vasos	300.00	54.00	354.00
Diseño de local	70,000.00	12,600.00	82,600.00
Volantes Full Color	1,000.00	180.00	1,180.00
Publicaciones	1,500.00	270.00	1,770.00
Marcha blanca	2,000.00	-	2,000.00
Capacitación pre operativa	1,500.00	270.00	1,770.00
Software Restaurantes	30,000.00	5,400.00	35,400.00
Total gastos pre operativos	154,900.00	19,728.00	174,628.00

Nota: Cotizaciones de diferentes proveedores.

La inversión en el software de restaurantes estará sujeta a una amortización la cual se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 42
Amortización de Intangibles (En soles)

Detalle	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software Restaurantes	20%	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00

Nota: Elaboración en base a cálculos contables y tributarios.

9.1.2 Inversión en capital de trabajo

Según Sapag (2011), es el grupo de recursos requeridos en forma de activos corrientes, para ser empleados en la operación normal del proyecto durante el periodo

productivo, para una capacidad y tamaño determinado. En el capital de trabajo se considerará parte de las inversiones a largo plazo, y esta misma forma parte de los activos corrientes necesarios.

En el caso de los proyectos sensibles debido a los cambios estacionarios, el capital de trabajo podría aumentar o disminuir en distintos periodos. Los métodos para calcular la inversión de capital de trabajo pueden ser el periodo de desfase, y el del déficit acumulado máximo.

Para elaborar los egresos del restaurante temático, al iniciar sus operaciones, se ha realizado un flujo de caja mensual para el primer año, con la finalidad de estimar el monto necesario para el capital de trabajo.

Luego de calcular el capital de trabajo necesario para el inicio de actividades, se debe de considerar el cambio que este podría tener en el transcurso de los años proyectados. Para determinar esta variación se utilizará el método de porcentaje de cambio de ventas (Beltrán & Cueva, 2012)

Tabla 43
Variación de capital de trabajo (En soles)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		3,134,818	3,413,773	3,714,541	4,038,715	4,387,997
Variación de Ingresos			8.90%	8.81%	8.73%	8.65%
Capital de trabajo total		-76,596	-83,412	-90,761	-98,681	-107,216
Capital de trabajo	-76,596	-6,816	-7,349	-7,921	-8,534	

Tabla 44

Capital de Trabajo (En soles)

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos	186,712	186,712	186,712	248,949	248,949	248,949	444,374	380,892	317,410	380,892	444,374	507,856	3,782,782
Ventas	186,712	186,712	186,712	248,949	248,949	248,949	444,374	380,892	317,410	380,892	444,374	507,856	3,134,818
Egresos	225,010	225,010	154,060	192,697	187,021	187,021	308,340	268,931	229,521	274,607	314,016	353,426	2,919,657
Materia prima	35,001	35,001	35,001	46,668	46,668	46,668	83,303	71,402	59,502	71,402	83,303	95,203	587,655
Mano de obra directa	54,146	54,146	54,146	72,195	72,195	72,195	128,869	110,459	92,049	110,459	128,869	147,278	909,097
Costos indirectos	26,763	26,763	26,763	35,684	35,684	35,684	63,695	54,596	45,497	54,596	63,695	72,795	449,337
Gastos Administrativos	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	23,959	287,512
Gastos de Ventas	85,140	85,140	14,190	14,190	8,514	8,514	8,514	8,514	8,514	14,190	14,190	14,190	283,800
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo	38,298	-38,298	32,652	56,253	61,929	61,929	136,034	111,962	87,889	106,286	130,358	154,431	863,126
Saldo	-												
Acumulado	38,298	-76,596	-43,944	12,309	74,238	136,166	272,200	384,162	472,051	578,337	708,695	863,126	863,126

Nota: Elaboración en base a la teoría de Sapag (2011).

9.1.3 Costo del proyecto

Como concepto, costo es el valor monetario de los recursos. Pero al enfocarnos en costear, significa dar valor a los objetos o recursos que son empleados en la transformación o desarrollo de objeto de costo.

Tabla 45
Inversión Total (En soles)

Detalle	Total
Activos Fijos	505,493
Intangibles	174,628
Capital de Trabajo	76,596
Total	756,717

Nota: Elaboración en base cálculos propios.

9.1.4 Inversiones futuras.

Según Sapag (2011), en las inversiones futuras se consideran las inversiones de reemplazo, las mismas que están en función de la vida útil del activo, y existen criterios mínimos a considerar para plantearlos.

- a) Criterio Contable, activos a reemplazarse en la misma cantidad de años que se deprecian.
- b) Criterio Técnico, se considerará los estándares predeterminados de uso.
- c) Criterio Comercial, aquí se verá involucrada una variable comercial, como por ejemplo imagen corporativa, cambio de tecnología, etc.
- d) Criterio Económico, realizando un análisis sobre si continuar con un activo, es mayor que invertir en otro nuevo.

Es así que, considerando todos estos criterios, se ha decidido que parte del equipo tecnológico debe ser reemplazado cada dos años, dado que, por el rápido avance en la tecnología, son equipos que se vuelven obsoletos muy pronto.

Con respecto a los muebles y enseres y equipos diversos, y de acuerdo con las recomendaciones de expertos en el tema, una renovación importante de estos equipos sería valioso de realizar en el cuarto año del proyecto. Asimismo, los expertos aconsejan la renovación anual del 30% del menaje de la cocina y comedor, dado que se desgastan muy prontamente, y es necesario un aspecto adecuado, sobre todo los del comedor que viene a ser parte de la imagen hacia el consumidor.

Siguiendo un criterio comercial, la renovación con periodicidad de cada tres años de las figuras e imágenes temáticas sería importante para mantener el interés de los clientes.

Considerando que las inversiones futuras determinadas son activos fijos, se debe calcular también su respectiva depreciación y el IGV, generado al momento de las compras, conceptos que afectará el flujo económico.

Tabla 46 *Renovación de equipos - Continuidad (En soles)*

Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo Tecnológico		12,000		12,000	
Muebles y Equipos Diversos				80,000	
Menaje de cocina y comedor	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Figuras temáticas			35,000		
Sub Total Inversión Futura	10,500	22,500	45,500	102,500	10,500
IGV	1,890	4,050	8,190	18,450	1,890
Total Inversión Futura	12,390	26,550	53,690	120,950	12,390
Depreciación					
Equipo Tecnológico			2,400	2,400	4,800
Muebles y Equipos Diversos					8,000
Menaje de cocina y comedor		2,100	2,100	2,100	2,100
Figuras temáticas				3,500	3,500
Total Depreciación	-	2,100	4,500	8,000	18,400

Nota: Elaboración en base cálculos propios.

9.2 **Financiamiento.**

Según Ccaccya (2017) son los instrumentos o mecanismos con los cuales las empresas se proveen de recursos, bienes o servicios, en determinados plazos y bajo un sistema de cobros financieros. Los motivos por los cuales pueden existir necesidades de financiamiento son gastos de operación, adquisición de activos, pagos de deudas o refinanciamiento, necesidades de expansión, iniciar un nuevo negocio, etc.

Una vez obtenida la inversión total, es necesario evaluar el riesgo y la capacidad de endeudamiento para un adecuado funcionamiento del negocio.

La inversión total se obtuvo de la sumatoria de la inversión de los activos fijos; los gastos preoperativos (intangibles), y empleado el método de déficit máximo acumulado se determinó el capital de trabajo obtenido del mes febrero.

La distribución de la inversión se desgregó en Capital y préstamo, considerando 40% y 60% respectivamente.

Capital	302,687	40%
Préstamo	454,030	60%

9.2.1 **Endeudamiento y condiciones**

Tomando los datos de los cuadros anteriores el monto a solicitar como préstamo es de S/. 454,030, el mismo que se buscara sea otorgado por una entidad de la banca comercial local, para lo cual primero se evaluarán diferentes tasas de bancos, financieras y cajas.

Tabla 47
Comparación de tasas de interés

BCP	BBVA	Compartamos Financiera	Financiera ProEmpresa	Caja Arequipa	Caja Metropolitana
30.00%	32.00%	29.00%	28.05%	25.50%	26.00%

De acuerdo con la comparación de intereses para un crédito de negocios de la Tabla 47, la entidad elegida para solicitar el préstamo es la Caja Arequipa, con una TEA de 25.50%, para un préstamo de cinco años. Las condiciones establecidas por la Caja Arequipa son los siguientes:

- Copia del DNI de los representantes legales.
- Copia de la escritura pública de la constitución de la empresa.
- Copia de la ficha registral de inscripción.
- Vigencia de poderes.
- Copia del RUC.

9.2.2 Capital y costo de oportunidad

El costo de oportunidad es la contribución a la utilidad operativa que se pierde o rechaza al no usar un recurso limitado en su siguiente mejor uso alternativo (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

Para el Plan de Negocios se utilizó el modelo CAPM ajustándolo con el beta apalancado por el capital de la deuda de la empresa y considerando una prima de negocio nuevo.

Los datos del beta no apalancado se obtuvieron del profesor A. Damoran, y la prima por riesgo de mercado de las acciones – T.Notes. La tasa libre de riesgo se obtuvo

de los bonos de EE. UU. con un periodo de evaluación de 5 años, y el riesgo país de JP Morgan.

Tabla 48
Factores para el cálculo del COK

Concepto	Valor	Fuente
Beta no apalancado	1.08	Prof. A. Damoran
Rm - Rf	5.24%	Acciones - T.Notes
Rf	8.19%	Bonos EEUU 5 años
Riesgo País	1.52	JP Morgan
Deuda	454,030	
Capital	302,687	
Prima de Negocio Nuevo	5%	
Tasa IR	29.5%	

Con los factores anteriormente detallados se procederá a hacer el cálculo del COK, de acuerdo con la fórmula del modelo CAPM.

$$\text{Beta Apalancada} = 1.08 \times (1 + (1 - 0.295) \times (456,271 / 304,180))$$

$$\text{Beta Apalancada} = 2.222$$

$$\text{COK} = 8.19\% + 2.222 * (5.24\%) + 1.52 + 5\%$$

$$\text{COK (US\$)} = 26.36\%$$

$$\text{Perú inflación anual esperada S/.} = 2.20\%$$

$$\text{USA inflación anual esperada US\$} = 1.40\%$$

$$\text{COK proy soles} = (1 + \text{COK US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$$

$$\text{COK (S/.)} = 27.36\%$$

9.2.3 Costo de capital promedio ponderado

Por general cuando una empresa cuenta con un solo instrumento de financiamiento, este tiene un costo de capital; pero si una empresa cuenta con varios

instrumentos financieros, este tiene varios componentes de tasa de costo de capital al estar expuestos a diferentes riesgos de tasas. El costo de capital cuando se analiza para posibles decisiones referente a su presupuesto es llamado promedio ponderado de los costos de los componentes o costo promedio ponderado de capital. (Ehrhardt & Brigham, 2007)

Para estimar la tasa promedio de las fuentes de financiamiento, se usó la fórmula del WACC, considerando que los inversionistas financiarán un 40% con capital propio y el otro 60% a través del crédito bancario.

Tabla 49
Factores para el cálculo del WACC

Detalle	Valor
Ratio Deuda / Inversión	0.6
TEA Préstamo	25.50%
Tasa IR	29.50%
Ratio Capital / Inversión	0.4
COK	27.36%

$$\text{WACC} = ((60\% \times 25.5\% \times (1 - 29.5\%)) + (40\% \times 27.36\%))$$

$$\text{WACC} = \mathbf{21.73\%}$$

9.3 Presupuestos Base

9.3.1 Presupuesto de ventas

En el presupuesto de ventas se empleó la base consumo por persona con la finalidad de poder establecer de acuerdo con la proyección de atenciones diarias en la semana, y a partir de aquí proyectar los consumos mensuales, y por consiguiente realizar la proyección en los 5 años de operación a considerar en la evaluación.

Tabla 50
Presupuesto de Ventas (En soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensaladas	365,569	400,109	437,426	477,725	521,228
Piqueos	391,818	427,105	465,167	506,209	550,446
Platos de fondos	860,009	931,554	1,008,504	1,091,248	1,180,196
Pastas	397,706	433,922	473,001	515,154	560,605
Sandwich	332,715	363,368	396,457	432,162	470,675
Postres	241,349	268,115	297,173	328,701	362,885
Bebidas no alcohólicas	313,118	331,279	350,494	370,822	392,330
Bebidas alcohólicas	232,534	258,322	286,319	316,694	349,631
Totales	3,134,818	3,413,773	3,714,541	4,038,715	4,387,997

9.3.2 Presupuesto de costos de producción

Para el presupuesto de costo de producción se debe considerar los presupuestos de producción, el del material directo y otros elementos, mano de obra (cantidad y costo planificado), y los gastos indirectos de fabricación (Welsch, Hilton, & Gordon, 2005)

Para el costo de producción se consideraron los costos de mano de obra directa, costo de materia prima y costos indirectos de fabricación.

Tabla 51
Costos de Producción (En soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra directa	587,655	617,038	647,890	680,284	714,299
Materia Prima	909,097	989,994	1,077,217	1,171,227	1,272,519
Costos indirectos de fabricación	449,337	463,557	478,532	495,081	519,025
Totales	1,946,089	2,070,589	2,203,638	2,346,593	2,505,843

9.3.3 Presupuesto de compras

Para el presupuesto se requiere las cantidades de cada material, sus partes, y fechas aproximadas que se necesitan, y con este esquema debe establecerse un plan de compras. Asimismo, debe especificar cantidades de insumo, costo estimado, y programa

de entrega. En este caso el presupuesto de compras está incluido en el presupuesto de costos de producción.

9.3.4 Presupuesto de costo de ventas

A continuación, se calculará el costo del personal contratado en planilla, así como los que nos brindaran servicio por recibos de honorarios, este cálculo nos servirá para el cálculo de la mano de obra del costo de fabricación, así como de gasto de personal para el cálculo de los gastos administrativos.

Tabla 52
Gastos de Personal (En soles)

Puesto	RBM	Recibo x Honorarios	Emp	RBA	ESSALUD	Gratificación					CTS		TOTAL ANUAL	
						Julio	Bonif.	Diciembre	Bonif.	Vacaciones	Bono	1		2
Administrador	7,830.00		1	93,960.00	8,456.40	7,830.00	704.70	7,830.00	704.70	8,534.70	7,830.00	4,567.50	4,567.50	144,985.50
Jefe de Operaciones	2,436.00		1	29,232.00	2,630.88	2,436.00	219.24	2,436.00	219.24	2,655.24	2,436.00	1,421.00	1,421.00	45,106.60
Asistente de Operaciones	1,200.00		1	14,400.00	1,296.00	1,200.00	108.00	1,200.00	108.00	1,308.00	1,200.00	700.00	700.00	22,220.00
Cajero	1,200.00		1	14,400.00	1,296.00	1,200.00	108.00	1,200.00	108.00	1,308.00	1,200.00	700.00	700.00	22,220.00
Contabilidad		2,500.00	1	30,000.00										30,000.00
Marketing		2,600.00	1	31,200.00										31,200.00
Chef Ejecutivo	6,090.00		1	73,080.00	6,577.20	6,090.00	548.10	6,090.00	548.10	6,638.10	6,090.00	3,552.50	3,552.50	112,766.50
Sous Chef	3,480.00		1	41,760.00	3,758.40	3,480.00	313.20	3,480.00	313.20	3,793.20	3,480.00	2,030.00	2,030.00	64,438.00
Cocineros	2,175.00		3	78,300.00	7,047.00	6,525.00	587.25	6,525.00	587.25	7,112.25	6,525.00	4,893.75	4,893.75	122,996.25
Steward	950.00		2	22,800.00	2,052.00	1,900.00	171.00	1,900.00	171.00	2,071.00	1,900.00	1,266.67	1,266.67	35,498.33
Maitre	1,479.00		1	17,748.00	1,597.32	1,479.00	133.11	1,479.00	133.11	1,612.11	1,479.00	862.75	862.75	27,386.15
Anfitriona	1,200.00		1	14,400.00	1,296.00	1,200.00	108.00	1,200.00	108.00	1,308.00	1,200.00	700.00	700.00	22,220.00
Meseros	1,200.00		5	72,000.00	6,480.00	6,000.00	540.00	6,000.00	540.00	6,540.00	6,000.00	5,500.00	5,500.00	115,100.00
Bartender	1,827.00		1	21,924.00	1,973.16	1,827.00	164.43	1,827.00	164.43	1,991.43	1,827.00	1,065.75	1,065.75	33,829.95
														829,967.28

Para el presupuesto de los costos indirectos se tomará en cuenta la depreciación como la amortización, así también como los gastos de alquiler fijo y variable, y los gastos de servicios.

Tabla 53

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (En soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	49,737	51,837	54,237	57,737	68,137
Amortización	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Alquiler local (costo fijo)	252,000	257,040	262,181	267,424	272,773
Alquiler local (costo variable)					
Mantenimiento					
Electricidad	72,000	75,600	79,380	83,349	87,516
Agua	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Gas	33,600	35,280	37,044	38,896	40,841
Totales	449,337	463,557	478,532	495,081	519,025

9.3.5 Presupuesto de gastos administrativos

En el presupuesto de gastos administrativos se consideraron todos los gastos relacionados directamente con la administración como las comunicaciones, alquiler del local, mantenimiento, los sueldos del personal, la parte contable, y bonos de productividad en la operación al obtener márgenes de ganancia.

Tabla 54

Presupuestos de Gastos de Administración (En soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono e Internet	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Seguro empresarial	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Tasas e impuestos	12,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Gastos de seguridad	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Sueldo Personal					
Administrativo	242,312	254,428	267,149	280,507	294,532
Totales	287,512	300,628	313,349	326,707	340,732

9.3.6 Presupuesto de marketing y ventas

En el presupuesto de gastos de ventas se ubica el pago por las regalías de las licencias de los personajes en uso para la decoración del restaurante También se incluyeron en este rubro todos los gastos de marketing que se proyectan realizar.

Tabla 55
Presupuestos de Gastos de Ventas (En soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regalías por licencias	158,400	161,568	164,799	168,095	171,457
Hosting	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Dominio	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Material gráfico impreso	12,000	8,000	5,000	4,000	3,000
Promociones de ventas	40,000	30,000	24,000	24,000	24,000
Promociones marketing	38,000	32,000	24,000	18,000	18,000
Honorarios	31,200	32,760	34,398	36,118	37,924
Totales	283,800	268,528	256,397	254,413	258,581

9.3.7 Presupuesto de gastos financieros

Tomando los datos de los cuadros anteriores, el monto a solicitar como préstamo es de S/. 454,030, es así que se realizara el cálculo con una tasa efectiva anual (TEA) del 25.5%, con un periodo de amortización de 5 años.

Tabla 56
Cronograma de Pagos Financieros (En soles)

Periodo	Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0	Año 0	454,030				
1	Año 1	454,030	54,786	115,778	170,563	399,244
2	Año 2	399,244	68,756	101,807	170,563	330,488
3	Año 3	330,488	86,289	84,275	170,563	244,200
4	Año 4	244,200	108,292	62,271	170,563	135,907
5	Año 5	135,907	135,907	34,656	170,563	-0
			454,030	398,787	852,817	

9.4 Presupuestos de Resultados

9.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

De acuerdo con los datos recopilados en los presupuestos anteriores, y las proyecciones realizadas, ahora se podrán elaborar los estados financieros y el flujo de caja.

Estado de Resultados

En el estado de resultados se consideró la proyección de los ingresos, costos y gastos de forma creciente durante el horizonte de evaluación.

Tabla 57
Estado de Resultados (En soles)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3,134,818	3,413,773	3,714,541	4,038,715	4,387,997
Costo de Ventas	1,946,089	2,070,589	2,203,638	2,346,593	2,505,843
Utilidad bruta	1,188,728	1,343,184	1,510,903	1,692,122	1,882,154
Gastos de administración	287,512	300,628	313,349	326,707	340,732
Gastos de ventas	283,800	268,528	256,397	254,413	258,581
Utilidad Operativa	617,416	774,028	941,156	1,111,002	1,282,841
Gastos financieros	98,587	84,616	67,084	45,080	17,465
Utilidad antes de impuestos	518,830	689,412	874,073	1,065,922	1,265,375
Impuesto a la Renta 29.5%	153,055	203,376	257,851	314,447	373,286
Utilidad Neta	365,775	486,035	616,221	751,475	892,090

9.4.2 Balance proyectado

El Balance General Proyectado, o como se debería llamar ahora, Estado de Situación Financiera Proyectado, es un estado financiero estimado de lo que se espera obtener en un rango de años próximo, y se realiza en base a los diferentes presupuestos del negocio y del Estado de Resultados Proyectado.

Tabla 58
Estado de Situación Financiera Proyectado (En soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Caja y Bancos	400,147	384,681	473,014	527,895	1,184,684
Cuentas por Cobrar	166,646	321,224	337,882	318,104	118,247
Inventarios	147,956	162,752	179,027	196,929	216,622
Gastos Pagados por Anticipado	42,000	42,840	43,697	44,571	45,462
Otros Activos	84,616	67,084	45,080	17,465	
Total Activos Corrientes	841,365	978,580	1,078,699	1,104,964	1,565,015
Activos No Corrientes					
Inmuebles Maquinaria y Equipo Neto	389,147	359,810	351,073	395,836	-
Intangibles Neto	148,900	142,900	136,900	130,900	124,900
Otros Activos	129,629	62,545	17,465		
Total Activos No Corrientes	667,676	565,256	505,439	526,736	124,900
Total Activos	1,509,041	1,543,836	1,584,138	1,631,701	1,689,915
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar	55,486	60,424	65,747	71,485	77,668
Tributos por Pagar	171,604	234,573	292,738	352,681	417,472
Préstamos a Corto Plazo	153,372	153,372	153,372	153,372	
Total Pasivo Corriente	380,462	448,369	511,857	577,539	495,139
Pasivo No Corriente					
Préstamos a Largo Plazo	460,117	306,745	153,372		
Total Pasivo	840,580	755,114	665,230	577,539	495,139
Patrimonio					
Capital Social	302,687	302,687	302,687	302,687	302,687
Resultados Acumulados	365,775	486,035	616,221	751,475	892,090
Total Patrimonio	668,462	788,722	918,908	1,054,162	1,194,776
Total Pasivo y Patrimonio	1,509,041	1,543,836	1,584,138	1,631,701	1,689,915

9.4.3 Flujo de caja proyectado

Para la realización del flujo de caja, se tiene que considerar también el IGV que se tiene que pagar mensualmente, por lo cual se realiza el siguiente cálculo:

Tabla 59
Cálculo del IGV por Pagar (En soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS						
IGV Ventas		564,267	614,479	668,617	726,969	789,839
TOTAL IGV VENTAS		564,267	614,479	668,617	726,969	789,839
COMPRAS						
Inversiones						
IGV Activos Fijos	77,109	1,890	4,050	8,190	18,450	1,890
IGV Intangibles	19,728					
IGV Capital de Trabajo	11,684	1,040	1,121	1,208	1,302	-
Operaciones						
IGV Materia prima		105,778	111,067	116,620	122,451	128,574
IGV Costos indirectos de fab.		70,848	73,030	75,293	77,642	80,080
IGV Teléfono e internet		2,520	2,520	2,520	2,520	2,520
IGV Gastos de Ventas		51,084	48,335	46,152	45,794	46,545
TOTAL IGV COMPRAS	108,521	233,160	240,122	249,983	268,159	259,608
Diferencia	108,521	-331,108	-374,357	-418,634	-458,809	-530,231
Crédito Fiscal	108,521					
IGV POR PAGAR		-222,586	-374,357	-418,634	-458,809	-530,231

Los años proyectados que se definieron, cuentan con un "año cero" o periodo inicial de operaciones, donde se estimaron todas las inversiones a realizar para poner en el plan de negocios.

En este flujo se considera un valor residual calculado en base al método contable, el cual se basa en determinar el valor en libros de los activos del negocio al final de la proyección establecida, incluyendo a este importe, el valor del capital del trabajo, siendo que este se mantiene a través del tiempo de la vida útil de la empresa. (Beltrán & Cueva, 2012)

Tabla 60
Flujo de Caja Económico y Financiero (En soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		3,699,085	4,028,252	4,383,158	4,765,683	5,177,836
Total Ingresos		3,699,085	4,028,252	4,383,158	4,765,683	5,177,836
Egresos						
Costo de Producción		2,122,715	2,254,685	2,395,552	2,546,686	2,714,497
Gastos Administrativos		290,032	303,148	315,869	329,227	343,252
Gastos de Ventas		334,884	316,863	302,549	300,208	305,126
IGV por Pagar		222,586	374,357	418,634	458,809	530,231
Impuesto a la Renta		185,225	232,208	282,347	333,301	384,852
Total Egresos	-	3,155,442	3,481,261	3,714,951	3,968,230	4,277,958
Flujo de Caja Operativo	-	543,642	546,991	668,208	797,453	899,878
Inversiones						
Activos Fijos	505,493	12,390	26,550	53,690	120,950	12,390
Intangibles	174,628					
Capital de Trabajo	76,596	6,816	7,349	7,921	8,534	
Recuperación del Cap.de Trabajo						-107,216
Valor Residual						-338,200
Flujo de Caja Económico	-756,717	524,436	513,092	606,597	667,969	1,332,904
Préstamo	454,030					
Amortización		54,786	68,756	86,289	108,292	135,907
Intereses		98,587	84,616	67,084	45,080	17,465
Escudo Fiscal		29,083	24,962	19,790	13,299	5,152
Flujo de Caja Financiero Neto	454,030	-124,289	-128,411	-133,583	-140,074	-148,220
Flujo de Caja Financiero	-302,687	400,147	384,681	473,014	527,895	1,184,684

Capítulo 10. Evaluación Económico Financiera

10.1 Evaluación Financiera

La evaluación financiera de proyectos es realizada con la finalidad de conocer si inversión en activos reales generará valor monetario, bajo un escenario esperado. Esta misma se puede plantear bajo la formulación de los siguientes enfoques, la evaluación financiera en sí misma, la formulación del proyecto, y el análisis de riesgo inversión. (Aguirre, 2014)

Para la presente evaluación económica financiera se elaboró dos cuadros en los cuales se analiza los flujos de caja económicos y financieros, en base a las tasas de costo de capital promedio ponderado y el costo de oportunidad respectivamente.

Tabla 61
Análisis del Flujo de Caja Económico (En soles)

Factor	Periodo	Ingresos	Egresos	Flujo	Flujo Actualiz.	Flujo Acum.	Flujo Act. Acum.	Ingresos Actualiz.	Egresos Actualiz.
	0		-756,717	-756,717	-756,717	-756,717	-756,717	-	-756,717
0.8214927	1	3,699,085	-3,174,648	524,436	430,821	-232,280	-325,896	3,038,771	-2,607,951
0.6748503	2	4,028,252	-3,515,160	513,092	346,260	280,811	20,364	2,718,467	-2,372,207
0.5543846	3	4,383,158	-3,776,562	606,597	336,288	887,408	356,652	2,429,956	-2,093,668
0.4554229	4	4,765,683	-4,097,714	667,969	304,208	1,555,377	660,860	2,170,402	-1,866,193
0.3741266	5	5,623,251	-4,290,348	1,332,904	498,675	2,888,281	1,159,535	2,103,808	-1,605,133
WACC	21.73%							2,461,403	-11,301,868

Tabla 62
Análisis del Flujo de Caja Financiero (En soles)

Factor	Periodo	Ingresos	Egresos	Flujo	Flujo Actualiz.	Flujo Acum.	Flujo Act. Acum.	Ingresos Actualiz.	Egresos Actualiz.
	0		-302,687	-302,687	-302,687	-302,687	-302,687	0	-302,687
0.7851894	1	3,699,085	-3,298,938	400,147	314,191	97,460	11,504	2,904,482	-2,590,291
0.6165224	2	4,028,252	-3,643,571	384,681	237,165	482,141	248,669	2,483,508	-2,246,343
0.4840869	3	4,383,158	-3,910,144	473,014	228,980	955,155	477,649	2,121,829	-1,892,850
0.3800999	4	4,765,683	-4,237,788	527,895	200,653	1,483,051	678,302	1,811,436	-1,610,783
0.2984504	5	5,623,251	-4,438,568	1,184,684	353,569	2,667,734	1,031,871	1,678,262	-1,324,692
COK	27.36%							0,999,517	-9,967,646

10.1.1 TIR

Según Sapag (2008) es la tasa interna del retorno, la misma que evalúa un proyecto en función de una tasa única de rendimiento, en un periodo establecido. Con ello se busca que el total de los beneficios actualizados sean iguales a los desembolsos expresados en la moneda actual. Esta representa la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar, sin perder dinero.

De acuerdo con el análisis presentado en las tablas 61 y 62, se ha determinado que la TIRE es de 72.56% y la TIRF es de 138.18%, siendo ambas tasas muy superiores al costo de oportunidad, lo cual hace muy atractivo el presente plan de negocios.

10.1.2 VAN

Es valor actual neto, este criterio mide el excedente resultante después de conocer la rentabilidad exigida, y después de recuperar toda la inversión. Se base en calcular el valor actual de todos los periodos a proyectar (inicio y final), y se resta la inversión total expresada en el periodo cero (Sapag, 2011).

De acuerdo con el análisis presentado en las tablas 61 y 62, se ha determinado que el VANE es de S/ 1, 159,535 y el VANF es de S/ 1, 031,871, por lo cual al ser positivo y con unos importes tan altos, resulta bastante atractivo para el inversionista.

10.1.3 ROE

Según Flores (2009) muestra la rentabilidad del patrimonio neto, y mide la productividad de los capitales propios de la organización.

Tabla 63
ROE (En soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	365,775	486,035	616,221	751,475	892,090
Patrimonio	668,462	788,722	918,908	1,054,162	1,194,776
ROE	55%	62%	67%	71%	75%

10.1.4 Ratios

Según Flores (2009) son los índices, cociente, razón o relación que determinan el valor de un resultado en función a otro, los cuales se obtienen dividiéndose entre sí. También se puede saber cuántas veces está contenida resultado frente a otro (numerador entre denominador).

Los ratios financieros son indicadores que sirven de herramientas a los gerentes, marcando una guía de como dirigir la empresa, proporcionando objetivos y estándares. Asimismo, los ratios son base para establecer estrategias a largo plazo, y nos ayuda a tomar decisiones efectivas a corto plazo.

Tabla 64

Ratios

Ratio	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratios de Liquidez						
Liquidez General	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2.21	2.18	2.11	1.91	3.16
Prueba Defensiva	Caja y Bancos / Pasivo Corriente	1.05	0.86	0.92	0.91	2.39
Razón de Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente / Ventas	0.15	0.16	0.15	0.13	0.24
Ratios de Solvencia						
Solvencia Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	126%	96%	72%	55%	41%
Apalancamiento Financiero	Pasivo Total / Activo Total	56%	49%	42%	35%	29%
Multiplicador de Capital	Total Activos / Patrimonio	226%	196%	172%	155%	141%
Ratios de Cobertura						
Cobertura de Intereses	Utilidad Operativa / Gastos Financieros	6.26	9.15	14.03	24.65	73.45
Cobertura de Servicio de Deuda	EBITDA / Gastos Financieros + Amortización de la deuda	6.60	8.13	9.77	11.43	13.11
Ratios de Gestión						
Rotación de Cuentas por Cobrar	Clientes x 360 / Ventas	19	34	33	28	10
Rotación de Cuentas por Pagar	Proveedores x 360 / Compras	19	22	22	22	22
Rotación de Inventarios	Existencias x 360 / Costo de Ventas	59	59	60	61	61
Ciclo de Conversión de Efectivo	Rot. Inventarios + Rot. Ctas x Cob - Rot. Ctas x Pagar	59	71	71	67	49
Ratios de Rentabilidad						
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	38%	39%	41%	42%	43%
Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas	20%	23%	25%	28%	29%
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	12%	14%	17%	19%	20%

10.2 Análisis de Riesgo

10.2.1 Análisis de punto de equilibrio

Permite evaluar si un nuevo producto o servicio tendrá rendimiento, determinando si la cantidad de producción o servicio en las ventas no arrojará pérdidas, ni ganancias. Se identifica el punto de equilibrio cuando el ingreso total es equivalente al costo total.

10.2.2 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad del Plan de Negocios tiene por finalidad mostrar los efectos sobre la TIR y el VAN que tendría el restaurante temático al incrementar o disminuir los costos o las ventas, así como reflejar los eventuales cambios de estas variables.

Para el análisis de sensibilidad se consideró dos variables que son: ventas y los costos.

Tabla 65
Análisis de Sensibilidad del Costo de Venta

Costo de Ventas	TIRE	TIRF	VANE	VANF
-9%	114.58%	243.39%	2,170,553	2,265,940
-6%	101.47%	210.80%	1,847,857	1,673,487
0	72.56%	138.18%	1,159,535	1,031,871
6%	46.58%	80.07%	557,075	484,571
9%	31.55%	46.57%	234,379	187,342

Tabla 66
Análisis de Sensibilidad de las Ventas

Ventas	TIRE	TIRF	VANE	VANF
-9%	22.93%	32.33%	58,053	62,987
-6%	41.33%	71.28%	439,524	401,668
0	72.56%	138.18%	1,159,535	1,031,871
6%	106.01%	219.09%	1,965,408	1,756,390
9%	121.30%	255.79%	2,346,879	2,095,070

10.2.3 Análisis de escenarios

Para este análisis escenarios se consideraron alteraciones en el volumen de ventas y costos, presentando 3 escenarios diferentes: (a) pesimista, (b) esperado o normal, y (c) el optimista.

Tabla 67
Análisis de Escenarios Económico

ESCENARIO	PROBABILIDAD	VANE	VANE x PROB.
OPTIMISTA	15%	2,376,077	356,412
NORMAL	60%	1,159,535	695,721
PESIMISTA	25%	28,855	7,214
			1,059,346

Tabla 68
Análisis de Escenarios Financiero

ESCENARIO	PROBABILIDAD	VANF	VANF x PROB.
OPTIMISTA	15%	2,138,878	320,832
NORMAL	60%	1,031,871	619,123
PESIMISTA	25%	19,180	4,795
			944,749

Se puede apreciar que tanto en el análisis económico y financiero, e inclusive en un escenario pesimista, el presente proyecto aún resulta rentable.

Conclusiones

Al analizar el sector gastronómico en el rubro de restaurantes temáticos, se puede concluir que este mercado aún tiene espacio para inversiones, y más cuando el país se encuentra en una etapa del boom gastronómico. Existe una demanda de restaurantes que puedan garantizar servicios que ofrezcan las combinaciones de innovación en equipamiento de cocina, marketing, y el uso de las nuevas tecnologías; y a todos ellos con una muy buena alternativa de emprendimiento. A esto se suma la estadística que el 75% de los consumidores que buscan entretenimiento, opta por asistir a los diferentes restaurantes.

En el estudio de mercado se identificó que el mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres de NSE A y B, de entre 25 y 55 años, que buscan alternativas diferentes y entretenidas al momento de elegir un restaurante, que gusten del cine y la televisión, y frecuenten la llamada zona 6 de Lima. Se concluyó que este proyecto tendría una buena aceptación con una frecuencia de consumo de entre una y dos veces por mes, y su consumo promedio será de entre S/ 40 y S/ 70. Se determinó también que el consumidor tipo gustará de ir principalmente con su familia, pareja y amigos.

Los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el presente proyecto son de S/ 756,717, mientras que el capital humano requerido será de 19 empleados en planilla y 2 prestadores de servicios. Dentro de la inversión económica necesaria, la remodelación y alquiler del local donde funcionará el restaurante es el gasto más significativo por tratarse de un restaurante temático, dado que la infraestructura del local no será la de un restaurante habitual, ya que será necesario la creación de un ambiente único y diferente con la temática ya indicada de personajes del cine y la televisión.

Con respecto al costo de las licencias para el uso de personajes de películas, si bien esta información no es abierta al público, y está sujeta a una negociación puntual por cada tipo de proyecto, se ha podido determinar que el pago promedio por uso de personaje estará en el rango de entre S/700 a S/1,500 mensual; tomándose para el cálculo de proyecciones del presente trabajo el importe de S/1,200.

De la evaluación económica financiera del proyecto, se ha concluido que el COK es de 27.36% en un periodo de 5 años; y el WACC 21.73%, considerando que los inversionistas financiarán un 40% con capital propio y el otro 60% a través del crédito bancario. De los flujos financieros se ha determinado que el TIRE será de 72.56% y el TIRF será de 138.18%. Así mismo el VANE del proyecto es de S/ 1'159,535 y el VANF S/ 1'031,871.

Cabe resaltar que el presente trabajo está considerando el factor pandémico por el cual atraviesa el país, por ello se ha disminuido el cálculo inicial del aforo del año 1, en 21.49%, así mismo la proyección de crecimiento de consumo de los siguientes años es conforme a cálculos actualizados de especialistas en el rubro. Tomando en cuenta estos cambios en el proyecto, y siendo que, de acuerdo con el análisis económico financiero del proyecto, el TIRE supera al WACC, y el VANE es mayor a cero, se determina que el proyecto de restaurante temático de películas en Lima es viable financieramente.

Recomendaciones

Al haber encontrado mercado para invertir en el rubro de restaurantes temáticos, existe un alto riesgo que se irá presentando mayor competencia, por lo cual se recomienda estar atentos a los cambios con la finalidad de mantener y asegurar la continuidad del negocio.

Se recomienda realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente, tanto interno como externo, para así implementar mejoras continuas. Igualmente, se debe tener presente la renovación de la carta de acuerdo con las tendencias de consumo de nuestro público objetivo.

Se recomienda seleccionar al personal idóneo de acuerdo a los perfiles establecidos, planteando una evaluación y capacitación constante. Referido a la infraestructura del local, es necesario tener identificado a los proveedores estratégicos, como son los encargados de la implementación de cocina y los del diseño y ambientación del restaurante.

Se recomienda investigar el mercado cinematográfico, definiendo que personajes puedan mantener el interés del público en la propuesta temática, indagando sobre las compañías que mantienen la propiedad de los derechos de imagen, considerando las propuestas de cambios.

Se recomienda mantener un perfil crediticio positivo, de manera que luego de dos años de cumplir con los pagos del préstamo, y presentando estados de resultados que reflejen la prosperidad del negocio, pueda ser la base para renegociar el préstamo y disminuir las tasas, logrando con esto mejorar los indicadores económicos financieros del proyecto.

Se recomienda implementar el proyecto de restaurante temático de películas en Lima, por ser viable en todos los aspectos estudiados y requeridos para proyectos de inversión.

Referencias

- Aguirre A. (2017). *Entretenerse para siete de cada diez peruanos es acudir a restaurantes*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/entretenerse-para-siete-de-cada-diez-peruanos-es-acudir-a-los-restaurantes/>
- Aguirre, C. (2014) *La contribución de la evaluación financiera de proyectos en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/05/19/la-contribucion-de-la-evaluacion-financiera-de-proyectos-en-las-organizaciones/>
- Aguirre, N. C. (2017). *Plan de negocios para la creación de un restaurante temático de fines de semana especializado en niños con comida saludable y divertida* (Tesis de Grado, Universidad De Las Américas, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/6570>
- Apega. (2017). *Innovación Tecnológica y Nuevas Oportunidades de Negocios en la Gastronomía*. Lima, Peru: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arbaiza,L. (2015) *Cómo elaborar un plan de negocio*. (1a ed.). Lima- Perú: ESAN Ediciones.
- Asociación de Centros Comerciales del Perú y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) (2016). *Los centros comerciales en el Perú oportunidades de inversión*. Recuperado de <http://preciso.pe/wpcontent/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (s.f.). Niveles socioeconómicos [Dashboard interactivo]. Recuperado de <http://dashboard.apeim.com.pe>
- Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Banco Centra de Reserva del Perú. (2018). Reporte de inflación. Diciembre 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Belling, M. (2017). Roque Benavides: Los cuatro pilares de la economía peruana. Recuperado de <https://proactivo.com.pe/roque-benavides-los-cuatro-pilares-de-la-economia-peruana/>
- Beltrán, A., & Cueva, H. (2012). *Evaluación Privada de Proyectos* (2da ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Borrego, A. (2014). *Costes y control de gestión en restauración*. (11a ed.) Barcelona, España: Editorial AHLEI.
- Camaralima.org.pe (2018) Sube el costo de la canasta básica y aún no está del todo cubierta. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r786_2/info_esp_786.pdf
- Ccaccya, D. (2017) Las tasas de interés: marco económico-normativo y aplicaciones prácticas. (1a ed.) Lima, Perú: Editorial Instituto Pacífico.
- Chase, R., & Jacobs, F. (2014). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (13a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Conexión Esan (2015) ¿Cuál es la diferencia entre publicidad ATL y BTL?. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia* (3ra ed.) Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11a ed.). Santa Fe: Cengage Learning
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- De la Quintana A. R., Echevarría L. A., Mendoza C. & Rosas T. (2013). Plan de negocio de un restaurante temático saludable orientado al segmento infantil (Tesis de maestría). Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2013/mamk20138.pdf>
- El Comercio (2017) Abre en MegaPlaza restaurante temático orientado al comic. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/abre-megaplaza-restaurante-tematico-orientado-comic-159396>
- El Comercio (2017) Banco de Alimentos: ¿qué es y cómo funciona?. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/banco-alimentos-funciona-223150>
- El Comercio (2017). Los 5 restaurantes temáticos más geniales de Lima. Recuperado de <http://elcomercio.pe/vamos/5-restaurantes-tematicos-geniales-lima-422328>
- El Comercio (2017) Mincetur declara de Interés Nacional la feria gastronómica Mistura 2017. Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/mincetur-declara-interes-nacional-feria-mistura-2017-377856>
- El comercio.pe (2017) Restaurante Hooters volverá al Perú en el 2018. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/restaurante-hooters-volvera-peru-2018-435781>

Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas corporativas* (2a ed.). México, D.F.: Cengage Learning

Elmercurioweb.com (2018) FMI: Venezuela se hundirá más en la recesión, su economía se contrae 18%. Recuperado de <https://elmercurioweb.com/noticias/2018/10/10/fmi-venezuela-se-hundir-ms-en-la-recesin-su-economia-se-contrae-18>

Flores, J. (2009). *Estados financieros* (1a ed.). Lima, Perú: Entrelíneas SRL

Fuentes, M. (2011). *Fundamentos de dirección y administración de Empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Galindo, M. X. & Pinzón, M. J. (2016). *Propuesta y evaluación de un restaurante temático atendido por personas con discapacidad auditiva y vocal*. (Tesis de Maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1178>

García, M. & Jorda, J. (2004). *Dirección Financiera*. (1a ed.) Cataluña, España: Ediciones UPC.

Gestion.pe (2018) ¿Cómo afecta el ruido político a la estabilidad económica? Recuperado de <https://gestion.pe/suplemento/comercial/encuentro-empresarial/como-afecta-ruido-politico-estabilidad-economica-1003615>

Gestion.pe (2018) Banco Mundial y FMI: pronóstico 2019 para la economía peruana. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/banco-mundial-y-fmi-pronostico-2019-economia-peruana-2209813>

- Gestion.pe (2017). Cámara Comercio de Lima proyecta crecimiento económico para Perú de 2.6% en 2017 y 3.5% en el 2018. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-proyecta-crecimiento-economico-peru-2-6-2017-3-5-2018-142567>
- Gestion.pe (2016). Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680>
- Gestion.pe (2017). Perú solo recicla el 15% de la basura que genera diariamente. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-recicla-15-basura-genera-diariamente-143243>
- Gestion.pe (2017) Ranking de cines: El local con más ingresos no es el que llevó más espectadores. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ranking-cines-local-ingresos-llevo-espectadores-141512>
- Gestion.pe (2017). Real Madrid Café proyecta ingreso a Lima el próximo año. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/real-madrid-cafe-proyecta-ingreso-lima-proximo-ano-139530>
- Gestion.pe (2017) Restaurantes peruanos podrían ser 9% más rentables si gestionaran su basura. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/restaurantes-peruanos-9-rentables-gestionaran-basura-143485>
- Gestion.pe (2019). Dólar: Analistas y empresas elevaron proyección del tipo de cambio hacia fin de año. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/dolar-analistas-empresas-elevaron-proyeccion-tipo-cambio-ano-269594-noticia/>
- González, I. J., & Salazar, A. P. (2014). *Estudio de factibilidad para el montaje de un restaurante infantil temático y de comida saludable " Divertilandia " en la ciudad de*

Cartagena (Tesis de Grado, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia).

Recuperada de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/1653>

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7a ed.).

New Jersey, EE.UU.: Editorial Prentice Hall.

Hax A. & Majluf N. (2013). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires,

Argentina: Ediciones Granica.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de Investigación*

(5ta.ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de Investigación*

(6ta.ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Un

enfoque integral (11a ed.). México, D.F.: Cengage Learning

Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*

(12a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Hurtado, U.M., & Samanez, T.L. (2017). *Plan de negocio para una juguería temática en el*

distrito de San Miguel (Tesis de maestría). Recuperado de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2629/1/2017_Hurtado_Plan_de_negocios_para_una_jugueria.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Boletín estadístico. Encuesta mensual

del sector servicios. Octubre 2018. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-12-diciembre-2018.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Boletín estadístico. Encuesta mensual del sector servicios. Diciembre 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Informe El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/imprimir/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Informe Técnico. Variación de los Indicadores de Precios de la Economía. Agosto 2019. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/precios.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Boletín estadístico. Encuesta mensual del sector servicios. Agosto 2019. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_estadistico_sector_servicios.pdf

Johnston, M.W. & Marshall, G.W. (2009). *Administración de ventas* (9a ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Loor, K. L., Paguay, D. C., Vijay, A., & Arias, J. K. (2013). Proyecto para la implementación de un restaurante temático en la ciudad de Machala (Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador). Recuperada de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24175>

- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios Personal. Tecnología y Estrategia*. (7a ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados* (5a ed.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Mayorga, D. & Araujo, P. (2013), *El plan de marketing, (2ª ed.)*, Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Mendoza A. (2016) Rangos de regalías. Recuperado de <http://www.licensingmx.com/2016/02/rangos-de-regalias.html>
- Ministerio de Cultura. (2016). Boletín +INFOARTES.PE. Informe panorámico de las artes y las industrias culturales en el Perú. Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2017/03/Boletin-Infoartes_n2_2016.pdf
- Moyano, L. (2015). *Plan de negocios* (1a ed.). Lima, Perú: Editorial Macro.
- Nuevayork.com (s.f.). *Restaurantes temáticos en Nueva York*. Recuperado de <http://www.nuevayork.com/restaurantes-tematicos-en-nueva-york/>
- Padilla, J. V. (2013). Proyecto de factibilidad para la creación de un Restaurante Temático GLBTI en el Distrito Metropolitano de Quito (Tesis de Grado, Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador). Recuperada de <http://190.11.245.244/handle/47000/406>
- Pajuelo, K. & Vigil, Y. L. (2013). Estudio de prefactibilidad para la instalación de un restaurante temático “Costa-Sierra-Selva”, en el distrito de Yanahuara, Arequipa 2013. (Tesis de Grado). Recuperado de

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3686/53.0749.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perú Retail (2017). El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/sector-gastronomico-restaurantes-peru/>

Planet Hollywood. (s.f.). Company History. Recuperado de <http://planethollywoodintl.com/about/>

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Grupo Planeta

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Barcelona, España: Grupo Anaya S.A.

Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva*. Barcelona, España: Grupo Anaya S.A.

Publimetro.pe (2014) Miraflores premia a 20 restaurantes ecoeficientes. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-miraflores-premia-20-restaurantes-ecoeeficientes-24489>

Romainville, M. (2017). Sinba, el emprendimiento que busca revolucionar la gastronomía peruana. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sinba-emprendimiento-busca-revolucionar-gastronomia-peruana-436680>

Rutherford, D. G. & O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management and Operations* (4th. ed), New Jersey, EE.UU.: Editorial John Wiley & Sons Inc.

Salgado, L. V. S., Yaguana, D. A. G., y Dueñas, R. P. (2016). Restaurante Temático de Videojuegos “Food Start” Restaurant & Videogame S.A. (Tesis de Maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador) Recuperada de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/36251>

- Samamé, Y.R., & Sosa, S.M., (2015). Plan de Negocio para instalar un restaurante Café Cultural en la ciudad de Chiclayo (Tesis de grado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/162/1/TL_SamameAltamiranoYtala_SosaCabrer aSandra.pdf
- Santesmanes, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias* (6a ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sapag, N. & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (2a ed.). Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Schnarch, A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Semana Económica (2018) El FMI elevó a 4% su previsión de crecimiento para el Perú en el 2018. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/264234-el-fmi-elevo-a-4-su-prevision-de-crecimiento-para-el-peru-en-el-2018/>
- Semana Economica (2018) El PBI creció 2.5% en el 2017: cuatro gráficos explican qué pasó. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/268044-el-pbi-crecio-2-5-en-el-2017-cuatro-graficos-explican-la-expansion/?ref=f-rt>
- Semanaeconomica.com (2018) Macroconsult: tipo de cambio llegaría a S/3.40 en el 2019. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/319963-macroconsult-tipo-de-cambio-llegaria-a-s-3-40-en-el-2019/>

Simpson, R. (2003). *Theme and Experience in Restaurant Design: A Theory*. (Tesis de Maestría, Washington State University Dissertations and Theses). Recuperado de http://www.dissertations.wsu.edu/Thesis/Fall2003/r_simpson_091203.pdf

Snell, S. &, Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16a ed.). México, D.F.: Cengage Learning

The Daily Meal (2016). *The 11 Best Theme Restaurants in Las Vegas*. Recuperado de <https://www.thedailymeal.com/travel/11-best-theme-restaurants-las-vegas>

The World Bank (2018), *Doing Business 2018*, Washington. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>

Valderrama M. (2017) *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Valderrama M. (2017) *Gastronomía: ¿Qué se requiere para que el boom no se acabe?* Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastronomia-requiere-boom-acabe-411064>

Vinces, H. (2019) *Expectativas de inflación a 12 meses bajan a 2.3% en julio 2019*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-expectativas-inflacion-a-12-meses-bajan-a-23-julio-2019-763040.aspx>

Welsch, G., Hilton, R. & Gordon, P. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. (6ta Ed.) México: Pearson Educación

Anexo 1: Guía de Pautas para Focus Group

Estudio cualitativo para evaluar aceptación de Restaurante Temático de Películas a través de una prueba de producto

BRIEF FOCUS GROUP

Situación de mercado

El rubro de restaurantes se encuentra en crecimiento y cada vez más personas se suman a la preferencia de buscar esta opción para experimentar buenos momentos en compañía de amigos o seres queridos. Sin embargo, el sector de restaurantes temáticos tiene pocas opciones de locales por visitar en Lima, y en especial enfocado en el tema cinematográfico.

Expectativas

Explorar e identificar de forma cualitativa preferencias, gustos y esquemas de decisión; referido a la visita y consumo en un restaurante temático de películas.

Objetivo

Conocer las principales consideraciones a tomar para la implementación de la puesta en marcha del restaurante temático, buscando la viabilidad del negocio.

Instrumento

Guía de pautas

Público objetivo

Número de personas: 32, divididos en cuatro sesiones de grupo de ocho

Género: Ambos sexos

NSE: Dos grupos de NSE A y dos grupos de NSE B

Edad: Rango de 25 a 55 años

Residencia: Zona 6 de Lima Metropolitana

Investigaciones anteriores

No se tiene investigaciones anteriores a este estudio

Problema de investigación de mercados

Identificar la percepción del consumidor con respecto a los restaurantes temáticos y a la competencia

Objetivos específicos

- Recopilar información y explorar el conocimiento de los posibles consumidores, acerca de la imagen y posicionamiento del sector de restaurantes temáticos; así como sus hábitos y frecuencia de visitas.
- Conocer las opiniones del nuevo concepto de Restaurante temático de películas

DIRIGIDO A:

Hombres y mujeres de entre 25 a 55 años de edad, económicamente activos, que asistan con una frecuencia mínima de dos veces al mes a un restaurante, y que pague en cada una de estas visitas un promedio de S/ 45 y S/ 65, que pertenezcan a hogares de NSE A y B y residan en Lima Metropolitana.

MUESTRA

La muestra estuvo conformada por 8 personas, las cuales se seleccionaron por de bola de nieve, la misma que se ha estructurado de la siguiente manera:

Cuadro de Distribución de grupo

Sexo	Personas Seleccionadas
Hombres	4
Mujeres	4

PRESENTACIÓN E INDICACIONES

- a) Presentación del moderador, buscando que los participantes del FG se sientan familiarizados al momento de plantear las preguntas.
Buenos días/ tardes, mi nombre es.....y soy estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- b) Explicar el motivo de la reunión.
Estamos haciendo una breve investigación de mercados, referente al sector de restaurantes y me gustaría contar con sus opiniones de cada uno de ustedes.
- c) Agradeceremos sentirse cómodos, pues eso ayudará a obtener buenas respuestas de ustedes.
- d) Tiempo de duración 1 hora y 30 minutos aproximadamente, la cual se grabará.
- e) Describir la dinámica de la sesión. En la cual se planteará los temas o puntos a tratar, y se efectuará preguntas, las mismas que cada uno es libre de responder. No existen respuestas correctas o incorrectas, todas son válidas.
- f) Dejar claro que nos interesa hacer una conversación grupal y que cada uno de ellos expresen libremente sus ideas y opiniones
- g) Si bien no esperamos que pidan permiso para hablar, si esperamos que cada uno escuche al otro y espere que el compañero termine de hablar para expresar su opinión, a lo mejor ayudaría levantar la mano para indicar que quiere hablar, ¿ustedes que dicen?.

- h) Asegurar que la información será tomada para hacer estadísticas generales y que se mantendrá la anonimidad.

ROMPER EL HIELO EN EL GRUPO

- a) El moderador se presentará, expresa un saludo de bienvenida y dará inicio al focus, luego les solicitará que cada uno se presente, para que de este modo puedan conocerse y sean llamados por sus nombres.
- b) Luego, preguntará a cada uno de ellos como les gusta que los llamen, y así pueden tratarse con mayor confianza.
- c) Posterior a ello, preguntará dónde trabajan, a que sector pertenece su industria, y que es lo que más le gusta de su trabajo.
- d) Preguntará sobre su estado civil, y si tienen hijos, mascotas, o si viven con la familia, u otra persona.
- e) Preguntar desde que distrito han venido y si les fue complicado llegar al punto de encuentro.

RECORDACIÓN DE MARCAS

1. Por favor mencionen qué restaurantes se le viene a la mente en este momento.
2. Asociaciones espontáneas y sugeridas a un nombre/ marca de restaurant temático.
3. Si decidiera ir a un restaurante con su familia/Amigos/Compañeros de trabajo, ¿Cuáles serían las tres alternativas de restaurantes para ir?
4. ¿Por qué eligieron estos restaurantes?

HÁBITOS Y FRECUENCIA DE VISITA EN RESTAURANTES TEMÁTICOS

5. ¿Qué es un restaurante temático?
6. ¿Cómo tiene que ser un restaurante para que lo consideren temático?
7. ¿Cuántos de los están aquí han ido a restaurantes temáticos?

8. Si les hablo de Restaurante temático, ¿Cuál de ellos recuerdan?
9. De los restaurantes mencionados, cuál es el orden de prioridad en preferencia?
10. Y los que no han visitado restaurantes temáticos, ¿Por qué no los han visitado?
11. ¿Qué es lo mejor que les ha pasado al visitar estos restaurantes temáticos?
12. ¿Y alguna vez han tenido alguna mala experiencia? ¿De qué tipo?
13. ¿En qué ocasiones sueles visitar los restaurantes mencionados?
14. ¿Qué atributos/características priorizan al momento de elegir un restaurante?
15. Al visitar el restaurante de su elección ¿Qué es lo que más valora?
16. De los atributos/características mencionados, ¿Cuál es la orden de prioridad?
17. ¿Con que frecuencia visita estos restaurantes?
18. ¿Cuál es la dinámica de su grupo de amigos o familiar, al momento de elegir un restaurante al cual asistir?
19. En la visita a estos restaurantes que han mencionado ¿Cuál es o sería la elección de alimentos y bebidas?
20. ¿Cuándo salen en grupo y deciden no ir a un restaurante temático, ¿qué otras opciones tienen para ir en grupo?

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

Nivel de interés del concepto del restaurante temático de películas (Razones de agrado y desagrado). En este punto se entregó a cada participante un folleto con el concepto de restaurante temático de películas, explicando la ambientación, la carta de comida y bebidas a ofrecer.

21. ¿Está clara la temática?
22. ¿Qué les pareció el concepto que les hemos mostrado?
23. ¿Cuán interesante les ha parecido? Y por qué razones?
24. ¿Qué te gustó y que te disgustó?

25. ¿Qué ventajas tendría este concepto para ustedes, frente a los demás restaurantes de este tipo?

26. ¿Cuáles creen que serían las desventajas de este concepto frente a los demás restaurantes de este tipo?

27. Características no negociables

Al asistir a este restaurante temático de películas, ¿qué características, debería tener obligadamente? es decir ¿qué características son no negociables y de todas maneras esperan en este nuevo concepto que les hemos mostrado?

¿Y qué características podría tener este restaurante, como opcionales, y que pudieran pagar un adicional con tal de acceder a esos servicios?

28. Percepción del precio

¿En general, cuanto gastarían por persona, en este restaurante temático? Y ese gasto, ¿qué incluiría?

Pensando en los productos que han mencionado que formarían parte del gasto o consumo en este restaurante, díganme, a partir de qué precio ese restaurante ya sería muy caro de tal manera que ustedes lo descartarían dentro de sus elecciones de restaurantes temáticos?

Y ahora, igualmente pensando en los productos que me han mencionado que formarían parte de su gasto o consumo en este restaurante, díganme, a partir de qué precio ese restaurante ya sería muy económico de tal manera que ya no les generaría tanto valor para ustedes al momento de elegir un restaurante temático?

Y a continuación les mostraremos una idea de precios que hemos propuesto para los productos de la carta para este restaurante temático de películas, (mostrar las cartas y preguntar) qué opinan de los precios? ¿Por qué?

29. Y ¿qué opinan de la Carta/Menú que se ofrece? (alimentos y bebidas)
30. ¿Dónde te gustaría que estuviera ubicado?
31. Y si el restaurante estuviera ubicado en el distrito de San Miguel, ¿Qué opinan de la ubicación?
32. Hábitos de asistencia a este restaurante temático.
- a. ¿Visitarías este restaurante? ¿Por qué?
 - b. ¿Con quiénes irían a este restaurante temático?
 - c. ¿Qué es lo que consumirían la mayoría de veces?
 - d. ¿Con qué frecuencia irían a este restaurante? Por qué?
 - e. ¿Qué días creen que irían con mayor frecuencia? Por qué?
 - f. Y en qué momento del día acudirían con mayor frecuencia? Por qué?
33. ¿Qué opinan de los precios?

RESTAURANTE TEMATICO DE PELICULAS – TÉCNICA DEL IDEAL

34. Si tuvieran que construir un restaurant como el que dice el concepto expuesto. ¿Cómo sería?
- Ubicación.
 - Infraestructura & Decoración.
 - Menú: Bebidas & Alimentos.
 - Medios de pago.
 - Películas de referencia.
 - ¿Y qué otras temáticas les gustaría encontrar a ustedes?
 - ¿Tienen alguna sugerencia para la idea de negocio del restaurante temático?

Anexo 2: Entrevistas a profundidad – Expertos del sector

BRIEF ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Situación de mercado

Si bien es cierto que en el mercado no se tiene expertos en implementación de restaurantes temáticos, la experiencia en los restaurantes puestos en marcha es suficiente para brindar información y recomendaciones para una adecuada implementación.

Expectativas

Recopilar información importante, resolver dudas acerca de la implementación y puesta en marcha del proyecto.

Objetivo

Obtener información de personas expertas sobre aspectos generales, demanda, crecimiento del mercado objetivo, tendencias, innovaciones, y las posibles fórmulas de proyectos exitosos, como los que fracasaron en el rubro de restaurantes.

Instrumento

Guía de entrevista

Público objetivo

Expertos en implementación de restaurantes: Chef, administrador, socio y experto en marketing

Investigaciones anteriores

No se tiene investigaciones anteriores a este estudio.

Problema de investigación de mercados

Identificar los posibles riesgos y tener pautas de las acciones a tomar, ante la problemática durante la puesta en marcha y funcionamiento.

Objetivos específicos

- Conocer la situación actual del sector gastronómico
- Obtener data para establecer una adecuada gestión de los procesos de un restaurante
- Identificar los puntos importantes a considerar al momento de relacionarse con los clientes

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Roger Arakaki
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Socio de los restaurantes Sushi Ito, Fiamma y Lima Thai
Profesión:	Arquitecto
Breve reseña	Arquitecto de profesión, pasó 9 años en Japón, país donde reunió el aprendizaje suficiente para la cocina y la atención al público. Comenzó como chef de Sushi Ito, para luego convertirse en socio, luego incursionó en las carnes con Fiamma Restaurante, y hace poco innovó con comida tailandesa con Lima Thai.

Guía de Entrevista

Día: 21 de noviembre del 2017	Hora: 7:00 pm
Lugar: Fiamma Restaurante	Entrevistado: Roger Arakaki
Tema: Gastronomía	
Duración: 2:15 horas	
Pregunta 1:	¿Qué expectativas tienes sobre crecimiento de la gastronomía en el Perú? ¿Por cuánto tiempo cree que continuara?
Apuntes:	Yo creo que todavía no. Tendrías que hacerle un cambio. Y ya lo han hecho. Entonces, podría pegar un restaurante temático, pero tienes que adaptar ciertas cosas, creo yo, al paladar de acá. De repente, no tener fajitas, tendrías que tener otra cosa. Por qué no puedes por esto, por ejemplo, anticuchos, maruchas o una pica de chorizos, que es lo que le gusta a la gente.
Pregunta 2:	¿Cuáles son las mayores dificultades al momento de implementar un restaurante?
Apuntes:	El peruano en realidad es una persona de que quiere comer algo muy tradicional, o sea, es carnes, pastas, japonés, italiano, ceviche. Si tú te das cuenta, en el mundo o acá en el Perú, mejor dicho, cuando abren los restaurantes fusión, tiene que ser muy muy bueno y generalmente todos los restaurantes de fusión, que viene a ser un tema temático, no prosperan mucho. El único que ha prosperado, por decirlo así de esta manera, es Central, que no es un restaurante exclusivo, sino es un restaurante con otro concepto.
Pregunta 3:	¿Qué tanto puedes combinar una carta?
Apuntes:	Cuando tú eres un restaurante temático, ya depende mucho del cocinero, como tengas el concepto. O sea, qué es lo que vas a tener tú, porque temático primero, ok, tú me dices un plato al Hollywood, Planet Hollywood es del mundo, yo pondría cocinas del mundo. Si tú me dices, “Roger me

	<p>contratas a mí, quiero hacer un Planet Hollywood acá en Perú”, o sea, planeta, Hollywood, le pondría pues “anticucho a lo Rolling Stone”, es algo temático, pero con un anticucho con el ají panca y que tenga una guitarrita, eso sería lo temático.</p>
Pregunta 4:	<p>¿Qué es lo más difícil a la hora de implementar un restaurante?</p>
Apuntes:	<p>La ubicación. Hoy en día, te cuento, yo tenía otro restaurante, no lo cerramos, pero nos retiramos de la operación, Embarcadero 41. Ahí teníamos también nosotros participación, éramos 4 socios. Lo dejamos, los otros socios se quedaron, siguen vendiendo, pero no despegan. Por qué no despega, es una cevichería que solamente tiene 5 estacionamientos. Entonces, el peruano, tú vienes de Estados Unidos, tú te cuabras acá y caminas 2, 3 cuadras y no tienes problema, pero ya sabes que el estacionamiento es el estacionamiento. Acá todos nos queremos cuadrar en la puerta.</p> <p>Geográficamente depende mucho, el polo es este hasta la esquina del polo amarillo. De ahí para allá, nadie camina, es muy complicado el negocio.</p> <p>¿Ni con valet parking?</p> <p>El peruano no está acostumbrado al valet parking, porque te raspan el carro, se te roban algo, se llevan las moneditas, hay esa duda. Mis amigos, muchos, no dejan el auto.</p>
Pregunta 5:	<p>¿ El crecimiento de la gastronomía, ¿en qué proceso está?</p>
Apuntes:	<p>Gastronómicamente va a haber. Hemos llegado a un nivel, que en realidad en esto tiene mucho que ver Gastón, tema mediático, todo lo que se viene gozando hoy en día. Entonces, en la cocina vamos a estar ahí, siempre creo, por el sabor mismo, por lo que es el Perú, o sea, biodiversidad, o sea, tienes todos los productos, tienes cómo conseguir las</p>

	<p>cosas. O sea, sí hay toda esa riqueza que tenemos internamente, podemos explotarlo mucho mejor.</p>
Pregunta 6:	<p>¿Qué es lo que más valoran los clientes en sus visitas a tu restaurante?</p>
Apuntes	<p>No nos gusta pagar mucho, porque el sueldo mínimo es bajo. Pero, por ejemplo, cuánto le pagamos nosotros a los agricultores que nunca han sido bien pagados y que todavía no siguen siendo bien pagados. ¿Cuánto cuesta 1 saco de papa? El que gana en realidad es el intermediario, interviene temas agrarios. Pero en Europa tú vas y te consumes mariscos, si un X marisco acá te cuesta 20 soles el kilo, en Europa te cuesta 200 soles, pero tú valoras el trabajo del pescador o de la persona que sacó el marisco, ese es el plato más caro.</p>
Pregunta 7:	<p>¿Cuáles serían los factores de éxito en un restaurante?</p>
Apuntes	<p>Calidad de producto, calidad de insumos, o sea, la materia prima. Dónde ves la materia prima, que tenga rotación, para eso hay que saber armar la carta. Por ejemplo, tengo esto acá, cómo muevo el chorizo si solo compro el chorizo para este plato, no se va a mover. Entonces, hay otros platos que tienen chorizos, en la paella que vas a comer hay chorizos, entonces se va moviendo. Por ejemplo, tú compras pollo y tienes que tener una carta cómo vas a ir moviendo el pollo. Hay muchos restaurantes que, yo me doy cuenta que, tienen algunos insumos que no rotan y ahí es donde tienen pérdidas. Cuando te lo sirven, tú dices “oye, pero esto está mal”, ahí es donde comienzas a decaer. Ahora, el cocinero a veces, son como estrellas, porque traen unas estrellas, porque empiezas a crear platos, pero no se trata de crear platos sino, una cosa es ser cocinero y tener tu negocio, y otra cosa es</p>

	<p>que te contraten y ser cocinero. Cuanto te contratan y eres cocinero, comienzas a crear platos, tu misión es crear platos, pero no ves que la materia prima rote ni controlas los costos. Yo creo que una de nuestras fortalezas siempre ha sido que el producto rote mucho. En el sushi tú vas y la gente siempre no tiene quejas, no tiene productos, rota demasiado.</p>
Pregunta 8:	<p>Y para los clientes, ¿qué es lo más importante? ¿Solamente la comida o tal vez servicio, la limpieza, el ambiente? ¿Qué es lo que más valora?</p>
Apuntes	<p>Es un todo. Pero, lo que sí más valora, el mozo puede ser normal, pero la comida no puede fallar. También depende mucho, varios factores, porque al final cuando uno quiere salir a la calle a comer, quiere vivir la experiencia, uno siempre quiere que le atiendan como rey, que es lo que normalmente está capacitada la gente, que te atiendan como rey.</p> <p>Trata de hacer lo posible, no siempre se logra, pero eso es lo que se trata de hacer.</p>
Pregunta 9:	<p>¿Hay algo especial para fidelizarlos?</p>
Apuntes	<p>Lo que pasa que antes, para fidelizar al cliente tenías la famosa tarjeta de socio. Hoy en día ya nadie quiere tener tarjetas porque tienes tantas tarjetas en la billetera que...</p> <p>Antes tenía tarjeta de 10% de descuento recuerdo yo. La gente venía y ya los conocías a los clientes. Hoy en día ya no, hoy en día quien te mueve todo eso son los bancos, las promociones de los bancos. Pero los bancos tampoco no entran en cualquier restaurante, ojo, porque no te van a emplear a ti como cliente pues, al restaurante “Melcochita Parrilla y Pasta” y vas a comer mal, no te eligen.</p>
Pregunta 10:	<p>¿Generalmente qué problemas hay como gerente y cuáles han sido los problemas que han sido complicados de resolver?</p>

Apuntes	<p>No he tenido graves. Gracias a Dios. He estado 20 y tantos años. El problema más grave que tenemos, que le han robado la cartera dentro del local a un cliente. Ahí, si bien es cierto, tú tienes que ser solidario con el cliente. Entonces, lo que hicimos es, al Administrador, y era una extranjera, vivía acá, pero era brasilera, entonces le habían robado el pasaporte, todos sus documentos. O sea, el Administrador se tuvo que ir 3 días, ir a recoger, llevarla a Migración, hacer todos los papeleos, almorzar hasta con la cliente. Qué más puedo hacer yo. Lo único que me queda en esos casos es ser solidario.</p> <p>Problemas de intoxicación nunca hemos tenido. Problemas que la carne está dura, puede pasar. No todas las reses, yo compro Certified Angus Beef, que supuestamente es lo mejor que hay de Estados Unidos, ese es el CAB que le llamamos acá, prime, pero en verdad es el mismo.</p> <p>Por ejemplo, hoy día en el almuerzo tuve la queja de un cliente. Generalmente la picaña me trae muchos problemas. La picaña brasilera es otra cosa, no es la misma picaña que tenemos acá.</p> <p>El pescado es el más complicado todavía. Con el pescado, felizmente como tiene en el sushi, la rotación es muy alta. Hay clientela y hay rotación, entonces no hay problema ahí.</p>
---------	---

Pregunta 11:	Y la carta, ¿tienes que cambiar cada cierto tiempo?
Apuntes	<p>Normalmente anualmente. Porque vas viendo qué productos se mueven y qué productos no tanto. Ahora, qué tenemos, por ejemplo, un cliente que viene se aburre de comer siempre lo mismo, entonces tiene que ser siempre innovando. Qué es lo que hacemos con los platos, al menos acá tener algo temático, como lo que quieres poner. El tema</p>

	<p>temático estos 2 meses, por ejemplo, noviembre y diciembre, es el festival español. Por qué, porque coincide con Acho.</p> <p>Entonces, nosotros lo que brindamos, no lo promocionamos mucho porque a mí no me gustan mucho los toros, pero es un tema de carnes. La gente que va a Acho, es un segmento A B, les gusta. Entonces, qué hacemos, los promocionamos y nos ponemos un ómnibus para mover a la gente para allá, gratis, solamente por consumir acá.</p> <p>Y ¿hay cierta estacionalidad en el negocio? O sea, ¿hay meses que sí son marcados?</p> <p>Hay meses que son marcados. Verano, baja bastante</p>
Pregunta 12:	<p>Mencionabas que a un cliente no puedes darle siempre lo mismo porque se aburren. Más o menos ¿en promedio cada cuánto vienen tus clientes?</p>
Apuntes	<p>Una vez a la semana, a veces dos. Yo creo que puede ser un 40% que regrese una vez a la semana.</p>
Pregunta 13:	<p>Cuando hablan de flexibilidad de un plato, ¿a qué se refieren?</p>
Apuntes	<p>Esta ensalada criolla puedes pedirla con papa al horno, choclo, ensalada César, cosas así. Pero, por ejemplo, “yo no lo quiero con espárrago, quiero con eso”. La flexibilidad del menú solamente existe en el Perú, creo yo. ¿McDonald’s te cambia los platos? Esa flexibilidad te malogra el sistema por facturación, más que facturación, tu control. Tú tienes una receta, tantos espárragos, tantos kilos de langostinos, “pero yo quiero los langostinos solo la mitad y la mitad ponme un poquito de carne”, te malogra.</p> <p>Pero, ¿acá son flexibles en el menú o no se puede?</p> <p>Yo no soy muy flexible, o sea, yo soy flexible en las guarniciones que yo te doy, pero en los platos así, no. A menos que me digas “no quiero langostinos”, perfecto, no le pongo langostinos, pero que me cambie el ingrediente y me</p>

	<p>ponga otra cosa, muy poco, porque en realidad te malogra todo el sistema.</p> <p>El sistema de facturación, para que funcione, tienes que crear la receta, el menú. Una vez que tienes el menú, las recetas las ingresas al sistema, por gramaje, por todo. Por ejemplo, ahí tienes pues 200 gramos de arroz, y todo eso descarga el sistema y una vez que termina tu turno, presionas un botoncito y te sale cuánto consumiste de arroz, cuánto tienes que pedir. Cuántos langostinos vendí, unidades.</p>
Pregunta 14:	¿Qué platos te demandan mayor mano de obra, mayor tiempo?
Apuntes	<p>Los de cocción larga. Tiene todo un proceso, lo precocinas, es un arroz cocinado, está precocinado el arroz, entonces yo lo único que hago es tiro ya el arroz precocido que se va a demorar 5 minutos más en cocinarse, pongo todos los ingredientes, salteo la carne y listo. O la paella, esta paella en realidad si lo quiero hacer de la forma tradicional, me demoraría pues media hora.</p>
Pregunta 15:	Desde que abriste, ¿tal vez te han afectado las ventas por otros restaurantes?
Apuntes	<p>No compiten. Si no abrimos nosotros, abre otro. Tengo un Osaka a media cuadra y también es bueno. La competencia es buena, yo creo que mientras más mercado haya mejor porque ya se vuelve en un centro “oye vamos a comer”, entonces ya sabes qué vas a comer. Acá piensan que la competencia es mala, porque la competencia te va a quitar clientes. Yo creo que al final, la competencia te trae más clientes, porque tú sabes cómo trabajas, si tú sabes que trabajas mal, definitivamente vas a tener miedo por la</p>

	competencia. Pero no, a la competencia no se le tiene miedo, tranquilo.
Pregunta 16	¿Cómo manejan acá 120 personas? Yo creo que tienes 35 personas ¿cómo es tu organización?
Apuntes	Mira, normalmente nosotros manejamos ahorita 10 mozos, entre anfitrión y mozos, todo el día, por turno. 2 cajeros. 2 administradores, administrador y asistente. Ahí estamos 14. Personal de limpieza, 2, 3 personas. Estamos en 17. Y en cocina tenemos normalmente 3 por cada área, 3 personas en parrilla, 3 personas en frío, 3 personas en cocina caliente, ahí son 9. Pastelería y panadería son 2, 11 tenemos ahí. Y de ahí el jefe de cocina que no está considerado ahí. Más gerencia, que somos nosotros, estamos hablando un promedio de 30 a 35 personas.
Pregunta 17	¿Tú crees que es más recomendable un restaurante tipo temático dentro de algún centro comercial?
Apuntes	Creo que sí. El centro comercial te garantiza un aforo, por tráfico de gente.
Pregunta 18	Y la dinámica de compra de productos, ¿cómo es? O sea, cómo haces para la compra de producto.
Apuntes	Yo trato de que todos los proveedores lleguen a mí. Cuando es una franquicia, por ejemplo, Embarcadero tenía su camión que te repartía, hacías tu pedido, ellos te repartían, cuando es franquicia. Cuando eres tú solo, o pides que te lleven a ti y vas a pagar un sobre precio o vas al Mercado Central con alguien de confianza porque sino también te roban. Vas al Mercado Central, al Mercado Mayorista y ahí sí puedes ahorrar un par de soles. Pero, tiene que ser alguien de muy confianza porque ahí no te dan boleta, no te dan factura, ojo. Con los vegetales y con los pescados y mariscos no hay IGV, pero sí hay factura para descargar tus gastos. Pero, en el Mercado Central no hay nada de eso, entonces “Sra. cuánto

	<p>es eso”, “20 soles”, “dame”. “Oe, y cuánto te costó”, “25, fresquecito”, ya te ganó 5 soles.</p> <p>Todos [los que traen], traen con factura y puedes jugar a 1 semana, 15 días, hasta 30 días puedes jugarlas.</p>
Pregunta 19	<p>¿Cómo es tu tema de marketing? ¿Cómo te das a conocer? Si quieres que te vean acá a Fiamma, por ejemplo, que es nuevo, la publicidad ¿cómo la manejaste?</p>
Apuntes	<p>No creas, yo apunto directamente. Por ejemplo, última publicación que hicimos, El Hornero que es mi competencia directa, El Hornero está acá, en Las Minas, y al costado esos paneles de ahí, ahí hemos puesto una publicidad y llama. El Hornero se llena y aunque no lo crean, nos ha llegado clientes que digan “oe, muy buena publicidad y por eso he venido”. Está lleno y vienen acá. El Hornero es un monstruo también.</p> <p>Pero, como estrategia de marketing lo hicimos. Nuestra estrategia de marketing es vallas, paneles, Facebook que todavía no invertimos en EQ, sino solamente Facebook como página gratuita.</p>
Pregunta 20	<p>En tu cocina, ¿qué es lo más costoso implementar?</p>
Apuntes	<p>La cocina misma. El equipamiento de cocina. O sea, refrigeración, las cocinas mismas, las mesas refrigeradas, todo, todo eso.</p> <p>¿En el mobiliario?</p> <p>La decoración un poco. Mobiliario, una mesa te vale 100 dólares, ahorita ya debe estar más, 150 dólares, una silla te cuesta 100 dólares, multiplica por cuántas sillas. El sistema de facturación, el software. Un software te cuesta por punto 1500, mínimo necesitas 2 puntos, caja y donde ingresa las comandas, esos son 3000 soles, más la máquina, de ahí la ticketera, ticketera en cocina, ticketera en bar, te vale 200 dólares, por cada punto de digitación son 1500 dólares. O</p>

	<p>sea, acá nomás en software tenemos 4500 dólares, más las máquinas, todo estamos hablando de 4500 más, estás hablando de 9000 dólares solamente en sistema de facturación. Poner un restaurante como el Thai cuesta 200,000 dólares, chiquito.</p>
Pregunta 21	<p>¿En qué tiempo se espera el retorno de la inversión, en promedio?</p>
Apuntes	<p>Y la rentabilidad, mejor dicho, el retorno es en 3, 4 años, no es inmediato. No recuperas al toque.</p>
Pregunta 22	<p>¿Cuál es el factor óptimo de funcionamiento de un restaurante? ¿Qué es lo que hace que funcione día a día?</p>
Apuntes	<p>La supervisión. Yo tengo jefe de cocina, jefe de salón, jefe de bar, aun así, si tú no los supervisas, no funciona. Y te lo digo, yo he venido a supervisar ayer y encuentro una, voy a entrar al baño, “¿está limpio?”, “sí, ya revisé el baño. Hasta he limpiado, desatoro acá yo mismo”, entonces le digo al jefe “está mal, porque si tú lo estás limpiando, quiere decir que el muchacho de limpieza no está haciendo bien su trabajo. Y lo que tenemos que hacer es enseñarle hacer bien su trabajo, para que tú supervises si el trabajo está bien hecho”.</p> <p>Control y supervisión, y cómo creas eso, creando protocolos, protocolo de salón, protocolo de bar, protocolo de caja, protocolo de atención, todo tiene que tener protocolo, todo tiene que tener manuales. Y los manuales se mejoran cada semana o cada mes o cada 6 meses o cada año. El manual no es un manual fijo, es un manual que se mejora. Por eso, mi respuesta sería “más los manuales de procedimientos”.</p>
Pregunta 23	<p>¿Qué tal es tu rotación de personal?</p>

Apuntes	<p>Salón, muy bajo, ganan bien en propinas. Un mozo mío, en los 3 locales, no baja de 2500 soles más lo que yo le pago que ese es su básico, gana mucho mejor que un cocinero. En nuestra zona, geográficamente, o sea, no estás en una pollería que dejas 1 sol, acá vas a dejar 5, 10, 15, 20. Hay comanda de 400, 600 soles, vas a dejar 60 soles.</p> <p>En la cocina existe poca rotación.</p> <p>Ayudantes y aunque no lo creas, los que más rotan y no consigues hoy en día, personal de mantenimiento, lavaplatos, nadie quiere ser lavaplatos. Ahora, lavaplatos estamos hablando de un sueldo de 3000, 1200 soles. El horario no es tranquilo.</p>
Pregunta 24	<p>¿Qué te parece la idea de un restaurante temático de películas?</p>
Apuntes	<p>RA =Roger Arakaki HC =Henry Cornejo (Entrevistador) CS =Carlos Samillan (Entrevistador)</p> <p>RA: Pero, ¿qué venderías? Tú me dices un restaurante temático de películas, me imagino en el crucero de Disney el año pasado, un restaurante donde en lugar de esto tengo pantallas de televisión y paso películas de cine, cosas así.</p> <p>HC: Pero no una película, o sea tal vez una escena y figuras temáticas.</p> <p>RA: Claro, cuadros de artistas de cine.</p> <p>HC: También de fibra de vidrio, una figura de...</p> <p>RA: Claro, y figuras de fibra de toda época.</p> <p>CS: Por ejemplo, de El Padrino tal vez, sentado acá mirándote fijamente.</p> <p>RA: ¿Quién conoce al Padrino?</p> <p>CS: Los que les gusta el cine.</p> <p>RA: Nosotros. Me entiendes, o sea, para que vayas segmentando. Pero, ponle un Mad Max, quizás estamos</p>

	<p>hablando de otra cosa. A Mel Gibson, por decirte así, que es más nuevo que El Padrino. Por eso te digo, el concepto, tienes que ver en realidad cuál pones.</p> <p>HC: La idea es poner unos gráficos.</p> <p>RA: Claro. Si me pones a Marilyn Monroe, pero, aunque no lo creas, la gente menor que nosotros no la conoce. Pero, qué venderías, porque tú me dices un montón de cosas, yo te veo vender canchitas.</p> <p>HC: No.</p> <p>RA: Por eso te digo, a qué asocias tú un concepto de cine.</p> <p>CS: Bueno, más que asociar.</p> <p>RA: ¿Por qué iría a tu restaurante? Mira, si yo me pregunto por qué vendrías a Fiamma, porque se me antojó carnes y pastas.</p> <p>HC: Nosotros estamos pensando vender carnes, pastas y hamburguesas.</p> <p>RA: Si vas a hacer eso, yo no haría el mismo concepto de Chilli's, con sillas, hamburguesas, fajitas, porque si tú quieres vender un lomo saltado, tendríamos que ver...</p> <p>HC: Que relacionarnos con algo.</p> <p>RA: Claro, con algo. Tú me pones Machín, hasta anticucho, lo que estábamos comentando antes, no puedes usar el nombre, anticuchos de Machín no puedes poner. Y va a pegar si te asocias con él y aun así, no ha levantado muchos restaurantes cuando te asocias.</p>
Pregunta 25	<p>Un restaurante temático, ¿podría pegar si lo conceptualizas como tú dices?</p>
Apuntes	<p>Qué vas a vender. O sea, por qué tengo que ir a ver, qué me llama la atención de ir a ver, o sea, por qué tengo que ir a comer tus fajitas, tus hamburguesas, tu barbecue, cuando puedo ir a Chilli's.</p> <p>Yo trabajo mucho con el marketero, el cocinero tiene que trabajar mucho de la mano con el marketero. Yo hago la</p>

	<p>carta, él afina. Por ejemplo, hoy día me dice “no crees que sería mejor, si damos las opciones de arroces, poner así un ¿salteadito de verduras? Porque a veces la gente no quiere comer arroz”, “no es una mala idea” le digo, pero “cerremos la carta, estamos demorando y pongámoslo en Table ten”. Entonces, tenemos un tema para la próxima carta, pero él no decide, decido yo, el concepto lo tengo yo. Table ten, lo que hace es medir también la proyección del producto. Yo a veces saco platos, vamos a sacar ahorita el bowl de verduras salteadas, que, si la gente comienza a pedirlo, bacán, comienza a pedirlo. Entonces, lo ponemos en la carta, pero qué pasa si lo pongo en la carta y no lo vendo.</p> <p>Ojo, pero siempre voy a tener los mismos ingredientes en la cocina. En realidad, no lo voy a poner por las puras porque no lo vendo. Cada producto nuevo que tú vas creando en función a lo que tienes dentro de tu local, creamos los table ten y, por ejemplo, ahorita voy a poner un plato Yakisoba, pero esos fideos yakisoba es un tallarín saltado, es como que yo te voy un caldo de gallina, usa el mismo fideo del tallarín saltado. Entonces, tengo la misma materia prima, voy a vender el Ramen y también te voy a pedir y Yakisoba que son con los tallarines saltados. Pongo el producto ahí y vamos a ver qué tal resulta antes de meterlo a la carta.</p>
Pregunta 26	<p>Como socios estratégicos, ¿quiénes son tus principales socios de proveedores? El que tiene que estar crítico.</p>
Apuntes	<p>El de la materia prima principal, en este caso la carne, carnes y verduras, siempre. Porque las gaseosas, en realidad, no son estratégicos, ellos tienen el monopolio.</p>
Pregunta 27	<p>Cuando un restaurante nuevo abre, por ejemplo, Lima Thai, ¿qué porcentaje de mercado siempre aspiras a quedarte? Cuando recién abres. Por ejemplo, del sector comida tailandesa, me dices que hay 5, 6. Entonces, entras a posicionarte con el 20% o ya esperas posicionarte poco a poco.</p>

Apuntes	<p>La idea es posicionarse con 6% pero hay un tema en Lima, que ya hoy en Lima y eso te lo demuestra los centros comerciales, es un tema geográfico. Yo lo que me voy a posicionar es en la zona de Surco, Chacarilla, La Molina. La gente de San Isidro no va a venir a comer acá, yo lo tengo claro, no voy a competir con esa gente. Tendría que ser un Central para que la gente de San Isidro venga hasta acá a comer comida tailandesa, o sea, la gente se mueve en tu zona geográfica. Por qué, por el tráfico, por el tiempo, todo eso. Por eso crecen los centros comerciales. El primero fue Jockey Plaza, cuando todavía había movilidad. Por qué comienzan a crecer los centros comerciales, porque ellos comienzan a hacer su estudio de mercado y ven que todo es geográfico. ¿Quién viene al Jockey Plaza? De todos lados, pero si acá vienen de todos lados, ¿por qué no hacemos uno acá y que esa gente igual se queda acá? Comienzan a poner Cono Norte, Cono Sur, PAC, Jesús María, geográficamente comienzan a abrirse y les funciona, sino Saga, Ripley no estarían ahí porque saben que les va a quitar mercado al Jockey. Aun así, el Jockey sigue siendo el Jockey porque es un Windows shopping, o sea, el Jockey es un sitio de diversión más que de compras.</p>
Pregunta 28	<p>Si tendrías que poner un restaurante temático de películas, ¿lo pondrías en San Miguel?</p>
Apuntes	<p>RA =Roger Arakaki HC =Henry Cornejo (Entrevistador) CS =Carlos Samillan (Entrevistador)</p> <p>RA: Sí. CS: ¿Te parece un buen punto? RA: Yo creo que sí. Pero, como te digo, cuál es el gancho, o sea tu corazón te va a preguntar “¿por qué irían a tu restaurante?”</p>

	<p>HC: Por la experiencia novedosa de estar figuras temáticas, está sentado Hank Solo.</p> <p>RA: Pero, qué comes. Porque yo no voy a ir a tomarme una foto con él.</p> <p>CS: Muchos van al Cómics por las fotos tal vez.</p> <p>RA: Van por los mismos, al comienzo te dije, el target es el mismo.</p> <p>HC: Lo que primero es, la ambientación. La primera vez que vas a ir, de hecho, que no sabes si la comida es buena o no, vas a ir primero por la ambientación. Pero, hay que asegurar que la comida sea la adecuada.</p>
Pregunta 29	¿Qué concepto pondrías en nuestra carta?
Apuntes	<p>Tendrías que crear un concepto de, primero, qué es lo que consume el peruano, ¿tú sabes qué es lo que consume más el peruano? Pollo a la brasa, el peruano consume pollo a la brasa, eso está demostrado. Entonces, no vas a competir con pollo a la brasa.</p> <p>CS: ¿Qué pondrías tú?</p> <p>RA: Si quieres hacerlo temático así...</p> <p>Un restaurante así, estoy pensado en nombre, porque todo se va a basar en el nombre. O sea, Fiamma, por ejemplo, es flama en italiano y que en el nombre de flama justamente va carnes, la flama de cocinar. Pero como te digo, nosotros empezamos con las carnes, de ahí se vino el tema de la vaca loca, no entraba carne con huesos, pagábamos, pero qué teníamos, que el 50% de la carta era carnes y el 50% era pastas, y las pastas nos dan dinero, porque hay consumo de pastas. Ahora, normalmente cuando salen en parejas, las mujeres se quieren comer una pasta, otros quieren carne, porque les parece pesado, pero si tú ves “nos vamos a ahorrar en cantidad de carnes, no quiero comer carne, quiero comer algo ligero”, “Ah, vamos a Fiamma pues, ahí te</p>

	<p>comes tu ensaladita o una pastita, yo me como mi carne”. El concepto se crea así, pensando en todo.</p> <p>HC: Y para un restaurante temático, como...</p> <p>RA: Por eso te digo, dependiendo del nombre va a depender mucho los platos, porque tú me dices que quieres poner parrillas, que es lo que normalmente consumen, por ahí también podría ser, pero claro que...</p> <p>HC: Qué nombre le ponemos.</p> <p>RA: Que te llame, te llame la atención. ¿Tienes un nombre?</p> <p>HC: Pusimos nombres como Cine Cocina, Cinema Restobar, La Claqueta.</p> <p>RA: Tú me dices Claqueta y me haces acordar al que sale con Carlos Galdós.</p> <p>CS: Yo no veo ese programa y ni idea tenía de eso.</p>
Pregunta 30	<p>¿Qué es una marcha blanca, ¿cuánto dura más o menos?</p>
Apuntes	<p>Un mes. Lo que pasa es que yo... normalmente abrir un restaurante es como casarte, me refiero a que quieres hacer la inauguración, o sea, te vas a casar y tienes que irte a la iglesia de smoking o de vestido blanco. Para mí ya no, entonces, lo que te gastas en tu matrimonio es un huevo, es igualito en una inauguración de un restaurante. Lo que tú vas a invertir en una inauguración de restaurante, lo que nosotros hicimos es ver esto “no hagamos inauguración, hagamos marcha blanca y de ahí aperturamos”, nada más. Pero la marcha blanca qué era, invitar durante un mes a cliente, solamente en el turno de la noche, porque en la mañana corregíamos todos los errores, solamente en la noche lo manteníamos lleno con invitaciones. Cuántos platos nos gastábamos ahí invitando a la gente, quizás lo mismo que nos hubiésemos gastado en una inauguración, pero teníamos un súper feedback que nos servía para mejorar.</p>

Pregunta 31	<p>¿Cuánto te costó mantenerte estable en este medio? Digamos, si comenzaste con 50 personas, después, ahora tienes 120, ¿cuánto te costó?</p>
Apuntes	<p>Al tercer año.</p> <p>El detalle es que estamos un año que nos mantenemos, acá cometimos muchos errores, muchos errores en parrillas, nos demorábamos mucho en servir la parrilla. Y teníamos parrillero argentino, uruguayo y peruano. Ahí entro yo, ahí entra la intervención, los procesos. Y la carne no la puedes pre cocinar pues. Entonces, tienes que ser más hábil para cantar las comandas, hay varios procesos ahí, no es fácil. Mesa grande, por ejemplo, una mesa grande de 20, el mozo te toma pedido de 20, de ahí tiene que ir al sistema, cuánto tiempo perdió. Entre que ingresa el plato, la observación entre medio, cuartos más la guarnición, entonces ahí pecábamos, se demoraba. Ok, procesos, a partir de ahora, mesa más grande de 10, se dividen, 5, 5.</p> <p>Entonces, si eran 20 personas, hago comandas de 5 platos, corto, se las paso al ayudante y el ayudante va y la va cantando a cocina, van 4 comandas de 5, o sea, los 20 platos, ya los cantaron en cocina, cocina va haciendo mise en place. El mise en place quiere decir que, si tú me cantas un lomo saltado, voy sacando mi cebolla, mi tomate, mi papa, mi carne, mi culantro o mi perejil, ají amarillo, listo para saltarlo, eso es el mise en place. Van sacando todo lo que tienen que poner.</p> <p>Y mientras que el otro mozo se demora, dicta la comanda, digita la comanda y comienza a servir, dicta, pero ya tienes todo el mise en place hecho. Esos son los procesos. Cambió. Ese no es proceso de elaboración de platos, ese es proceso de servicio. Aprendimos de nuestros errores.</p>

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Jorge Soto
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Chef
Profesión:	Chef
Breve reseña	Implementador de restaurantes internacionales, preparador de platos, docente en la escuela Monte Catinni. Organizador y Chef de Eventos Internacionales

Guía de Entrevista

Día: 05 de Febrero de 2018	Hora: 7:00 pm
Lugar:	Entrevistado: Jorge Soto
Tema: Gastronomía	
Duración: 58 min	
Pregunta 1:	¿Sabes si existe una clasificación de la segmentación de restaurantes en MINCETUR, cuántos tenedores, o en el INEI, ¿tú tienes datos referente a ello?
Apuntes:	<p>En realidad ahorita el que está manejando más la segmentación de restaurantes, es el Ministerio de Turismo, el que se ve la categoría de qué tipo de restaurant va o el grupo gastronómico que organiza Mistura. Ellos manejan información exacta de qué restaurante son los apropiados para tener la categoría de 3 tenedores.</p> <p>Yo tengo un alumno, que es Christian Casapía, el Cilindrero, es parte del jurado de lo que era Mistura, cuando nombraban a los restaurantes.</p>
Pregunta 2:	Si fueras la persona que decidiría las elecciones de los platos a servir en el restaurante ¿Qué plato servirías?, ¿Te arriesgarías a brindar desayuno, almuerzo y cena?
Apuntes:	<p>En realidad, para que resulte un restaurant debe estar abierto todo el día. Por qué, porque yo como comensal “oye, sabes qué, hay un restaurant que venden rico, ya son las 11, está cerrado”, busca otra opción, pero si lo encuentro abierto desde las 9 de la mañana que venden un café, porque este formato es como para un café, como para yo venirme a sentar un buen café y tomarme unas fotos, conversar de negocio, hablar de negocio y es lo que se maneja, ese tipo de formatos.</p> <p>En el almuerzo la gente no hace mucho turismo, viene y se sienta, porque como le digo, tiene que trabajar, almuerza y en la noche sí empieza la foto, cosas así, que se pueden vender licores, cocteles y ahí es donde se maneja un poco.</p>

	<p>Referente a los platos, En este caso, lo que yo veo que muchos restaurantes no lo trabajan muy bien, que no sea cevicherías, lo que es a base de pescados, no mariscos, pescados. Por ejemplo, son pocos los restaurantes que usted puede pedir un buen ceviche o el salmón. Puede ser en el almuerzo, puede ser en la noche.</p> <p>Por ejemplo, hay restaurantes que se caracterizan por todo saltado, como el lomo saltado, ahí te preparan todo lo que es saltado. Hay otros restaurantes que se manejan puras cajas chinas, puros cilindros. Entonces, lo que se tiene que tener si yo pensaría poner un negocio, pensaría de esta manera “tener saltados y tener lo que serían fusiones”. Presentarle una caja china más gourmet, presentarle un proceso de cilindro más gourmet, rústicamente. Presentarle platos a base de salmón, presentarle platos a base de camarón, langostinos que muchas cevicherías no lo manejan. Usted va y quiere pedir un salmón, “no, no lo tienen”.</p>
Pregunta 3:	¿Qué platos servirías en el after office?
Apuntes:	<p>En las tardes, ahí sí, hamburguesas, pizzas, picadillos, costillas, alitas, todo eso. En las tardes es más de piqueo que plato de fondo. De tarde hasta noche. O sea, tener, por ejemplo, no tener una pizza clásica que puedes encontrar en Papa John’s, no, tener diversidad de pizza, sea de trabajo y demás. No tener pizza familiar, mediana y grande, no, aquí todas las pizzas son personales.</p> <p>La otra forma que también resulta mucho, es hacer bufet de pizza. Muchos hacen buffet de pizza diciendo “qué pizza quieres”, una sola, no. Buffet de pizza, para nosotros que hacemos eventos, es poner la masa y tú vas y dices “sabes qué, un poco de champiñones con langostinos, con el ese y con el ese” y tú lo preparas. En las tardes, por ejemplo, proyección de películas y festival de pizzas. Y la gente se</p>

	<p>prepara su pizza y dice “yo me preparé”. Nadie se le va a ocurrir mezclar un langostino con champiñones o con un espárrago, pero él lo hizo, casi nadie come espárrago en una pizza, pero sí se puede, ¿entiendes?</p>
Pregunta 4:	¿Cómo funciona la dinámica del armado de plato?
Apuntes:	<p>En este caso, para tener una buena categoría hay que hacer un armado de plato mucho más gourmet de cocina, o sea, tener una persona específica que arme. Cocinero bota, el que arma el plato es otra persona, entonces él tiene que poner toda la estrategia de manejar la decoración, la presentación y todo eso. Mucho entra por los ojos y todo lo que va en plato se come, no se puede poner una decoración que no sea comestible, todo lo que hay en el plato hay que comerse, si es que a mí me apetece comer, lo pruebo, pero tiene que ser comestible.</p> <p>Armar un plato, tiene que ser menos de 1 minuto. Preparar un plato, dependiendo del tipo de carne, pero no tiene que sobrepasar los 7 u 8 minutos, 10 minutos exagerando.</p>
Pregunta 5:	¿Cuántos tenedores crees que pueda tener este restaurante?
Apuntes:	Lo que pasa es que, si manejamos por status y le ponemos un status de 5 tenedores, restringes a tus clientes.
Pregunta 6:	¿Estás de acuerdo con el ticket promedio que se de S/ 35 a S/ 65?
Apuntes	Sí estoy de acuerdo
Pregunta 7:	¿Los precios de los platos, depende del número de tenedores que el sector asigne?
Apuntes	En realidad, si nosotros queremos mantener un formato de costos en el mercado, no ser parte competitiva, no podemos basarnos en ese formato, por qué, porque muchos dicen “50 50”, no, no es así. Uno lo que quiere es capturar a la gente, mientras más vendo más gano. Entonces, lo que uno hace, el

	<p>estudio, es lo siguiente. O sea, ¿cuánto me cuesta? Y ¿cuánto es mi beneficio? Y, siempre la diferencia tiene que ser un promedio de 30%.</p>
Pregunta 8:	<p>¿Cuánto nos puede tomar armar un plato, sacarlo a producción y que la gente se convenza que el plato es fenomenal? ¿Cuánto les puede tomar más o menos?</p>
Apuntes	<p>Crear el plato, en realidad crear el plato sí toma tiempo. Es cocina de laboratorio que se tiene que hacer. O sea, es probar el plato una vez, probar el plato otra vez con los insumos para recién plasmarlo en una tapa. Si son platos creados del restaurant, tenemos que hacer una cocina de laboratorio, decir “a ver señores, vamos a fusionar esto con esto, qué tal sale”.</p>
Pregunta 9:	<p>¿Cuál es la diferencia entre un armado de platos y una determinación del mix menú?</p>
Apuntes	<p>El armado de plato es crear un nuevo plato, o sea, es preparar y decir “quiero hacer una carta, qué vamos a ofrecer, vamos a ofrecer pescado, vamos a ofrecer carne, vamos a ofrecer cerdo, vamos a ofrecer pastas”. Entonces, qué cosas hacemos, pasta de camarones, no, hay una clásica, vamos a manejar otro tipo de preparación. Entonces, ahí empezamos a trabajar la cocina de laboratorio, preparar platos distintos con distintos insumos. Esa es la forma de armar la carta con platos nuevos.</p> <p>El mix menú es tener diversidad de platos, entrada; huancaína, solterito, etc., varios platos. Y, el otro, tener fondo; arroz con esto, arroz con otro. Entonces, la persona viene y dice “yo quiero una entrada, solterito con esto”. Ese es el menú mixto, y ahí tenemos el menú ejecutivo, menú presidencial, menú de casa.</p> <p>El armado del plato del otro es carta directa en el cual no hay una entrada, es plato directo. “Yo no quiero una ensalada” como entrada, pero ya es costo directo.</p>

Pregunta 10:	Para armar un plato, ¿qué se necesita? ¿hay un paso a seguir?
Apuntes	Para armar un plato lo que primero hay que hacer es un estudio de mercado del alrededor donde yo voy a posicionar mi restaurante. Entonces, qué competencias yo puedo tener. Si tengo un restaurante parrillero, yo no voy armar un plato a base de carnes porque ya sé que ya hay un parrillero. Entonces, puedo tener un formato, sí, pero de distinta forma.

Pregunta 11:	¿Qué tan flexible tienen que ser los platos?
Apuntes	De poder cambiarlo, por ejemplo. O sea, si hay alguien y si es alérgico y que no le eche langostinos, porque quiere comer, se puede, tiene que ser flexible. Porque, el comensal, la persona que quiere comer algo, a veces nos toca alérgicos. En el plato va espárragos, por decir, dice “señor, ¿me puedes dar sin espárragos?”. Hay restaurantes que te dicen “no señor, no se puede” y cambias de plato, pero te quedas con las ganas. Pero, si tú le dices “sí”.
Pregunta 12:	¿Qué especificaciones debería tener nuestro plato estrella en nuestro restaurante?
Apuntes	Vamos a hacer un ejemplo de una cevichería. El plato estrella es presentarte una fuente con un ceviche de pescado, un ceviche de pulpo, un ceviche de camarón, un ceviche de langostino y una leche de tigre, ese es su plato de ellos. Tienen el nombre del restaurante, entonces cuando uno pide tal plato, ya saben que ese es. Entonces, son platos que ellos han fusionado con la mezcla de esa ronda marina en porciones pequeñas como para un solo comensal. Entonces, qué es lo que tendría que tener un plato estrella de un restaurante. Primeramente, enfocar a qué va el restaurante, a saltados, a pasta. Por ejemplo, esos son pastas, ve cómo manejar directamente, por ejemplo, tener las pastas

	<p>artesanales. Entonces, la gente busca mucho la pasta artesanal, como por ejemplo Pasta para celíacos, no hay en Lima. Hay pasta para gente que es alérgica al gluten.</p> <p>Definir bien cuál es el rubro específico de los platos. Entonces, ahí disponer que este plato es el estrella, porque los mismos comensales lo van a pedir.</p>
Pregunta 13:	¿Cada qué tiempo deberíamos cambiar la carta de un restaurante?
Apuntes	En realidad, para introducir una carta es muy difícil. La carta no se cambia, se incorpora platos. No se retira, hay que incorporar más platos.
Pregunta 14:	¿No se retiran platos? ¿Así tengas platos que no sean exitosos?
Apuntes	Ah no, si los platos no son exitosos, lógicamente vamos a cambiarlo. Pero, por ejemplo, si a mí me gusta el lomo saltado de pollo, por decir una locura así, saltado de pollo, vengo a los 3 meses y quiero comer el mismo plato, “no, ya no está en la carta”, hay cosas así. O sea, es retirar platos que no tengan movimiento mucho tiempo, pero es más incrementar.
Pregunta 15:	¿Qué tipo de plato involucra mayor mano de obra?
Apuntes	En realidad todos los platos son muy complicados, por eso existe el mise and place, que se llama el proceso antes de. El cocinero tiene que hacer todo el avance antes de abrir el restaurant, donde tiene ya todo listo y procesado. Entonces, el plato que le pidan, simplemente es mezclar, pero si hay algún plato que le vayan a pedir de momento, que no esté preparado, lógicamente se le va a complicar y va a tener que armar todo, porque va a tener que picar, procesar. Pues en realidad, todos los platos son muy complicados, solo es organización de cocina. O sea, tener personal de calientes, tener personal de fríos, tener personal de ensaladas.

	<p>O sea, yo no puedo armar un saltado y al mismo tiempo una ensalada, no. Uno, aparte que hago contaminación cruzada por las temperaturas. La ensalada tiene que estar en un lugar muy alejado de la cocina, muy distante donde la temperatura no sea muy caliente. O sea, tienen que estar separado, fríos, caliente y ensalada. Así como, los que exclusivamente hacen chicharrón, fríen y fríen hasta las papas, son los únicos, todo el día están ahí. El chef, el que está mezclando, mezclando, salteando, salteando, todo el día ahí. Ahí es donde, piden un lomo saltado, otra persona fríe, yo solo salteo y al final doy al que arma, “pongo el arroz, pongo las papas y pongo la carne”. Son 3 personas que se han involucrado en ese plato y el 4 es el que arma.</p>
Pregunta 16	<p>Para atender a 450 clientes, ¿con cuánto personal debería contar la cocina?</p>
Apuntes	<p>Para eso estamos hablando de (150 ubicaciones, 3 rotaciones), sí, más o menos. Si yo tengo mi personal de fríos, tengo mi equipo de calientes, tengo mi equipo de salteados o de cualquier otra opción por los grados, es muy fácil, no necesito mucho personal, con 10 personas. Para hacer unión, 10 a 12 personas, ahí estamos hablando de los que lavan los platos, los que abastecen, del ayudante, de todo. O sea, cabezas, siempre es 1 el que dirige, los que botan ensalada, al que fríe, al que hace los saltados y los que preparan todo lo que sea, o sea son 4, cada uno tiene que tener un ayudante, son 8. Porque estamos hablando de 450 personas.</p> <p>Lógicamente no va a ser simultáneo, va a ser un proceso, pero pongamos que vengan 10, me piden 10 platos, de los cuales tienes 3 fríos y 7 calientes. Yo solo tengo que botar los 7 calientes, cómo hago, tengo que tener muchas hornillas, o sea, voy preparando hornilla por hornilla. Un</p>

	<p>cocinero puede manejar hasta 6 hornillas para preparar. Entonces, menos personal, no lo va a poder suplir.</p>
Pregunta 17	<p>¿Cuál es la dinámica para comprar productos en la cocina? ¿Existen características, como estándares, clasificaciones?</p>
Apuntes	<p>Para eso hay una persona. En mi caso, yo solo compro. Yo voy a comprar. Tengo proveedores para algunas cosas, como para carnes, para no perecibles. Para verduras no tengo proveedores porque a mí me gusta seleccionar las verduras, porque el proveedor te da lo que sea. Los mariscos yo voy a comprar, tengo un proveedor, “necesito 10 kilos”, antes de llevármelo voy y lo reviso.</p> <p>En restaurant es lo mismo, la persona tiene proveedores de cosas como, por ejemplo, el pescado que sí va directo, porque es 1, 2 o 3 tipos de corte, no hay más. Y los mariscos. Limón, que también tiene proveedor, de lo no perecible también tiene un proveedor, pero hay cositas que uno mismo tiene que ir a buscar, no todo trae el proveedor, como la papa, cosas que no dejan mucho margen al que te vende.</p> <p>Lo más complicado para comprar es los pescados y mariscos.</p>
Pregunta 18	<p>¿Cómo clasificas los productos en la cocina?</p>
Apuntes	<p>Sí o sí tenemos que tener un área de congelado. Por ejemplo, si yo compro un langostino un lunes y quiero hasta el viernes, proceso las cantidades que yo pueda vender a la semana. Entonces, lo que se hace es limpiarlas y guardarlas, según demanda se va sacando por grupos. Entonces, se maneja una rotación, lo que ingresa para al final y lo que va quedando va saliendo primero. Para eso, tienen que haber un almacenero dedicado exclusivamente a eso, no guardar productos que quedan del día, porque eso hace que empiecen</p>

	<p>hacer una contaminación cruzada con los productos y muy aparte que, si le cae una inspección y tiene usted un producto que no está rotulado, con techo y sello al vacío, ya es puerta cerrada de inmediato.</p>
Pregunta 19	<p>¿Qué es lo más costoso al implementar una cocina?</p>
Apuntes	<p>La cocina. La cocina industrial, 6 hornillas, las cámaras, las campanas.</p> <p>Todo lo que es trabajo en acero. En realidad, es un conjunto, no le puedo especificar. Lo aconsejable es, “Sr. usted empresa, necesito que me abastezca mi cocina”. Él viene y te arma la cocina, con las planchas, con todo. Ellos hacen un diagrama y usted le dice “ese es mi espacio y quiero hacer una cocina</p>
Pregunta 20	<p>¿Qué te parece nuestra idea?</p>
Apuntes	<p>Es un formato nuevo. Como yo siempre digo, el restaurante es una de las empresas que no es fácil salir adelante, toma su tiempo, porque estás sembrando ahí. Salvo que tengas un chef bien ganado el nombre, con solo avisar su nombre, la gente vaya. Gastón Acurio, él pone un restaurante, dice “Gastón Acurio”, boom revienta ese lugar.</p> <p>Es un formato que sí puede acogerse por el nuevo cambio de la juventud, porque los jóvenes siempre están buscando otras alternativas, siempre están buscando algo distinto.</p> <p>En realidad, es un buen formato, pero se manejaría más como un museo, como un museo de películas. No sé si se acuerda, en La Molina había un museo de autos, de autos viejos que era de Nicolini. La gente iba a ver los autos y ahí se armó un restaurante. Entonces, la gente visitaba los autos, se tomaban foto y luego pasaban al restaurante.</p>

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Luis Bautista Ramos
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Administrador de Restaurante
Profesión:	Administrador de Empresas
Breve reseña	Administrador de profesión, a la cabeza de los restaurantes de La Choza Náutica de La Molina y San Juan de Lurigancho.

Guía de Entrevista

Día: 19 de agosto de 2019	Hora: 1:00pm
Lugar: La Molina	Entrevistado: Luis Bautista Ramos
Tema: Gastronomía	
Duración: 45 min	
Pregunta 1:	¿Qué expectativas tiene sobre crecimiento de la gastronomía en el Perú? ¿Por cuánto tiempo cree que continuara?
Apuntes:	Bueno, en realidad muchas, ya que tú sabes que el Perú tiene un buen sitio en lo que es el área de gastronomía y culinaria, en todos los aspectos; como la nuestra, marina, parrillas, pollos, el emblema, el pollo a la brasa, ceviche. Sí, expectativas buenas.
Pregunta 2:	¿Cuáles son las mayores dificultades al momento de implementar un restaurante?
	Digamos el cupo, diría yo lo que son las trabas burocráticas en cuestiones de licencia, permisos municipales, una fiscalización maratónica como digo, porque hace 15 días cerraron casi todos aquí en 4 cuadras en la avenida Constructores. Y son bien estrictos. Yo diría, si incurre una falta, poder hacer una notificación, pero no inmediatamente el cierre, porque eso afecta también la economía de la empresa.
Pregunta 3:	¿Quiénes son los principales grupos de interés (stakeholders) que intervienen en la industria?
Apuntes:	Básicamente al sector de donde estoy, por ejemplo, si estoy acá en La Molina, un sitio más céntrico, nuestro target sería las familias, familias de un restaurante familiar, enfocado básicamente a que tengan, no solamente parejas, ya que es un restaurante afrodisíaco, comida marina, sino que también vengan los niños, las abuelitas, celebren cumpleaños, aniversarios. Por ejemplo, las empresas vienen y celebran

	también el cumpleaños de los colaboradores. Básicamente eso.
Pregunta 4:	¿Cuáles son las principales características del consumidor que visita tu restaurante? (nivel socioeconómico aproximado, edades, con o sin familia)
Apuntes:	Bueno básicamente el público de acá es un público que es empleado de empresa. Se nota clarísimo porque a partir de las doce y media, una de la tarde, vienen los grupos de los chicos. Por ejemplo, de la oficina del Banco de Crédito, del Continental o de varias empresas que hay acá. Están a una hora determinada, una a una y media, almuerzan 1 hora exacta y de ahí hay que salir, porque tienen que regresar a su trabajo.
Pregunta 5:	¿Cuáles son los factores de éxito para satisfacer a un cliente de NSE A y B?
Apuntes:	Mis clientes son del nivel socioeconómico B, y para satisfacerlos se tienen diferentes alternativas. Por ejemplo, en tragos, ofrecemos los calentitos, claro, para esta época, que aquí nadie lo ofrece. O sea, tenemos una competencia directa con la cevichería que se llama El Paisa, me parece que está a 2 cuadras de acá, y ellos no tienen ese tipo de bebidas. Calientito es como una mezcla de frutas concentradas, amacerado con té y un poquito de alcohol y eso te... se sirve en una copa grande y buena, la gente viene por esos tragos.
Pregunta 6:	¿Qué es lo que más valoran los clientes en sus visitas a tu restaurante?
Apuntes	Los que viene, número uno, vienen por la marca, Choza Náutica. Y número dos, obviamente por el sabor, la comida, la calidad de la comida, la rapidez en lo que se entrega los

	<p>platos, eso básicamente. Porque, podría ser la marca, pero una mala elaboración de comidas, la gente no regresaría.</p>
Pregunta 7:	<p>¿Cuál es el porcentaje entre comensales peruanos y extranjeros?</p>
Apuntes	<p>Sí hay extranjeros, no tanto como los nacionales. Pero tenemos a veces, por ejemplo, hace poquito una cliente que vive en Canadá, gente que sí viene.</p> <p>Bueno, de 10, digamos 2, es una proporción más o menos, más nacionales.</p>
Pregunta 8:	<p>¿Es importante invertir en publicidad para fidelizar a los clientes? ¿Cuál es el medio más efectivo?</p>
Apuntes	<p>Sí. Ahora todo son las redes sociales, la gente está más en tema de las redes y es muy importante este tema de la publicidad. Acá manejamos bastante porcentaje de nuestras utilidades en invertir en publicidad, tanto en Facebook, Instagram, eso es virtual, como también publicidad física, volantes, cartas de invitación.</p> <p>En las redes estamos todos los días con nuestras fotos, colgamos videos, pero, diría, no es tanto el gasto en redes como en imprenta para hacer algo físico. Y es muy importante. Sin publicidad no somos nada.</p>
Pregunta 9:	<p>Con respecto a nuestro plan de negocio, ¿Te parece innovadora y atractiva la idea de un restaurante temático de películas?</p>
Apuntes	<p>Alucinante, me encanta la idea. Es algo que yo, hace bastante tiempo, pensé, pensé, pero aterricé yo más aquí porque mis hermanos me convocaron, mi hermano Henry, me convocaron después de haber adquirido la franquicia.</p> <p>Bueno, me senté a trabajar sobre lo que ya había, pero en un</p>

	<p>futuro sí me encantaría y creo que es una oportunidad magnífica.</p>
Pregunta 10:	<p>¿Consideras que un restaurante temático de películas tendría éxito en Lima?</p>
Apuntes	<p>Realmente, se ve que es, como te digo, una idea fabulosa, me encanta la idea. Es más, yo la pensé hacer hace algún tiempo atrás, pero como te digo..., pero sí, el consejo sería que sea amplio, lindo, mucha temática, muchos personajes y me gustaría que el personal esté adecuado. Por ejemplo, en mi zona..., cómo se visten las personas que van al cine, los mozos que estén acuerdo a las películas, o sea, para hacerlo aún más temático. La comida también, llamarla con algunos nombres... o sea, hacerlo full temático.</p>
Pregunta 11:	<p>A tu parecer, ¿Las figuras de fibra de vidrio de personajes de películas en el restaurante sería un atractivo diferenciador?</p>
Apuntes	<p>Claro, el impacto visual es lo primero que te llama, al toque. Es diferente ver un local, digamos, convencional a ver en una puerta un Transformer o un Hombre Araña que está parado en una puerta, fabuloso. Le gustan a la gente las fotos, estoy en tal sitio, Facebook.</p>
Pregunta 12:	<p>Según tu experiencia, ¿a quienes debería estar dirigido (sector socioeconómico, edades, familiar, ejecutivos o extranjeros) el presente proyecto?</p>
	<p>Básicamente jóvenes, aunque yo creo que la gama sería más amplia, niños, jóvenes y hasta adultos, porque si tú aplicas también, Walt Disney por ejemplo, yo tengo una niña, ya va a tener 6 años, me pones al lado de la mesa una princesa bella o una sirenita, pucha, va a querer sentarse por ahí. O de repente si es un poquito mayor va a querer estar al lado</p>

	de Transformer o el Spiderman. Entonces, yo creo que la gama es alta.
Pregunta 13:	¿El factor distancia en Lima Metropolitana influye en la elección del cliente al momento de seleccionar un restaurante?
Apuntes	Bueno, yo digo que sí. Tendría que estar en un buen sitio, céntrico, bien concentrado de gente, o sea, apuntado a un sitio de que congregate varios puntos. Por ejemplo, San Miguel es el punto que tienes La Universitaria que viene del cono norte, puedes capturar esa gente; la gente que viene de toda Lima Este. Callao que viene por el otro lado. Entonces se concentraría el mayor grupo de gente. Es importantísimo la ubicación. Y ahora teniendo en cuenta el tráfico y pico y placa y todo este tema de... hay que incluir el tema del tránsito y de la distancia, incluirlo en el tema de lo que es ubicación del local.
Pregunta 14:	¿Qué opinas de que el local se encuentre ubicado en el distrito de San Miguel?
Apuntes	Bueno, San Miguel, tenemos este Centro Comercial San Miguel, Plaza San Miguel es inmenso, tienes ahí toda la gama de cines. Sobre otra ubicación en Lima, yo pienso que, Miraflores no tanto porque es más empresarial, San Isidro también empresarial, en la noche de repente no jalaría mucho. Como tú me dices, una comida rápida, fast food, sería mejor en otro sitio. Podría ser San Miguel, que sí me gustaría. Como te digo, hay diferentes zonas que es un punto céntrico.
Pregunta 15:	Bajo el concepto de restaurante temático de películas, ¿Qué horario de atención le parecería el adecuado?
Apuntes	Por ejemplo en mi restaurante, la atención empezamos a las 11:30 o 12:00 hasta las 17:30 a 18:00, básicamente porque nuestra comida es ceviche, pescados. Todavía no estamos

	<p>habitados a comer en la noche... es muy poco, por ser una comida fría.</p> <p>En ese temático, por ejemplo, yo diría como una pollería, básico. Almuerzo y que termine hasta las 11 de la noche.</p>
Pregunta 16	<p>¿Consideras importante la relación con los proveedores? ¿Es fundamental algún tipo de alianza estratégica?</p>
Apuntes	<p>Ah Claro, número 1 proveedores. Sin ellos no estaríamos aquí sentados esperando de que abriera las puertas.</p> <p>Acá usamos bastantes papas, la mayoría de tubérculos, porque no solamente es platos marinos, sino también criollos, básicamente eso. Otro aliado es Makro, por ejemplo, tenemos un Makro acá en Santa Anita, a 5 minutos de acá, que básicamente tiene todo. En Makro compro ciertas cosas, licores, abarrotes. Verduras sí es otro proveedor que es acá cerca. Y pescados que es otra persona. El mercado me da buen precio y sobre todo, me da un margen de 1 semana, 15 días para el pago. Trabajamos con crédito tanto con el pescado como en las verduras, eso me da tiempo a ordenarme y pagar.</p>
Pregunta 17	<p>¿Cuáles son las cualidades y habilidades principales que debe tener un buen administrador de restaurante para colaborar en el éxito del negocio?</p>
Apuntes	<p>Básicamente líder, número 1 líder. Número 2, que sepa torear las adversidades, porque todos los días una cosa otra cosa, falta esto, falta el otro, el personal no viene o a veces los proveedores fallan. Tienes la habilidad de salir con otra alternativa rápida.</p> <p>También tendría que tener conocimientos de finanzas. En cuestión de dinero es delicada. Ingresos en efectivo, inmediatamente depositados a la cuenta de la empresa. Bueno, sea que VISA o Máster, eso va directo a la cuenta,</p>

	<p>no hay ni un problema. Y el orden básicamente, pago a proveedores, responsable. Ese tipo de cosas. Si tú no cumples a los proveedores, los proveedores también van a fallar y se vuelve una cadena de retrasos.</p>
Pregunta 18	<p>¿Qué consideras no debería faltar en un restaurante temático de películas?</p>
Apuntes	<p>Ya, mira, a mí me gustaría un restaurante temático así Hollywood, de películas, que sea sectorizado. Por ejemplo, yo soy una persona de 45 años, he visto Al Pacino, he visto Titanic o alguna película de terror, quiero que en la zona donde yo esté se proyecte la película, que me dé opciones a escoger de repente entre una u otra y comer viendo mi película, porque eso. Y tener, de repente, algún personaje de miedo.</p>
Pregunta 19	<p>¿Cuál es el tiempo adecuado para evaluar la inversión de un restaurante de este tipo?</p>
Apuntes	<p>Yo pienso, como todo negocio, yo pienso que se debería esperar luego del año, luego de un año, analizar, sentarnos y ver. Yo lo miro así, es como un bebito, los bebitos hay que ayudarlos porque... amamantarlos, hay que protegerlos, hay que cuidarlos y luego solitos van a ir gateando y ya que tú ves gateando es que la empresa va caminando poquito a poquito y después el niño corriendo. Entonces, básicamente es eso, es cuidarlos, protegerlos y luego de ahí, echarlos a andar, que ande solo, ya se maneje solo.</p>

Ficha Técnica del Entrevistado

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Alfredo Terrazas
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Gerente Comercial
Profesión:	Publicista
Breve reseña	Marketing de profesión. Maneja la parte comercial de los restaurantes Fiamma, Sushi Ito y Lima Thai (comida Tailandesa)

Guía de Entrevista

Día: 16 de Febrero de 2018	Hora: 3:00 pm
Lugar:	Entrevistado: Alfredo Terrazas
Tema: Gastronomía	
Duración: 45 min	
Pregunta 1:	¿Tú crees que hay todavía espacio para más restaurantes?
Apuntes:	Sí, porque, así como nacen, mueren.
Pregunta 2:	¿Es una moda tal vez? ¿Así, no tan rápido como una discoteca?
Apuntes:	Yo creo que, como se ha puesto todo de moda, cualquiera, así no tenga conceptos de gastronomía o restaurante o el simple hecho de tener plata, pone gastronomía. Y no entienden lo que implica crear un restaurante y llevarlo. La mayoría fracasa a menos de que tú digas pues “yo meto plata y le voy a dar 10% a un chef”
Pregunta 3:	¿Tú crees que el chef es la persona estratégica para ser socio?
Apuntes:	Depende del tipo común. Si estás hablando de una sociedad en donde la madre principal está en Barman y atendiendo al cliente, obviamente sí, porque él es quien va a generar esa fidelización con el cliente, lo que es el trato. Si al final no le llegas a dar un porcentaje, ese pata se va a otro restaurante y se va a jalar a todos esos clientes porque la gente va a comer, en este tipo de comidas, por el chef, no por el restaurante. Hay otros restaurantes que, es la comida más que el chef, pero la comida está respaldada por el chef, o sea tú no vas a ver al chef ni el chef se va a acercar a tu mesa a conversar. Pero, tú sabes que el que está a cargo de la cocina es un chef y el restaurante, que está el dueño, que cocina, sale y hace todo.

Pregunta 4:	¿Tú crees que hay nichos que aún no se exploran?
Apuntes:	<p>Yo creo que en los conos es un sitio para un buen restaurante. O sea, el típico chifita, menú, pero ponte, los primeros en expandirse son las cadenas de pollo. Comenzaron a hacer locales bastante importantes, Norky's, Rocky's, Canastas. Abrían una infraestructura, no era alquilar un garaje o una casa, lo acomodabas un poquito. Invertían, armaban todo un tema como para niños, todo el mismo concepto.</p> <p>Esto llevado a un segmento socialmente diferente, hasta que en cada cono venden esos combos con arroz blanco, cosa que en Miraflores nunca vas a encontrar. Ya estás acomodando un poco el producto al hábitat o al ambiente donde están.</p>
Pregunta 5:	¿Qué oportunidades crees que hay en el sector?
Apuntes:	<p>Ya encuentras en diferentes propuestas de todo. Restaurantes japoneses te venden algunos platos tailandeses. Ya encuentras mucha mezcla en cartas, oriental hay productos japoneses, sushi es tailandés, por acá a veces se hacen un festival medio tailandés.</p> <p>La gente, ahora yo creo que está, como ha crecido tanto, antes teníamos 3 o 4 restaurantes, como hay tantos restaurantes, la gente ya no le gusta desplazarse, a la gente le gusta estar por su zona. Más aun por el tema del licor si maneja, el tráfico. Entonces se comienzan a generar nicho. Yo acá, 90% son los mismos que vienen siempre, o sea ya es un grupo cautivo.</p> <p>Entonces, como ya estás viendo que no hay mucha rotación de gente nueva, sino que hay un nicho ya muy propio, para que tu cliente no se aburra tienes que hacer cambios, si antes tu carta cambiabas cada año, ahora la cambias cada 4 o 5 meses, sacando cosas nuevas.</p>

Pregunta 6:	Y el tema de fidelización a estas personas que vienen constantemente, ¿es básicamente por el cambio de carta o qué otra herramienta tiene?
Apuntes	Uno, la herramienta principal es el mozo. Uno de los grandes problemas que puede tener un restaurante, es la alta rotación de personal que, dentro de cocina puede afectar tu estándar de comida. Y, en salón, el cliente se va a dar cuenta “el mozo que me atendía, ya no está”, ya no siente la misma atención y después a la siguiente semana ve otro. Ese factor de alta rotación, es un tema importante para lograr una fidelización. La fidelización parte del mozo, la comida y el ambiente.
Pregunta 7:	¿Cuáles son las estrategias para evitar esa rotación de personal?
Apuntes	Bueno, el mozo gana según su atención, gana por el perfil, vive por el perfil, tiene su ingreso, pero el grueso con sus propinas y tiene que atender súper bien. Y, que el restaurante cumpla con ellos, su salario, su sueldo, fechas, horas, el seguro, por eso se queda cualquier personal.
Pregunta 8:	Referente a las campañas internas, ¿Cómo crean su base de datos?
Apuntes	Un papelito chiquito (encuesta de satisfacción), pero le pido nombre y email. Nada de teléfonos, dirección. Armo mi base de datos y cada semana mandamos un mail en alguna promoción especial para ellos, temporada nueva...
Pregunta 9:	¿Qué tan importante es ahora la reputación online en un restaurant?
Apuntes	Mira, de hecho, que las redes sociales han agarrado un papel importante. Pero, en este caso no mucho. Yo no considero que este segmento, este restaurant sea muy digital. En promedio, a veces son mayores de 50 años, para ellos es... o sea nunca, nunca lo van hacer. Gente joven que venga, quizás puedan hacer su comentario, muy pocas veces hemos algún problema que hayan puesto, tratamos de resolverlo

	directamente llamando al cliente, todo, a veces quitan el comentario, a veces no, es parte del Facebook, yo no lo puedo eliminar, ni lo eliminaría tampoco.
Pregunta 10:	¿Tú manejas el marketing de los 3 restaurantes?, ¿Los 3 tienen segmentos diferentes?
Apuntes	Sí. El sushi es diferente, Thai es diferente, el Lima Thai es una mezcla entre Sushi y Thai, es una mezcla en que se combina joven y adulto.

Pregunta 11:	¿En qué situación actual se encuentra el tema de marketing en los restaurantes
Apuntes	<p>Mira, yo trabajo bajo 2 formatos. Uno, que es la comunicación directa con mi base de datos y seguir generando base de datos y lo otro es lograr una cobertura para que más gente se entere de mi plan o de mi propuesta. Apuesto mucho por el tema digital, pero apuesto mucho por el tema también tradicional, paneles, banners.</p> <p>La verdad que no muchos medios impresos, porque, otro factor importante que está haciendo que muchos restaurantes mueran. Los bancos han comenzado a hacer todos estos programas de fidelización con su tarjeta habiente, Mundo Sueldo, Club Sueldo. 70% de descuento, qué compite contra un 70% de descuento, nada. Si tú me dices un 10%, bueno. Pero 10%, porque tú llegas al restaurant, conoces, como bien, tengo mi mesa y es seguro. 70%, pruebo. Entonces, de hecho, se ha vuelto un mercado de descuentos, no porque nosotros no queremos darlos, sino el mismo banco lo masifica, o sea, a ese tarjeta habiente le llega en su estado de cuenta con esa promoción, página web, su aplicación, su mail, lo bombardean con el 70%. Que, una</p>

	parte lo cubre el bando, otra parte lo cubre el restaurant, depende de la negociación.
Pregunta 12:	Para un nuevo restaurante, ¿cuál crees tú que debe ser la técnica de venta? ¿Cómo debemos salir?
Apuntes	Lo primero, si fuera ahorita, estaría bastante complicado, porque el banco no va a querer cerrar el negocio con un restaurante nuevo a menos de que tenga pues 1 año de experiencia, ver cómo vas a invertir. Entonces, como vas a nacer sin un brazo de promoción importante. Ya he visto muchos restaurantes que intentan, intentan y no tienen la clara, tiene que estar metido en este mar de descuentos que hay en todos lados.
Pregunta 13:	Cuál sería la técnica de venta que tú emplearías para que abras el restaurante y cómo ofrecerías el producto, en general
Apuntes	Hay una aplicación muy buena que se llama Mesa 24/7, te cobra una cantidad, tienen una muy buena base de datos de gente que le interesa el mundo gastronómico y cierras con ellos, mandan un email y ya se enteraron 200 mil personas que existes. Ese es un tema masivo. De ahí empiezan a invertir en digital. Presupuesto que logra también cobertura, View ES y un poco de relaciones públicas, hablar notas de prensa en las revistas. Esa es la forma más creo que efectiva.
Pregunta 14:	Referente a los Fanpage, ¿Cómo es las técnicas para adquirir likes, fans?
Apuntes	Desviando dinero y posteando, lanzamiento, publicando cuál es tu concepto, tu plato fuerte, marcha blanca. El concurso es después, el concurso es cuando ya te conocieron. Si tú empiezas con un concurso, yo primero saldría con un tema de “quién soy, qué es lo que ofrezco”. Estoy en marcha blanca y te doy este beneficio para que

	<p>vengas a conocer. El sorteo ya viene después, al tener 1000 seguidores, porque buscas interactuar.</p> <p>La idea es como bautizarte.</p>
Pregunta 15:	<p>Marcha blanca ¿significa todo gratis o todo a un mínimo precio?</p>
Apuntes	<p>Puede ser un descuento, puede ser una compra gratis, eso tú lo determinas.</p> <p>Al final, el marketing está compuesto de 4 pies; producto, clase, promoción y precio. Mira, el Thai se creó bajo un formato temático, ahí es donde uno tiene que aplicar la Arquigrafía, que es ese trabajo entre el Arquitecto y el Creativo para lograr eso. Qué significa temático, no solamente un tema, sino el cliente tiene que vivir esa sensación. Por eso, en el Thai, a veces la gente decía “hay que lindo, está separado, la pista”, y te sientes como en Tailandia. Un restaurante temático, creo que busca eso, que tú te sientas en un hábitat totalmente distinto al común.</p> <p>Tú puedes tener un restaurant, pero diseñado súper lindo, la lámpara más cara, pero no es temático. Temático te traslada a un momento, te traslada a una situación, te traslada a un mundo totalmente diferente a donde uno está acostumbrado. Todo depende de a qué segmento te vas a dirigir. Para mí, yo apostaría a un segmento amplio, para mí, ponte el Fridays, el Chilis, son propuestas sumamente interesantes y soportadas por un montón de gente. Yo puedo estar sentado comiendo y al lado tengo una pareja de 25 años y allá hay una pareja de 80, no hay una edad.</p> <p>Yo, sinceramente si tuviera que abrir un restaurante mañana, apuntaría a ese tipo de gente, porque tienes más oportunidades.</p>

Pregunta 16	¿Qué hacer para generar una buena expectativa del restaurante? ¿Cómo levantar una buena expectativa?
Apuntes	<p>Un súper local. Si tu fuerte es lo temático, que sea muy muy temático, temático casi vivencial, o sea que en la mesa tienes al lado la persona, algo bien integrado y que el personal esté también temático con esa área. Entonces, del boca a boca también funciona demasiado bien. Un súper local yo creo que debería ser, bien integrado con la temática y de hecho buena comida. Ahora, ahí donde uno tiene que tener cuidado también. Tu concepto temático no puede alejarse mucho de tu comida, o sea, es muy distante de lo principal porque después pasaste de moda o vino alguien y te hizo un restaurante tipo Universal Studios y te jodió.</p>
Pregunta 17	¿Tú dónde pondrías un restaurante así? Con ese ticket promedio más o menos que te dijimos, 45, 65
Apuntes	<p>A mí me parece una buena plaza. Hay mucha gente que va con ese ticket promedio. O sea, a mí me parece interesante. Centros comerciales, también es un buen centro para restaurant.</p> <p>¿Crees que un Centro Comercial es mejor que un local?</p> <p>Puede ser que sí. Por la afluencia de gente. Mira Long Horn cómo nació y la mayoría de sus locales están establecidos en zonas comerciales, tiene solamente libre en San Isidro, nada más. Todos están en Plaza San Miguel, Jockey Plaza, Salaverry. O sea, ahí ya te evitaste el tema de llamar gente. Ahí siempre va a haber.</p> <p>Gente ya la tienes, más bien ya tienes que preocuparte tener un buen producto y buen precio.</p>

Pregunta 18	¿Es más recomendable tener un Community Manager propio contratado, una sola persona o un equipo?
Apuntes	<p>Lo malo de alguien interno, es que a veces no tienen el criterio para la comunidad. Si tú se lo pones a la chica de caja, “Disculpe, mire, quisiera saber si tienen la promoción de esto”, “no”. “Buenas tardes Sr., cómo está, gracias por escribirnos, por aquí tenemos otra promoción y nos gustaría que nos pueda brindar su nombre y su email para hacerle llegar nuestras promociones”, generó un trabajo de poder tener una base de datos.</p> <p>Ahora, cuando es externo, el otro factor es de “dime y el sándwich de pollo, qué tiene”, está preguntando “¿Qué tiene el sándwich de pollo?”. O sea, ahí es más complejo.</p> <p>Normalmente yo creo que le conviene que el manager tiene que estar muy empapado de la marca, que sepa responder todo, tenga toda la información.</p> <p>Yo creo que una agencia no puede, no. Tienes que tener alguien que esté metido. Yo paro acá, por qué, porque yo veo qué pasa, qué gente viene, qué problemas hay, qué no hay, tú absorbes todo. Tú ves si los mozos están mal parados, bien parados, mirando afuera, llevando a sus mesas, aparte ver los productos que hay, todo. Una agencia no creo que funcione en un restaurante, salvo que sea una cadena internacional.</p>
Pregunta 19	¿Implementar un restaurante temático de películas, estarías de acuerdo?
Apuntes	Interesante, dependiendo de cómo se vea. El tema con la arquigrafía, el ambiente. Si quieres realmente sobresalir, creo que debería ser un súper local.

Pregunta 20	Cuando arrancas un restaurante, hay personas que te dan este servicio de diseñarlo y la implementación básica. ¿Funciona este negocio de decirle que te lo implementen? ¿Lo hacen bien?
Apuntes	Mira, yo creo que es un equipo. Para mí, el chef es como el capitán del avión. Yo cuando abro un restaurante y el chef ya está contratado, él ya sabe cuál es la carta, qué comida va a hacer, entonces él dice “yo quiero mi cocina acá, el hervidor aquí...” porque él ya está armando su estructura de trabajo. Por acá tengo producción, sanguchería, la plancha, todo en la mesa y llamas una empresa de implementación nacional de tipo Harman, “este es mi plano”, listo, ellos te lo hacen a la medida.
Pregunta 21	Tu presupuesto anual de marketing, ¿qué meses son los más importantes o todo es parejo durante el año?
Apuntes	<p>Mira, yo no trabajo con un plan, porque es un mercado tan... Creo yo, que las áreas de marketing ya no tienen plan anual de trabajo, Presupuesto puedes tenerlo, pero cómo lo vas a distribuir, no lo hacen, no porque no quieran, sino que ahora la competencia es tan agresiva.</p> <p>Yo trabajo así, (de acuerdo a las circunstancias), porque es tan volátil, tan cambiante todo este tema. O sea, si a mí el Banco Continental me dice “No Alfredo, este mes no cerramos, voy a trabajar con El Hornero”. El Hornero va a tener 70%, yo no. Tengo que meterle todas mis balas en ese momento.</p> <p>Tienes que reaccionar y como a veces hay que reaccionar rápido, tú no puedes tener un plan. Yo tengo un presupuesto más o menos lo que considero y me lo gasto dependiendo de lo que vaya sucediendo.</p>

Anexo 3: Perfiles.

PERFIL DE GERENTE GENERAL

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	GERENCIA GENERAL
Departamento	GERENCIA GENERAL

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Responsable del buen funcionamiento y de la viabilidad del negocio, así como de supervisar al resto del personal y también de atender las sugerencias y, en su caso, de las quejas de los clientes.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Realizar los actos de administración y gestión de la sociedad	D
2	Representar a la sociedad del restaurante	A
3	Cuidar y dirigir que la contabilidad del restaurante se encuentre al día y alineada a las normas legales que la regulan.	M
4	Tomar las medidas correctivas ante los resultados de los diversos estados financieros, presupuestos, entre otros.	M
5	Firmar los contratos y obligaciones concernientes al restaurante.	S
6	Ejecutar los planes de acción, inversión, gastos y mantenimiento.	M
7	Ejecutar el Plan de Negocios dispuesto por la empresa	M
8	Girar, descontar, negociar vales, pagarés, cheques, letras y otros efectos de giro y de comercio.	M
9	Generar todo tipo de operaciones bancarias y financieras (incluidos arrendamientos financieros).	M

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Bachiller en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Ingeniería Alimentaria, Gestión de Restaurante o afines	Licenciado en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Ingeniería Alimentaria, Gestión de Restaurante o afines
Experiencia laboral	5 años en el cargo	7 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	Reingeniería de Empresas, Procesos, Gastronomía, Producción, Comercialización de Servicios, Nuevos Proyectos
Idiomas	Inglés Intermedio	Inglés Avanzado
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Gerente General	5 años
Administrador	5 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	3
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	3
Flexibilidad	3	Planificación	3
Autoaprendizaje permanente	3	Iniciativa	3
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	3
Disciplina	3	Visión estratégica	3

PERFIL CHEF EJECUTIVO

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	OPERACIONES
Departamento	OPERACIONES

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Administrar, supervisar, programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la preparación, presentación y costo de los alimentos del departamento de cocina, así como del equipo humano y de operación, de acuerdo con las políticas, procedimientos, estándares y criterios de calidad e higiene y seguridad establecidos en los sistemas de gestión de la organización.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.	D
2	Mantener constante comunicación con el Gerente de general con el objetivo de controlar las variaciones del costo de materia primas.	D
3	Inspeccionar porciones, limpieza, decoración, elementos de los platos.	D
4	Revisar y analizar los pedidos que realizan los chefs de partidas.	D
5	Crear el menú del restaurante y sus modificaciones en el tiempo.	D
6	Supervisar las diversas normas de seguridad y sanitarias y dirigir todo el equipo de cocina.	D
7	Analizar periódicamente los costos reales de la cocina.	Q

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Bachiller en Gastronomía	Bachiller en Gastronomía
Experiencia laboral	3 años en el cargo	4 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	Implementación de restaurantes	-
Idiomas	Inglés Intermedio	Inglés Intermedio-Avanzado
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Chef	3 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	3
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	3	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	3
Autoaprendizaje permanente	3	Iniciativa	3
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	3
Disciplina	3	Visión estratégica	2

PERFIL JEFE DE OPERACIONES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Área a la que pertenece	OPERACIONES	
Departamento	OPERACIONES	
2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Planear, organizar, implementar, supervisar y controlar la óptima operación de las áreas responsables de división de alimentos y bebidas, así como los servicios complementarios con que cuente la organización, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad y seguridad establecidos.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Realizar los diversos pedidos de cada una de la áreas (fríos, calientes, pastelería y salón) a los proveedores.	D
2	Ingresar en el sistema las facturas emitidas y tener un control de ingreso y salida de materia prima.	D
3	Recepción y verificación de los productos que ingresan a almacén.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Bachiller en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Administración Hotelera	Licenciado en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Administración Hotelera
Experiencia laboral	4 años en el cargo	5 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Intermedio	Inglés Intermedio-Avanzado
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Jefe de Operaciones	4 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	3

Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	3	Capacidad de negociación	3
Flexibilidad	3	Planificación	3
Autoaprendizaje permanente	3	Iniciativa	3
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	3
Disciplina	3	Visión estratégica	3

PERFIL DE SOUS CHEF

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	OPERACIONES
Departamento	OPERACIONES

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Asistente del Chef Principal en la cadena de operaciones en una cocina y tener a su cargo al resto del personal del área.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Reemplazar al chef cuando este no se encuentre disponible.	D
2	Realizar todo el mise en place de cada uno de los platos	D
3	Limpiar todas las áreas antes, durante y después del servicio.	D
4	Proporcionar cada uno de los elementos del plato.	D
5	Elaborar los pedidos de almacén para cada una de sus áreas.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Técnico en Gastronomía	Bachiller en Gastronomía
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Básico	Inglés Intermedio
5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)		
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable	
Sous Chef	2 años	

Subchef	2 años
---------	--------

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	3
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	2	Capacidad de negociación	2
Flexibilidad	3	Planificación	3
Autoaprendizaje permanente	3	Iniciativa	3
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	3
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERFIL MAITRE DE SALÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	OPERACIONES
Departamento	OPERACIONES

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Responsable ante el jefe de piso o gerente del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Responsable de toda la brigada de servicio, por lo tanto debe dirigirlos y ordenarlos según las necesidades.	D
2	Revisar que se cumpla las diversas reglas que estipule la empresa en cuanto al uniforme, horario de ingreso y salida, puntualidad, entre otros.	D
3	Sancionar o recompensar el personal a su cargo si la situación lo amerita.	D
4	Atender al cliente en todo momento y más aún cuando exista algún conflicto.	D
5	Diseñar el plan de trabajo de cada puesto de trabajo de manera rotativa o fija.	M
6	Cuidar que los horarios de apertura y cierre se cumplan.	D
7	Orientar y formar a la brigada de servicio para su desarrollo profesional y cumplimiento de estándares de calidad.	D
8	Propiciar venta sugestiva.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Técnico en Gastronomía	Bachiller en Gastronomía
Experiencia laboral	3 años en el cargo	4 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Intermedio	Inglés Intermedio-Avanzado
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Maitre de Salón	3 años
Maestro de Salón	3 años
Jefe de Salón	3 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	2
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	3
Autoaprendizaje permanente	2	Iniciativa	3
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	2
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERIFL DE BARTENDER

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	ADMINISTRACIÓN
Departamento	ADMINISTRACIÓN

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Proporcionar los servicios de bar a los clientes de acuerdo a lo solicitado, cumpliendo con los procedimientos, nivel de higiene y calidad; así como contribuir a la administración, disposición y cuidado del bar.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Disponer las botellas de zumos y jarabes, agitadores, abrebotellas, entre otros.	D
2	Limpiar el área y equipamiento de bar.	D
3	Limpiar vajilla para bebidas alcohólicas y no alcohólicas.	D
4	Servir bebidas: vinos, licores, cocteles, bebidas no alcohólicas.	D
5	Hacer el inventario y pedidos de bar.	S
6	Cerrar el bar.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Técnico en Coctelería.	Egresado de la especialidad de BARTENDER
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Básico	Inglés Intermedio
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Bartender	2 años
Barman	2 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	1
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	2
Autoaprendizaje permanente	3	Iniciativa	3
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	3
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERFIL DE ANFITRIONA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	ADMINISTRACIÓN
Departamento	ADMINISTRACIÓN

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Asegurar que el cliente sea atendido desde el tiempo que entra hasta que abandona el restaurante.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Responsable de realizar la reservación de mesas.	D
2	Recibir, aceptar o denegar reservas.	D
3	Atender todo tipo de preguntas y buscar la excelencia del servicio de los clientes.	D
4	Registrar reservas e informar a mesero sobre las mismas.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Secundaria	Técnica en Hotelería y Turismo
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Intermedio	Inglés Intermedio-Avanzado
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Anfitriona	2 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	1
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	2
Autoaprendizaje permanente	2	Iniciativa	2
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	1
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERFIL DEL CAJERO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	OPERACIONES
Departamento	OPERACIONES

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Asegurar el correcto cobro de cuentas y atención a los clientes.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Procesar los pagos efectuados por cada comensal.	D
2	Conciliar los registros para que todos los movimientos de caja cuadren correctamente.	D
3	Calcular la propina para cada camarero..	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Secundaria	Técnico en Certificación para cajeros o Administración bancaria
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	-	Inglés Básico
5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)		
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable	
Cajera	2 años	

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	1
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	2
Autoaprendizaje permanente	1	Iniciativa	1
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	1
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERFIL DE COCINERO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	OPERACIONES
Departamento	OPERACIONES

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Responsable de la elaboración de los platos o menús en coordinación con el Chef Ejecutivo ofreciendo un servicio de calidad a nuestros clientes.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Responsable del buen funcionamiento de la cocina ante el jefe de cocina.	D
2	Repartir, organizar y dirigir el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos	D
3	Elaborar y terminar los platos específicos, poniendo esmero en la presentación y montaje de las piezas solicitadas.	D
4	Realizar la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas	D
5	Revisa y controla el material de uso en la cocina, comunicando cualquier incidencia al respecto	D
6	Controla y cuida de la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Secundaria Completa.	Técnico en Gastronomía/Hotelería.
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Básico	Inglés Básico
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Cocinero	2 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	1
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	1
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	1
Autoaprendizaje permanente	2	Iniciativa	2
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	2
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERFIL DE STEWARD

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	OPERACIONES
Departamento	OPERACIONES

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Mantener la limpieza y arreglo de la cocina con el fin de mantener las condiciones de salubridad óptimas para el funcionamiento del establecimiento.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Limpiar los diversos utensilios de la cocina.	D
2	Limpiar el menaje y cubertería.	D
3	Botar las bolsas de basura.	D
4	Limpiar toda el área de limpieza.	D
5	Guardar utensilios de cocina en su respectivo lugar.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Secundaria completa	Secundaria completa
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos		
Idiomas		Inglés Básico
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Steward	2 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	2	Liderazgo	1
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	3	Planificación	1
Autoaprendizaje permanente	1	Iniciativa	1
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	1
Disciplina	3	Visión estratégica	1

PERFIL DE MESERO

1.DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece	ADMINISTRACIÓN
Departamento	ADMINISTRACIÓN

2. RESPONSABILIDAD: ¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?		
Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.		
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: Describir las funciones principales (¿Qué es lo que hace? / ¿En base a qué? / ¿Para qué se hace?), las cuales involucran actividades específicas que en su conjunto llevan al logro del objetivo del puesto.		
Orden de Importancia	Funciones	Frecuencia
1	Preparar las mesas para los comensales	D
2	Tomar las comandas de los comensales.	D
3	Limpiar todo el salón.	D
4	Limpiar y pulir cubertería, cristalería, vajilla, material para servir el vino, bandejas.	D
5	Ordenar los platos a cocina a través de la computadora (software).	D
6	Servir los diversos aperitivos, platos y bebidas al comensal.	D
7	Atender a las quejas y apreciaciones del cliente.	D
8	Realizar el inventario del material.	D
9	Acompañar al cliente a su mesa respectiva en caso de reserva y si no es el caso, ofrecerle una libre de acuerdo al número de acompañantes.	D
10	Recojo de manteles y servilletas de tela para mandarlas a lavar.	D

Frecuencia: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

4. PERFIL DEL CARGO		
REQUISITOS DEL CARGO	Mínimo	Deseable
Nivel de educación	Secundaria	Técnico
Experiencia laboral	2 años en el cargo	3 años ejerciendo cargos similares
Conocimientos específicos	-	-
Idiomas	Inglés Básico	Inglés Intermedio
Otros ¿Salud?		

5. TRAYECTORIA LABORAL MINIMA INDISPENSABLE (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)	
Puestos Anteriores:	Tiempo Mínimo Indispensable
Camarero	2 años
Mozo	2 años

6. COMPETENCIAS			
Competencias genéricas	Nivel	Competencias específicas	Nivel
Orientación al usuario	3	Liderazgo	1
Trabajo en equipo y cooperación	3	Empatía	3
Pensamiento analítico	1	Capacidad de negociación	1
Flexibilidad	2	Planificación	2
Autoaprendizaje permanente	3	Iniciativa	2
Preocupación por el orden y la calidad	3	Organización	3
Respeto	3	Innovación	1
Disciplina	3	Visión estratégica	1

Estudio de Mercado

Buen día, lo invitamos a participar en un proyecto de investigación sobre el RUBRO DE RESTAURANTES. Su opinión será muy valiosa y en ningún caso se usaran para fines comerciales. Si se anima a participar, por favor conteste sinceramente y llene el cuestionario, la encuesta dura aproximadamente 10 minutos. Esperamos poder contar con su participación, muchas gracias.

Al finalizar el total de la encuesta usted tendrá la opción de participar en el sorteo de un Álbum Panini del Mundial Rusia 2018 versión tapa dura y un paquetón de 104 sobres de figuritas.

***Obligatorio**



1. *

Selecciona todos los que correspondan.

Comenzar

Preguntas Filtro

2. F1.- Usted trabaja en: *

Marca solo un óvalo.

- Empresas de investigación de mercado
- Empresas de publicidad
- Medios de comunicación (TV, Radio, Periódico, revista)
- Restaurantes, fast-food, bar o similar
- Proveedor de restaurante o similar
- Estudiante de gastronomía, bartender
- Propietario de restaurante o similar
- Ninguno de los anteriores

Preguntas Filtro

3. F.2.- ¿Cual es su edad? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 25
- 25 - 40
- 41 - 55
- Mas de 55

Preguntas Filtro

4. F3.- Cuando visita un restaurante con su grupo social o familiar, ¿Cuánto en promedio puede ser lo que usted paga por su CONSUMO INDIVIDUAL? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de S/35
- De S/35 a S/49
- De S/50 a S/70
- De S/71 a mas
- Yo no pago

Preguntas Filtro

5. F4.- ¿Con que frecuencia asiste a restaurantes cuyo gasto promedio por su consumo personal esta entre S/35 a S/70? *

Marca solo un óvalo.

- Una o más veces al mes
- Una vez cada dos meses
- Una vez cada tres meses o con menor frecuencia

Preguntas Filtro

6. F5.- ¿Usted reside, estudia, trabaja, o frecuenta alguno de los siguientes distritos? *

Marca solo un óvalo.

- Jesus Maria
- Lince
- Pueblo Libre
- San Miguel
- Magdalena
- No

Aspecto Generales

7. P1.- Si tuviera que elegir uno de los siguientes restaurantes, ¿Por cual optaría? *

Marca solo un óvalo.

- Hard Rock Cafe
- Comixs
- Kilimanjaro
- Fridays
- Chili's
- Papacho's
- Ninguno de los anteriores

8. P2.- En un restaurante cuyo gasto promedio de consumo por persona es de S/35 a S/70 ¿Cual es la principal característica que lo lleva a visitarlo? *

Marca solo un óvalo.

- Por el buen sabor
- Por su servicio rápido
- Por las ofertas y promociones
- Por los precios
- Por su buena atención
- Por su prestigio y reconocimiento
- Por su cercanía al trabajo, domicilio o centro de estudios
- Por su decoración y ambiente
- Para probar algo nuevo
- Por las buenas referencias

9. P3.- ¿En que ocasiones asiste usted a un restaurante?, marque 1 por el motivo menos frecuente, y 5 por el motivo más frecuente. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Sin motivo especial	<input type="radio"/>				
Comer con la familia	<input type="radio"/>				
Encontrarse con amigos	<input type="radio"/>				
Almuerzos, cenas de trabajo	<input type="radio"/>				
Celebración: Cumpleaños, graduación, etc.	<input type="radio"/>				
Salir con la pareja	<input type="radio"/>				
Aprovechar alguna oferta	<input type="radio"/>				
Conocer el restaurante	<input type="radio"/>				

10. P4.- ¿Qué días frecuenta mas estos restaurantes? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

11. P5.- ¿En qué momento del día suele ir con mayor frecuencia a restaurantes donde el gasto promedio es de S/ 35 a S/70? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Desayuno (de 8am a 11am)
 Media mañana (11am a 1pm)
 Almuerzo (1pm a 4pm)
 Lonche (de 4pm a 7pm)
 Cena (de 7pm a 10pm)
 Salida nocturna (de 10pm a 1am)

12. P6.- Por favor indicar con que frecuencia pide los siguientes tipos de comidas *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Hamburguesas o sándwiches	<input type="radio"/>				
Piqueos o entradas	<input type="radio"/>				
Platos de fondo	<input type="radio"/>				
Pastas	<input type="radio"/>				
Ensaladas	<input type="radio"/>				
Postres	<input type="radio"/>				

13. P7.- Por favor indicar con que frecuencia pide los siguientes tipos de bebidas *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Refrescos (chicha, limonada, etc.)	<input type="radio"/>				
Gaseosas o agua	<input type="radio"/>				
Infusiones	<input type="radio"/>				
Cerveza	<input type="radio"/>				
Vino	<input type="radio"/>				
Cocteles sin alcohol	<input type="radio"/>				
Cocteles con alcohol	<input type="radio"/>				
Jugos de frutas	<input type="radio"/>				

14. P8.- En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada importante", y 5 es "Muy importante", ¿Cual seria para usted la importancia de los siguientes aspectos al momento de elegir un restaurante? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Sabor de las comidas	<input type="radio"/>				
Variedad en la carta	<input type="radio"/>				
La seguridad de encontrar donde estacionar	<input type="radio"/>				
Limpieza del local	<input type="radio"/>				
Seguridad del local	<input type="radio"/>				
Calidad del servicio	<input type="radio"/>				
Ubicación	<input type="radio"/>				
Rapidez en la atención	<input type="radio"/>				
Referencias en redes sociales	<input type="radio"/>				
Precios	<input type="radio"/>				
Decoración y ambiente del local	<input type="radio"/>				
Ofertas y promociones	<input type="radio"/>				

Test de Concepto

15. P9.- Ante la idea de un restaurante temático de películas, el cual tenga imágenes y figuras de personajes del cine clásico y moderno, en un ambiente agradable, donde podrá compartir una experiencia diferente con los amigos y familia. En base a la siguiente escala, ¿Cuál de las alternativas, representa mejor, su percepción sobre este restaurante.? *



Marca solo un óvalo.

- Muy interesante
- Algo interesante
- Poco interesante
- Nada interesante

18. P12.- ¿En cual de los siguientes distritos le gustaría este ubicado este restaurante? *

Marca solo un óvalo.

- Jesús María
 Lince
 Magdalena
 Pueblo Libre
 San Miguel

19. P13.- ¿Cual seria el gasto promedio que estaría dispuesto a gastar por consumo personal en este restaurante? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de S/30
 De S/30 a S/40
 De S/41 a S/50
 De S/51 a S/60
 De S/61 a S/70
 De S/71 a mas

20. P14.- ¿Con que frecuencia asistiría a este restaurante? *

Marca solo un óvalo.

- Una vez cada tres meses o con menos frecuencia
 Una vez cada dos meses
 Una vez al mes
 Dos veces al mes
 Tres veces al mes o mas frecuente

21. P15.- Por favor ordenar del 1 al 7 el tipo de promoción que le gustaría encontrar en este restaurante. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Promociones 2x1	<input type="radio"/>						
Cupones de consumo	<input type="radio"/>						
Descuentos puntuales	<input type="radio"/>						
Happy Hours	<input type="radio"/>						
Descuentos con tarjetas de crédito	<input type="radio"/>						
Canjes con sistema de puntos bancarios	<input type="radio"/>						
Descuentos con programas de sueldos	<input type="radio"/>						

22. P16.- ¿Por qué medios usted se enteraría más rápido de la apertura de este restaurante? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Redes sociales
- Páginas web
- Correo electrónico
- Radio
- Diarios escritos
- Recomendación de un conocido

Otro: _____

23. P17.- Por favor, mencione las películas o personajes que le gustaría estén representados en este restaurante temático. *

Selecciona todos los que correspondan.

- El Padrino
 Kill Bill
 E.T.
 Alien
 Transformers
 Rocky
 Game of Thrones
 IT
 Toy Story

Otro: _____

24. P18.- Por favor, indique cual de los siguientes nombres es de su agrado para el restaurante propuesto. *

Marca solo un óvalo.

- La Claqueta
 Cinecocina
 Cinema Restaurant
 La Butaca Restobar
 Otro: _____

CLASIFICACIÓN
DE NSE

Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas similares a usted, nos gustaría que responda las siguientes preguntas referidas al entrevistado

25. C1.- ¿Cuál es el máximo nivel de instrucción que ha alcanzado el jefe de su hogar (persona que contribuye mas con el sostenimiento económico de su hogar)? *

Marca solo un óvalo.

- Sin educación/ Educación Inicial
- Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
- Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta
- Superior Técnico Completa
- Superior Univ. Incompleta
- Superior Univ. Completa
- Post-Grado Universitario

26. C2.- ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando? *

Marca solo un óvalo por fila.

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet en funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavadora en funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horno microondas en funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. C3.- ¿Tiene algún auto o camioneta? *

Marca solo un óvalo por fila.

	NO	SI
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. C4.- En su hogar, ¿tiene servicio doméstico, es decir, una persona que ayuda con las tareas del hogar y a la que se le paga? *

Marca solo un óvalo por fila.

	NO	SI
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. C5.- ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? *

Marca solo un óvalo.

- Tierra / Otro material (arena y tablonés sin pulir)
- Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón
- Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
- Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
- Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol

30. C6.- ¿Está afiliado a algún sistema de prestaciones de salud? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No está afiliado a ningún seguro
- Seguro Integral de Salud (SIS)
- ESSALUD
- Seguro Salud FFAA/ Policiales
- Entidad prestadora de salud (EPS)
- Seguro privado de salud

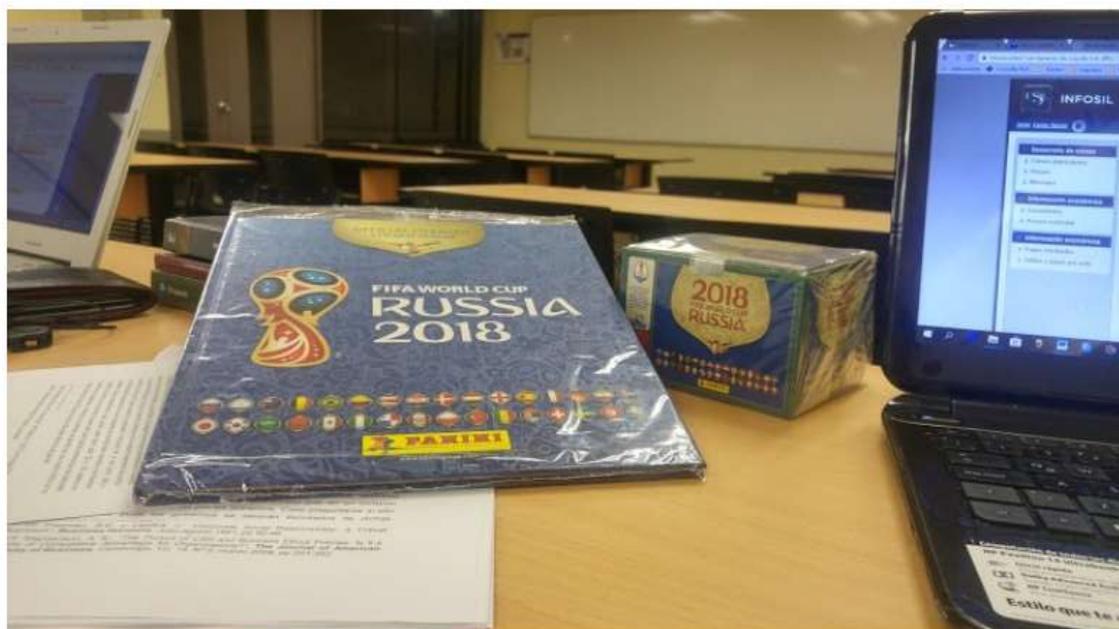
31. C7.- ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? *

Marca solo un óvalo.

- Estera
- Madera, Piedra con barro, Quincha (caña con barro), Tapia, Adobe
- Piedra, sillar con cal, cemento
- Ladrillo o bloque de cemento

Muchas
gracias
por
participar!

En agradecimiento por el tiempo brindado en la encuesta lo invitamos a participar en el sorteo de un Álbum Panini del Mundial Rusia 2018 versión tapa dura + Un paquetón de 104 sobres de figuritas. Si desea participar por favor llene los siguientes datos:



32. Nombres completos:

33. Correo electrónico:

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Informe Legal N° 11-2020/PI/CVÑ

PARA : Carlos Samillán

DE : CVÑ Abogados

ASUNTO : Licencia para reproducción de personajes de películas

REFERENCIA : Consulta efectuada via correo electrónico

FECHA : Lima, 03 de marzo de 2020

Me dirijo a usted a fin de expresarle un cordial saludo y al mismo tiempo para informarle, en atención al asunto y documento de la referencia, lo siguiente:

I. ANTECEDENTES:

Con fecha 28 de febrero de 2020, nos efectuó una consulta legal sobre vuestro plan de apertura de un restaurante temático con personajes de películas elaborados con fibra de vidrio en tamaño real.

II. PEDIDO:

Tener información oportuna, suficiente y veraz si la reproducción de personajes de películas requiere autorización mediante contrato de licencia.

III. BASE LEGAL:

Ley sobre el Derecho de Autor (Decreto Legislativo N° 822).

IV. EXPOSICIÓN Y ANALISIS:

El Derecho de autor, se utiliza para describir los derechos de los creadores sobre sus obras literarias y artísticas. Las obras que se prestan a la protección por derecho de autor van desde los libros, la música, la pintura, la escultura y las películas hasta los programas informáticos, las bases de datos, los anuncios publicitarios, los mapas y los dibujos técnicos.

La protección se obtiene de manera automática con la creación de la obra y no se encuentra sujeta a formalidad alguna; sin embargo, se solicita el registro ante la Dirección de Derecho de Autor (DDA) del INDECOPI para obtener un certificado con fecha cierta que acredite la titularidad de la obra.

En el Perú las obras se protegen hasta 70 años después de la muerte del autor, posterior al vencimiento del plazo de protección son parte del dominio público, es decir no se requiere autorización del titular para poder reproducir la obra.

Por lo general, para utilizar o explotar una obra protegida por el Derecho de autor se requiere autorización, sea esta mediante una licencia o una cesión de derechos; en ese sentido, el titular exige una retribución económica para que puedan reproducir sus obras. No obstante existen limitaciones y excepciones para utilizar las obras protegidas por el Derecho de autor que aún no están en el dominio público. Entre los ejemplos están: La cita de obras; El uso de noticias del día; o La creación de formatos accesibles para las personas con dificultades para acceder al texto impreso.

Finalmente, los organismos de gestión colectiva supervisan el uso de las obras en nombre de los titulares y se encargan de negociar licencias y recaudar regalías. Dichos organismos son particularmente frecuentes en el ámbito de las obras musicales y literarias en las que puede haber un gran número de usuarios de la misma obra y resultaría difícil, tanto a los usuarios como al titular de los derechos, obtener la autorización específica para cada utilización, y supervisar las distintas utilizations.

I. CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES:

- En atención a lo expuesto, para poder abrir un restaurante temático con personajes de películas elaborados con fibra de vidrio en tamaño real o en cualquier otro material, deberá contar con la autorización del titular mediante un contrato de licencia para poder reproducir dicha obra en su establecimiento de manera exclusiva de ser el caso dentro del territorio nacional
- Un contrato de licencia para reproducción establecerá el acuerdo de voluntades entre el titular de los derechos patrimoniales de cada personaje con usted, en el cual autorizara la reproducción de su obra, estableciendo las condiciones de tiempo, modo, lugar, retribución económica, sin desprenderse de ninguno de sus derechos.
- De no contar con dicha autorización, los representantes de estas empresas en Perú podrían iniciar un Procedimiento Administrativo de Denuncia por infracción de Derechos de Autor ante el Indecopi o un proceso penal ante una Fiscalía Especializada en Propiedad Intelectual, toda vez que está estipulado como un delito, la explotación comercial sin contar con la autorización correspondiente.

- Señalamos los representantes de las empresas titulares de los Derechos de Autor en Perú, los cuales serían los encargados de negociar en representación de sus clientes la autorización para que pueda reproducir los siguientes personajes.

PERSONAJE	TITULAR	REPRESENTANTE
Beatrix Kiddo (Kill Bill)	MIRAMAX	-
T800 (Terminator)	Paramount Pictures Corporation	Estudio Fernández Dávila
Optimus Prime (Transformers)	Transformers	-
TRocky Vs Drago	Winkler Films	-
Vito Corleone (El Padrino)	Paramount Pictures Corporation	Estudio Fernández Dávila
Han Solo (Star Wars)	Century Fox films Corporation	Estudio Muñiz
Rex (Toy Story)	PIXAR	-
Darth Vader (Star wars)	Century Fox films Corporation	Estudio Muñiz
Proa de barco (Titanic)	-	-
Forres Gump	Paramount Pictures Corporation	Estudio Fernández Dávila
Trono (Game of trones)	HBO DISTRIBUCIÓN LLC	Estudio Fernández Dávila

- Finalmente, Se sugiere que a la hora de negociar un contrato de licencia usted pueda contar con un especialista en Propiedad Intelectual para que pueda representarlo y negociar cada cláusula del contrato de licencia.



Carlos Samillan <csamillanq@gmail.com>

Licencias de Personajes de Películas para Restaurante Temático

7 mensajes

Juan Antonio Ñahue Gaona <jnahue@cvnabogados.com>

5 de marzo de 2020, 9:30

Para: csamillanq@gmail.com

Estimado Carlos Samillan,

Previo cordial saludo, y en atención a la consulta efectuada respecto al monto que pagaría por concepto de regalías en beneficio del titular de los Derechos Patrimoniales para la reproducción de las obras protegidas por el Derecho de Autor, es importante precisar lo siguiente:

- Por lo general, son las áreas comerciales de estas empresas (Disney, Fox, etc) quienes se encargan de conceder la licencia de uso sobre estas obras previa negociación, ya sea de manera exclusiva o tal vez compartida dentro de un determinado territorio.
- Los estudios de abogados representantes de estas empresas en el Perú, actúan cuando ya se materializo la infracción de derechos, es decir, se empezó a realizar actividad comercial sin la autorización correspondiente por lo que inician un procedimiento de denuncia por infracción la cual trae como consecuencia una multa impuesta por el Indecopi.
- Es importante tener en cuenta que para determinar el monto de las regalías, se tiene una negociación previa en la que se tiene en consideración la magnitud de la empresa, la notoriedad de su obra en el mercado, el posicionamiento de su marca en el país, entre otros factores comerciales. Sin embargo, el precio puede oscilar entre S/700 a S/1500 por empresa de manera mensual o de ser el caso pueden establecer un determinado porcentaje.

Si tuviera alguna duda o consulta puede realizarla por este medio.

Carlos Samillan <csamillanq@gmail.com>

5 de marzo de 2020, 11:15

Para: Henry Comejo <henry.comejog@gmail.com>

Estimado, este es el mensaje que me enviaron con respecto al costo de las licencias, tu que opinas???

[El texto citado está oculto]

Carlos Samillan <csamillanq@gmail.com>

5 de marzo de 2020, 20:48

Para: Juan Antonio Ñahue Gaona <jnahue@cvnabogados.com>

Cc: Henry Cornejo <henry.cornejog@gmail.com>

Estimado Juan,

Buenas noches, muchas gracias por tu respuesta, solo nos quedan algunas dudas, que espero nos puedas aclarar:

- ¿Tendrán los contactos a los cuales nos podamos dirigir de las empresas poseedoras de las licencias de personajes?
- ¿Quién es el ente fiscalizador, encargado de identificar la infracción durante el funcionamiento del negocio?
- Este precio planteado, ¿Corresponde por personaje, o por el grupo de personajes por empresa?

De antemano agradezco tu atención y quedo atento a tus comentarios.

Saludos cordiales,

Carlos Samillán

[El texto citado está oculto]

Juan Antonio Ñahue Gaona <jnahue2505@gmail.com>

9 de marzo de 2020, 13:44

Para: Carlos Samillan <csamillanq@gmail.com>

Estimado Carlos,

Previo cordial saludo, y en atención a las preguntas formuladas, te comento lo siguiente:

- Generalmente son las áreas comerciales de estas empresas las encargadas de negociar y otorgar el contrato de licencia; sin embargo, en algunos casos son los estudios de abogados quienes cuentan con esas facultades, no obstante, te sugiero puedas buscar en linkedin o internet el contacto de estas empresas, dado a que no cuentan con un domicilio en nuestro país.

- Por otro lado, respecto a quien es el ente fiscalizador, te comento un ejemplo, en el caso de obras musicales como las canciones, son las Sociedades de Gestión Colectiva como el Apdayc quien actúa en representación del autor y se encarga de exigir y cobrar las regalías a los establecimientos comerciales que reproduzcan la obra, así como iniciar las acciones por infracción de Derecho de Propiedad Intelectual. Estos procedimientos por infracción se tramitan ante el Indecopi y de no llegar a ningún acuerdo terminan con una sanción en perjuicio de quien reprodujo la obra sin autorización. Adicionalmente, el titular de la obra puede pedir una visita inspectiva al INDECOPI para tener medios probatorios antes de iniciar una denuncia por infracción.

- El precio correspondería por el grupo de personajes que corresponden a la empresa, no obstante el precio puede variar por ciertas consideraciones comerciales de la empresa.

Sin perjuicio de lo anteriormente señalado, podemos pactar una reunión para poder explicarte a mayor detalle sobre el Derecho de Autor y como podemos ayudarte a generar valor en el mercado mediante el Sistema de Propiedad Intelectual.

Saludos,

[El texto citado está oculto]

Carlos Samillan <csamillanq@gmail.com>

9 de marzo de 2020, 18:41

Para: Henry Comejo <henry.comejog@gmail.com>

[El texto citado está oculto]

Carlos Samillan <csamillanq@gmail.com>

14 de octubre de 2020, 20:22

Para: Henry Comejo <henry.comejog@gmail.com>